

Les collectes de fonds



Les collectes de fonds

par Rachel Blackman

Equipe de traduction : Edith Bourlon, Helen Machin, Marie-France Berton

Conception : Wingfinger

L'auteur désire remercier Rupert Haydock, Dewi Hughes et Liz Waldy pour leur contribution et aussi tout le personnel de Tearfund qui a pris le temps de réviser les brouillons. Tous mes remerciements aussi à nos partenaires qui ont testé cette ressource sur le terrain.

Savoir comment les ressources de Tearfund sont utilisées par les partenaires et les autres organisations nous aide à améliorer la qualité des publications futures. Si vous souhaitez exprimer un retour d'information sur cette ressource, veuillez écrire à Tearfund ou adresser un courriel à roots@tearfund.org

Les autres titres parus dans la série ROOTS sont les suivants :

- **ROOTS 1 et 2 : Le guide du plaidoyer**
Un livre en deux volumes distincts : *Bien comprendre un plaidoyer* (ROOTS 1) et *Conseils pratiques* (ROOTS 2). Les volumes ne sont pas disponibles séparément.
- **ROOTS 3 : *Auto-évaluation des capacités***. Un outil d'évaluation organisationnelle permettant aux organisations d'identifier leurs besoins en renforcement des capacités.
- **ROOTS 4 : *Renforcer la paix dans nos communautés***. Leçons tirées d'études de cas des partenaires de Tearfund dans le cadre de leurs travaux d'encouragement à la paix et à la réconciliation dans les communautés.
- **ROOTS 5 : *Gestion du cycle de projet***. Examine le processus de planification et de gestion des projets en utilisant le cycle de projet. Décrit les outils de planification tels que l'évaluation des besoins et des capacités et l'analyse des dépositaires d'enjeux. Montre aussi de façon claire comment élaborer un cadre logique.

Tous ces guides sont disponibles en anglais, en français, en espagnol et en portugais.

Pour obtenir des détails supplémentaires, veuillez écrire à Ressources Development, PO Box 200, Bridgnorth, Shropshire, WV16 4WQ, Royaume-Uni. Vous pouvez aussi adresser un courriel à roots@tearfund.org

© Tearfund 2004

ISBN 1 904364 36 5

Publié par Tearfund. Une société à responsabilité limitée par garantie.

Tearfund est une agence chrétienne évangélique, de développement et de secours, apportant aide et espoir aux communautés du monde entier qui sont dans le besoin, grâce à des partenariats locaux.

Tearfund, 100 Church Road, Teddington, TW11 8QE, Royaume-Uni

Tél. : (44) (0)20 89 77 91 44

Email : roots@tearfund.org

Site internet : www.tilz.info

Les collectes de fonds

par Rachel Blackman

Table des matières

Introduction	5
Glossaire	7
Section 1 La collecte de fonds chrétienne	9
Collecter des fonds d'une manière éthique	9
Principes de la collecte de fonds	11
PRINCIPE 1 Eduquer	11
PRINCIPE 2 Demander	12
PRINCIPE 3 Utiliser une approche personnelle	13
PRINCIPE 4 Comprendre le point de vue du bailleur de fonds	14
PRINCIPE 5 Rechercher des bailleurs de fonds éthiques	14
PRINCIPE 6 Dire merci	15
PRINCIPE 7 Investir du temps et de l'argent pour retenir les bailleurs de fonds	16
PRINCIPE 8 Maintenir une bonne réputation	17
PRINCIPE 9 Etre responsable	19
Section 2 Ce que la Bible dit de l'argent	21
Notre rôle en qualité d'intendants	21
ETUDE BIBLIQUE La terre dans l'ancien testament	22
Notre attitude à l'égard de l'argent	23
ETUDE BIBLIQUE Nous ne pouvons pas servir à la fois Dieu et l'argent	23
ETUDE BIBLIQUE Notre attitude à l'égard des biens a de l'importance	24
ETUDE BIBLIQUE Nous sommes appelés à donner	25

Section 3	Elaborer une stratégie de collecte de fonds	27
ETAPE 1	Dans quel but collectons-nous des fonds ?	28
ETAPE 2	A quel point sommes-nous efficaces ?	29
ETAPE 3	Quel est notre environnement de financement externe ?	30
ETAPE 4	Quelle est notre capacité de collecte de fonds ?	31
ETAPE 5	La composition actuelle de nos fonds	33
ETAPE 6	La composition prévue de nos fonds	35
ETAPE 7	Communiquer avec les bailleurs de fonds potentiels	41
ETAPE 8	Des stratégies pour chaque source de financement	43
ETAPE 9	Planifier notre travail de collecte de fonds	44
ETAPE 10	Aborder les bailleurs de fonds	45
ETAPE 11	Mettre en œuvre, évaluer et revoir notre travail de collecte de fonds	47
Section 4	Caractéristiques des différentes sources de financement	51
	Personnes et églises	51
	Création de revenus	56
	Bailleurs de fonds institutionnels	63
	Entreprises	68
	Sociétés de fiducie	69
	Bénévoles	69
Section 5	Annexes	73
	Ressources et contacts	73
	Calendrier d'atelier suggéré	74
	Index des mots-clés	75

Introduction

Une collecte de fonds adéquate est toujours une préoccupation pour les organisations de développement. Alors que notre but est de réduire la pauvreté et de faciliter le changement, il est tentant d'être centré sur l'argent et de laisser nos financements diriger ce que nous faisons. Au lieu de cela, nous devons commencer avec notre vision, notre mission et notre stratégie puis décider un plan pour assurer que nous disposons de fonds suffisants pour mettre en œuvre la stratégie. Nous devrions penser à la façon dont nous pouvons réunir différentes sortes de soutien, comme, d'une part, encourager les personnes à prier, à s'offrir spontanément comme volontaires et à prendre part aux campagnes de plaidoyer et, d'autre part, aborder les bailleurs de fonds pour obtenir des financements.

Un bailleur de fonds est un individu ou une organisation quelconque qui soutient notre travail, c'est-à-dire une personne, une église, une entreprise, une société de fiducie ou une institution.

Certains chrétiens pensent que les gens ne font pas confiance à Dieu s'ils recherchent activement des financements et ont un plan pour collecter des fonds. Ce livre examine l'approche biblique à l'égard de la collecte de fonds et montre que, en planifiant notre travail de collecte de fonds, nous pouvons augmenter l'impact que nous avons.

De nombreuses organisations de développement dépendent lourdement de quelques grands bailleurs de fonds extérieurs à leur communauté. Cela entraîne deux problèmes principaux. D'abord, elles sont vulnérables. Si un bailleur de fonds décide de retirer son financement, l'organisation pourrait avoir à opérer des réductions en termes de personnel et d'activités. Au pire, l'organisation pourrait ne pas être en mesure de fonctionner plus longtemps. Deuxièmement, les organisations de développement pourraient être restreintes dans la manière dont elles dépensent l'argent. Elles pourraient changer leur stratégie en fonction de celle du bailleur de fonds pour assurer leur accès ultérieur à d'autres fonds. Cela pourrait avoir pour conséquence l'éloignement de l'organisation par rapport à sa vision et à sa mission.

Pour surmonter ces préoccupations, les organisations devraient penser à la façon dont elles peuvent diversifier leur base de financement. Cela signifie habituellement de prendre en considération les bailleurs de fonds de toutes tailles et non pas seulement les plus grands. Cela implique d'étudier comment le soutien pourrait être réuni localement. Par exemple, les organisations pourraient demander aux bénéficiaires des projets de payer une petite somme sur le prix d'un service ou d'un produit ou elles pourraient monter un projet créateur de revenus. Les organisations chrétiennes peuvent examiner comment elles pourraient collecter de l'argent auprès des églises locales. C'est un moyen pour elles de se rassembler pour étendre le royaume de Dieu. Les organisations de développement peuvent faciliter une connexion importante entre, d'une part, les individus et les organisations qui possèdent les ressources financières et, d'autre part, ceux qui sont dans le besoin.

Le but de ce livre est d'encourager les organisations à avoir confiance dans leur capacité de recueillir des appuis. Il examine les principes clés qui régissent la collecte de fonds. Souvent, la collecte de fonds est effectuée d'une façon désorganisée en réponse aux besoins, plutôt que d'une manière planifiée, prospective et stratégique. Ce livre explique comment développer une stratégie de collecte de fonds. Il considère aussi les options disponibles pour diversifier notre base de financement.

Glossaire

Ce glossaire explique la signification des mots difficiles suivant la manière dont ils sont utilisés dans ce livre.

bailleur de fonds	une personne ou une organisation qui donne de l'argent pour un projet
bailleur de fonds institutionnel	une agence de financement, habituellement liée à un gouvernement. Dans ce livre, le terme inclut les ONG internationales parce que la façon dont nous leur présentons nos demandes de financement est la même
budget	les recettes et les dépenses prévues pour une certaine période de temps
collaboration	travailler ensemble pour accomplir quelque chose
composition des fonds	la proportion de revenu qui provient des différents types de bailleur de fonds
court-circuit	une panne d'électricité qui coupe l'alimentation électrique
création de revenus	collecter des fonds en vendant des produits ou des services
crédibilité	la capacité de gagner la confiance
développement chrétien	un processus de changement au cours duquel les gens sont capables d'atteindre leur potentiel unique, qui est un don de Dieu, du point de vue spirituel, physique, mental, émotionnel et social
dignité	un sens du respect de soi et de la confiance en sa propre valeur
efficace	qui fonctionne bien tout en n'utilisant que peu de ressources
éthique	qui se comporte d'une manière qui est en harmonie avec les normes de Dieu
groupement	deux ou plus de deux organisations présentant une demande de financement conjointe
intendance	la gestion ou l'utilisation avisée et prudente d'argent ou de biens appartenant à soi-même ou à une autre personne ou organisation
note de concept	un court résumé d'une idée de projet

ONG	organisation non-gouvernementale
proposition	un document contenant les détails d'un projet envisagé et qui est soumis aux bailleurs de fonds pour solliciter un financement
Protocole d'accord	un document qui déclare les intentions et les responsabilités de deux ou de plusieurs organisations qui sont convenues de travailler ensemble sur une question spécifique
remue-méninges	l'expression de ce qui vous vient immédiatement à l'esprit à propos d'une question quelconque
rentable	intéressant du point de vue économique en termes de ce qui est accompli par rapport au volume de temps et d'argent dépensé
responsabilité	explication des décisions et des actions aux bailleurs de fonds
retour	l'argent que nous recueillons comparé à l'investissement consenti pour le recueillir
signataire	quelqu'un qui occupe un poste de responsable et qui signe une proposition de financement
stratégie de collecte de fonds	un plan de la façon dont une organisation exécutera ses activités de collecte de fonds
stratégie organisationnelle	un plan de ce qu'une organisation veut accomplir
surtitre	cinq ou six mots qui décrivent une organisation et qui sont habituellement utilisés dans le papier à en-tête et les publications d'une organisation
tendance	les changements au fil du temps
vulnérable	sensible aux pressions extérieures qui peuvent conduire à une défaillance

La collecte de fonds chrétienne

En tant qu'organisation chrétienne avec une vision et un appel venant de Dieu, nous devrions rechercher notre soutien d'une manière qui puisse être approuvée par Dieu. Nous voulons faire en sorte que la manière dont nous collectons l'argent soit en harmonie avec notre foi chrétienne. Cette section examine certaines des questions que nous devrions prendre en considération.

Collecter des fonds d'une manière éthique

Nous devrions examiner soigneusement toutes les approches que nous utilisons pour collecter des fonds. Il est important que nos méthodes de collecte de fonds reflètent les valeurs de notre organisation. De même, nous ne voulons pas offenser les bailleurs de fonds potentiels ni endommager notre réputation en aucune manière. Par exemple, des organisations chrétiennes pourraient décider de n'utiliser aucune méthode de collecte de fonds qui implique les paris, comme les loteries ou les tirages au sort. D'autres pourraient décider qu'un concours de beauté n'est pas éthique parce que la Bible dit que Dieu regarde notre cœur et pas notre beauté extérieure.

Il pourrait être utile d'envisager les principes de la commercialisation quand nous élaborons une stratégie de collecte de fonds. Cependant, ces principes devraient être appliqués avec prudence au travail de collecte de fonds pour le développement parce que l'argent que donnent les bailleurs de fonds est entièrement dépensé au profit des démunis. Ces fonds ne produisent aucun rapport financier pour les bailleurs de fonds qui ont donné cet argent. En un sens, les démunis deviennent le « produit » que nous « vendons » aux bailleurs de fonds. Il est important d'assurer que nous traitons avec respect, à la fois les bailleurs de fonds potentiels et ceux pour qui nous collectons les fonds.

EXEMPLES de mauvaise pratique

- Nous pourrions être tentés d'exagérer les besoins des bénéficiaires pour obtenir plus de fonds.
- Des photos d'enfants malheureux pourraient être utilisées pour augmenter la compassion des bailleurs de fonds.

Document sur les valeurs à respecter dans la collecte de fonds

Il pourrait être utile d'écrire une série de valeurs à respecter dans la collecte de fonds. Un « document des valeurs pour la collecte de fonds » devrait être rédigé en gardant à l'esprit la vision, la mission et les valeurs de notre organisation. Les questions fondamentales que pose un document des valeurs pour la collecte de fonds sont les suivantes :

- Sommes-nous sincères dans les informations que nous fournissons sur nous-mêmes et sur les bénéficiaires ?
- Traitons-nous nos bailleurs de fonds avec respect ?

On devrait faire fréquemment référence à ce document pour assurer que nos méthodes de collecte de fonds sont bonnes. Nous pourrions décider de partager ce document avec des personnes extérieures à notre organisation pour renforcer notre réputation.

EXEMPLE
Certaines des
valeurs de Tearfund
pour la collecte
de fonds

- Nous croyons qu'il devrait y avoir un bon équilibre entre rationalité et émotion dans toute proposition de collecte de fonds.
- Nous ne lancerons des appels pour de grandes collectes de fonds qu'en cas d'urgence réelle dans le cadre d'un désastre dont Tearfund a évalué les besoins et auquel Tearfund a la capacité de répondre.
- Nous croyons que l'argent, la prière et le temps, en tant que formes de soutien, ont une importance égale.
- Nous remercierons les bailleurs de fonds pour chaque don, sauf si un supporteur a indiqué qu'il ne souhaite pas qu'il soit donné acte de son don.
- Nous chercherons à informer les supporteurs de l'impact de leur offrande sur les bénéficiaires.
- Nous chercherons à offrir le meilleur service possible aux supporteurs, quel que soit le montant de leurs dons.
- Nous chercherons à être sincères dans toutes nos propositions de collecte de fonds.
- Nous n'utiliserons pas plus de 15% du revenu de Tearfund pour la collecte de fonds et la publicité.
- Nous respecterons les souhaits des donateurs dans la manière dont leurs dons seront utilisés, cependant, nous indiquerons clairement de quelle manière on pourrait obtenir un plus grand impact sur les bénéficiaires.

Dans nos communications :

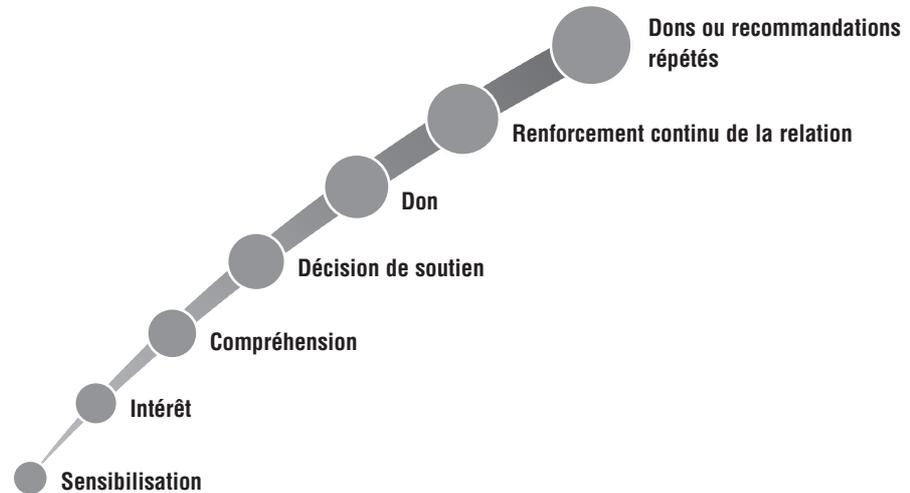
- Nous représenterons les démunis comme des personnes réelles et non pas comme des symboles de la souffrance qui nous permettent de collecter des fonds.
- Nous regarderons au-delà des questions superficielles pour éduquer et informer nos supporteurs sur les causes fondamentales de la pauvreté.
- Quand nous citerons quelqu'un, nous donnerons le nom de cette personne pour respecter sa dignité.
- Dans nos images visuelles, notre principe absolu sera de maintenir le respect et la dignité dans le portrait que nous traçons des personnes et des situations. Nous n'exploiterons pas le sujet (par exemple, nous ne demanderons pas aux personnes de pleurer pour la photo).
- Nous utiliserons les images en toute sincérité. Quand cela sera possible, nous utiliserons un équilibre d'images positives et négatives pour refléter la réalité de la situation.

Les organisations participant aux travaux de secours pourraient souscrire à la déontologie de la Croix-Rouge et mentionner cela dans leur documentation de collecte de fonds.

Principes de la collecte de fonds

En règle générale, une collecte de fonds réussie conduira les bailleurs de fonds à travers le processus suivant :

Le processus de collecte de fonds



Quel que soit le type de travail de collecte de fonds entrepris, il y a quelques principes de base qui devraient être suivis pour assurer que tous les liens du processus fonctionnent bien. Beaucoup des principes impliquent les relations. On peut dire que la collecte de fonds, c'est d'abord la « collecte d'amis ».

PRINCIPE 1 **EDUQUER**

L'éducation peut être un moyen efficace d'attirer l'intérêt sur nos travaux, ce qui conduit aux dons. Les bailleurs de fonds sont plus susceptibles de donner si nous sommes précis au sujet de la nature des besoins.

EXEMPLE Si des bailleurs de fonds potentiels entendent parler d'une organisation qui travaille avec les enfants de la rue, quelques-uns pourraient souhaiter donner parce qu'ils ont pitié d'eux. Cela vaut la peine de consacrer du temps et des efforts à expliquer les raisons complexes pour lesquelles les enfants vivent dans la rue. Si l'organisation donne aussi des informations sur ce que sont les besoins des enfants de la rue et sur la façon dont les projets de l'organisation répondent aux besoins, plus de bailleurs de fonds pourraient décider de donner de l'argent.

Réflexion

- Savons-nous éduquer ceux qui nous entourent au sujet de nos travaux et des personnes avec qui nous travaillons ?
- Si non, comment pouvons-nous améliorer la façon dont nous éduquons les gens ?

PRINCIPE 2 DEMANDER

Souvent, les documents pédagogiques sont suffisants pour encourager les bailleurs de fonds potentiels à faire des dons en faveur de nos travaux. Cependant, nous avons parfois besoin de demander un soutien directement quand les personnes ne savent pas très bien comment répondre. Mis à part l'argent, il se peut que nous demandions des prières ou des bénévoles pour soutenir nos travaux.

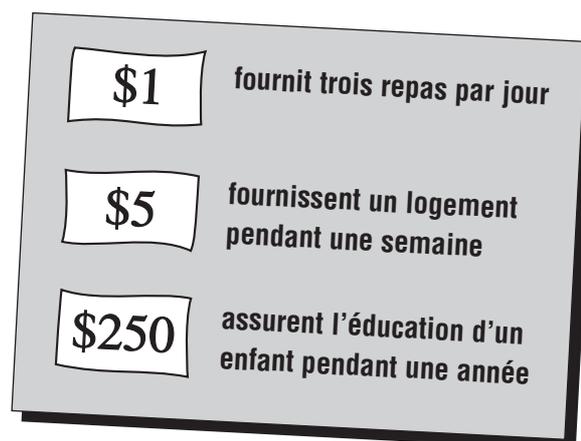
La façon dont nous demandons dépend de la culture locale. Il est important que nous trouvions des moyens appropriés d'aborder les bailleurs de fonds potentiels pour leur demander de l'argent. Demander de l'argent peut être gênant. Par exemple, dans les églises, il est courant que les personnes qui ont besoin d'une aide financière demandent à d'autres de prier pour elles qui sont dans le besoin. Alors que la prière aide assurément, cette sorte de requête est souvent utilisée pour demander à ceux qui sont présents de faire un don, ce qui peut être mal interprété. En tant qu'organisations, nous devons nous rappeler que l'argent n'est pas pour nous mais pour ceux que nous servons. Souvent, les bailleurs de fonds attendent une invitation à donner.

Il est important de réfléchir aux moyens de rendre le don d'argent par les bailleurs de fonds plus facile. Par exemple, donnez toujours une adresse de contact dans les documents pédagogiques, la littérature de collecte de fonds et les propositions. Vous pourriez peut-être fournir des troncques qui peuvent être laissés dans les maisons et les bureaux et organiser leur ramassage à intervalles réguliers.

Contrairement aux autres types de bailleurs de fonds, les bailleurs de fonds institutionnels et les sociétés de fiducie ne rechercheront pas d'organisations à financer ni ne répondront simplement à la littérature de collecte de fonds générale que nous produisons. Nous devons leur demander directement de l'argent pour des projets spécifiques. Ils demandent souvent aux organisations qui recherchent des fonds de remplir un modèle de proposition.

L'organisation pourrait être spécifique sur ce qu'elle demande. Si les gens ont une bonne idée de ce que leur argent aidera exactement à financer et de la façon dont il changera des vies, ils seront plus disposés à donner. L'organisation pourrait donc dire aux bailleurs de fonds potentiels ce que les dons financeront.

EXEMPLE



Réflexion

- Quelles méthodes utilisons-nous quand nous abordons les gens pour leur demander un don ?
- Quelles sont les méthodes qui réussissent le mieux et pourquoi ?

PRINCIPE 3 **UTILISER UNE APPROCHE PERSONNELLE**

La collecte de fonds, c'est uniquement une question de relations. Notre but devrait être de bâtir de bonnes relations entre les bailleurs de fonds, l'organisation et les personnes que nous servons. Cela peut prendre plus de temps mais cela peut être également plus appréciable et plus efficace. Nous devons traiter les bailleurs de fonds comme des personnes et non pas seulement comme des fournisseurs d'argent. De même, nous devons montrer aux bailleurs de fonds que les gens que nous servons sont des personnes particulières et pas simplement une certaine catégorie de personnes qui reçoit le soutien des bailleurs de fonds. Nous devons aussi être conscients du fait que nous sommes les représentants de l'organisation pour laquelle nous travaillons. Pour que les bailleurs de fonds nous confient leur argent, nous devrions être perçus comme des professionnels tout en restant quand même des personnes.

Réfléchissez
soigneusement
avant d'aborder les
bailleurs de fonds

Nous devrions réfléchir soigneusement à la façon dont nous aborderons les bailleurs de fonds pour leur demander de l'argent. Si nous décidons de leur écrire, il est préférable d'utiliser des lettres adressées à des personnes particulières plutôt que des lettres standard impersonnelles. Il est important d'épeler leur nom correctement. La manière la plus efficace est de rencontrer les gens face à face parce qu'il nous est plus facile ainsi d'attirer leur attention. Cela pourrait signifier de vous rendre dans une église, une entreprise ou un organisme de financement. Habillez-vous de façon appropriée car les premières impressions sont importantes.

L'utilisation de récits de personnes présentés dans notre documentation de collecte de fonds peut aider les bailleurs de fonds potentiels à mieux s'identifier aux besoins que nous satisfaisons. Ils réalisent ainsi que des personnes comme vous et moi éprouvent de réels besoins. Si nous pouvons parler aux bailleurs de fonds de personnes spécifiques qui ont déjà bénéficié de nos travaux, ils seront plus susceptibles de donner de l'argent car ils connaîtront les types de personnes qui en profiteront et ils sauront que leur argent sera dépensé à bon escient.

EXEMPLE Si nous collectons des fonds pour éduquer les enfants, il se pourrait que nous souhaitions utiliser des histoires d'enfants qui ne reçoivent pas d'éducation, de ceux qui bénéficient actuellement du projet ou d'enfants qui ont obtenu un diplôme et ont trouvé du travail. Nous pourrions également souhaiter inclure des histoires sur les parents dont les enfants ont bénéficié du projet et examiner l'impact que notre travail a eu sur leur vie. Dans certains cas, nous pourrions décider de n'utiliser que des prénoms ou même de changer les noms pour protéger l'identité des personnes concernées. Nous pourrions aussi choisir de ne pas utiliser de photos des personnes au cas où cela pourrait les mettre en danger. Par exemple, publier la photo d'un homme séropositif pourrait l'aliéner par rapport à sa communauté si une personne quelconque de cette communauté voit la photo.

Réflexion

- A quel point notre approche vis-à-vis de la collecte de fonds est-elle personnelle ?
- Comment pouvons-nous améliorer cela ?

PRINCIPE 4 **COMPRENDRE LE POINT DE VUE DU BAILLEUR DE FONDS**

Les bailleurs de fonds ont généralement deux grandes raisons de donner pour contribuer à nos travaux :

- Ils ont confiance dans le fait que nous dépenserons l'argent à bon escient.
- Ils pensent que leur don fera une différence dans la vie des personnes.

Il est utile de se rappeler de cela quand nous réfléchissons à la façon dont nous exécutons nos projets et abordons les bailleurs de fonds. Nous pourrions utiliser un jeu de rôles pour nous aider à réfléchir au point de vue des bailleurs de fonds.

Certains bailleurs de fonds pourraient avoir d'autres raisons de donner pour nos travaux. Il peut être utile de réfléchir à ce que ces raisons pourraient bien être. Par exemple, des entreprises pourraient n'être disposées à donner que si elles en retirent un certain avantage. Nous devons être très prudents avant de décider si nous voulons ou non ce genre de financement.

Il pourrait y avoir des bailleurs de fonds potentiels qui sont très intéressés par notre travail mais n'ont pas les moyens de donner de l'argent. Nous pourrions envisager de les inviter à donner de leur temps ou à s'impliquer dans les travaux de notre organisation par l'intermédiaire de la prière.

EXEMPLE Un bailleur de fonds individuel est intéressé par le soutien à une organisation de développement. L'organisation de développement a plusieurs projets dont l'un consiste à construire une école. Quand la collectrice de fonds parle au bailleur de fonds, elle découvre qu'il était autrefois directeur d'école et qu'il a encore un intérêt dans l'éducation. La collectrice de fonds peut alors parler du projet d'école que le bailleur de fonds pourrait être particulièrement heureux de soutenir.

Réflexion

- Comment notre collecte de fonds peut-elle être plus efficace si nous réfléchissons plus au point de vue de nos bailleurs de fonds ?

PRINCIPE 5 **RECHERCHER DES BAILLEURS DE FONDS ETHIQUES**

Il peut être tentant de solliciter des sources de financement faciles ou de prendre quelque argent qui est offert pour maximiser nos fonds. Cependant, dans le cas des bailleurs de fonds qui donnent de grandes sommes d'argent, en particulier les entreprises, il est important d'examiner si le fait d'accepter de l'argent de leur part pourrait être malavisé :

- Peut-être que le bailleur de fonds a mauvaise réputation. En acceptant ses fonds, nous pourrions faire courir un risque à notre capacité d'obtenir des fonds auprès d'autres bailleurs de fonds.
- Le bailleur de fonds pourrait souhaiter influencer notre travail d'une façon qui s'oppose à la mission et aux valeurs de notre organisation.
- Le bailleur de fonds pourrait réunir ses fonds d'une manière qui n'est pas éthique. Par exemple, une entreprise de confection de vêtements pourrait utiliser de la main-d'œuvre enfantine pour fabriquer ses vêtements.
- Peut-être que la mission et les valeurs du bailleur de fonds sont en conflit avec les nôtres. Par exemple, une organisation chrétienne pourrait décider de ne pas utiliser les fonds d'un fabricant d'armes. Nous pourrions décider de ne pas aborder un certain gouvernement pour lui demander des fonds parce qu'il ne gouverne pas de façon légitime.

Il se pourrait que nous souhaitions réfléchir aux questions suivantes relatives au bailleur de fonds :

- Est-il responsable du point de vue social ? En d'autres mots, le bailleur de fonds prend-il soin de sa main-d'œuvre, respecte-t-il l'environnement et travaille-t-il pour améliorer la société ?
- Comment est-il perçu par le public ?
- Y a-t-il un conflit quelconque entre sa mission et ses valeurs, d'une part, et ce que défend notre organisation, d'autre part ?
- Est-ce que les pratiques d'emploi de l'organisation sont en harmonie avec les principes d'un bon développement communautaire ? Par exemple, est-ce qu'elle exerce une discrimination envers certains membres du personnel sur la base de leur sexe, de leur âge ou de leur origine ethnique ?

Il pourrait être utile d'identifier les genres de bailleurs de fonds dont nous ne rechercherons ni n'accepterons les financements, comme ceux qui participent à la fabrication du tabac ou des armes.

Réflexion

- Est-ce que nos bailleurs de fonds actuels sont éthiques ?

PRINCIPE 6 **DIRE MERCI**

Cela pourrait sembler un principe évident mais dire merci devient plus difficile au fur et à mesure que le nombre de bailleurs de fonds que nous avons augmente. Ce n'est pas seulement poli de dire merci et de montrer que nous apprécions la générosité des bailleurs de fonds, c'est une démarche vitale si nous voulons que les bailleurs de fonds nous donnent encore de l'argent. Il est important que l'expression de nos remerciements soit appropriée, effectuée en temps opportun et ne soit pas perçue comme étant un gaspillage.

La façon dont nous disons merci dépend du bailleur de fonds. Si une église ou un groupe communautaire a collecté de l'argent, un membre du personnel pourrait peut-être rendre visite à ce groupe pour le remercier en personne. Autrement, une lettre pourrait être écrite. Certaines organisations ont une lettre de remerciement standard qu'ils adressent à leurs bailleurs de fonds. Essayez de la rendre plus personnelle et adressez-la à une personne particulière. Essayez de dire quelque chose sur l'impact de leur don spécifique.

Alors qu'il pourrait ne pas être approprié de remercier les bailleurs de fonds institutionnels d'une façon aussi personnelle, il vaut la peine de leur dire à quel point nous apprécions leur contribution à notre travail. Dans un premier temps, une courte lettre de remerciement pour leur dire que nous avons bien reçu les fonds de leur part est souvent suffisante. Plus tard, ils recevront des rapports réguliers tout au long du déroulement du projet, conformément à l'accord de financement, pour leur montrer comment leur argent a été dépensé. Ce sont ces rapports qui influenceront leur décision de nous financer de nouveau à l'avenir.

EXEMPLE Une église a fait un don pour payer quelques équipements de jeu pour un club accueillant des enfants de la rue. Bien que l'église ait été remerciée au moment où le don a été fait, trois mois plus tard, une lettre lui a été envoyée avec des photos d'enfants jouant avec ces équipements.

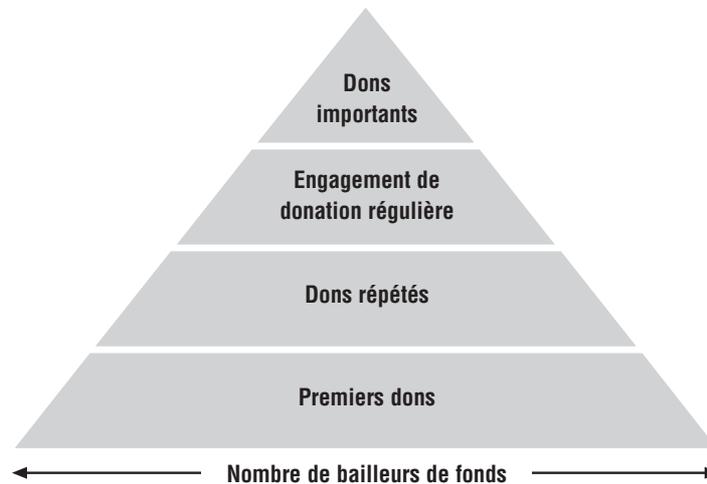
Réflexion

- Remercions-nous tous nos bailleurs de fonds ?
- Si non, pouvons-nous penser à des moyens appropriés de remercier nos bailleurs de fonds ?

PRINCIPE 7 **INVESTIR DU TEMPS ET DE L'ARGENT POUR RETENIR LES BAILLEURS DE FONDS**

Pour créer une base de financement stable, nous avons besoin de bailleurs de fonds qui donneront encore et encore. Il est plus rentable de retenir les bailleurs de fonds plutôt que d'en trouver de nouveaux. La pyramide ci-dessous montre que la plupart des bailleurs de fonds donneront une seule fois. Alors que chaque couche offre une valeur égale, si nous pouvons déplacer les bailleurs de fonds vers le haut de la pyramide de telle sorte qu'ils deviennent des donateurs réguliers et engagés, nous aurons une base de financement plus durable.

La pyramide des bailleurs de fonds



Les bailleurs de fonds doivent avoir confiance dans notre organisation et dans le travail que nous faisons avant d'être disposés à donner encore. Ils ont besoin de savoir que l'argent qu'ils ont donné dans le passé a été utilisé à bon escient.

Nous devrions être conscients de la quantité d'argent que nous dépensons pour retenir nos bailleurs de fonds. Si les bailleurs de fonds pensent que nous avons dépensé trop d'argent pour retenir leur soutien, ils ne donneront plus d'argent car ils ne sauront plus très bien si leur argent a réellement été dépensé pour des travaux de développement. Cela ne s'applique pas aux bailleurs de fonds institutionnels ni aux sociétés de fiducie qui exigent une demande complète pour chaque projet pour lequel nous recherchons un financement.

Les bailleurs de fonds sont plus susceptibles de donner encore s'ils deviennent engagés à l'égard de notre cause ou de ce que notre organisation défend. Cet engagement peut être accru en permettant aux bailleurs de fonds de s'impliquer dans ce que nous faisons. Cela pourrait inclure de leur envoyer des lettres de prière, leur permettant de devenir des bénévoles ou de les faire participer à des campagnes de plaidoyer.

Pour transformer les bailleurs de fonds qui n'ont donné qu'une seule fois en des donateurs réguliers, nous devrions les remercier de leur don et leur adresser des mises à jour sur la façon dont leur argent est dépensé. Un avantage important lié à l'investissement de temps pour retenir les bailleurs de fonds est que, non seulement ils pourraient offrir d'autres dons, mais cela pourrait également encourager d'autres à donner pour la cause concernée.

EXEMPLE Une organisation travaillant avec des enfants a calculé que, chaque année, 10% de leurs petits bailleurs de fonds réguliers arrêtaient de donner. Cela signifiait environ 100 petits bailleurs de fonds par an. L'organisation a calculé qu'elle dépensait environ 10 \$US en temps, documentation et affranchissement pour recruter un nouveau petit bailleur de fonds régulier. Elle a décidé d'envoyer un bulletin d'informations aux bailleurs de fonds réguliers une fois par an. Le bulletin d'informations parle de la façon dont leur argent a

été dépensé et dont certains enfants en particulier ont été aidés. Cela coûte 200 \$US pour produire et envoyer le bulletin d'informations à tous les bailleurs de fonds réguliers de l'organisation et, l'année suivante, seulement 50 bailleurs de fonds ont arrêté de donner. L'organisation a économisé les 500 \$US que cela aurait coûté pour remplacer les 50 autres bailleurs de fonds.

Réflexion

- Combien de nos bailleurs de fonds font plus d'une seule donation ?
- Quelles méthodes pourrions-nous utiliser pour les encourager à faire des dons répétés ?

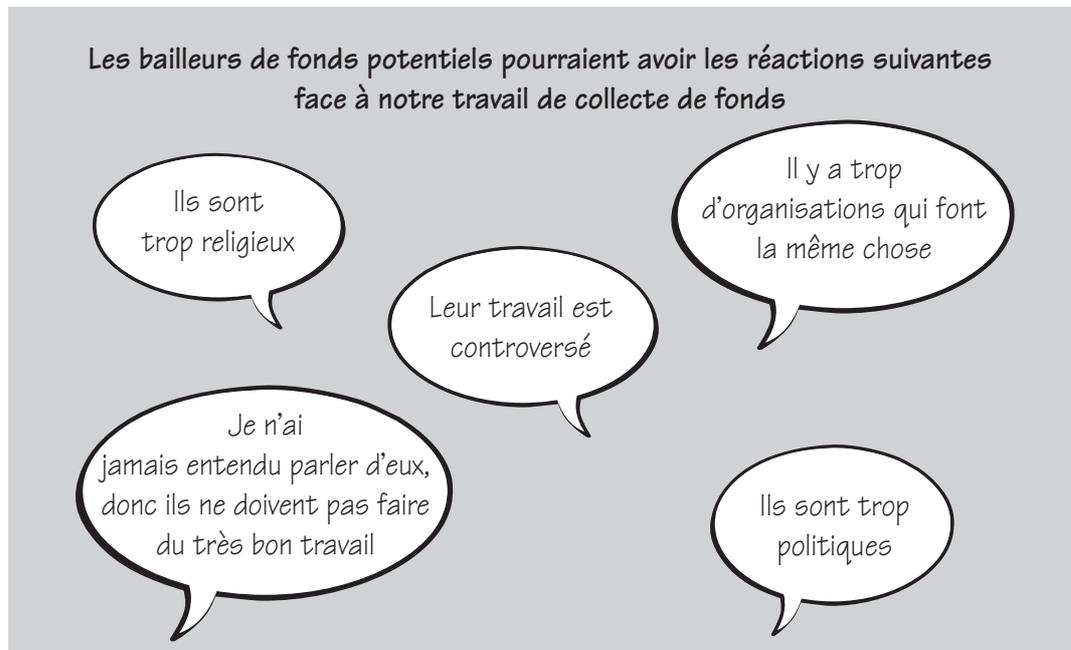
PRINCIPE 8 MAINTENIR UNE BONNE REPUTATION

Une bonne réputation nous permettra de retenir les bailleurs de fonds et d'en attirer de nouveaux. Les gens sont bien plus susceptibles de donner de l'argent à une organisation dont ils ont entendu parler et qui est bien respectée. La réputation est aussi importante que la qualité de notre travail et nos méthodes de collecte de fonds.

Nous devrions faire en sorte que notre travail avec les communautés et notre travail de collecte de fonds reflètent les valeurs de notre organisation. Notre réputation devrait correspondre étroitement à ce que nous sommes en tant qu'organisation chrétienne. En général, plus la correspondance sera étroite, plus nos bailleurs de fonds nous feront confiance.

Nous devrions être ouverts au sujet de nos accomplissements et de nos échecs. Par exemple, nous devrions mettre nos rapports d'évaluation de projet à la disposition de quiconque les demande, même si les projets n'ont pas été réussis. L'honnêteté et la transparence mènent à la confiance et à une bonne réputation.

Réactions au travail de collecte de fonds



Toutes ces réactions concernent la perception que les bailleurs de fonds potentiels peuvent avoir de notre organisation. Certaines de ces perceptions pourraient être justifiées, mais d'autres seront erronées. Si elles sont justifiées, nous devrions nous demander si nous devons changer nos

pratiques. Si les perceptions sont erronées, nous ne devrions pas changer qui nous sommes au gré des bailleurs de fonds. Nous devrions utiliser l'éducation pour récuser les perceptions erronées.

Si les gens perçoivent notre travail comme étant controversé, nous pourrions nous assurer que notre documentation promotionnelle éduque les bailleurs de fonds potentiels sur les deux aspects de l'argument. Cela les aidera à voir notre côté de l'argument et les encouragera à décider en toute connaissance de cause s'ils veulent donner de l'argent.

Il se peut que, parfois, nous ayons besoin de justifier notre implication dans la politique. Peut-être que les organisations de développement ont été invitées à discuter des questions avec des chefs de gouvernement. Peut-être avons-nous participé à des travaux de plaidoyer avec des communautés pauvres. Nous pouvons montrer aux bailleurs de fonds potentiels qu'avoir des rapports avec la politique ne signifie pas choisir son camp et que cela est vital si l'on veut obtenir un changement durable au niveau communautaire.

Certains bailleurs de fonds ne sont pas disposés à soutenir une organisation chrétienne. Nous devons être clairs au sujet de ce qu'est notre mission de telle sorte que les gens sachent exactement ce que leur argent soutient. Ce que nous ne devrions pas faire, c'est abandonner notre identité chrétienne pour attirer plus de bailleurs de fonds ! Nous devons être sensibles à la perception que les gens ont de notre travail de développement chrétien. Par exemple, les bailleurs de fonds pourraient penser que nous n'aidons que les chrétiens alors qu'en fait nous aidons toute personne dans le besoin, quelle que soit sa religion. Dans ce cas, nous devons trouver des moyens de leur expliquer cela.

IDEES PRATIQUES
**Améliorer la
connaissance de
notre réputation**

Voici quelques idées pour améliorer la connaissance de notre réputation :

- Garder des copies de lettres de bénéficiaires reconnaissants et rassembler des citations de choses positives que des gens ont dites à propos de notre travail.
- Faire évaluer notre travail. Il est utile d'avoir des copies de rapports d'évaluation à donner aux bailleurs de fonds potentiels.
- Offrir un bon service à nos bailleurs de fonds, comme : dire merci, répondre rapidement à la correspondance et les tenir au courant de nos travaux.
- Faire couvrir nos travaux par la presse. Plus nous publicisons nos travaux dans les médias, plus nous sommes susceptibles de collecter des fonds. Cependant, être largement couverts par les médias peut aussi signifier que si quelque chose de mauvais arrive à l'organisation, plus de personnes le sauront.
- Préparer notre comptabilité pour la montrer aux bailleurs de fonds qui la demandent.
- Rédiger des articles pour des revues spécialisées et des conférences afin d'élever le profil de notre organisation.
- Faire venir des personnes connues dans notre organisation en les invitant à être membres d'honneur, conseillers ou membres du conseil d'administration.

EXEMPLE Les médecins locaux recommandent souvent des personnes au projet d'une organisation de développement qui prend soin de ceux qui sont touchés par le VIH/sida. Quand elle présente une demande de financement au gouvernement local, l'organisation demande à l'un des médecins de rédiger une lettre pour recommander le travail de l'organisation et expliquer pourquoi il est satisfait de recommander ses patients au projet.

Réflexion

- De quelles manières notre réputation est-elle importante pour notre organisation ?
- Cela peut prendre des années pour bâtir une réputation, mais une réputation peut être détruite en quelques secondes.
 - Pouvons-nous penser à une organisation ou à des gens dont la réputation a été endommagée ?
 - Qu'est-il arrivé en conséquence de cela ?
 - De quelles manières notre organisation pourrait-elle endommager sa réputation ?
 - Comment pouvons-nous réduire le risque d'endommager notre réputation ?
 - Si notre organisation endommagerait sa réputation, que pourrions-nous faire pour l'améliorer de nouveau ?
- Imaginez que notre organisation soit sur le point de produire un document avec un bailleur de fonds institutionnel. Ce dernier ne veut pas que nous utilisions notre logo sur le document parce qu'il contient une croix représentant la croix du Christ. Que faisons-nous ? Réfléchissez à toutes les options et décidez de la meilleure marche à suivre.
- Quels sont les inconvénients liés à l'utilisation de l'image d'une personne très connue dans la promotion de notre travail ?

PRINCIPE 9 **ETRE RESPONSABLE**

Quand les bailleurs de fonds financent nos travaux, ils s'attendent à ce que nous utilisions leur argent à bon escient. Si nous faisons cela, ils nous confieront de nouveau leur argent. Cependant, si nous ne l'utilisons pas à bon escient, ils ne seront plus disposés à financer nos travaux à l'avenir et nous pourrions acquérir une mauvaise réputation. En étant responsables vis-à-vis de nos bailleurs de fonds, nous démontrons aussi notre responsabilité à l'égard de Dieu pour ce qu'il nous a donné.

La Section 2 examine notre rôle en tant qu'intendants de la création de Dieu. L'intendance et la responsabilité sont liées. Quand nous sommes intendants, quelque chose nous est confié. Si nous voulons être responsables, nous devrions utiliser ce qui nous a été confié conformément à l'intention du bailleur de fonds.

La manière dont nous manifestons notre responsabilité variera selon la source du financement. Par exemple, nous pouvons démontrer notre responsabilité aux personnes et aux églises en leur donnant un retour d'information au cours de réunions ou en produisant de la documentation sur les projets que nous avons réalisés. Nous pouvons démontrer notre responsabilité aux bailleurs de fonds institutionnels en leur adressant régulièrement des rapports et en organisant une évaluation indépendante de nos travaux.

EXEMPLE Une organisation de développement produit chaque année une revue pour ses bailleurs de fonds. Cette revue annuelle contient des informations sur la somme d'argent qui a été collectée auprès des différentes sources et sur la façon dont cet argent a été dépensé. Elle souligne quelques accomplissements fondamentaux réalisés au cours de l'année passée et quelques leçons à retenir.

Réflexion

- De quelles manières sommes-nous actuellement responsables vis-à-vis de nos bailleurs de fonds ?
- Comment pourrions-nous nous rendre encore plus responsables à l'égard de nos bailleurs de fonds ? Quels processus devrions-nous mettre en place ?

Ce que la Bible dit de l'argent

Dans la Bible, il y a de nombreuses références à la question de l'argent et des biens. Cette section examine ce que la Bible nous enseigne à propos de notre attitude à l'égard de l'argent. Elle nous aidera à réfléchir à ce que veut dire : être de bons intendants pour l'argent qui est donné à l'organisation. Elle nous incitera également à être des donateurs généreux en tant qu'individus. Elle nous aidera à encourager les églises locales à envisager de donner de l'argent afin d'aider à satisfaire les besoins dans leurs communautés.

Notre rôle en qualité d'intendants

Pour examiner ce que devrait être notre relation en ce qui concerne nos biens, nous devons retourner tout droit à la création du monde.

La Genèse 1:1 nous dit que Dieu a créé le ciel et la terre.

Puisque Dieu a créé toutes les choses, toutes les choses lui appartiennent. Voir Exode 19:5 et le Psaume 24.

Dans la Genèse 1:28-30 et 2:15, Dieu donne aux hommes la responsabilité de prendre soin de sa création. Dieu conserve la propriété absolue, mais les hommes seront ses intendants. Toutes les choses que Dieu a créées ont été confiées aux hommes qui devront en prendre soin et les utiliser avec sagesse. Cela signifie que nous devons être de bons intendants pour notre corps, nos capacités, notre temps, nos biens et le monde qui nous entoure.

Le Deutéronome 8:17-18 nous rappelle que les ressources auxquelles nous avons accès et le pouvoir de les utiliser nous sont donnés par Dieu. Nous sommes donc responsables vis-à-vis de Dieu de la façon dont nous utilisons la richesse qu'il procure.

L'encadré de la page 22 montre la préoccupation de Dieu pour la manière dont nous utilisons les choses qu'il nous donne. Il veut que nous l'honorions, que nous bénissions les autres et que nous aidions à étendre son royaume.

La terre dans l'Ancien Testament

Dans l'Ancien Testament, nous lisons que Dieu a donné aux Israélites une terre pour qu'ils y vivent, comme preuve de sa relation avec Israël. Dieu a fixé une série de lois pour que les Israélites soient responsables de la terre vis-à-vis de Dieu et les uns vis-à-vis des autres.

- **RESPONSABILITE VIS-A-VIS DE DIEU** Cela comprenait de payer la dîme et d'offrir les prémices de la moisson à Dieu (Exode 23:14-19). Le Lévitique 25:23 est un rappel du fait que Dieu est le propriétaire de la terre en dernier ressort et de Son pouvoir sur la façon de l'utiliser. « La terre ne doit pas être vendue à perpétuité parce que la terre est mienne et vous n'êtes que des étrangers et mes locataires. »
- **RESPONSABILITE VIS-A-VIS DES AUTRES** Cela inclut de permettre aux démunis de glaner les restes de la moisson (Lévitique 23:22) et de bénéficier de la dîme (Deutéronome 14:28-29, 26:12) au cours de certaines années. Pour empêcher les gens de devenir riches aux dépens des autres, Dieu n'a pas permis que la terre soit vendue de façon permanente. Au lieu de cela, pendant l'année du Jubilé (tous les 49 ans), la terre qui avait été vendue était rendue à son propriétaire initial. Cela assurait que les générations suivantes avaient accès à la terre. Cela signifiait aussi que le prix de la terre diminuait au fur et à mesure que l'année du Jubilé approchait, de telle sorte que personne ne puisse être lésé (Lévitique 25:14-17).

Basé sur *Living as the people of God* (1983) par Christopher Wright, IVP.

Il est important de noter que Dieu a donné aux Israélites une terre pour y vivre, à titre de bénédiction, par bonté et non pas parce que les Israélites le méritaient. De même, la richesse que nous possédons devrait être considérée comme un don de Dieu et non pas comme une chose à laquelle nous avons droit. La richesse et la bénédiction ne sont pas nécessairement liées. Dans la Bible, beaucoup de personnes qui servaient Dieu fidèlement étaient matériellement pauvres. Il est communément acquis dans le monde que posséder de la richesse est une chose importante. On suppose souvent que l'argent est la seule manière dont Dieu nous bénit. En fait, être bénis par de l'argent nous donne une plus grande responsabilité. Nous devons veiller à ne pas aimer l'argent que nous possédons aux dépens de notre relation avec Dieu.

Réflexion

- Si nous empruntons la bicyclette de quelqu'un d'autre, est-ce que la façon dont nous la traiterions serait différente de celle dont nous la traiterions si la bicyclette nous appartenait ? Pourquoi ?
- Et que dire de l'argent qui est donné à notre organisation ? Quelle devrait être notre attitude à son égard ?

Notre attitude à l'égard de l'argent

La façon dont nous gérons nos biens est une indication de notre engagement à l'égard de Dieu. Dieu ne se concentre pas tant sur **ce que nous avons** que sur notre **attitude** à l'égard de ce que nous possédons. Par exemple :

- Le dixième commandement est : « Tu ne convoiteras pas » (Exode, 20:17), mais nous nous surprenons en train de comparer notre situation à celle des autres. Nous nous voyons souvent réciproquement en termes de richesse matérielle avant toute autre chose.
- Notre attitude à l'égard de l'argent a un fort impact sur notre relation avec Dieu. Dans le Deutéronome 8:10-14, Dieu s'inquiète du fait que notre vision cupide des choses matérielles nous rendra fiers et nous fera oublier Dieu et sa bonté pour nous. Cela est reflété dans les Proverbes 30:8-9 : « ... ne m'accorde ni pauvreté ni richesse, mais donne-moi seulement mon pain quotidien. Sinon, je pourrais posséder trop et te renier en disant : "Qui est le Seigneur ?" ou, je pourrais être pauvre et voler et ainsi déshonorer le nom de mon Dieu. »
- Le Nouveau Testament nous encourage à nous préserver soigneusement contre la poursuite de la richesse. Jésus n'a pas dit qu'il était mal de devenir riche, mais il avait beaucoup à dire sur les priorités et sur les attitudes que nous avons vis-à-vis de l'argent. Par exemple, Jésus nous dit de nous préserver contre la cupidité (Luc 12:15).

Les études bibliques suivantes nous incitent à examiner notre attitude vis-à-vis de l'argent et des biens. Ce n'est que lorsque notre attitude sera bonne que nous utiliserons l'argent d'une manière qui sert Dieu et ceux qui nous entourent.

ETUDE BIBLIQUE

Nous ne pouvons pas servir à la fois Dieu et l'argent

- Lisez Matthieu 6:19-34. Ce passage fait partie du « Sermon sur la montagne ». Jésus s'adresse à ses disciples et leur parle du royaume de Dieu.
 - Pourquoi ne devrions-nous pas amasser des trésors pour nous-mêmes sur cette terre ?
 - Que signifie « amasser des trésors au ciel » ?
 - Comment les attitudes du royaume de Dieu sont-elles différentes de celles du monde ?
 - Que veut démontrer Jésus dans le verset 24 ?
 - Qu'est-ce que ces versets nous disent sur ce que devrait être notre attitude à l'égard de l'argent ? Est-ce mal d'être riche ? Si non, pourquoi ?
 - Le verset 24 dit que nous pouvons servir Dieu ou l'argent mais pas les deux. Quelles mesures pratiques pouvons-nous prendre pour assurer que nous ne nous laisserons pas tenter de servir l'argent ?
 - Comment les versets 25 à 34 nous encouragent-ils quand nous évitons de servir l'argent ?
 - Que nous dit le passage sur la sécurité que nous trouvons en Dieu ? Comment cela peut-il être comparé à la sécurité que nous trouvons dans l'argent ?
 - Comment ce passage nous stimule-t-il quand nous réfléchissons à la façon dont nous utilisons notre argent :
 - individuellement ?
 - en tant qu'organisation ?

**ETUDE
BIBLIQUE**

Notre attitude à l'égard des biens a de l'importance

- Lisez Luc 12:13-21.
 - De quoi Jésus avertit-il dans le verset 15 ? Comment cela est-il montré dans la parabole qui suit ?
 - Regardez combien de fois l'homme riche de la parabole dit « je », « mon/ma/mes » et « moi-même ». Qu'est-ce que cela révèle à propos de son attitude à l'égard de ses biens ?
 - Est-ce que l'argent et les biens aident ou gênent cet homme dans sa relation avec Dieu ?
 - Que signifie « être riche pour Dieu » ? Le sommes-nous ?
 - Lisez le Psaume 49. Résumez le Psaume en une phrase. Comment le Psaume nous stimule-t-il dans la façon dont nous utilisons nos biens ?
 - Comment ces passages nous stimulent-ils quand nous réfléchissons à la façon dont nous utilisons notre argent :
 - individuellement ?
 - en tant qu'organisation ?

Il y a beaucoup de raisons de donner aux personnes démunies, y compris :

- donner de l'argent aux démunis a été loué et encouragé par la première église (par exemple : Actes 4:32-35, 1 Corinthiens 16:1-4, Galates 2:10)
- notre appel à être compatissants (Deutéronome 15:7-11, 1 Jean 3:17)
- montrer notre obéissance à l'Évangile. Dans Luc 19:1-10, Zachée a manifesté un repentir sincère en montrant qu'il pouvait être libéré de son attachement à ses biens. Il a démontré qu'il pouvait faire confiance à Dieu en donnant la moitié de ses biens aux pauvres.

ETUDE BIBLIQUE

Nous sommes appelés à donner

- Lisez 2 Corinthiens 8:1-15. Dans ce passage, Paul encourage les riches Corinthiens à être généreux et il utilise le modèle des Macédoniens qui étaient pauvres.
 - *Sur quelle motivation repose l'offrande des Macédoniens ?*
 - *Est-ce que notre église ressemble plus à l'église de Corinthe ou à l'église de Macédoine ?*
 - *Comment sommes-nous arrivés à cette conclusion ?*
 - *Comment ce passage nous stimule-t-il dans notre attitude à l'égard de l'offrande ?*
 - *Remarquez comment Paul encourage les Corinthiens à donner :*
 - *Il reconnaît leurs autres dons (verset 7).*
 - *Il admet qu'ils avaient commencé à donner (verset 10).*
 - *Il leur donne le modèle des Macédoniens, en soulignant la grâce de Dieu qui est leur motivation.*
 - *Que pourraient apprendre aujourd'hui les responsables d'église à partir de la façon dont Paul a encouragé les autres à donner ?*
- Quelles mauvaises motivations pourraient pousser les gens à donner ?
Lisez 2 Corinthiens 9:6-15.
 - *Qu'est-ce qui incite les gens à être des donateurs joyeux ?*
 - *Le verset 7 nous appelle à être prêts à donner. Qu'est-ce que cela signifie d'une façon pratique ?*
 - *Qu'est-ce que donner généreusement ?*
 - *Comment savons-nous combien nous donnons ?*
 - *Dans les versets 10 à 15, quels sont les résultats d'une offrande généreuse ?*
 - *Que veut dire Paul dans le verset 11 par « être enrichis à tous égards » ?*
 - *Comment répondrions-nous à quelqu'un qui prétend que donner généreusement aura pour conséquence richesse et santé pour celui qui donne ?*
- Les trois points du sermon de John Wesley sur *l'Utilisation de l'argent*, basé sur Luc 16:9, sont les suivants : « Gagnez tout ce que vous pouvez, épargnez autant que vous le pouvez de façon à ce que vous donniez tout ce que vous pouvez ».
 - *Sommes-nous d'accord avec cette déclaration ?*
 - *Comment cela fonctionne-t-il en pratique dans notre vie individuelle et dans notre organisation ?*
 - *Est-ce plus facile de gagner, d'épargner ou de donner ?*
 - *Comment pouvons-nous obtenir un bon équilibre ?*

Elaborer une stratégie de collecte de fonds

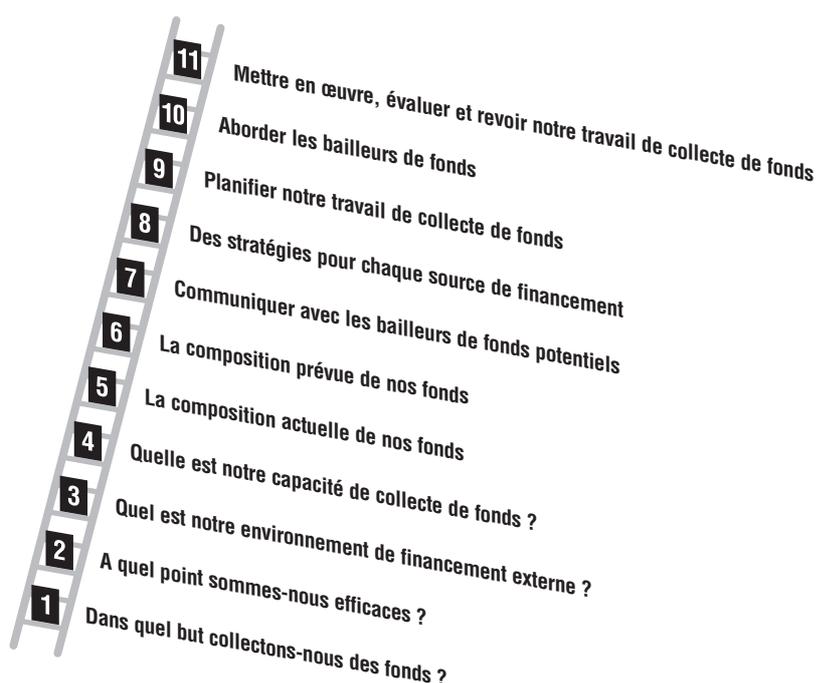
Il est important d'élaborer une stratégie de collecte de fonds pour nous aider à identifier nos besoins, à choisir la meilleure approche et à planifier. Une stratégie de collecte de fonds n'est pas la même chose qu'une proposition de projet. Une stratégie de collecte de fonds examine la façon dont l'organisation réunira des fonds pour tout son travail. Une proposition de projet est utilisée pour réunir des fonds destinés à un projet seulement et ce n'est qu'un élément de la stratégie de collecte de fonds de l'organisation. Le processus d'élaboration de la stratégie assurera que nous prenons bien en compte toutes les choses qui pourraient influencer le succès de la collecte de fonds.

La stratégie devrait être rédigée par les membres du personnel participant à la collecte de fonds puis approuvée par le conseil d'administration. Beaucoup de petites organisations, ainsi que d'autres qui n'ont pas encore développé leurs travaux de collecte de fonds, pourraient ne pas employer un collecteur de fonds. Les grandes organisations pourraient employer un ou plusieurs collecteur(s) de fonds. Les organisations pourraient envisager d'employer un collecteur de fonds si elles pensent que cette personne, dont le rôle principal est de réunir des fonds, peut collecter plus d'argent que le montant de son salaire et des charges correspondantes.

Les collecteurs de fonds efficaces doivent être informés de ce qui se passe dans le reste de l'organisation. Les autres membres du personnel devraient être au courant du travail de collecte de fonds qui est en cours de réalisation de telle sorte qu'ils utilisent les fonds à bon escient. Pour cette raison, si possible, d'autres membres du personnel devraient participer à l'élaboration de la stratégie de collecte de fonds et aider les travaux de collecte de fonds.

Onze étapes pour élaborer une stratégie de collecte de fonds

Aide et Espoir est une organisation de développement imaginaire. A chaque étape de cette section, nous illustrerons la façon dont Aide et Espoir a élaboré sa stratégie de collecte de fonds.





ETAPE 1

DANS QUEL BUT COLLECTONS-NOUS DES FONDS ?

Il est important de commencer par la stratégie organisationnelle. La collecte de fonds réussit bien mieux si nous pouvons dire exactement aux bailleurs de fonds pourquoi nous collectons des fonds. Cela prend du temps, généralement plusieurs années, pour bâtir une bonne base de bailleurs de fonds. Nous avons donc besoin d'assurer que notre stratégie de collecte de fonds est en harmonie avec la stratégie de notre organisation pour les cinq à dix prochaines années. Si la stratégie organisationnelle change pendant cette période, notre stratégie de collecte de fonds doit changer avec elle. Nous ne serons pas totalement responsables à l'égard de nos bailleurs de fonds si nous leur disons que nous collectons des fonds pour un projet de nutrition alors que les priorités de notre organisation ont changé et que nous ne soutenons plus les projets de nutrition.

Une autre raison d'examiner notre stratégie organisationnelle c'est l'estimation de la quantité d'argent que nous devons collecter au cours des dix prochaines années. Par exemple, la stratégie de notre organisation pourrait impliquer un glissement de priorités qui exigera du personnel spécialisé ou la contribution de conseillers. Il se pourrait que nous devions investir dans un nouveau bâtiment ou dans des équipements. Certains travaux pourraient nécessiter des bénévoles.

La stratégie organisationnelle pourrait aussi nous encourager à étudier de nouvelles opportunités de collecte de fonds. Par exemple, si la stratégie organisationnelle est de se concentrer sur le VIH/sida dans cinq ans, nous pouvons commencer à en apprendre plus sur les bailleurs de fonds qui financent tout particulièrement les projets de lutte contre le VIH/sida.

AVERTISSEMENT

Il peut être tentant de changer la stratégie de notre organisation afin d'obtenir des financements faciles. Par exemple, nous pourrions décider de travailler sur les questions d'eau et d'assainissement parce que les bailleurs de fonds institutionnels ont décidé de mettre des fonds importants à la disposition de ce type de travail. Cependant, cela pourrait aller à l'encontre de notre vision et de notre mission. Même si cela s'inscrit dans notre vision et notre mission, nous ne serons peut-être pas capables de tirer le meilleur parti des fonds s'il n'y a aucune expérience, connaissance ni compétence dans notre organisation pour exécuter des travaux d'alimentation en eau et d'assainissement. Nous devrions rester concentrés sur le travail qui utilise nos compétences et notre expérience actuelles plutôt que de prévoir en fonction des financements disponibles.

Méthode

Examinez l'ensemble de la stratégie organisationnelle et notez tous les financements qui seront nécessaires pour atteindre tous les objectifs en copiant et en remplissant le tableau présenté à la page 29. N'oubliez pas de regarder au-delà du coût du projet :

- Incluez les frais administratifs, les frais de personnel et l'espace de bureau.
- Envisagez de nouveaux domaines de travail, comme la concentration sur de nouvelles questions de développement, qui pourraient exiger la mise en place d'un important investissement en argent.
- Prévoyez un budget couvrant les frais de la collecte de fonds : nous devons généralement dépenser de l'argent pour pouvoir en collecter.
- Essayez d'économiser une certaine somme d'argent chaque année pour assurer la réparation des bâtiments, le renouvellement des équipements ou répondre à des difficultés imprévues.

Soyez réalistes quand vous préparez un budget. Ne sous-estimez pas la somme d'argent qui sera nécessaire, sinon, la somme collectée sera insuffisante. D'un autre côté, ne surestimez pas la somme dont vous aurez besoin, sinon, nous devons travailler plus dur qu'il n'est nécessaire. Il pourrait être utile d'analyser ce qu'ont été les budgets et les dépenses de l'organisation pendant les cinq dernières

années pour obtenir une meilleure image des frais réels. Examinez les tendances, comme les augmentations de salaire, de telle sorte que notre budget en tienne compte chaque année.

OBJECTIF DANS LA STRATEGIE ORGANISATIONNELLE	COUT POUR ATTEINDRE L'OBJECTIF			COUT TOTAL (A)	MONTANT DONT NOUS DISPOSONS DEJA (B)	MONTANT QUE NOUS DEVONS REUNIR (A-B)
	PERSONNEL	MATERIEL	AUTRES			

EXEMPLE Aide et Espoir a trois projets dans des communautés différentes. L'organisation a du personnel travaillant dans un bureau en ville, avec des frais de véhicule pour visiter les projets. Elle espère commencer un quatrième projet l'an prochain et doit employer une personne à temps partiel pour effectuer sa collecte de fonds, avec un petit budget pour produire de la documentation de collecte de fonds. Elle a besoin de prévoir l'augmentation des salaires et aimerait lancer un cinquième projet d'ici deux ans.

Elle estime que son budget de dépenses total pour l'année 1 sera de 170 000 \$US et qu'il passera à 200 000 \$US pour l'année 2 et à 225 000 \$US pour l'année 3. Il s'agit donc là de ses objectifs de revenu total pour les trois années. Des bailleurs de fonds institutionnels se sont engagés à leur donner 50 000 \$US chaque année donc, le revenu qu'Aide et Espoir doit réunir est de 120 000 \$US pour l'année 1, 150 000 \$US pour l'année 2 et 175 000 \$US pour l'année 3.



ETAPE 2

A QUEL POINT SOMMES-NOUS EFFICACES ?

Avant d'envisager de collecter de nouveaux fonds, il est important de vérifier que nous utilisons nos ressources actuelles de la meilleure manière possible. Pouvons-nous apporter des améliorations quelconques à la manière dont nous dépensons actuellement notre argent et notre temps pour que nos ressources aillent plus loin ? A la suite de cela, nous pourrions être en mesure de réduire nos efforts de collecte de fonds.

L'efficacité de notre organisation peut faire partie de notre culture organisationnelle. Les gens sont habitués à faire les choses de la manière dont ils les font et peuvent n'avoir jamais pris de recul pour voir si ces choses pourraient être mieux faites. Réfléchissez aux questions suivantes, soit en tant qu'organisation dans son ensemble, soit en tant que département si l'organisation est grande.

Faisons-nous des choix sages à propos du type de travail que nous exécutons ?

- Notre travail aurait-il plus d'impact si nous appliquions nos financements à d'autres secteurs, lieux ou activités ?
- L'argent est-il gaspillé sur des projets qui ne sont pas durables ?
- Tirons-nous des leçons des projets antérieurs ?
- La rentabilité des projets est-elle mesurée ?
- Comment pouvons-nous améliorer la qualité et la rentabilité de nos projets ?

Notre organisation utilise-t-elle ses ressources (y compris son temps) de façon efficace ?

- Est-ce que l'organisation dans son ensemble, et les membres du personnel à titre individuel, pratiquent une bonne intendance à l'égard de nos ressources ?
- Existe-t-il des processus inutiles ?
- Certains processus sont-ils un gaspillage de temps ou d'argent par rapport à la valeur obtenue ?
- Gaspillons-nous l'argent dans l'administration, comme les appels téléphoniques et le papier ? Faisons-nous des déplacements inutiles dans les véhicules de l'organisation ?
- Pourrions-nous rendre certains processus plus faciles et plus rapides ?
- Y a-t-il d'autres manières dont nous pourrions faire les choses ?
- Comment décidons-nous de ce qui est une utilisation intéressante de notre temps ? Passons-nous suffisamment de temps à prier pendant que nous sommes au travail ?

Il est bon de réfléchir à la façon dont nous pouvons améliorer notre efficacité pendant le processus de budgétisation annuelle. Nous pourrions examiner la façon dont nous pourrions augmenter le volume d'activité avec les mêmes ressources ou nous pourrions passer moins de temps sur un processus. Nous pourrions essayer de faire des économies sur certains postes de dépense. Nous ne devrions envisager les changements que lorsqu'ils n'affectent pas la qualité du travail effectué.

EXEMPLE Aide et Espoir examine l'efficacité de ce qu'elle fait en ce moment. Elle décide qu'une partie du temps du directeur pourrait être utilisée pour la collecte de fonds s'il réduit des tâches qui ne sont pas très productives. Elle décide d'attendre jusqu'à la deuxième année avant d'employer un collecteur de fonds de telle sorte que son budget total pour l'année 1 diminue de 170 000 \$US à 160 000 \$US.



ETAPE 3

QUEL EST NOTRE ENVIRONNEMENT DE FINANCEMENT EXTERNE ?

En analysant notre environnement de financement externe, nous pouvons identifier les opportunités de financement et les tendances constatées dans les dons.

Un moyen de faire cela est d'entrer dans un réseau de collecte de fonds. Les réseaux permettent aux collecteurs de fonds et aux organisations de développement issus de toutes les parties du pays de partager leurs idées et leurs nouvelles au sujet des opportunités de financement.

Si nous cherchons à élargir notre base de financement, il pourrait être utile d'étudier les attitudes vis-à-vis de l'argent au niveau local. Par exemple :

- Comment les institutions, les églises et les individus voient-ils l'argent ?
- Est-ce que le don d'argent fait partie de la culture locale ?
- Quelle est l'attitude des gens à l'égard du travail des organisations de développement ?

EXEMPLE Le personnel d'Aide et Espoir et quelques membres du conseil d'administration ont tenu une séance d'évaluation collective de toutes les choses auxquelles ils pouvaient penser en relation avec les dons accordés par les personnes et par les églises dans leur pays. Ils ont produit la liste suivante :

- Les gens sont de très mauvais intendants pour leur argent et font rarement des budgets personnels.
- Les gens ne parlent pas d'argent.
- L'église est très jeune et ne se finance pas encore elle-même.
- Les gens vont à l'église pour rechercher un soutien, pas pour en donner un.

- Il y a de nouvelles lois qui permettent aux gens de bénéficier d'avantages fiscaux s'ils donnent à des œuvres de bienfaisance.
- Les gens ne font pas confiance aux organisations de développement car ils pensent que quiconque a beaucoup d'argent l'a obtenu par des moyens malhonnêtes.
- Les gens regardent plus la télévision et celle-ci a été utilisée avec succès par beaucoup d'autres organisations pour collecter des fonds.



ETAPE 4

QUELLE EST NOTRE CAPACITE DE COLLECTE DE FONDS ?

En identifiant notre capacité de collecte de fonds, nous pouvons découvrir si notre organisation est prête à collecter des fonds. Pour ce faire, on peut entreprendre une analyse AFOM (Atouts, points Faibles, Ouvertures, Menaces). L'analyse AFOM identifiera :

- les **ATOUS** de l'organisation qui aideront lors de la collecte de fonds. Ces forces peuvent être utilisées et on peut se fonder sur elles.
- les **POINTS FAIBLES** de l'organisation qui pourraient affecter l'aptitude à collecter des fonds et le succès de la collecte. Ces points faibles peuvent être évités ou traités.
- les **OUVERTURES** qui pourraient aider l'organisation à collecter des fonds.
- Les **MENACES** à l'égard de la collecte de fonds qui devraient être envisagées quand on élabore une stratégie.

Analyse AFOM

L'analyse AFOM est habituellement représentée sous forme de tableau. Cela nous permet de comparer les quatre secteurs.

ATOUS	POINTS FAIBLES
OUVERTURES	MENACES

Les questions à examiner comprennent :

- le personnel et les bénévoles
- la base de financement actuelle
- les actifs de l'organisation, comme les bâtiments et les terrains
- l'expérience antérieure en matière de collecte de fonds
- la réputation de l'organisation
- les contacts locaux

- l'accès aux médias
- les tendances économiques
- les politiques locales et nationales
- les autres organisations
- les bailleurs de fonds.

Au fur et à mesure que nous élaborons notre stratégie de collecte de fonds, nous devrions nous référer à notre analyse AFOM. Elle nous aidera à guider notre planification. Par exemple, l'analyse AFOM ci-dessous pourrait encourager Aide et Espoir à envisager des options telles que viser à obtenir des financements accrus de la part des églises en améliorant sa documentation promotionnelle et en organisant une campagne de collecte de fonds dans le cadre de ses célébrations d'anniversaire.

Il est important de tenir l'analyse AFOM à jour car cela peut faire une grande différence pour le succès de notre stratégie de collecte de fonds. Il y a peut-être des forces, des points faibles, des ouvertures ou des menaces qui sont nouveaux. Peut-être aussi que les anciens ont changé. Nous devrions être prêts à changer notre stratégie de collecte de fonds si l'analyse AFOM change afin de tirer parti des changements positifs et de traiter les nouvelles menaces.

EXEMPLE
Analyse AFOM
d'Aide et Espoir

Après avoir examiné l'environnement de financement externe de l'organisation, le personnel d'Aide et Espoir a réalisé une analyse AFOM de sa capacité de collecte de fonds. En voici le résultat :

ATOUS	POINTS FAIBLES
<ul style="list-style-type: none"> ■ Les demandes de financement aux bailleurs de fonds institutionnels ont été suivies de résultats au cours des trois dernières années ■ Un directeur fort qui est bon pour collecter des fonds ■ Un bon contact avec les églises au Royaume-Uni ■ Un soutien croissant de la part des églises locales ■ Le nombre des bénévoles a doublé au cours de l'année dernière 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Trop de dépendance vis-à-vis des bailleurs de fonds institutionnels ■ Documents promotionnels de mauvaise qualité
OUVERTURES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> ■ Une entreprise locale a exprimé son intérêt pour soutenir notre organisation ■ Notre organisation fête son dixième anniversaire cette année ■ Bon contact avec les églises au Royaume-Uni 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Réduction possible du financement accordé par les bailleurs de fonds institutionnels à notre pays du fait de son instabilité politique ■ Perte de réputation due à un projet controversé réalisé l'année dernière



ETAPE 5

LA COMPOSITION ACTUELLE DE NOS FONDS

La composition de nos fonds est une analyse des sources de revenus de notre organisation. La composition de nos fonds nous dit si nous dépendons de trop peu de bailleurs de fonds. Cela peut nous aider à mettre au point notre travail de collecte de fonds. Nous devons identifier toutes nos différentes sources de revenus et déterminer leur pourcentage par rapport au revenu total. Cet exercice peut être effectué sous forme de tableau.

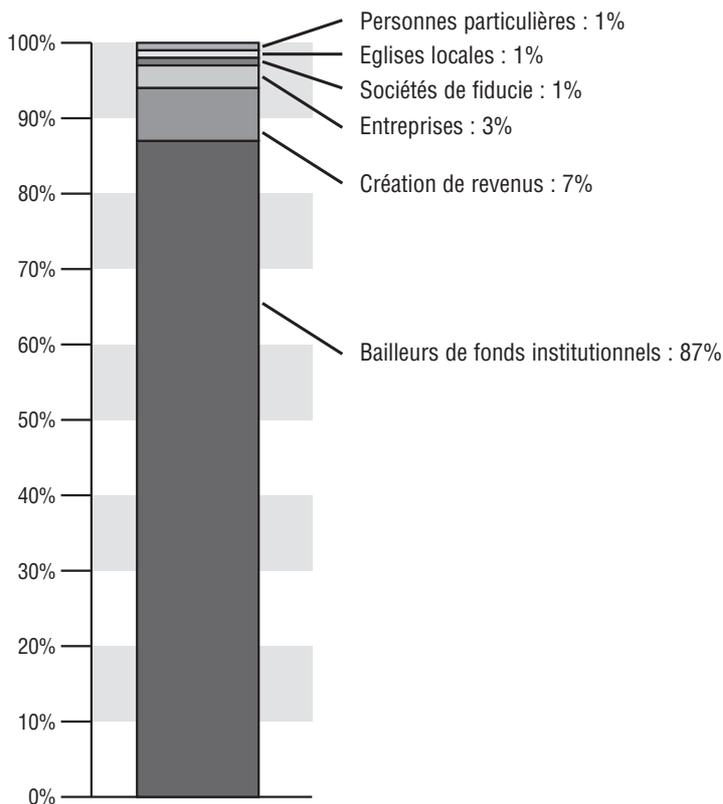
EXEMPLE
La composition actuelle des fonds d'Aide et Espoir

Aide et Espoir a analysé la provenance de ses fonds et a dressé le tableau suivant pour présenter leur composition.

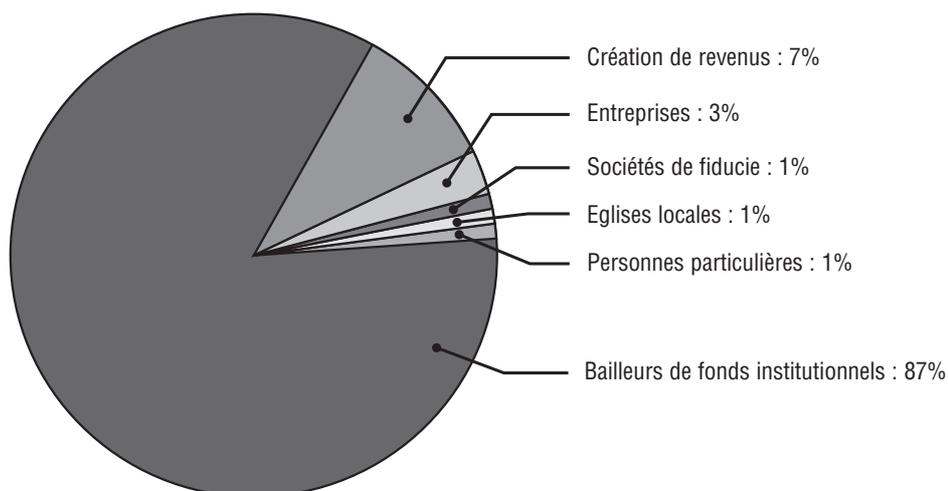
SOURCE DE REVENU	MONTANT (A)	POURCENTAGE AU REVENU TOTAL = $\frac{A}{B} \times 100$
Bailleurs de fonds institutionnels	130 000 \$US	87%
Création de revenus	11 000 \$US	7%
Entreprises	5 000 \$US	3%
Sociétés de fiducie	2 000 \$US	1%
Eglises locales	1 000 \$US	1%
Personnes particulières	1 000 \$US	1%
	Total (B) : 150 000 \$US	100%

La composition des fonds peut être présentée sous forme graphique comme un graphique à barres ou un camembert. Cela peut être utile pour un rapport annuel ou d'autres documents.

EXEMPLE
Graphique à barres de la composition actuelle des fonds



EXEMPLE
Camembert montrant la composition actuelle des fonds



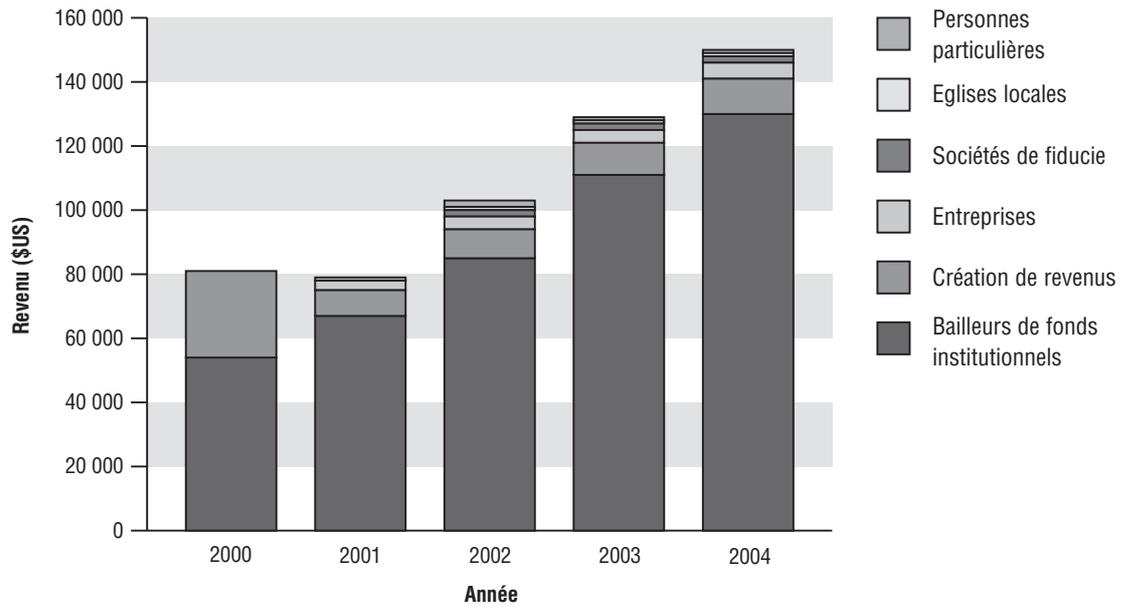
Il pourrait être utile de dessiner un tableau avec des colonnes séparées montrant le revenu pour les différentes années. Cela révélera les tendances récentes dans les financements.

EXEMPLE
Revenu d'Aide et Espoir au cours de ces dernières années

	2000	2001	2002	2003	2004
Bailleurs de fonds institutionnels	54 000 \$US	67 000 \$US	85 000 \$US	111 000 \$US	130 000 \$US
Création de revenus	27 000 \$US	8 000 \$US	9 000 \$US	10 000 \$US	11 000 \$US
Entreprises		3 000 \$US	4 000 \$US	4 000 \$US	5 000 \$US
Sociétés de fiducie			2 000 \$US	2 000 \$US	2 000 \$US
Eglises locales			1 000 \$US	1 000 \$US	1 000 \$US
Personnes particulières		1 000 \$US	1 000 \$US	1 000 \$US	1 000 \$US
Revenu total	81 000 \$US	79 000 \$US	103 000 \$US	129 000 \$US	150 000 \$US

Le tableau peut être converti en un graphique à barres comme celui présenté à la page 35. Le graphique montre que le total des fonds d'Aide et Espoir a augmenté au fil du temps. L'organisation pourrait souhaiter explorer les raisons pour lesquelles son revenu a baissé légèrement en 2001. Pourquoi le montant et la proportion de l'argent provenant de la création de revenus ont-ils diminué depuis 2000 ? Il y a eu une légère augmentation des fonds provenant des personnes particulières, des églises, des entreprises et des sociétés de fiducie au cours des cinq dernières années. Aide et Espoir pourrait utiliser ce graphique pour discuter la question de savoir si l'organisation est devenue plus ou moins vulnérable au fil des années. On pourrait prétendre qu'Aide et Espoir a été et continue d'être vulnérable parce qu'une si grande partie de son revenu provient des bailleurs de fonds institutionnels. Cela est particulièrement le cas si Aide et Espoir ne reçoit des fonds que d'un ou deux bailleur(s) de fonds institutionnel(s) seulement.

EXEMPLE
Composition des fonds d'Aide et Espoir au cours de ces dernières années



ETAPE 6

LA COMPOSITION PREVUE DE NOS FONDS

Une fois que nous avons identifié la composition actuelle de nos fonds et tiré les leçons de notre expérience de la collecte de fonds effectuée au cours de ces dernières années, nous pouvons commencer à réfléchir à ce que nous **voulons** que soit la composition de nos fonds. Cela impliquera :

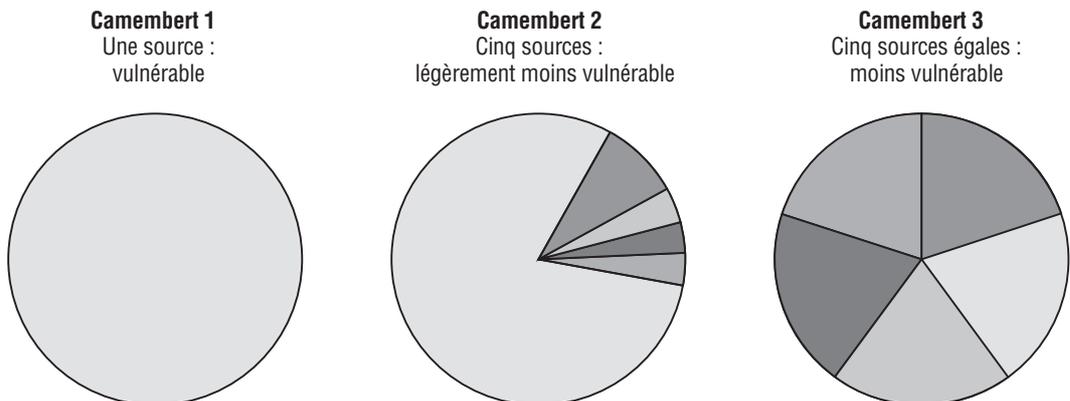
- de rendre notre organisation moins vulnérable
- d'identifier des sources de financement appropriées
- de réfléchir aux sources de financement que nous devrions aborder.

Une fois que nous aurons réfléchi à ces questions, nous pourrions dessiner un nouveau graphique présentant le revenu futur et la composition des fonds que nous souhaitons. Nous pourrions utiliser cela comme un objectif.

Rendre notre organisation moins vulnérable

En modifiant la composition de nos fonds, nous pouvons réduire notre vulnérabilité. Les camemberts ci-dessous représentent la composition des fonds d'une organisation. Chaque secteur représente une source ou un type de financement. Plus le secteur est grand, plus le financement est grand par rapport au revenu total de l'organisation.

EXEMPLE
Composition de fonds



Si l'organisation n'a qu'une seule source de revenus, elle est très vulnérable (camembert 1). Si cette source de revenu s'arrête, l'organisation n'a plus de revenu et devra fermer.

Quand une organisation reçoit des revenus de plusieurs sources, elle est moins vulnérable (camembert 2). Si la source de financement représentée par l'un des plus petits secteurs s'épuise, le travail de l'organisation ne sera pas beaucoup affecté parce qu'elle a encore d'autres sources sur lesquelles elle peut compter. Si la source de financement représentée par le grand secteur se tarit, l'organisation sera très vulnérable mais elle aura encore d'autres sources de revenus sur lesquelles elle pourra compter.

Le camembert 3 tient compte des risques. Certaines sources de financement sont plus risquées que d'autres. Par exemple, nous pourrions trouver que les bailleurs de fonds institutionnels sont moins fiables que les églises locales. Si les bailleurs de fonds institutionnels assurent une grande partie de notre revenu, nous pourrions décider que nous devons modifier l'équilibre du financement de façon à ce que nos sources soient plus égales (camembert 3). Bien que le risque de perdre un financement institutionnel demeure le même, l'impact de cette perte est réduit.

Il est important de se rappeler que, bien que le fait d'avoir toute une gamme de sources de financement nous rende moins vulnérables, ce n'est pas toujours avantageux d'avoir trop de sources différentes. En général, plus nous avons de sources de revenu, plus les frais d'administration encourus pour collecter, recevoir et suivre les fonds sont élevés. La compétence requise pour choisir la composition de nos fonds consiste à équilibrer :

- les avantages de réduction de la vulnérabilité offerts par le fait d'avoir toute une gamme de sources de financement et
- les inconvénients liés à des charges administratives élevées du fait d'un nombre excessif de sources de financement.

Nous pouvons changer la composition de nos fonds pour réduire le risque. Cependant, la composition de nos fonds dépendra toujours des sources de financement disponibles auxquelles notre organisation peut avoir accès.

Certaines sources de collecte de fonds fourniront des fonds rapidement mais d'autres pourraient prendre plus longtemps à présenter des résultats. Cela pourrait donc prendre plusieurs années pour diversifier notre base de financement. Les sources de financement comme les bailleurs de fonds institutionnels et les sociétés de fiducie peuvent offrir de grandes sommes d'argent relativement vite pour soutenir nos travaux pendant que nous accumulons les revenus provenant d'autres sources comme les églises et les activités créatrices de revenus.

Identifier les sources de financement appropriées

Afin de collecter des fonds, nous devons découvrir quels sont les financements disponibles. Cela implique l'identification de toutes les organisations et personnes particulières qui pourraient être disposées à offrir un financement.

D'abord, envisagez toutes les sources de financement. Elles pourraient inclure :

- les bailleurs de fonds individuels qui font de petits dons
- les bailleurs de fonds individuels qui font des dons importants
- les églises
- la création de revenus par la vente de biens et de services
- les entreprises
- les sociétés de fiducie ou les fondations
- le gouvernement local
- le gouvernement national

- le financement par d'autres pays, comme les organismes de financement gouvernementaux et les ONG internationales.

Dresser une liste des sources de financement

Pour aider à identifier les bailleurs de fonds potentiels, il peut être utile de consulter un annuaire des organismes de financement, de demander à d'autres organisations ou aux bailleurs de fonds existants ou encore de se joindre à un réseau. Inscrivez toutes les sources de financement dans une liste.

Observez la liste et posez-vous la question : « Qui, à notre avis, devrait nous financer ? ». Ce n'est pas la même chose que : « Qui veut nous financer ? ». Par exemple, nous pourrions vouloir encourager les églises locales à donner à notre organisation mais il se pourrait qu'il n'y ait pas une culture de dons offerts par les églises locales dans notre pays. Si nous pensons que les églises locales devraient être une source de financement, notre stratégie de collecte de fonds devra envisager des moyens de changer la culture. Commencez par les bailleurs de fonds qui sont proches de l'organisation, avec lesquelles notre organisation a déjà une relation, plutôt que de bondir directement vers les grands bailleurs de fonds qui ne connaissent pas notre organisation.

Consultez la liste encore une fois et posez-vous la question : « Quel intérêt pourraient-ils trouver à nous financer ? ». Cela nous aidera à nous demander si nous devrions investir du temps dans ces bailleurs de fonds ou non.

- Nous pourrions savoir de façon certaine que nous donner de l'argent ne les intéresserait pas. Par exemple, ils pourraient ne pas financer une organisation religieuse. Dans ce cas, ce serait une perte de temps de les aborder pour leur demander un financement.
- Si nous ne pensons pas qu'ils soient très intéressés par nos travaux mais si nous pensons qu'ils pourraient nous financer, nous pourrions envisager de consacrer plus de temps et d'argent à les aborder en vue d'obtenir un financement.
- Si nous pensons qu'ils sont déjà très intéressés par notre travail, il se pourrait que nous puissions leur consacrer moins de temps et d'efforts, mais suffisamment quand même pour assurer qu'ils donnent de l'argent.

Regardez la liste une troisième fois et réfléchissez à l'acceptabilité des différentes sources de financement. Par exemple, nous pourrions souhaiter nous demander s'ils ont des fonds disponibles, s'ils sont éthiques et s'ils sont susceptibles de donner juste une seule fois ou de continuer à donner. Il vaut la peine d'en savoir plus sur les différentes sources de financement utilisées par des organisations dont les buts sont similaires aux nôtres. Par exemple, il pourrait y avoir d'autres organisations que les églises locales soutiennent ; les bailleurs de fonds institutionnels pourraient financer beaucoup d'organisations différentes. Essayez de découvrir qui sont ces organisations, ce qu'elles font et quelles sont leurs stratégies de collecte de fonds. Cela nous aidera à savoir si nous devrions essayer d'accéder à un financement auprès de cette source.

EXEMPLE Aide et Espoir a dressé la liste de toutes ses différentes sources de financement et a discuté de ce qu'elle pensait de chacune.

- L'organisation est très positive en ce qui concerne les projets créateurs de revenus car ils aident les communautés à participer au financement de ses travaux. Elle aimerait voir une plus grande partie de son revenu total provenir de cette source.
- Les dons des églises locales étaient très faibles. Bien que l'organisation sache que cela prendra des années pour que les attitudes changent et pour que cette source de revenus puisse être établie, Aide et Espoir pense qu'elle est importante et veut voir les églises locales fournir une plus grande partie de son revenu total.

- Une petite partie du revenu provenait de personnes particulières qui avaient donné dans le passé et l'organisation voulait augmenter cela. Aide et Espoir a un bon contact avec les églises du Royaume-Uni dont beaucoup lui ont envoyé des bénévoles. Elle veut commencer à utiliser ces contacts pour collecter des fonds au Royaume-Uni.
- Le financement des bailleurs de fonds institutionnels devient plus difficile à obtenir mais il existe quelques petites subventions disponibles qu'Aide et Espoir pourrait solliciter.

Aide et Espoir sait qu'elle ne sera pas capable d'atteindre ces objectifs au cours de l'année prochaine mais c'est une chose qu'elle tentera d'accomplir au cours des années à venir.

Réfléchir aux sources de financement qu'il faut aborder

Quand nous avons identifié les sources de financement possibles, nous devons penser à combien notre travail de collecte de fonds pourrait coûter. La quantité de temps et d'argent que nous devons investir dans certains bailleurs de fonds pour accéder à leurs fonds pourrait ne pas valoir la somme d'argent qu'ils donnent. Par exemple, de nombreux bailleurs de fonds institutionnels ont une procédure de demande de fonds compliquée et longue. A moins que nous ne cherchions à obtenir une somme d'argent importante, nous pourrions décider de chercher à collecter des fonds ailleurs.

En général, notre collecte de fonds ne devrait pas coûter plus de 15% des fonds collectés. Si notre but est de recueillir 10 000 \$US, nous devrions essayer de ne pas dépenser plus de 1 500 \$US pour les obtenir. Par exemple, il se pourrait que nous devions dépenser de l'argent pour le temps du personnel, des documents promotionnels, des frais d'affranchissement et des déplacements. Rappelez-vous que lorsque nous abordons un bailleur de fonds pour la première fois pour collecter des fonds, nous devons investir plus de temps et d'argent que nous n'aurons à le faire pour obtenir des dons répétés. Si nous n'avons que très peu de contacts pour commencer, il se peut que nous trouvions que, dans un premier temps, notre collecte de fonds coûte jusqu'à 25% des fonds collectés, c'est-à-dire que nous dépensons 1 \$US à chaque fois que nous recueillons 4 \$US.

Retour sur investissement probable

Le tableau ci-dessous nous aide à envisager la quantité de temps et d'argent que nous aurons besoin de dépenser pour collecter des fonds par rapport à ce que nous sommes susceptibles de collecter (ce qui est aussi appelé le « retour »). Le tableau peut être rempli pour différentes sources de financement ou pour des bailleurs de fonds nominatifs particuliers. Cela nous permettra de classer par ordre de priorité les sources de financement sur lesquelles nous voulons nous concentrer. Nous devrions nous rappeler que les bailleurs de fonds qui donnent le retour le plus important ne devraient pas nécessairement revêtir la plus haute priorité. Il pourrait y avoir d'autres facteurs qui affectent notre décision.

TYPE DE COLLECTE DE FONDS	TEMPS REQUIS (1)	AUTRES FRAIS (2)	RETOUR PROBABLE (3)

Explications des termes utilisés dans le tableau :

(1) Temps requis

Combien d'heures du personnel prendra la demande de financement ?

- Avons-nous des collecteurs de fonds qui sont expérimentés dans l'accès à ce genre de financement ou aurons-nous besoin de recruter des conseillers extérieurs pour nous aider ?

- Combien d'informations devons-nous recueillir avant de pouvoir aborder un bailleur de fonds ? Combien de temps cela prendra-t-il ?
- Quelles procédures d'application devront être suivies ?
- La demande prendra-t-elle longtemps à préparer ?
- Avons-nous la capacité de traiter les dons ou aurons-nous besoin de plus de personnel ?

(2) Autres frais Combien d'argent (mis à part le temps du personnel) aurons-nous besoin de dépenser ?

- Tenez compte d'éléments tels que les frais d'affranchissement, les déplacements pour rencontrer les bailleurs de fonds, l'impression de la documentation et le paiement des annonces publicitaires.

(3) Retour probable Combien d'argent sommes-nous susceptibles d'obtenir par rapport à l'investissement que nous avons effectué ?

En d'autres termes, pour chaque dollar que nous dépensons pour la collecte de fonds, combien de dollars seront-ils donnés ? Cela peut être tout à fait compliqué à calculer et difficile à estimer pour certains bailleurs de fonds. Voici un calcul simple et approximatif :

$$\text{Retour probable} = \frac{\text{revenu attendu}}{\text{coût du temps} + \text{autres frais}}$$

Par exemple, nous pourrions avoir besoin de 50 000 \$US pour un projet. Si nous pensons pouvoir être en mesure de collecter 1 000 \$US auprès des églises locales au cours de l'année à venir et que le temps du personnel et les autres frais s'élèvent à 100 \$US, le retour probable sera de 10 ($\frac{1\,000}{100}=10$).

Autrement, nous pourrions avoir à présenter cinq propositions à des bailleurs de fonds institutionnels différents avant de réussir à obtenir de l'argent. Nous devons additionner tous les frais afférents à la présentation de ces cinq propositions pour trouver le retour probable. Si le coût total de présentation des cinq propositions est de 10 000 \$US, le retour probable sera de 5 ($\frac{50\,000}{10\,000}=5$).

Cet exemple pourrait nous conduire à dire que collecter des fonds auprès des églises offre un meilleur taux de retour par rapport à la collecte auprès des bailleurs de fonds institutionnels. Pourtant, nous devons nous demander si nous sommes susceptibles de collecter 50 000 \$US auprès des églises locales. Bien que cela puisse être un but à long terme, il pourrait être improbable dans l'immédiat. Cela pourrait nous conduire à solliciter un financement auprès des bailleurs de fonds institutionnels pour le projet mais aussi à concentrer notre travail à long terme sur le développement de notre base de financement offert par les églises. Cependant, nous devons nous rappeler que, une fois que nous aurons obtenu de l'argent d'un bailleur de fonds institutionnel, il faudra tenir compte du temps requis pour gérer le financement et faire des rapports au bailleur de fonds. Une autre option pourrait consister à examiner le retour probable qu'on pourrait obtenir en sollicitant d'autres grands bailleurs de fonds, comme les entreprises.

Il est souvent bien meilleur marché de collecter des dons répétés. Cela signifie que les retours sont susceptibles d'augmenter l'année suivante en provenance de certains bailleurs de fonds. Par exemple, le travail que nous faisons cette année, à savoir développer notre base de financement provenant de l'église, aura, espérons-le, un effet l'année prochaine. Pourtant, les bailleurs de fonds institutionnels se reposent beaucoup sur la qualité de chaque demande individuelle quand ils prennent la décision d'accorder un financement, en plus de ce qu'ils savent déjà de l'organisation.

EXEMPLE Aide et Espoir a décidé de concentrer ses efforts sur l'église et sur les contacts individuels au Royaume-Uni pour combler son déficit au cours de l'année 1. Elle connaît certaines personnes là-bas qui pourraient être disposées à faire des dons d'environ 10 000 \$US. Le directeur d'Aide et Espoir va au Royaume-Uni de toute façon pour parler à l'occasion d'une conférence, de telle sorte qu'il peut prolonger son voyage sans frais supplémentaires pour rencontrer certains bailleurs de fonds potentiels. Cela offrira un meilleur retour que le financement provenant d'une société de fiducie qui exigerait beaucoup de recherche. Aide et Espoir sait que cela prendra quelques années pour établir un soutien accordé par les églises locales. L'organisation veut consacrer du temps à bâtir des relations avec des églises locales spécifiques au cours de l'année 1.

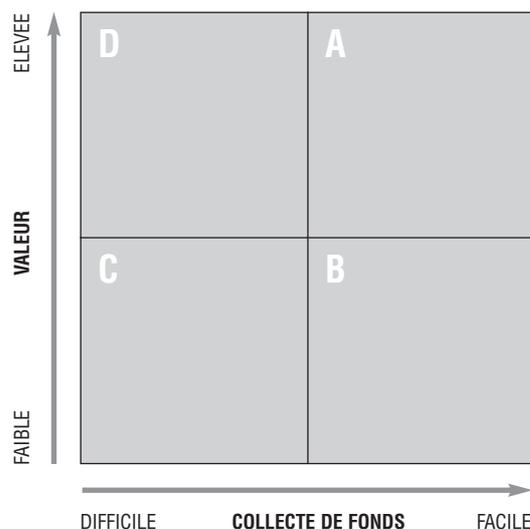
Modèle de priorité des bailleurs de fonds

Un autre outil utile est le modèle présenté ci-dessous qui compare la valeur des financements obtenus auprès des différents bailleurs de fonds à la facilité d'attirer ces financements. Cela nous aidera à identifier à quels bailleurs de fonds nous devons accorder la priorité.

L'axe vertical identifie la valeur du bailleur de fonds. Par exemple, un bailleur de fonds qui accorde des dons importants pourrait être perçu comme un bailleur de fonds de grande valeur. Cependant, il est important de penser aux autres aspects des bailleurs de fonds qui leur donnent une valeur importante :

- La relation pourrait avoir pour résultat des prières ou un soutien par des bénévoles.
- Le bailleur de fonds pourrait renforcer la réputation de l'organisation.
- Le bailleur de fonds pourrait s'engager à donner à l'organisation pendant plusieurs années, même s'il ne donne que de relativement petites sommes d'argent.
- Le bailleur de fonds pourrait être une source de financement rapide.
- Le bailleur de fonds pourrait offrir des liens vers d'autres bailleurs de fonds.

La facilité d'attirer des financements de la part de chaque bailleur de fonds peut être tracée le long de l'axe horizontal. Les questions à prendre en compte comprennent l'investissement en temps et en argent que nous devons consentir pour les aborder en vue de solliciter un financement, le degré de contact que nous avons déjà avec eux et leur intérêt probable à l'égard du financement de nos travaux.



Placez chaque bailleur de fonds sur le modèle, à la place qui lui correspond. En général, on devrait accorder la plus forte priorité aux bailleurs de fonds de la case A, parce que ce sont des bailleurs de fonds à valeur élevée et qu'il est facile d'accéder à leurs financements. Les bailleurs de fonds de la case C devraient être rarement pris en considération dans nos activités de collecte de fonds car il est difficile de collecter des fonds auprès d'eux et ils ont moins de valeur pour notre organisation. Les bailleurs de fonds des cases B et D devraient être discutés en détail pour décider s'ils devraient être ciblés ou non.

Une fois que nous avons identifié à quels bailleurs de fonds nous devons accorder la priorité, nous pouvons décider à quel pourcentage de notre revenu total nous voulons qu'ils contribuent. Nous pouvons alors dessiner un autre camembert ou un autre graphique pour montrer la composition de fonds que nous souhaitons.



ETAPE 7

COMMUNIQUER AVEC LES BAILLEURS DE FONDS POTENTIELS

Une fois que nous avons identifié la composition de nos fonds et les bailleurs de fonds à qui nous voulons donner la priorité, nous devons penser aux informations qu'ils devront connaître pour pouvoir envisager de nous financer. Nous aurons besoin de partager des informations avec différents bailleurs de fonds de manières différentes. Le type et la quantité d'informations qu'ils ont besoin de connaître varieront également. Par exemple, des prospectus pourraient être appropriés pour des bailleurs de fonds individuels alors que les bailleurs de fonds institutionnels demandent souvent qu'un formulaire de demande détaillé soit rempli.

Il est utile de rédiger un document contenant toutes les informations qui pourraient être requises pour notre travail de collecte de fonds. Une fois que ce document est écrit, notre travail de collecte de fonds devient plus facile. Quand nous voulons aborder un type de bailleur de fonds particulier, nous pouvons prélever les éléments d'information dont nous avons besoin dans ce document.

Le document devrait couvrir les questions suivantes :

- Quand il a été mis à jour pour la dernière fois
- Des informations sur l'organisation
 - quand, pourquoi et par qui elle a été fondée
 - localisation
 - détails de contact
 - nombre d'employés, comprenant les employés à plein temps, à temps partiel et les bénévoles
 - le revenu annuel et la/les source(s) de ce revenu
 - un exposé de mission
 - les accomplissements importants réalisés au cours des cinq dernières années
 - les connexions avec les autres organisations
- Des informations relatives au travail de l'organisation
 - priorités et activités actuelles
 - qui l'organisation sert-elle
 - pourquoi le travail de l'organisation est important
 - ce qui pourrait arriver si la situation se poursuivait sans notre aide
 - croissance récente dans l'organisation et dans la demande de services à l'organisation
 - informations sur les projets passés, présents et futurs, y compris :
 - le besoin traité
 - pourquoi le projet est nécessaire
 - pourquoi l'organisation devrait être impliquée

- les objectifs du projet
- comment les objectifs seront atteints
- le personnel qui devrait être impliqué et son expérience
- les bénéficiaires : qui, où, combien
- le budget
- l'impact

■ Les signataires

- Enumérez les personnes qui pourraient signer la demande, par exemple : le chef de projet, le collecteur de fonds, le directeur, le président du conseil d'administration.

Il est utile de conserver la documentation dans un classeur avec les informations justificatives telles que les rapports annuels, la comptabilité, les études de cas, les résumés des projets et les coupures de presse récentes.

Communiquer qui nous sommes et ce que nous faisons

Il est important que, en tant qu'organisation, nous réfléchissions à la manière dont nous communiquons qui nous sommes et ce que nous faisons. Il y a trois outils que nous pouvons utiliser pour nous aider à cela :

- 1) Pensez à un surtitre pour notre organisation. Un surtitre décrit une organisation en cinq ou six mots et il est souvent utilisé sur les documents imprimés près du logo de l'organisation. Comme le surtitre est court, nous devons penser très soigneusement aux mots que nous utilisons.
- 2) Ecrivez une liste de six à huit mots qui pourraient être utilisés pour décrire la personnalité de notre organisation. Par exemple, nous pourrions utiliser des mots comme : compatissant, amical et solidaire. Nous pouvons ensuite faire en sorte que nos communications ultérieures montrent notre personnalité.
- 3) Ecrivez une description de ce que fait notre organisation en 25 mots seulement. C'est un excellent exercice et c'est utile quand les gens demandent : « Que fait votre organisation ? ».

EXEMPLE

Aide et Espoir a organisé une réunion pour discuter de ces outils. Elle a écrit un surtitre : « Aide pratique avec l'amour du Christ ». Elle a décidé que sa personnalité est décrite par : compatissante, favorisant l'épanouissement, positive, aimante, proactive et attentive. Sa description est la suivante : « Aide et Espoir est une organisation qui, motivée par l'amour de Dieu, équipe les communautés pour qu'elles trouvent des solutions à long terme à leurs besoins pratiques. »

Analyse des écarts

Le meilleur moyen de communiquer avec certains types de bailleurs de fonds pourrait ne pas être approprié pour d'autres. Le tableau ci-dessous nous aide à effectuer ce qui est parfois appelé une analyse des écarts. Il nous montrera les meilleurs moyens de communiquer avec différents types de bailleur de fonds. Les rangées représentent les bailleurs de fonds potentiels. Les colonnes représentent les différentes manières de communiquer. Il faut cocher les cases concernées. Par exemple, un bon moyen de communiquer avec une église pourrait être d'organiser une manifestation alors qu'une lettre pourrait être moins appropriée.

Communiquer avec les bailleurs de fonds

		METHODE DE COMMUNICATION			
		Lettre	Manifestation	Face à face	Etc.
TYPE DE BAILLEUR DE FONDS	Individuel – petit don		✓		
	Individuel – don important	✓		✓	
	Eglise		✓		
	Gouvernement local				
	Etc.				



ETAPE 8

DES STRATEGIES POUR CHAQUE SOURCE DE FINANCEMENT

Une fois que nous avons décidé quels bailleurs de fonds aborder et comment nous pourrions communiquer avec eux, nous devons élaborer des stratégies de collecte de fonds individuelles pour chaque source de financement. Les plans devraient couvrir les cinq prochaines années et avoir un objet, des résultats et des activités.

EXEMPLE Aide et Espoir avait une section pour chaque source de financement dans sa stratégie de collecte de fonds. Voici la section de planification pour la création de revenus :

Objet :

- 25% des dépenses courantes de trois projets communautaires sont couverts grâce aux activités créatrices de revenus d'ici à l'année 5.

Résultats :

- Tous les planificateurs de projet possèdent les connaissances et les compétences nécessaires pour établir la planification commerciale d'ici à la fin de l'année 1
- Un projet pilote aura démarré pour la fin de l'année 1
- Un fonds d'innovation, qui fournit de petites subventions aux projets communautaires, sera instauré pour la fin de l'année 2.

Activités :

- Le Responsable des opérations rédigera un cours de formation sur la planification commerciale pour la fin du mois d'avril de l'année 1
- Tous les planificateurs de projet suivront un stage de formation de deux jours pendant les mois de mai et de juin de l'année 1
- Le Responsable des opérations rédigera un plan de charge pour le projet d'artisanat qui servira de projet pilote
- Le Directeur rédigera une proposition pour un fonds d'innovation de 5 000 \$US qui pourra être utilisée pour aborder des bailleurs de fonds individuels au Royaume-Uni et demander leur appui.



ETAPE 9

PLANIFIER NOTRE TRAVAIL DE COLLECTE DE FONDS

Une fois que nous avons identifié notre stratégie de collecte de fonds, nous devons planifier notre travail de collecte de fonds. Nous devrions dresser un calendrier des activités (également connu sous le nom de diagramme de Gantt) pour assurer que notre travail de collecte de fonds s'étend sur toute l'année :

- Réfléchissez à la façon dont les stratégies pour chaque source de financement s'articulent ensemble en termes de choix du moment et de ressources. Avons-nous la capacité de réaliser toutes les activités au cours de l'année 1 ou devrions-nous ajuster les stratégies ? Y a-t-il des moments spécifiques au cours de l'année où certaines des activités devraient être effectuées ?
- Considérez les autres activités relatives à la collecte de fonds. Par exemple, il se pourrait que nous souhaitions approcher un bailleur de fonds pour lui demander les fonds nécessaires à l'emploi d'un collecteur de fonds à plein temps. Cela rendra notre travail de collecte de fonds plus facile ultérieurement. Nous pourrions décider d'investir dans le recrutement de bénévoles pour exécuter le travail de collecte de fonds. Nous pourrions souhaiter assister à des conférences sur la collecte de fonds ou tenir des réunions importantes avec la direction de notre organisation.

Calendrier d'activités

	JAN	FEV	MARS	AVR	MAI	JUN	JUIL	AOUT	SEP	OCT	NOV	DEC
Courrier aux églises	■											
Stage de formation en planification commerciale		■	■	■	■	■						
Projet pilote artisanat					■	■	■	■	■	■	■	■
Conférence sur la collecte de fonds							■					
Etc.												

Faites des lignes plus épaisses si l'activité est intense. Des initiales peuvent être ajoutées à chaque ligne pour indiquer quel membre du personnel sera responsable de l'activité. Le choix du moment est important. Réfléchissez soigneusement au moment où il faut approcher les bailleurs de fonds. Par exemple, certains bailleurs de fonds institutionnels doivent respecter une date limite pour les demandes de financement. En tout état de cause, il vaudrait mieux éviter les dates suivantes :

- les périodes de vacances quand les bailleurs de fonds peuvent être absents
- les périodes où les bailleurs de fonds sont très occupés, comme la saison de la moisson ou la fin de l'exercice financier.

Cependant, dans certains cas, nous pourrions profiter de ces périodes. Par exemple, bien que le consumérisme puisse signifier que les gens ont moins d'argent à donner aux œuvres de bienfaisance à Noël, cette période pourrait se révéler être le bon moment pour lancer un appel quand les personnes ressentent généralement plus de bonne volonté à l'égard des autres. De même, alors que les bailleurs de fonds qui budgétisent correctement puissent ne pas avoir d'argent de reste à la fin de leur exercice financier, il pourrait y en avoir certains qui cherchent des organisations à qui donner de l'argent.

Nous pourrions tirer profit des dates importantes dans l'histoire de notre organisation, comme un anniversaire. Nous pourrions aussi envisager d'utiliser des manifestations inscrites au calendrier culturel de notre pays pour collecter de l'argent.

ETUDE DE CAS
Cedar Fund,
Hong-Kong

A Hong-Kong, il existe une tradition culturelle qui veut que les personnes âgées donnent aux enfants des paquets rouges contenant de l'argent pendant le mois de la nouvelle année chinoise. Cedar Fund conçoit et imprime ses propres paquets rouges et il en fait la promotion. Les fonds ainsi recueillis sont destinés au soutien de divers volets du travail de l'organisation. Les paquets rouges sont envoyés avec le bulletin d'information de Cedar Fund. Les personnes particulières, les églises ou ceux qui sont chargés de l'enseignement religieux collectent les paquets et les transmettent au Cedar Fund.



ETAPE 10

ABORDER LES BAILLEURS DE FONDS

Les informations d'ordre général rassemblées pendant l'étape 7 doivent maintenant être adaptées pour les demandes présentées aux différents bailleurs de fonds. Elles pourraient être adaptées sous forme de proposition écrite, de formulaire de demande ou de lettre. Elles pourraient être utilisées dans des prospectus promotionnels ou adaptées pour être utilisées à l'occasion de manifestations de collecte de fonds et présentations d'exposés.

Il est important de supposer que le bailleur de fonds ne sait rien de notre organisation ni de notre travail. Il pourrait être utile de donner notre documentation de collecte de fonds à quelqu'un qui ne connaît pas notre organisation avant d'aborder les bailleurs de fonds potentiels. Cette personne pourrait lire tous les documents et nous dire s'il y a quelque chose qu'elle n'a pas compris et s'ils comportent des lacunes qu'il faut combler.

Les questions importantes à poser sont les suivantes :

- Qu'est-ce que le bailleur de fonds a besoin de savoir pour pouvoir prendre une décision informée ?
- Qu'est-ce que le bailleur de fonds n'a pas besoin de savoir ?
- Que voulons-nous qu'ils sachent et qui pourrait influencer leur décision de donner de l'argent ?

Rappelez-vous de refléter le surtitre, la personnalité et la description de l'organisation dans votre demande.

Nous devrions penser à qui sera notre auditoire/destinataire et faire en sorte que la langue et le niveau du style soient corrects. Quand nous abordons des bailleurs de fonds dans d'autres pays, évitez d'envoyer des traductions ou des documents de mauvaise qualité.

Soyez honnêtes. Il est facile d'exagérer la vérité pour que l'appel de fonds semble encore plus vital. Le risque est que le manque d'honnêteté pourrait affecter ultérieurement la réputation de notre organisation.

Si la compétence requise existe au sein de l'organisation, il pourrait valoir la peine de créer un site Internet. Ce site pourrait contenir des informations sur le travail de l'organisation et expliquer comment faire un don.

CONSEILS UTILES

Des conseils utiles pour aborder les différents types de bailleurs de fonds sont donnés dans la Section 4.

Evaluation de notre demande écrite

Le tableau ci-dessous est une liste de contrôle qui nous aide à réfléchir à toutes les choses qui font une bonne demande écrite. Il peut être adapté pour différents types de bailleurs de fonds. Si la réponse à l'une quelconque des questions est « non », la quatrième colonne du tableau peut être utilisée pour faire des remarques sur la façon dont la demande peut être améliorée. Une fois que la liste de contrôle est remplie, chaque point d'intervention peut à son tour être traité.

	Caractéristiques	Questions à se poser	Oui/Non	Points d'intervention
Style	Titre	<ul style="list-style-type: none"> Est-il concis et approprié ? 		
	Premier paragraphe	<ul style="list-style-type: none"> Appelle-t-il suffisamment d'intérêt de la part du lecteur pour que celui-ci continue à lire la proposition ? 		
	Rédaction	<ul style="list-style-type: none"> Est-ce que la proposition est facile à lire ? 		
	Longueur	<ul style="list-style-type: none"> La longueur est-elle correcte ? Comprend-elle tous les points clés que nous voulons soulever ? Pouvons-nous éliminer certains mots inutiles ? Avons-nous essayé d'en dire trop ? 		
	Ton	<ul style="list-style-type: none"> La proposition est-elle positive, confiante et enthousiaste ? Donne-t-elle un sens de l'urgence et de l'importance du projet ? 		
	Flux logique	<ul style="list-style-type: none"> Y a-t-il une structure logique dans la proposition ? Est-ce que nous nous répétons ? 		
	Impression visuelle	<ul style="list-style-type: none"> Est-ce que la proposition est agréablement présentée avec des paragraphes courts, des sous-titres et des tableaux le cas échéant ? Est-elle dactylographiée proprement et sans faute d'orthographe ? 		
Communication avec le bailleur de fonds	Approche personnelle	<ul style="list-style-type: none"> La demande montre-t-elle qu'elle a été personnalisée pour le bailleur de fonds ? 		
	Contact antérieur	<ul style="list-style-type: none"> La demande mentionne-t-elle un contact antérieur que nous avons eu avec le bailleur de fonds ? 		
	Intérêts du bailleur de fonds	<ul style="list-style-type: none"> La proposition est-elle susceptible d'intéresser le bailleur de fonds ? Est-elle en harmonie avec les préoccupations et les priorités du bailleur de fonds ? 		
	Echelle de la demande	<ul style="list-style-type: none"> Notre demande est-elle raisonnable ? Le bailleur de fonds peut-il se permettre de donner le montant que nous avons demandé ? 		
	Motif	<ul style="list-style-type: none"> Avons-nous donné de bonnes raisons pour lesquelles le bailleur de fonds devrait vouloir soutenir notre travail ? 		
	Signataire	<ul style="list-style-type: none"> Est-ce que la personne qui signera la lettre est la mieux appropriée pour le bailleur de fonds ? Est-il (elle) le premier point de contact ? 		
	Suivi	<ul style="list-style-type: none"> Offrons-nous un suivi si la proposition recueille un intérêt, comme une réunion ou la fourniture d'informations plus détaillées ? 		

(suite page 47)

Evaluation de notre demande écrite (suite et fin)

	Caractéristiques	Questions à se poser	Oui/Non	Points d'intervention
Contenu	Besoin	<ul style="list-style-type: none"> Avons-nous exprimé le besoin clairement et exposé l'impact que notre travail aura sur les bénéficiaires ? Avons-nous soutenu cela par les faits et chiffres correspondants ? 		
	Crédibilité	<ul style="list-style-type: none"> Avons-nous supposé que le bailleur de fonds a entendu parler de nous ? Avons-nous démontré que notre organisation a la capacité, les compétences et les autres ressources requises pour faire un impact ? 		
	La proposition	<ul style="list-style-type: none"> Avons-nous expliqué ce que nous espérons faire en termes simples et clairs ? Est-ce que tout ce que le bailleur de fonds a besoin de savoir est inclus ? 		
	Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> Avons-nous fixé des objectifs clairs et mesurables pour notre travail ? 		
	Evaluation	<ul style="list-style-type: none"> Avons-nous montré comment nous évaluerons la progression et les résultats de notre travail ? 		
	Diffusion	<ul style="list-style-type: none"> Avons-nous montré comment nous partagerons les résultats de notre travail ? 		
	L'offre	<ul style="list-style-type: none"> Avons-nous indiqué l'échelle du soutien que nous recherchons ? Avons-nous mentionné d'où viendra le reste de l'argent ? 		
	Financement ultérieur	<ul style="list-style-type: none"> Avons-nous montré que nous avons pensé aux implications de la proposition sur les financements ultérieurs (par exemple : les dépenses courantes) ? 		
Budget	Arithmétique	<ul style="list-style-type: none"> Les calculs sont-ils exacts ? 		
	Coûts	<ul style="list-style-type: none"> Avons-nous inclus tous les éléments de dépense ? Le coût estimatif des différents éléments est réaliste ? 		
	Valeur	<ul style="list-style-type: none"> Est-ce que le coût total est raisonnable par rapport au travail que nous prévoyons de faire ? Représente-t-il de la valeur pour l'argent donné par le bailleur de fonds ? 		

Adapté à partir de *Writing better fundraising applications* (1997) pages 118 à 121, par Michael Norton et Michael Eastwood, Directory of Social Change.



ETAPE 11

METTRE EN ŒUVRE, EVALUER ET REVOIR NOTRE TRAVAIL DE COLLECTE DE FONDS

Avant de mettre en œuvre notre stratégie, nous devrions réfléchir à la façon dont nous allons évaluer notre travail. Cela nous permettra de savoir si notre travail a été une réussite. Cela nous aidera aussi à tirer des leçons de nos erreurs et à améliorer notre travail de collecte de fonds à l'avenir.

Pendant le déroulement de notre travail de collecte de fonds, nous devrions nous assurer que la direction de notre organisation nous apporte un appui continu. Nous devrions tenir régulièrement des réunions avec tous les membres du personnel participant à la collecte de fonds afin de vérifier notre progression.

Il est utile d'effectuer les activités suivantes :

ACTIVITE 1
Suivi

La plupart des bailleurs de fonds doivent traiter de nombreuses demandes et nous devons nous attendre à ce que certains ne nous répondent pas. Certains nous diront simplement qu'ils ont bien reçu la demande, alors que d'autres nous contacteront pour nous demander plus d'informations. S'ils nous disent que nous financer ne les intéresse pas, nous devrions essayer de découvrir pourquoi. Cela nous permettra d'apprendre et d'améliorer notre approche à l'égard de la collecte de fonds.

Dans certaines cultures, « non » signifie « non ». Donc, si un bailleur de fonds que nous abordons dit qu'il n'est pas disposé à donner de l'argent à notre organisation, cela ne vaut pas la peine de lui redemander encore plus tard. Cependant, dans certaines autres cultures, « non » peut signifier « pas pour le moment » et il pourrait être tout à fait acceptable de l'aborder une nouvelle fois et nous pourrions alors obtenir une réponse positive.

- Qu'est-ce que « non » signifie dans notre culture ?
- Est-ce que cela varie suivant le type de bailleurs de fonds ?
- Si la réponse est « non », quels bailleurs de fonds pouvons-nous aborder de nouveau et lesquels ne devrions-nous plus aborder ?

ACTIVITE 2
Tenir un dossier de collecte de fonds

Il est utile d'ouvrir un dossier de collecte de fonds. On y conservera toutes les notes sur les contacts que nous aurons eus avec les bailleurs de fonds potentiels de telle sorte que nous puissions garder une trace de tout le travail de collecte de fonds effectué par notre organisation. Cela est particulièrement important pour les organisations qui n'emploient pas de collecteur de fonds mais dans lesquelles divers membres du personnel effectuent les activités nécessaires de temps à autre. Le dossier de collecte de fonds aidera à éviter la duplication d'activités et permettra aux membres du personnel de savoir quels bailleurs de fonds ont déjà été contactés par l'organisation. Il rappellera également aux collecteurs de fonds très occupés de suivre les bailleurs de fonds quand cela sera nécessaire.

Le dossier de collecte de fonds peut être utilisé pour rédiger des notes au sujet d'une manifestation de collecte de fonds et aussi pour suivre les demandes écrites. Les notes sur tout type de contact quelconque avec les bailleurs de fonds devraient être ajoutées au dossier.

Dossier de collecte de fonds

Nom du bailleur de fonds	
Combien de soutien financier avons-nous demandé ?	
Nom et désignation de la fonction de la personne que nous avons contactée	
Qui, dans notre organisation, est responsable de la négociation des financements ?	
Date de l'envoi de la demande ou de la manifestation	
Date prévue pour la décision	
Action de suivi requise	
Action de suivi effectuée	

Adapté à partir de *Writing better fundraising applications* (1997) page 136, par Michael Norton et Michael Eastwood, Directory of Social Change.

Il est utile de consulter régulièrement notre dossier de collecte de fonds pour réfléchir sur ce qui fonctionne bien et améliorer les aspects de notre travail qui ne fonctionnent pas bien.

ACTIVITE 3
Revoir notre stratégie de collecte de fonds

Nous devrions faire en sorte que l'utilisation des outils tels que l'analyse AFOM et le modèle financement/valeur soit régulièrement répétée pour assurer que notre stratégie de collecte de fonds est à jour. Nous devrions aussi nous référer à notre stratégie organisationnelle pour assurer que notre stratégie de collecte de fonds est en harmonie avec elle.

ACTIVITE 4
Etablir une base de données

Nous devrions créer une base de données centrale pour les bailleurs de fonds et assurer de sa mise à jour. Cela pourrait impliquer un tableur informatique pour les petites organisations. Les organisations plus importantes pourraient avoir une base de données plus complexe. Les informations utiles à conserver devraient comprendre les noms, les détails de contact et les dons. Nous pouvons utiliser les informations inscrites dans la base de données pour mesurer le succès de notre collecte de fonds.

ACTIVITE 5
Mesurer le succès de la collecte de fonds

Il y a plusieurs manières de mesurer le succès de la collecte de fonds. Il est important de mesurer le succès pour pouvoir continuer à améliorer notre stratégie en incorporant les leçons apprises. Par exemple, nous pourrions découvrir que, dans notre région, il est beaucoup plus efficace de collecter des fonds auprès des églises qu'auprès des personnes particulières. Il se pourrait donc que nous changions notre stratégie et que nous passions plus de temps à promouvoir notre cause dans les églises et moins de temps à rester debout dans la rue.

Voici quelques moyens de mesurer le succès :

- **NOMBRE DE CONTACTS ETABLIS** Cela peut être mesuré en calculant combien de nouvelles entrées nous avons enregistrées dans notre base de données.
- **MONTANT D'ARGENT COLLECTE** Cela est une simple mesure des fonds collectés chaque année. On peut comparer ce montant à ceux qui ont été collectés les années précédentes. Il faut tenir compte de l'inflation.
- **TAUX OU RETOUR DE LA COLLECTE DE FONDS** Cela compare le revenu collecté et le coût de la collecte correspondante. Cela nous dit combien de dollars nous collectons pour chaque dollar dépensé. Nous pouvons utiliser ce calcul pour notre travail de collecte de fonds dans son ensemble et comparer son succès par rapport aux années précédentes. Nous pouvons aussi encourager les retours pour différentes sortes de financement.

$$\text{Taux de collecte de fonds} = \frac{\text{montant collecté}}{\text{coût de collecte du revenu}}$$

- **TAUX DE REPONSE** Cela mesure le succès de notre correspondance de collecte de fonds. Par exemple, cela compare le nombre de lettres envoyées et le nombre de réponses qu'elles ont générées ou bien la différence entre le nombre de personnes qui ont assisté au concert et le nombre de dons reçus. Le taux de réponse est exprimé comme un pourcentage :

$$\text{Taux de réponse \%} = \frac{\text{nombre de réponses}}{\text{nombre de personnes contactées}} \times 100$$

- **DON MOYEN** Cette mesure, si elle est effectuée mensuellement ou annuellement, peut être utilisée pour mesurer le succès de la collecte de données en fonction du temps. Il montre le succès de la stratégie, peut-être en donnant aux bailleurs de fonds actuels confiance dans notre cause, en les encourageant à donner plus d'argent ou en ciblant les bailleurs de fonds qui offriront des dons importants. Comme les montants donnés varient entre les entreprises ou les donateurs gouvernementaux et les personnes particulières, la mesure acquiert plus de signification si le calcul est fait pour chaque type de bailleur de fonds séparément.

$$\text{Don moyen} = \frac{\text{montant total collecté}}{\text{nombre total de bailleurs de fonds}}$$

EXEMPLE A la fin de l'année 1, Aide et Espoir fait le bilan d'une année qui a été relativement réussie.

- Le cours de formation qu'elle avait rédigé pour les projets de création de revenus s'est bien déroulé et le projet pilote artisanat a collecté 2,45 \$US pour chaque dollar dépensé. On s'attend à ce que, maintenant que certains des frais d'investissements sont payés, le retour sur investissement s'améliore.
- La collecte de fonds auprès des personnes particulières au Royaume-Uni s'est très bien déroulée. Avant le voyage du Directeur au Royaume-Uni, il avait rédigé quatre propositions de projet pour discuter avec les bailleurs de fonds individuels. En conséquence, Aide et Espoir a reçu 30 000 \$US.
- Aide et Espoir a envoyé un courriel à tous ses contacts au Royaume-Uni avec un appel pour Noël. L'organisation a réuni 3 500 \$US. Douze pour cent des personnes ont répondu et ont donné en moyenne 70 \$US.
- Aide et Espoir a eu une réunion au bureau de pays du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et a parlé de la possibilité de demander un financement au titre du programme de petites subventions du PNUD. Aide et Espoir a présenté une proposition conjointe avec une autre organisation de développement qui avait été financée par le PNUD antérieurement. Elles ont réussi à obtenir 10 000 \$US pour un projet. Elles tiendront une réunion de suivi avec le PNUD au début de l'année prochaine quand elles feront le compte-rendu du succès du projet.

Réflexion

- Comment mesurons-nous actuellement le succès de notre collecte de fonds ?
- Comment pouvons-nous mesurer le succès de notre collecte de fonds à l'avenir ?
- Avons-nous les moyens de recueillir les informations requises pour les calculs ?

Caractéristiques des différentes sources de financement

Cette section examine en détail quelques sources de financement différentes pour nous aider à réfléchir aux avantages et aux inconvénients de chaque source et pour que nous puissions identifier une stratégie de collecte de fonds réaliste pour notre organisation.

Personnes et églises

De nombreuses organisations de développement ont peu d'expérience dans la collecte de fonds auprès des personnes et des églises. Il y a beaucoup de raisons pour lesquelles les organisations ne concentrent pas actuellement leurs efforts de collecte de fonds sur les personnes et sur les églises :

- Les organisations ne voient pas l'importance liée à la recherche de financements au niveau local alors que l'argent continue à venir d'autres pays et de bailleurs de fonds institutionnels.
- On n'a pas d'historique sur la collecte de fonds auprès des personnes et des églises donc les organisations ne savent pas par où commencer.
- On suppose communément que les personnes vivant localement n'ont pas les moyens de donner de l'argent.

Pourtant, les organisations qui se sont engagées à l'égard du développement chrétien devraient viser à rechercher des financements auprès de ceux qui sympathisent avec leur but. Pour cette raison, le travail chrétien devrait être en partie soutenu par des chrétiens. De plus :

- Les personnes et les églises locales qui soutiennent régulièrement notre organisation nous donneront une base de financement plus stable.
- A moins que nous ne collections de l'argent pour un projet spécifique, l'argent donné par les personnes et par les églises n'est pas préaffecté. Cela signifie que nous avons un choix en ce qui concerne le secteur de notre travail sur lequel nous dépenserons l'argent.
- Une fois que les personnes et les églises ont donné une première fois pour nos travaux, il est souvent plus facile d'obtenir une répétition de leur don.
- Les organisations qui essaient de collecter des fonds auprès des personnes et des églises sont souvent surprises de leur bonne volonté à donner.
- Un engagement à donner de l'argent, même s'il est petit, peut mener à un engagement de nature différente, comme des prières, des bénévoles et des campagnes.
- Encourager les personnes à donner pour financer notre travail renforce leur responsabilisation en ce qui concerne ce qui arrive au niveau local. Cela pourrait conduire à un changement d'attitude dans la communauté à l'égard des démunis. Cela pourrait aussi encourager les habitants locaux à prendre leurs propres initiatives.

L'étude de cas présentée à la page 52 expose certaines de ces questions.

ETUDE DE CAS
African Evangelistic
Enterprise (AEE),
Rwanda

Antoine Rutayisire, chef d'équipe de l'AEE, écrit :

« Depuis que les premiers missionnaires sont venus en Afrique, les églises et les organisations chrétiennes ont fonctionné grâce à des fonds venus de l'ouest. Il s'est développé une croyance selon laquelle il est impossible de collecter des fonds en Afrique. Est-il possible de nous libérer de cette opinion ? Est-il possible de collecter des fonds localement et même assez pour soutenir nos ministères ? Ma réponse est oui. La question est : comment ?

Nous avons effectué de nombreuses activités de collecte de fonds. Voici un exemple : en 1997, le Seigneur a mis dans nos cœurs l'idée de construire une maison de prière. Comme d'habitude, j'ai écrit les propositions et envoyé beaucoup de lettres, de télécopies et de courriels à des amis en Amérique, en Europe et en Australie. Les mois ont passé sans que je reçoive même une seule réponse. Alors, j'ai prié à propos de ma demande et j'ai envoyé des lettres à des amis chrétiens en Afrique dont je savais qu'ils comprendraient l'importance d'une maison de prière. En une année, nous avons réussi à collecter les fonds et aujourd'hui la maison de prière est tout à fait opérationnelle pour la gloire de Dieu.

La plupart de nos activités de collecte de fonds ont été réussies mais il y a des limitations et nous avons retenu certaines leçons :

- Parce que la collecte de fonds au niveau local était nouvelle, nous avons découvert que nous avons besoin d'utiliser un contact direct, comme une communication verbale ou des lettres, pour expliquer exactement ce que nous espérons accomplir.
- Le manque de personnel permanent pour collecter les fonds a rendu cette activité occasionnelle. Elle n'était effectuée que lorsqu'il n'y avait rien d'autre à faire. Nous avons vite réalisé que recueillir des promesses de don, rendre visite aux bailleurs de fonds potentiels et les sensibiliser étaient des activités qui devaient être organisées et non pas considérées comme des opportunités occasionnelles. Un « mobilisateur de ressources locales » à plein temps a récemment été recruté par l'AEE.
- La prière devrait être le premier pas de la collecte de fonds. Tous les cœurs sont entre les mains de Dieu et il les conduit où il veut. Apprendre à prier et écouter le Seigneur est une leçon que nous avons apprise et qui nous a libérés de la pression exercée par les craintes financières.
- Il faut avoir confiance dans le fait que les gens financeront ce en quoi ils croient. Prenez le temps d'expliquer la cause plutôt que d'exercer une pression sur eux pour qu'ils donnent.
- La collecte de fonds basée sur un objectif est plus productive. Chaque fois que nous sommes allés rendre visite à des gens pour les sensibiliser à notre besoin financier, ils se sont enthousiasmés à l'idée de savoir qu'il était possible d'atteindre l'objectif.
- Il est possible que nous ne réunissions pas la totalité des fonds pour tout, mais il est possible de recueillir beaucoup plus que beaucoup de gens ne le croient. »

Sensibiliser

La sensibilisation et l'éducation sont la clé de la collecte de fonds auprès des personnes et des églises. Parfois, les gens peuvent ne pas être conscients des problèmes que doivent affronter les communautés démunies. Même si les gens sont au courant des besoins, ils pourraient penser qu'ils n'y peuvent que peu de chose. Ils pourraient ne pas avoir entendu parler des organisations qui existent pour aider ces communautés. Nous devons donc les instruire au sujet des besoins et de ce que notre organisation fait pour aider à les satisfaire. Si les gens se mettent à avoir confiance en nous, ils pourraient décider de vouloir donner pour financer notre travail.

Il y a de nombreux moyens de sensibiliser. Cela pourrait impliquer la distribution de prospectus ou de parler à l'occasion de réunions communautaires. Nous pourrions parler à des groupes ecclésiastiques ou même au cours de services religieux. Parfois, les églises ne voient pas le travail de

développement dans leurs communautés comme faisant partie de leur rôle. Nous pouvons sensibiliser les gens à notre organisation en abordant les pasteurs en premier lieu.

Une fois que de bonnes relations ont été établies avec eux, ils pourraient encourager leurs paroissiens à s'impliquer dans le travail de Dieu au sein de la communauté en soutenant notre organisation.

ETUDE DE CAS
Pakistan Bible
Correspondence
Institute (PBCI)

Pour aider à encourager les églises à donner pour le financement de son travail, le PBCI anime des « Dimanches PBCI ». Dans toutes sortes d'églises, les cultes se concentrent sur le travail du PBCI et des offrandes sont données pour soutenir ses travaux.

Favoriser l'action de donner

Envisagez des moyens de permettre aux personnes de donner régulièrement. Si ces personnes ont un compte bancaire, elles pourraient établir un ordre permanent par lequel la banque vire régulièrement de l'argent de leur compte sur celui de l'organisation. Les églises pourraient être encouragées à faire une collecte chaque semaine au profit d'un besoin ou d'une organisation spécifique.

ETUDE DE CAS
Pakistan Bible
Correspondence
Institute (PBCI)

Le PBCI envoie une lettre aux étudiants pour les inviter à contribuer au stage gratuit de formation à la Bible qui doit être organisé l'année suivante. Il fournit également des troncs que les personnes peuvent garder chez elles pour collecter la petite monnaie.

Manifestations de collecte de fonds

Les manifestations sont un bon moyen de collecter des fonds. Elles sont plus susceptibles de mener à des dons répétés s'ils éduquent et sensibilisent en même temps. Cependant, une manifestation réussie exige beaucoup de réflexion. Nous devons être imaginatifs et penser à des manières nouvelles et créatives d'engager les gens. Les manifestations qui réussissent dans un pays pourraient ne pas être appropriées dans un autre pays. Il vaut la peine de faire un peu de recherche pour découvrir quelles manifestations les autres organisations ont utilisées dans votre pays. Si une manifestation particulière réussit une année, il pourrait valoir la peine de la renouveler l'année suivante. Cependant, la répétition trop fréquente des manifestations fait perdre l'intérêt aux gens.

ETUDE DE CAS
Cedar Fund,
Hong-Kong

Chaque année, le Cedar Fund organise une course à pieds nus. C'est une manifestation où environ 350 participants demandent à leurs amis et à d'autres personnes de les sponsoriser pour marcher pieds nus sur une certaine distance. En ne portant pas de chaussures, le Cedar Fund espère que cela aidera les participants à s'identifier aux démunis et aux réfugiés que le Cedar Fund vise à aider. La course s'est révélée populaire parmi les jeunes et les étudiants. Les courses passées ont permis de réunir jusqu'à 35 000 \$US.



Photo : Cedar Fund

Planification des manifestations de collecte de fonds

L'organisation de certaines manifestations exigera un investissement important en temps et en argent. Nous devrions commencer à prévoir les manifestations bien à l'avance.

Si nous organisons une manifestation, il est important d'effectuer une évaluation de risque. Si la manifestation n'est pas un succès, elle pourrait ternir notre réputation plutôt que de la renforcer ! Une évaluation de risque devrait poser les questions suivantes :

- Quels sont les risques ?
- Quelle est la probabilité de survenance des risques ?
- Quel sera l'impact des risques, s'ils surviennent ?
- Comment pouvons-nous réduire ou éliminer les risques ?
- Quelle mesure pourrions-nous prendre si les risques surviennent ?

Les réponses à ces questions peuvent être inscrites dans un tableau pour pouvoir y faire référence facilement.

EXEMPLE Nous organisons un dîner de collecte de fonds à l'occasion duquel notre directeur parlera du travail de l'organisation.

RISQUES	PROBABILITE DE SURVENANCE	IMPACT PROBABLE	MESURES DE REDUCTION	MESURE A PRENDRE EN CAS DE SURVENANCE
Problème de réservation de salle	Moyenne	Moyen	Contracter une assurance ou obtenir le parrainage d'une entreprise locale pour organiser et prendre le risque	Réserver une autre salle ou utiliser la salle paroissiale locale
Les gens pourraient ne pas acheter de billets	Elevée	Elevé	Assurer une bonne publicité de la manifestation et écrire les lettres d'invitation appropriées à ceux qui sont susceptibles d'être intéressés et de venir	Annuler ou reporter la manifestation
Notre directeur pourrait tomber malade juste avant la manifestation	Faible	Moyen	Assurer que le directeur-adjoint sera disponible pour parler, si nécessaire	Le directeur-adjoint parle à la place du directeur

ETUDE DE CAS

Samaritana,
Philippines

Samaritana voulait choisir une manifestation de collecte de fonds suivie par une chaîne d'activités associées effectuées par la suite. Juste avant de célébrer son neuvième anniversaire, l'organisation a organisé un concours artistique. Le thème en était « la femme dans les yeux de Dieu » et visait à sensibiliser les gens à la dignité des femmes pratiquant la prostitution. Des prix en argent étaient remis aux œuvres gagnantes. Toutes les œuvres gagnantes devenaient automatiquement la propriété de Samaritana et les autres personnes choisissaient de donner leur œuvre. Ensuite, une exposition artistique et une vente aux enchères ont été organisées. Pour collecter plus de fonds, une loterie a été organisée, les tableaux gagnants étant les plus grands prix. Après la manifestation, des lettres de remerciement ont été envoyées à tous ceux qui avaient acheté des billets de loterie en utilisant les adresses inscrites sur les souches des billets. Cela a aidé à favoriser une bonne relation avec les bailleurs de fonds. Pour les organisations souhaitant utiliser des manifestations semblables pour recueillir des fonds, Samaritana a donné les conseils suivants :

- Prévoyez au moins six mois pour la préparation
- Investissez du temps pour parler aux spécialistes afin de vous assurer que la manifestation est réaliste. Samaritana a pris contact avec des spécialistes artistiques pour discuter à fond des règles et des conseils relatifs au concours et pour trouver des juges.
- Tenez compte de la totalité des risques. Les risques impliqués dans cette manifestation incluaient l'impossibilité de fournir des prix en argent, ne pas avoir d'œuvres à présenter au concours artistique et ne pas avoir d'acheteurs pour la vente aux enchères.

CONSEILS PRATIQUES

pour collecter de
l'argent auprès des
personnes et des
églises

PUBLICATIONS

- Utilisez des images, comme des photos, pour attirer l'attention.
- Utilisez des histoires sur des personnes particulières.
- Utilisez des mots et un langage simples.
- Ne donnez pas trop de détails mais suffisamment tout de même pour expliquer le besoin et la façon dont notre organisation aidera.
- Facilitez l'offrande pour les bailleurs de fonds. Par exemple, donnez-leur un formulaire qu'ils rempliront et rendront ou renverront.
- Dites exactement aux bailleurs de fonds ce à quoi les différentes sommes d'argent peuvent être dépensées.

MISSIONS OU MANIFESTATIONS PARLEES

- Utilisez des mots et un langage simples. Evitez d'utiliser le jargon du développement.
- Utilisez l'occasion pour instruire ceux qui sont présents sur les questions de développement.
- Utilisez des aides visuelles pour maintenir l'attention des gens.
- Fournissez des troncs.

Réflexion

- Comment décrivons-nous la culture de dons offerts par les églises locales dans notre pays ?
- Pourquoi, dans de nombreux pays, les églises ne donnent-elles pas plus pour satisfaire les besoins dans leur communauté ?
- Comment peut-on contester ces points de vue ?
- Comment pouvons-nous encourager les églises locales à donner plus pour le travail de développement ?
- Quel travail effectuons-nous pour encourager les églises locales à soutenir notre organisation ?
- On parle rarement de l'argent dans les sermons, surtout dans les cultures où les gens n'aiment pas parler d'argent. Quand la prédication porte sur l'action de donner, cela est souvent fait d'une façon qui donne aux gens un sentiment de culpabilité. Que nous enseigne la Bible sur le don ? Comment pourrions-nous encourager un partage plus large de cet enseignement ?
- Y a-t-il des personnes dans notre propre pays ou dans un autre qui pourraient nous soutenir ou qui pourraient être des collecteurs de fonds ?
- Quelles manifestations de collecte de fonds pourraient être appropriées dans notre pays ?

Création de revenus

Certaines organisations décident de générer une partie de leurs revenus en vendant des biens et des services. Cela peut permettre à l'organisation d'étendre ses travaux. Cela peut aussi renforcer la sensibilisation des habitants locaux à l'égard du travail de l'organisation, ce qui peut conduire à une augmentation des dons. Cependant, en tant que méthode de collecte de fonds, la création de revenus ne fonctionne que si on l'aborde d'un point de vue commercial. Bien que cette méthode réduise la dépendance par rapport aux bailleurs de fonds, elle repose sur les forces du marché, ce qui peut être risqué. Le problème, pour de nombreuses organisations de développement, est que peu de membres de leur personnel ont une connaissance des principes et pratiques du commerce. Trop fréquemment, les projets de création de revenus manquent à produire un revenu et, au lieu de cela, épuisent les ressources de l'organisation. Si un projet de création de revenus est mal exécuté, il peut endommager la réputation de l'organisation et avoir pour résultat le retrait de financements provenant d'autres sources. La création de revenus exige souvent un investissement considérable au démarrage, l'organisation a donc beaucoup à perdre si le projet échoue. Un inconvénient affectant la réussite de la création de revenus est que d'autres bailleurs de fonds pourraient décider que leur soutien n'est plus nécessaire. Dans certains pays, une entreprise de création de revenus distincte doit être établie parce que les organisations de développement ne sont pas autorisées à vendre des biens ou des services.

Certaines organisations pourraient ne pas être à l'aise avec l'idée de collecter des fonds par l'intermédiaire des forces du marché. Cela pourrait être dû au fait qu'elles ne comprennent pas complètement la différence entre un commerce et une organisation de développement. L'encadré suivant explique cela et montre que collecter de l'argent par l'intermédiaire du marché ne s'oppose pas à la philosophie de « but non lucratif » des organisations de développement. C'est parce que le revenu n'est jamais distribué au-delà du travail de l'organisation. Cependant, il est important d'éviter les pratiques commerciales qui exploitent les personnes ou l'environnement.

Que signifie
réellement « but non
lucratif » ?

- **UN COMMERCE** est créé dans le but de générer des fonds pour ses propriétaires (qu'ils soient des personnes ou des actionnaires). Une fois que son revenu a couvert ses frais, ce qui reste est le bénéfice. Le bénéfice est réparti entre les propriétaires du commerce. Il peut aussi être utilisé pour augmenter les salaires, donner des primes au personnel et étendre le commerce pour générer plus de bénéfices.
- **UNE ORGANISATION DE DEVELOPPEMENT** est créée dans le but de bénéficier aux communautés. Elle n'appartient à personne mais elle est généralement gérée en fiducie par un conseil d'administration bénévole. Une fois qu'elle a couvert ses frais, tout argent restant n'est pas un bénéfice puisqu'il n'y a pas de propriétaires à qui le distribuer. Il n'est pas non plus utilisé pour augmenter des salaires ni pour donner des primes. Au lieu de cela, c'est un revenu qui est investi dans les travaux courants de l'organisation ou est utilisé pour étendre ce que fait l'organisation.

Adapté à partir du *The worldwide fundraiser's handbook* (2003) pages 124 à 126, par Michael Norton, Resource Alliance.

Il y a beaucoup de manières différentes dont les organisations peuvent gagner un revenu. En voici quelques-unes :

- établir un projet de création de revenus
- facturer des redevances pour des services
- vendre les compétences du personnel
- louer des biens.

Etablir un projet de création de revenus

En établissant un projet de création de revenus avec la participation des bénéficiaires, nous pouvons soutenir le développement économique local et gagner un certain revenu pour l'organisation. Voici quelques exemples : élevage de volaille, poterie et fabrication de cartes de vœux. Cependant, la somme d'argent collectée en utilisant cette méthode est souvent faible et la quantité de temps et d'argent consacrée à l'établissement du projet peut être élevée.

ETUDE DE CAS
Armée du Salut,
Bangladesh

L'Armée du Salut au Bangladesh a fait fonctionner des projets de soins de santé, d'éducation et de développement communautaire pendant de nombreuses années. Elle a lancé une initiative qui lui a permis de collecter des fonds localement pour les projets tout en offrant en même temps des opportunités de création de revenus pour les démunis impliqués dans ses programmes communautaires. L'initiative est appelée **Sally Ann**. Son but est « Un commerce équitable, pas de secours ».



Photo : Stig Sparrevik

Au début, l'organisation a examiné ses atouts et ses ressources. Les voici :

- certaines femmes qui avaient reçu une formation en broderie
- un vivier de femmes et quelques hommes qui participaient à ses projets et qui étaient capables de, et disposés à, apprendre quelques compétences nouvelles
- quelques membres du personnel et des bénéficiaires possédant des compétences qu'ils pouvaient partager avec d'autres.

L'organisation a réalisé qu'elle pouvait développer ces atouts et offrir un point de vente pour les produits artisanaux afin de collecter des fonds pour ses projets.

Ensuite, elle a identifié les clients ciblés. Dhaka accueille une importante communauté d'expatriés, il a donc été décidé de les cibler avec des produits qu'ils trouveraient attractifs et intéressants. Pour commencer, le magasin « Sally Ann » a été établi dans une salle du siège de l'Armée du Salut, située près d'un quartier où vivaient beaucoup d'expatriés. La publicité des produits était faite dans des endroits tels que les clubs et les églises, ciblant les acheteurs expatriés. Le magasin a aussi participé aux foires artisanales annuelles de divers clubs et écoles.

Les femmes de la communauté travaillent dans des groupes de broderie ou de couture pour produire les marchandises et elles reçoivent un paiement pour chaque article produit. Le coût de production est basé sur le temps moyen requis pour produire chaque article afin que les femmes reçoivent un salaire équitable. Les groupes de femmes de certaines églises locales ont produit des cartes et d'autres articles. Un concepteur a été employé en 2002 pour aider à développer de nouveaux produits et de nouvelles conceptions. Le personnel a reçu une formation en contrôle de la qualité.

Ce sont essentiellement les femmes qui profitent du programme « Sally Ann ». Pourtant, les hommes ne sont pas exclus. Les hommes ont bénéficié du programme de prêts renouvelables pour la production de tissus fabriqués à la main et ils produisent maintenant du tissu de soie tissée. Les hommes possédant des compétences en grosse menuiserie, venus des églises locales ou des projets, ont été recrutés pour produire des meubles en bois et d'autres petits articles.

« Sally Ann » aide tous les producteurs à déterminer le coût de leur matériel, de leur main-d'œuvre et des autres frais pour assurer qu'ils puissent faire un bénéfice. Chaque niveau de la chaîne ajoute 20 à 50% supplémentaires au prix pour couvrir ses frais et faire un petit bénéfice. Cela est révisé régulièrement pour assurer que des bénéfices sont faits à tous les niveaux.

Il y a des risques certains dans cette initiative. Il y a eu quelques pertes financières dues à des produits qui ne se sont pas vendus. Il est important d'assurer une qualité élevée, ce qui peut être difficile quand on traite avec tant de producteurs différents. Il est important de se tenir au courant des tendances et des besoins des clients ciblés et de faire en sorte que les producteurs fassent de même.

Au fur et à mesure que « Sally Ann » se développait, l'Armée du Salut en Norvège a créé sa propre société commerciale et son magasin « Sally Ann » à Oslo, la capitale du pays. Elle achète des produits à « Sally Ann » au Bangladesh. Elle a également offert des compétences précieuses pour aider « Sally Ann » à trouver des opportunités sur le marché de l'exportation.

ETUDE DE CAS
Club Deportivo,
Colombie

Le partenaire de Tearfund, Club Deportivo, fait fonctionner un ministère sportif pour les enfants. Depuis 1994, l'organisation a développé un commerce de boulangerie qui aide à financer le ministère sportif de Club Deportivo.

Un membre du conseil d'administration avait l'habitude de servir des *brownies* (une sorte de petit gâteau au chocolat) aux personnes qui lui rendaient visite à son domicile. Il lui a été suggéré que les brownies étaient si

délicieux qu'il devrait en présenter des échantillons à une grande entreprise de fabrication de crème glacée pour voir si elle voulait les vendre. La semaine suivante, l'entreprise a passé une commande et un jeune joueur de football qui était devenu chrétien grâce au ministère sportif s'est vu offrir un emploi pour fabriquer les brownies. Un an plus tard, avec l'aide de quelques amis, ils étaient en mesure d'acheter un four à gaz et un mixeur et de déménager le commerce hors du domicile du membre du conseil d'administration.

A divers moments, ils ont tenté d'étendre le marché au-delà de la relation avec l'entreprise de fabrication de crème glacée, mais ces tentatives ont échoué. C'était parce qu'ils n'avaient pas pu trouver quelqu'un possédant la vision et la connaissance du marketing nécessaires pour commercialiser le produit. Ils n'avaient pas non plus d'argent à investir dans une telle extension. Pourtant, en 2003, ils ont réussi à agrandir leur affaire en ouvrant une boulangerie, après avoir sollicité et reçu le financement d'une société de fiducie. Plusieurs personnes possédant des connaissances dans le domaine commercial ont été invitées à partager des idées. La boulangerie employait une personne qui avait 13 ans d'expérience dans la fabrication du pain et qui avait déjà des liens avec le ministère sportif. On a donné à un membre du personnel des connaissances de base en marketing et des contacts et cette personne travaille à temps plein pour la commercialisation des produits. Six personnes sont désormais employées à temps plein et quelques-unes à temps partiel. Une fois les frais couverts, l'affaire a un revenu d'environ 1 500 \$US par mois.

Club Deportivo donne les conseils suivants :

- La structure et l'organisation sont importantes pour la croissance de tout commerce. Jusqu'à maintenant, le club a utilisé l'administrateur du ministère sportif pour assurer l'administration de l'affaire. Il voit désormais le besoin d'employer un administrateur commercial à temps plein de façon à ce que l'affaire puisse se développer.
- Il est important de commercialiser un produit de bonne qualité dès le début.
- Commencez petit. Faites participer autant de personnes que possible pour établir l'affaire afin de créer une responsabilisation. Les gens apprécieront beaucoup plus ce qu'ils font parce qu'ils doivent travailler pour faire fonctionner l'affaire.
- Recherchez des conseils en matière commerciale. Par exemple, des étudiants d'université qui doivent faire un projet pour obtenir leur diplôme ont fourni une étude de marché.
- Evitez de vous endetter. Club Deportivo aurait pu obtenir un prêt pour démarrer son affaire, mais les taux d'intérêt étaient très élevés. Au lieu de cela, il a attendu et investi du temps dans la préparation d'une proposition pour aborder une société de fiducie et solliciter des fonds.
- Priez. La volonté et les conseils de Dieu sont très importants.



Photo : Paul Stephenson

Facturer des redevances pour des services

En facturant des redevances en échange de services, l'argent économisé peut être dépensé à d'autres choses. Beaucoup d'organisations luttent contre l'idée de recouvrer le coût de la fourniture de services auprès des bénéficiaires. Elles prétendent que puisque les organisations de développement existent pour offrir des services aux démunis qui n'ont pas les moyens d'acheter ces services eux-mêmes, il semble injuste de s'attendre à ce que des personnes démunies en paient une partie. Cependant, les signes indiquent que beaucoup de personnes démunies peuvent se permettre de payer une partie pour l'utilisation de services, même si leur contribution ne couvre qu'une petite partie du coût total. Le fait d'être disposé à payer montre que ces personnes apprécient le service. Cela renforce également la responsabilisation. Si elles apprécient et commencent à posséder le service, elles seront plus susceptibles de l'utiliser efficacement. Par exemple, si une organisation paie pour installer, entretenir et réparer une pompe manuelle, la communauté ne l'utilisera ni ne l'entretiendra pas nécessairement bien. Cependant, si on demande aux membres de la communauté de contribuer aux frais d'installation et au salaire du mécanicien qui réparera la pompe si elle tombe en panne, ils seront plus susceptibles d'en prendre soin.

On pourrait donner l'option aux personnes démunies qui ne peuvent pas se permettre de payer pour contribuer au coût des services, de fournir du matériel, de la main-d'œuvre ou de la marchandise en nature. Cela réduit aussi les coûts du projet que doit payer l'organisation.

Quand on se demande si on devrait facturer des redevances en échange de services, il est utile de penser à ce que les gens peuvent se permettre de payer. Si le projet aide les gens à devenir plus productifs, ils pourraient alors être capables de payer une contribution à ce service. Par exemple, facturer aux consommateurs une redevance pour le service d'alimentation en eau pourrait être faisable si les gens peuvent utiliser l'eau pour arroser leurs parcelles de culture de légumes ou pour faire des briques. D'un autre côté, facturer une redevance pour soigner les gens touchés par le sida pourrait ne pas être approprié car ces personnes pourraient ne pas avoir de revenu.

Vendre les compétences du personnel

Une organisation pourrait offrir le temps et les compétences de certains membres de son personnel à d'autres organisations en échange d'un paiement. Cela pourrait impliquer une formation ou des services d'expertise-conseil. Ceci n'est une option que si les membres du personnel concernés ont la capacité de faire cela en plus de leur travail normal. Ils devront également posséder les compétences demandées.

**ETUDE DE CAS
HEED, Bangladesh**

Le partenaire de Tearfund, HEED, a développé un établissement de microfinancement qui a commencé comme une coopérative il y a plus de 20 ans. L'organisation possède maintenant une expérience considérable en matière d'établissement de projets de microfinancement et elle offre des services d'expertise-conseil aux autres organisations qui souhaitent faire la même chose. Certaines de ces organisations sont dans d'autres pays.

Louer des biens

Cela pourrait comprendre des espaces de bureau, une salle de conférence, de la terre ou des équipements. Il est important de réfléchir soigneusement à la quantité de temps requise pour l'administration et de tenir compte des aspects juridiques et fiscaux. Si nous souhaitons louer des biens qui ont été financés par un bailleur de fonds institutionnel, nous devrions toujours commencer par lui demander sa permission.

**Etablir un projet
de création de
revenus**

Etablir un projet de création de revenus exige :

- une connaissance du marché pour savoir quoi vendre et comment fixer un prix juste
- un capital pour le démarrage
- une formation technique
- la capacité de répondre aux changements du marché.

**Principes de
marketing :
les Quatre P**

Si nous voulons réussir la commercialisation de nos produits, nous devons tenir compte des
« Quatre P » :

Produit Qu'est-ce que nous vendons ? Quels sont les avantages du produit ? Est-il de bonne qualité et est-il bien conçu ?

Prix Qu'est-ce qu'un prix juste pour le produit, de telle sorte que les gens l'achètent et que nous ferons plus que couvrir nos frais ?

Place Où vendrons-nous le produit ?

Promotion Comment parlerons-nous aux gens du produit ?

Pour faire une recherche sur ces aspects, il est utile de parler aux clients potentiels.

Un plan de charge devrait être dressé pour les projets de création de revenus. Cette tâche exige des compétences.

Ne considérez la création de revenus comme une option de collecte de fonds que si :

- les membres du personnel ont une bonne expérience commerciale. Les organisations devraient aussi être disposées à investir dans une formation complémentaire du personnel en matière commerciale et à conclure des contrats avec des conseillers si nécessaire.
- l'organisation a assez d'argent pour investir dans le travail. Les grands bailleurs de fonds fourniront rarement des subventions pour la création de revenus parce que c'est risqué et que beaucoup de projets de création de revenus ont échoué dans le passé. Si les organisations ont déjà de l'argent qui pourrait être investi dans la création de revenus, elles devraient envisager soigneusement les risques et les avantages par rapport à la dépense de cet argent ailleurs.

L'étude de cas suivante montre ce qui peut arriver quand ces questions ne sont pas prises en compte.

ETUDE DE CAS
ICAN, Pakistan

ICAN (Islamabad Christians Against Narcotics) travaille pour offrir des services de prévention contre la toxicomanie, de sensibilisation et de réhabilitation dans les quartiers d'Islamabad et de Rawalpindi à faible revenu. Cette étude de cas examine deux projets réalisés par ICAN qui visent à remplir sa mission et, en même temps, à collecter un revenu pour financer ses activités.

PROJET 1 **Elevage de chèvres**

Le principal objet du projet était d'élever des chèvres pour recueillir de l'argent et offrir une activité qui occuperait les personnes sortant de leur accoutumance. Neuf animaux ont été achetés au marché, y compris des femelles près de mettre bas. Le projet s'est très bien déroulé et, en 18 mois, le nombre de chèvres avait presque doublé. Pourtant, la maladie est arrivée et, bien que traités par le vétérinaire local, les animaux se sont de plus en plus affaiblis. En fin de compte, les chèvres qui n'étaient pas mortes ont été vendues pour un prix très bas.

Plusieurs problèmes ont conduit à l'échec de ce projet :

- Avant que les animaux ne deviennent malades, aucun conseil n'avait été recherché auprès d'un vétérinaire ou d'un éleveur de chèvres expérimenté.
- Le climat était trop froid pour les chèvres.
- Les animaux étaient gardés près d'un lac. Les chèvres ont bu l'eau du lac et ont contracté des maladies gastriques.
- Le personnel d'ICAN n'avait ni l'expérience ni le temps requis pour aider les éleveurs de chèvres. Au fur et à mesure que les éleveurs de chèvres guérissaient de leur toxicomanie, ils perdaient, le niveau des soins n'était donc pas régulier.

PROJET 2 **Services d'entretien**

Le principal objet du projet était de fournir divers services de mécanique et d'électricité pour collecter de l'argent et offrir des opportunités aux personnes sortant de leur accoutumance.

Un atelier a été organisé dans le bâtiment du centre de réhabilitation d'ICAN. Tous les outils nécessaires ont été achetés. L'une des personnes en phase de rétablissement avait des compétences en soudure et en fabrication de l'acier. Il a été employé pour faire fonctionner l'atelier. Un responsable à plein temps avait été recruté pour commercialiser les services offerts.

Le marché ciblé était les missions étrangères, les agences des Nations Unies, les compagnies pétrolières et d'autres grandes organisations. On espérait que les bénéficiaires paieraient le salaire des personnes impliquées. Des services de petite taille ont été fournis, dans un premier temps, à faible prix pour gagner la bonne volonté des organisations qui achetaient les services. Malheureusement, un contrat de travaux d'électricité s'est soldé par un court-circuit qui a causé la perte des bénéficiaires et de la réputation. Après cela, quelques autres travaux ont été exécutés mais aucun bénéfice n'a pu être fait, donc le projet a été clôturé.

Plusieurs leçons ont été tirées de cette expérience :

- L'atelier était loin du marché, il était donc difficile de trouver des contrats. Le projet n'avait pas les moyens de louer un magasin au centre de la ville.
- Certaines des personnes qui se rétablissaient après avoir souffert de toxicomanie ont commencé à reprendre de la drogue et n'ont pas manifesté d'engagement à l'égard de leur travail.
- ICAN n'avait pas assez de réserves d'argent pour acheter des matières premières. Le projet n'avait donc pas la possibilité de faire des bénéfices.

Comme pour les autres activités de collecte de fonds, il est vital que nous réexaminions régulièrement l'analyse AFOM quand nous collectons des fonds issus de la création de revenus. Par exemple, un bailleur de fonds généreux pourrait nous offrir un bâtiment que nous pourrions utiliser comme une occasion de collecter des fonds. D'un autre côté, notre analyse AFOM pourrait révéler qu'il y a des changements dans le droit fiscal qui signifient que nous devons payer des impôts sur le revenu issu de la vente de produits et de services. L'analyse pourrait aussi révéler que les marchés ont changé et que l'article que nous produisons n'est plus compétitif.

Réflexion

- Quels sont les avantages et les inconvénients de l'utilisation de la création de revenus pour collecter des fonds ?
- Quelle est l'attitude de notre organisation à l'égard de la création de revenus ? Pourquoi cette opinion est-elle maintenue ? Devrait-elle être contestée ou changée ?
- Est-ce que notre organisation utilise actuellement la création de revenus comme un moyen de collecter des fonds ?
- Est-ce que cela réussit ? Si oui, pourquoi ? Si non, pourquoi ?
- Comment peut-on surmonter certains des problèmes ?
- Que devrions-nous prendre en compte avant que notre organisation ne commence un projet de création de revenus en vue de collecter des fonds ?
- Quel impact a le projet de création de revenus sur les communautés avec lesquelles nous travaillons et où nous sommes situés ? Quel message adressera-t-il aux bailleurs de fonds ?

Bailleurs de fonds institutionnels

Les bailleurs de fonds institutionnels comprennent :

- Les gouvernements à l'intérieur du même pays (gouvernement local, régional ou national)
- Les organismes gouvernementaux d'autres pays qui sont spécialisés dans les secours et le développement, comme le DFID (Royaume-Uni) (Ministère du développement international) et l'USAID (Agence américaine pour le développement international).
- Les institutions représentant plusieurs pays, comme la Banque mondiale, les agences des Nations Unies et l'Union Européenne
- Les ONG dans d'autres pays, habituellement dans le nord, comme Tearfund (également appelées ONG internationales). Alors que les ONG internationales ne sont pas à strictement parler des bailleurs de fonds institutionnels, le système d'application des financements qu'elles fournissent est similaire. Dans ce livre, pour les besoins de la commodité, le terme « bailleurs de fonds institutionnels » inclut les ONG internationales.

Généralement, les financements institutionnels n'encourageront pas une durabilité organisationnelle car ces bailleurs de fonds tendent à ne fournir que des financements de projet. Ils ne financent pas nécessairement les dépenses de base d'une organisation au-delà des frais généraux liés au projet. Ils fournissent rarement des capitaux de démarrage pour aider les organisations à s'étendre, bien que les ONG internationales puissent constituer une exception.

Notre capacité de collecter des fonds dépend de la relation que nous avons avec les bailleurs de fonds. Bien que notre relation avec les bailleurs de fonds institutionnels soit habituellement plus professionnelle et moins personnelle que notre relation avec les autres bailleurs de fonds, les relations sont quand même importantes. Les bailleurs de fonds institutionnels sont peu

susceptibles de financer une organisation dont ils n'ont jamais entendu parler, il est donc nécessaire de fournir beaucoup d'informations sur notre organisation quand nous les sollicitons pour la première fois. Ils sont plus susceptibles de donner de l'argent à une organisation qu'ils ont déjà financée antérieurement.

La distance peut faire une grande différence dans l'établissement des relations. Il est souvent plus facile pour les organisations d'obtenir des financements de la part des bailleurs de fonds institutionnels basés dans leur propre pays plutôt qu'auprès de ceux qui sont basés dans d'autres pays et ce pour plusieurs raisons :

- Les membres du personnel de l'organisation peuvent mieux communiquer avec le bailleur de fonds institutionnel, par exemple, en lui rendant visite.
- Les organisations peuvent découvrir plus facilement ce que les bailleurs de fonds financeront en leur rendant visite et en parlant à d'autres organisations qui ont déjà reçu des financements de leur part.
- Les bailleurs de fonds institutionnels dans le même pays seront plus sensibilisés aux organisations de développement qui existent.
- Les bailleurs de fonds institutionnels dans le même pays sont plus susceptibles d'être familiers avec les activités et les réussites de l'organisation de développement.
- Le personnel du bailleur de fonds institutionnel sera plus en mesure de visiter l'organisation et ses projets.

Il peut être plus difficile pour les organisations d'obtenir des financements de la part des bailleurs de fonds institutionnels basés dans d'autres pays parce qu'ils doivent juger la qualité du travail de l'organisation sur ce que leur dit l'organisation plutôt que de le voir de leurs propres yeux. Il y a beaucoup de pression pesant sur les organisations de développement du Sud pour qu'elles rédigent des propositions claires et réalistes.

Les bailleurs de fonds institutionnels des autres pays

A moins que les organisations ne soient particulièrement vastes et expérimentées, elles sont peu susceptibles de collecter de l'argent auprès des grands bailleurs de fonds institutionnels. Ces derniers n'accordent généralement de fortes subventions qu'aux organisations qui peuvent prouver qu'elles ont la capacité de gérer et de dépenser l'argent.

La plupart des plus petites organisations de développement qui ont accès à des financements à l'extérieur de leur pays sont financées par des ONG internationales. Celles-ci assurent généralement un financement qui est plus durable que celui des autres bailleurs de fonds institutionnels puisque les ONG internationales sont habituellement intéressées par l'établissement de partenariats avec les organisations de développement du Sud. Alors que les subventions peuvent être plus modestes que celles qui sont accordées par les grands bailleurs de fonds institutionnels, il est souvent plus facile d'obtenir des financements supplémentaires. Cependant, le problème lié à la dépendance par rapport aux financements internationaux demeure.

Les bailleurs de fonds institutionnels dans le même pays

Beaucoup de grands bailleurs de fonds institutionnels comme le DFID et les agences des Nations Unies ont des bureaux dans les pays du Sud et fournissent de petites subventions aux organisations de développement travaillant dans ces pays. Contactez les bureaux locaux pour savoir quels sont les financements disponibles pour les organisations de développement.

La probabilité d'obtenir un financement de la part des bailleurs de fonds institutionnels est accrue si nous formons un groupement avec d'autres organisations de développement. Un groupement permet aux organisations de présenter des demandes conjointes, ce qui fait appel aux atouts de toutes les organisations concernées. Parfois, un groupement est établi pour une seule demande de financement particulière. Il est important que toutes les organisations membres signent un

Protocole d'accord pour gérer les attentes et identifier les rôles et les responsabilités de chaque organisation.

La plupart des gouvernements du Sud offrent des subventions aux organisations de développement travaillant dans leur pays. Beaucoup offriront des contrats aux organisations de développement pour que celles-ci fournissent des services. Cependant, les relations entre les organisations de développement et les gouvernements sont souvent tendues. Le tableau ci-dessous énumère certaines des raisons qui pourraient empêcher les gouvernements et les organisations de développement de travailler ensemble.

La collaboration du point de vue d'un gouvernement

AVANTAGES	RISQUES
<ul style="list-style-type: none"> • Une meilleure fourniture des services • Plus d'informations provenant de la base sont disponibles pour le gouvernement • Meilleure rentabilité • Meilleure coordination des activités de l'organisation 	<ul style="list-style-type: none"> • L'organisation pourrait présenter les services gouvernementaux comme inefficaces • Le travail de mobilisation de l'organisation pourrait résulter en une instabilité sociale • L'organisation a plus de contrôle

La collaboration du point de vue de l'organisation de développement

AVANTAGES	RISQUES
<ul style="list-style-type: none"> • Meilleur accès à l'élaboration des politiques • Accès aux installations de recherche spécialisées et aux compétences • Occasion d'améliorer les services gouvernementaux 	<ul style="list-style-type: none"> • Le gouvernement exerce un plus grand contrôle sur le travail de l'organisation • L'organisation devient plus bureaucratique • Trop de concentration sur la fourniture du service aux dépens du programme plus large • Perte de crédibilité • Le gouvernement s'attribue les mérites du travail de l'organisation

Adapté à partir de *Reluctant Partners* (1993) par John Farrington et autres, Routledge

Questions à poser en ce qui concerne le travail avec les gouvernements donateurs

Quand on examine la mesure dans laquelle notre organisation devrait travailler avec des agences gouvernementales (ou tout autre bailleur de fonds institutionnel), il peut être utile de se poser les questions suivantes :

- Quels sont nos buts ? Quels sont les buts de l'agence gouvernementale ? Ces buts sont-ils en harmonie ou en conflit ?
- Quelles sont les procédures impliquées ? Avons-nous la capacité (par exemple, administrative) de suivre ces procédures ?
- Est-ce que nos méthodes de travail s'opposent ? Par exemple, les agences gouvernementales et les organisations de développement pourraient avoir des avis différents sur la possession des projets de développement par les démunis.
- A quel point le gouvernement est-il responsable vis-à-vis du public qui le finance et des bénéficiaires ?
- Sommes-nous disposés à accepter que le gouvernement examine en détail nos pratiques de travail, notre gestion financière et nos projets passés pour qu'il puisse envisager de nous financer ?

**Solliciter un
financement de la
part des bailleurs
de fonds
institutionnels**

Il y a plusieurs questions clés que chaque organisation devrait poser si elle envisage de rechercher un financement auprès des bailleurs de fonds institutionnels. En posant ces questions, nous pouvons épargner notre temps et notre argent en assurant que nous ne demandons de financement que là où nous avons réellement une chance de réussir.

Il ne peut être répondu à certaines de ces questions qu'en contactant le bailleur de fonds. La meilleure façon de le faire est d'écrire une courte lettre ou un courriel ou de leur téléphoner pour leur demander des informations sur les financements et un rapport annuel. La plupart des bailleurs de fonds institutionnels ont désormais des sites Internet qui donnent certaines informations de base. D'autres demandes de renseignement pourraient être effectuées en rendant visite au bailleur de fonds.

Solliciter un financement, c'est comme un entretien de demande d'emploi. Trop souvent, les candidats se rendent à l'entretien en pensant que l'employeur décidera s'il veut les employer. En fait, un entretien est aussi une occasion pour le / la candidat(e) de découvrir s'il / si elle souhaite ou non travailler pour cet employeur ! La note de concept que nous envoyons aux bailleurs de fonds vise à donner à ces derniers une occasion de décider s'ils apprécient notre organisation et s'ils veulent nous donner de l'argent. Mais nous devons faire un peu de travail avant même de commencer à écrire la note de concept pour trouver si le bailleur de fonds est acceptable et peut être abordé en vue d'une demande de financement.

Recherche

- Quels bailleurs de fonds institutionnels offrent un financement auquel nous pouvons avoir accès ?
- Quelle est leur stratégie actuelle ? Quelles régions, quels secteurs et types de projet sont-ils disposés à financer ? Cela est-il compatible avec notre stratégie ?
- Quelle est le volume des subventions qu'ils offrent ? Sont-elles trop grandes ou trop petites pour le type de projet pour lequel nous sollicitons un financement ?
- Pour quelle chose pouvons-nous obtenir un financement ? Est-ce qu'ils ne financeront que des projets ou offrent-ils aussi d'autres sortes de financement, par exemple pour couvrir les dépenses de base ?
- Comment les décisions de financement sont-elles prises par le bailleur de fonds institutionnel ?
- Avons-nous eu des communications antérieures avec le bailleur de fonds institutionnel ? Est-ce qu'un membre quelconque de notre conseil d'administration ou de notre personnel a de bons contacts personnels avec les bailleurs de fonds institutionnels ?
- Quels projets les bailleurs de fonds ont-ils financés dans notre pays ? Pourrions-nous visiter ces projets et parler au personnel de projet ?
- Quand le financement est-il disponible ? Quand les décisions sont-elles prises ? Sont-elles prises tout au long de l'année ou à des dates fixes ? Si le financement est accepté, combien de temps s'écoulera-t-il probablement avant que nous ne recevions l'argent ? Comment cela affectera-t-il nos plans ?
- Quelles sont les procédures de compte-rendu du bailleur de fonds ? Comment pouvons-nous respecter ces dates limites ?

Les demandes

- Quelle est la procédure de demande pour chaque bailleur de fonds ? Comment présentons-nous notre demande ? Y a-t-il une date limite pour présenter les demandes ? Combien de temps devons-nous attendre avant d'avoir une réponse ?
- Est-ce que notre proposition montre que notre projet sera efficace et que nous serons efficaces dans l'utilisation de leur argent ?

CONSEILS
PRATIQUES

Présenter une
demande aux
bailleurs de fonds
institutionnels

- Utilisez le formulaire de demande s'il y en a un.
- Assurez-vous qu'il a été répondu clairement à toutes les questions.
- Assurez-vous qu'une recherche a été faite sur ce que le bailleur de fonds financera et que toute date limite de demande soit respectée en temps utile.
- Respectez la longueur spécifiée. Rappelez-vous que la qualité est plus importante que la quantité. Les bailleurs de fonds institutionnels n'ont pas souvent le temps de lire la totalité de la demande. Assurez-vous que l'introduction soit un résumé du projet envisagé.
- Si nous demandons un financement à un bailleur de fonds institutionnel au titre d'une partie d'un budget de projet, dites-lui d'où viendra le reste du financement. Le bailleur de fonds institutionnel pourrait avoir plus confiance en nous s'il sait que d'autres bailleurs de fonds nous ont déjà promis de l'argent.

Il se pourrait que nous ayons à attendre jusqu'à six mois avant de savoir si notre demande a été fructueuse. Les bailleurs de fonds institutionnels pourraient ne pas financer notre projet simplement parce qu'ils ont déjà affecté les fonds de l'année en cours. Nous pourrions leur demander un retour d'information sur notre proposition et la présenter de nouveau l'année suivante en tenant compte de leurs remarques.

Si notre demande est couronnée de succès, nous devrions faire en sorte de respecter les conseils de compte-rendu du bailleur de fonds et prendre note de toute recommandation spécifique relative à la mise en œuvre du projet. Cela est important si nous voulons être responsables vis-à-vis de nos bailleurs de fonds. Cela renforcera aussi notre réputation à l'égard du bailleur de fonds de telle sorte qu'il soit plus susceptible d'envisager de nous financer de nouveau à l'avenir.

ETUDE DE CAS
ACCRAD (association
civile chrétienne pour
le rétablissement des
toxicomanes),
Argentine

Au cours de ces dernières années, les projets d'ACCRAD ont été financés par une variété d'organisations nationales et internationales telles que le Ministère de la santé du gouvernement argentin, la Banque mondiale et GTZ (l'agence de développement du gouvernement allemand).

Au début, ACCRAD a utilisé l'occasion de faire partie de réseaux aux niveaux national et international avec d'autres organisations de développement. En rejoignant ces réseaux, ACCRAD a trouvé que son travail devenait plus largement connu des agences gouvernementales, des agences internationales et d'autres organisations de développement.

Petit à petit l'organisation a été invitée à prendre part à la recherche, à des ateliers et à des conférences pour partager leur expérience, à faire du travail de plaidoyer et à accéder à plus d'informations relatives aux bailleurs de fonds institutionnels potentiels. Cela valait la peine d'avoir investi du temps et des efforts dans ce travail car, progressivement, ACCRAD a été invitée à présenter ses projets aux bailleurs de fonds institutionnels. Bien qu'elle n'ait pas toujours obtenu de financement, ce processus lui a permis de développer ses compétences en collecte de fonds. Il est vital d'avoir des membres du personnel qui peuvent rédiger de bonnes propositions de financement.

ACCRAD a pris grand soin de faire en sorte que tous ses projets financés par des bailleurs de fonds institutionnels soient bien évalués. L'organisation a passé beaucoup de temps à écrire des documents sur ce qu'elle avait appris. En partageant cela, elle s'est trouvée en mesure d'obtenir des financements de la part d'autres bailleurs de fonds institutionnels.

Réflexion

- Quels types de financement auprès du bailleur de fonds institutionnel notre organisation a-t-elle sollicités dans le passé ?
- Quels types de financement auprès du bailleur de fonds institutionnel notre organisation a-t-elle le mieux réussi à obtenir ?
- Utilisez notre expérience en matière de demande de financement aux bailleurs de fonds institutionnels pour écrire une liste des choses à faire et des choses à éviter que nous pourrions utiliser la prochaine fois que nous demanderons un financement.

Entreprises

Il y a beaucoup de manières dont des sociétés commerciales pourraient soutenir notre travail :

- Elles pourraient donner à notre organisation une somme d'argent que nous pourrions utiliser comme nous le voulons. Ce financement pourrait être ponctuel ou être accordé de manière régulière.
- Elles pourraient fournir un financement pour certains aspects du travail de notre organisation, comme un projet lié à leur secteur d'activité.
- Elles pourraient soutenir un projet par d'autres moyens, comme en employant nos bénéficiaires.
- Elles pourraient parrainer une manifestation de collecte de fonds ou donner à notre organisation des échantillons de produits gratuits. Nous pourrions utiliser ces produits dans le cadre de nos manifestations de collecte de fonds ou dans nos projets. Par exemple, une entreprise qui fabrique des produits de nettoyage pourrait donner du savon pour nos bénéficiaires dans les projets en faveur des réfugiés.
- Certaines entreprises pourraient nous accorder un soutien en termes de compétences ou de services.

Quand nous pensons aux financements provenant d'entreprises, il est important de tenir compte de l'éthique. Quand des entreprises spécifiques sont identifiées, leur réputation et leurs pratiques de travail devraient être examinées.

Nous devons essayer de savoir exactement pourquoi financer notre travail les intéresse. Voici quelques raisons qui pourraient justifier leur intérêt :

- renforcer leur image auprès de leurs clients en montrant leur préoccupation à l'égard de ceux qui sont dans le besoin
- rester au même niveau que leurs concurrents qui donnent aussi de l'argent aux organisations de bienfaisance
- promouvoir des produits ou des services
- un intérêt pour une question particulière que pourrait avoir un dirigeant de l'entreprise
- réduire leur charge fiscale puisqu'elles peuvent souvent déduire de leurs impôts ce qu'elles donnent aux organisations de bienfaisance.

Nous devons réfléchir soigneusement à ce que devrait être notre réponse de chrétiens à ces raisons.

ETUDE DE CAS
Samaritana,
Philippines

A l'occasion de la célébration de son dixième anniversaire, le partenaire de Tearfund, Samaritana, a organisé un banquet et un concert. L'organisation a produit un programme-souvenir dans lequel des annonces publicitaires pouvaient être insérées moyennant une petite redevance. Cela a aidé à financer la manifestation.

Réflexion

- Avons-nous déjà abordé des entreprises pour leur demander un financement auparavant ?
- Si oui, que pouvons-nous apprendre ?
- Y a-t-il des entreprises locales que nous pourrions aborder pour leur demander un financement ?

Sociétés de fiducie

Les sociétés de fiducie (également appelées *foundations*) sont des organismes de bienfaisance dont les financements proviennent de personnes riches, d'une entreprise ou d'un appel au public. Elles sont souvent créées pour traiter une question de développement particulière. Certaines sont grandes et d'autres sont petites. Souvent, les sociétés de fiducie sont basées en Europe et aux Etats-Unis mais elles existent également dans d'autres pays. Certaines ne financeront que certains types de travaux dans certains pays. D'autres sont moins restrictives à propos de ce qu'elles financent.

Pour cette raison, le financement par les sociétés de fiducie devrait être considéré comme une bonne opportunité dans notre travail de collecte de fonds. De nombreuses sociétés de fiducie sont disposées à soutenir des idées nouvelles et le travail chrétien. Ce sont souvent de bonnes sources de revenus à court terme.

Il est important de faire une recherche sur les sociétés de fiducie pour trouver ce qu'elles financent et qui sont les décideurs. Il vaut mieux passer deux à trois mois à faire cette recherche sur les sociétés de fiducie et ensuite en aborder quatre ou cinq avec des propositions personnalisées plutôt que d'envoyer une lettre standard à des centaines de sociétés de fiducie. Certaines auront un formulaire de demande que vous devrez remplir. Les plus grandes sociétés de fiducie emploient du personnel à temps plein qui peut expliquer comment présenter une demande. Il peut donc être utile d'avoir un contact dans le pays de la société de fiducie qui pourrait aborder la société de fiducie en notre nom. Pour trouver un annuaire des sociétés en fiducie, consultez le site Internet de Resource Alliance ou informez-vous dans une bibliothèque.

Bénévoles

Les bénévoles sont une ressource précieuse pour les organisations de développement. Ils ne demandent pas de salaire et peuvent aider à collecter des fonds grâce à la libération de ressources qui, autrement, seraient utilisées pour recruter du personnel payé pour assumer leur rôle. Ils peuvent aussi offrir des compétences utiles. Le recrutement de bénévoles permet aux membres de la communauté de contribuer au travail de l'organisation par l'intermédiaire d'un service plutôt que par le don d'argent. Cela pourrait aider l'organisation à en savoir plus sur, et de mieux s'identifier avec, une communauté avec laquelle elle travaille.

Les bénévoles peuvent jouer un rôle important en maintenant l'organisation en activité. Ils peuvent donner leur temps pour aider aux tâches administratives, aider ou parler à l'occasion de manifestations de collecte de fonds et exécuter des tâches qui soutiennent les autres membres du personnel quand ils travaillent, comme l'entretien des bâtiments de bureau et la conduite de véhicules. Parfois, les bénévoles peuvent offrir une expérience technique, surtout ceux qui sont en retraite ou qui disposent de quelques heures pendant la journée.

Parfois, les gens abordent eux-mêmes une organisation en lui proposant d'être bénévoles. Parfois, les organisations peuvent avoir le sentiment de devoir chercher activement des bénévoles. De l'une ou l'autre manière, les organisations devraient veiller à ne pas engager de bénévoles uniquement parce que ceux-ci offrent leurs services. Il faudrait prendre des mesures pour minimiser les risques

de recruter des bénévoles en qui on ne peut avoir confiance. Ces mesures devraient impliquer un entretien et des références. Elles pourraient aussi prévoir de demander aux futurs bénévoles de lire et d'accepter un règlement sur la protection de l'enfance.

Un entretien assurera également que le bénévole correspond bien au rôle qu'il est sur le point d'assumer. Si les bénévoles ne conviennent pas bien au rôle, un plus grand investissement dans le temps du personnel payé pourrait être requis pour les superviser.

Recruter des bénévoles

On peut utiliser beaucoup de manières créatives pour recruter des bénévoles :

- Inviter les gens, dans la documentation de collecte de fonds, à contribuer en temps aussi bien qu'en argent.
- Rendre visite à des groupes d'étudiants ou autres pour parler de ce que fait l'organisation et leur suggérer des moyens d'aider.
- Faire des annonces publicitaires dans le journal local, le bulletin d'information de l'organisation et à la radio.
- Aborder les institutions qui pourraient avoir des experts dans des domaines particuliers qui pourraient être disposés à agir en tant que bénévoles.
- Utiliser le bouche-à-oreille afin de trouver des personnes pour remplir un rôle spécifique.

Gérer les bénévoles

Malgré l'importante contribution représentée par les bénévoles, ils sont souvent sous-estimés par les organisations de développement. Souvent, ils ne sont pas aussi bien traités que le personnel payé, même si les organisations doivent leur être aussi reconnaissantes qu'elles le sont à l'égard de leur personnel salarié ! Si les organisations veulent garder leurs bénévoles et en attirer de nouveaux, elles doivent faire en sorte que les besoins des bénévoles soient satisfaits. Cela implique :

- de leur faire un accueil chaleureux et de leur donner une bonne orientation
- de leur donner un rôle qui corresponde à leurs intérêts, aptitudes et temps disponible
- de leur donner une formation spécifique à leur rôle
- de rembourser leurs frais, comme les frais de déplacement pour aller au travail et en revenir et leur déjeuner
- de leur donner un retour d'information régulier sur leur travail
- de leur donner la liberté d'être créatifs et de développer leur rôle
- d'assurer qu'ils ne sont pas surchargés de travail.

Il est important de traiter les bénévoles d'une façon similaire à celle dont le personnel payé est traité. Pour cette raison, il peut être coûteux de gérer des bénévoles. Par exemple :

- Ayez un entretien avec eux et prenez leurs références pour assurer que leurs compétences correspondent au rôle qui leur est confié.
- Fournissez un accord écrit exposant les grandes lignes des conditions dans lesquelles le bénévole travaille pour l'organisation. Cela protège à la fois le bénévole et l'organisation et aidera le bénévole à savoir à quoi s'attendre de la part de l'organisation. S'il y a des problèmes de la part du bénévole ou de l'organisation, l'une ou l'autre partie devrait être en mesure de résilier l'accord.
- Fournissez une description de poste de telle sorte que les bénévoles sachent ce qu'est leur rôle.
- Énoncez de façon claire le nombre d'heures pendant lesquelles l'organisation aimerait que les bénévoles travaillent.

- Le personnel d'encadrement devrait tenir régulièrement des réunions avec les bénévoles pour discuter tout problème ou autres questions concernant leur rôle.
- Les bénévoles devraient être supervisés et soutenus de la même manière que le personnel salarié.

ETUDE DE CAS
Bibliothèque sonore
Sel et Lumière, Brésil

Le partenaire de Tearfund, Instituição TEAR, exploite une bibliothèque sonore pour les aveugles. Plus de 100 bénévoles travaillent dans cette bibliothèque et 200 autres attendent qu'un poste devienne vacant. Avec des nombres aussi importants, Instituição TEAR donne une valeur importante aux bénévoles. L'organisation a compris qu'il était important de considérer le temps des bénévoles comme une chose précieuse et donne les conseils suivants :

- Incluez les bénévoles dans la planification car ils ont beaucoup à offrir en termes d'idées.
- Soyez organisés. Faites en sorte que toutes les ressources nécessaires soient à la disposition des bénévoles pour qu'ils puissent exécuter leur tâche.
- Soyez attentifs à leurs besoins.
- Permettez-leur d'accéder à tous les rapports et à toute la comptabilité de l'organisation.
- Appréciez la valeur de leurs opinions et suggestions.
- Soyez amicaux et accueillants.
- Formez-les et perfectionnez-les.
- Tenez l'église informée de ce que nous faisons dans le projet. Tenez régulièrement des réunions avec le pasteur pour maintenir l'engagement de l'église.

Exercice Un exercice utile pourrait consister à estimer la valeur des bénévoles pour notre organisation. En d'autres termes, nous pouvons calculer combien coûteraient ces bénévoles si nous devions les payer. Si nous rédigeons une proposition ou un budget sans faire référence au travail exécuté par notre personnel non-rémunéré, nous ne donnerons pas une image sincère de nos frais réels.

Pour estimer la valeur des bénévoles pour l'organisation, calculez combien coûte une heure du travail d'un bénévole. Cela pourrait être estimé comme étant le salaire moyen payé au personnel ou le salaire minimum national. Cela peut être ensuite multiplié par le nombre d'heures travaillées et par le nombre de bénévoles.

$$\boxed{\text{Valeur du temps des bénévoles pour l'organisation}} = \boxed{\text{tarif horaire}} \times \boxed{\text{nombres d'heures travaillées}} \times \boxed{\text{nombres de bénévoles}}$$

Cet exercice peut également être effectué pour les choses données à l'organisation à titre de donation, comme des équipements ou des bâtiments. Cela est réalisé en estimant la valeur marchande des choses données à l'organisation.

Réflexion

- Combien de bénévoles compte notre organisation ? Énumérez les tâches qu'ils peuvent assumer.
- Quelles techniques de recrutement pourrions-nous utiliser pour encourager les bénévoles ?
- Quelles mesures pourraient être prises pour assurer la loyauté ?
- Quelle sorte d'accord formel serait nécessaire ? Que devrait-il inclure ?
- Comment sont traités les bénévoles dans notre organisation ?
- Quelles mesures pourraient être prises pour assurer que leur contribution est appréciée et célébrée ?
- Calculez la valeur des bénévoles pour notre organisation.

Annexes

Annexe 1 **Ressources et contacts**

- Publications**
- *ROOTS 5 : Gestion du cycle de projet* (2003) par Rachel Blackman, Tearfund. Disponible en anglais, en français, en espagnol et en portugais. Ce livre examine en détails la façon de planifier les projets et de communiquer avec les bailleurs de fonds institutionnels.
 - *The Worldwide Fundraiser's Handbook*, 2ème édition (2003), Michael Norton. Directory of Social change
 - *Towards Financial Self-reliance: A handbook on resource mobilisation for civil society organisations in the south* (2001) Richard Holloway. Aga Khan Foundation
 - *Writing Better Fundraising Applications*, 2ème édition (1997) par Michael Norton et Michael Eastwood. Directory of Social Change
- Sites internet**
- www.afpnet.org
The Association of Fundraising Professionals soutient les collecteurs de fonds dans le monde en leur fournissant formation, ressources et programmes de certification.
 - www.allavida.org
Allavida est une organisation de développement internationale qui fournit des formations, des publications et un appui aux organisations et réseaux de développement. Elle publie un magazine trimestriel appelé *Alliance* qui est disponible en ligne. *Alliance* donne une occasion aux bailleurs de fonds et aux organisations de développement dans le nord et dans le sud de discuter et d'échanger des idées.
 - www.associanet.com www.associanet.com
La plate-forme internet de la gestion associative.
 - www.associatifinancier.be
L'Associatif financier. Spécialisé en conseils, information et formation en création et gestion d'organisations à but non lucratif. Son « Centre Voltaire pour l'économie sociale » offre des locaux d'hébergement et sert de centre de ressources aux associations et entreprises sociales en Europe.
 - www.dsc.org.uk
Directory of Social Change est une organisation basée au Royaume-Uni qui fournit des formations et des publications aux organisations et publie des répertoires des sociétés de fiducie pour le Royaume-Uni.
 - <http://fdncenter.org>
Le Foundation Center dispose d'un répertoire des fondations basées aux Etats-Unis.
 - www.guidestar.org
Guidestar a un répertoire sur Internet des fondations basées aux Etats-Unis.

- www.juris-associations.com
Juris Associations. JURIS publie des livres et des périodiques, fournit des informations, formations et services aux associations françaises dans les domaines juridiques, fiscaux et comptables ainsi qu'en gestion, marketing et aspects sociaux.
- www.resourcealliance.org
La Resource Alliance est un réseau international qui vise à renforcer la capacité de collecte de fonds des organisations de développement. Elle fournit des formations et des opportunités de partage des connaissances et de réseautage en Afrique, en Asie, en Europe et en Amérique Latine. L'adhésion est gratuite et un grand nombre d'articles peut être téléchargé à partir du site Internet.

Annexe 2 Calendrier d'atelier suggéré

La documentation contenue dans ce livre pourrait être adaptée et utilisée dans le cadre d'un atelier. Le calendrier suivant est une suggestion de la façon dont la documentation pourrait être couverte. Chaque session devrait impliquer des travaux pratiques pour permettre aux participants d'appliquer chaque étape de la stratégie de collecte de fonds à sa propre organisation.

	Journée 1	Journée 2	Journée 3
Dévotions	Ce que dit la Bible à propos de l'argent		
Session 1 (2 heures)	Principes de la collecte de fonds	Etapes de la stratégie de collecte de fonds 5 La composition actuelle de nos fonds 6 La composition prévue de nos fonds	Etape de la stratégie de collecte de fonds 9 Planifier notre travail de collecte de fonds
Session 2 (1 heure et demie)	Etapes de la stratégie de collecte de fonds 1 Dans quel but collectons-nous des fonds ? 2 A quel point sommes-nous efficaces ?	Etape de la stratégie de collecte de fonds 7 Communiquer avec les bailleurs de fonds potentiels	Etapes de la stratégie de collecte de fonds 10 Aborder les bailleurs de fonds 11 Mettre en œuvre, évaluer et revoir notre travail de collecte de fonds
Session 3 (1 heure et demie)	Etape de la stratégie de collecte de fonds 3 Quel est notre environnement de financement externe ?	Etape de la stratégie de collecte de fonds 8 Des stratégies pour chaque source de financement	Ressources de financement pertinentes pour les participants à l'atelier parmi un choix de personnes et églises, création de revenus, bailleurs de fonds institutionnels, entreprises, sociétés de fiducie, bénévoles
Session 4 (2 heures)	Etape de la stratégie de collecte de fonds 4 Quelle est notre capacité de collecte de fonds ?		

Annexe 3 **Index des mots clés**

- analyse AFOM 31–32, 49, 63
- analyse des écarts 42–43
- bailleurs de fonds institutionnels 12, 15, 16, 19, 28, 30, 34, 36, 37, 38, 39, 41, 44, 63–68
- bénévoles 12, 16, 28, 31, 40, 44, 51, 69–72
- calendrier d'activités 44
- capacité de collecte de fonds 31–32, 39, 44, 60, 64, 65
- communication 10, 41–43, 46, 52, 64, 66
- composition des fonds 33–41
- coordination des travaux de collecte de fonds 47–48
- création de revenus 36, 43, 56–63
- dossier de collecte de fonds 48
- éducation 10, 11, 12, 18, 52, 53, 55
- églises 12, 13, 15, 19, 21–25, 30–31, 32, 36, 37, 39, 42, 49, 51–56, 58, 71
- entreprises 13, 14, 39, 68–69
- éthique 9, 14–15, 37, 68
- études de cas 45, 52, 53, 55, 58, 59, 60, 62, 67, 68, 71
- intendance 19, 21–25, 30
- louer des biens 60
- mesurer le succès 49–50
- modèles de priorité des bailleurs de fonds 40
- personnel de collecte de fonds 27, 29, 31, 38–39, 42, 44, 47, 48, 52, 56, 58, 59, 60, 61–62, 64, 67, 69–72
- prière 10, 12, 14, 16, 30, 40, 51, 52, 59
- principes de commercialisation 9, 59, 61
- pyramide des bailleurs de fonds 16
- redevance pour services 60
- réputation 14, 17–19, 31, 40, 45, 54, 56, 62, 67, 68
- réseaux 30, 37, 67
- responsabilité/responsable 19, 21, 28, 65, 67
- retour sur investissement 9, 38–40, 49
- sensibilisation 11, 18, 52, 53, 55, 56
- sociétés de fiducie 12, 16, 36, 69
- sources de financement 33–44, 51–72
- stratégie de collecte de fonds 27–50
- stratégie organisationnelle 28, 49
- suivi 46, 48
- valeurs de la collecte de fonds 9–10
- valeurs organisationnelles 9–10, 14–15, 17
- vendre les compétences du personnel 60
- vulnérabilité 34, 35–36

Notes

Les collectes de fonds

par Rachel Blackman

ISBN 1 904364 36 5

Publié par Tearfund

