



Face à face

L'art d'obtenir des dons
plus importants
de personnes très généreuses

Ken Wyman, CFRE*

Directeur
Ken Wyman et associés inc
experts-conseils en
collecte de fonds, bénévolat et communications
64B rue Shuter
Toronto (Ontario)
M5B 1B1
(416) 362-2926

* Certified Fundraising Executive

Direction du Soutien aux organismes volontaires
Multiculturalisme et Citoyenneté
Gouvernement du Canada
Ottawa
Octobre 1993

Vous souhaitez reproduire certains passages?

C'est avec leur autorisation que nous citons les auteurs, éditeurs, conférenciers et correspondants personnels dont le nom figure dans le présent manuel. Quiconque souhaite reproduire l'un des ouvrages cités dans ces pages doit s'adresser directement aux intéressés afin d'obtenir leur consentement.

Les organismes de bienfaisance et les organismes sans but lucratif peuvent, s'ils le désirent, copier et adapter certaines sections du présent manuel *à leur propre usage seulement*, à la condition d'en attribuer tout le mérite à l'auteur. Aucune autorisation écrite n'est nécessaire. Toutefois, il serait utile à l'auteur de connaître la façon dont les lecteurs utilisent le document : ces derniers sont donc invités à lui écrire.

Tous les autres organismes, consultants ou particuliers qui souhaitent reproduire le présent ouvrage en tout ou en partie, en faire la distribution sous quelque forme que ce soit, ou en inclure des extraits dans une anthologie ou un manuel sont tenus d'obtenir une autorisation écrite de la part des détenteurs du copyright. Veuillez communiquer avec la direction du Soutien aux organismes volontaires ou avec Ken Wyman.

Le présent ouvrage fait mention de personnes et d'organismes fictifs. Toute ressemblance avec des personnes ou des organismes réels serait dans ce cas purement fortuite.

La présente publication vise à transmettre, sur le sujet traité, des renseignements précis émanant de source autorisée. Il est bien entendu que l'auteur et ses collaborateurs n'ont pas pour objectif de fournir des conseils d'ordre juridique ou comptable. Il y a lieu de consulter au besoin une personne compétente en la matière. L'analyse qui suit n'engage que l'opinion de l'auteur et ne saurait en aucun cas être interprétée comme faisant partie des directives officielles ou officieuses d'un organisme gouvernemental.

Édité par la direction du
Soutien aux organismes volontaires
Multiculturalisme et Citoyenneté Canada
Ministère du Patrimoine canadien
Ottawa (Ontario)
K1A 1K5

© Sa Majesté la Reine
représentée par
le Ministre des Approvisionnements et Services Canada
1993

Extraits indiqués
© Ken Wyman 1993

Also available in English.

ISBN 0-662-98692-X

Dessein : Douglas M^cKercher

Ce livre a été composé en caractères CG Palacio 11 pt, au moyen du logiciel WordPerfect avec sortie sur une imprimante HP LaserJet 4.

Table des matières

Remerciements

Les six secrets d'une sollicitation fructueuse 1

La collecte de fonds en personne vous convient-elle? 2

La méthode la plus économique et la plus efficace

Cette méthode vous convient-elle?

Quels revenus supplémentaires cette méthode
peut-elle vous apporter?

«Le test du revenu potentiel»

1 Les bons bénévoles 20

Les consultants ont-ils un rôle à jouer?

Combien de bénévoles vous faut-il?

Quelle serait la juste description des fonctions
du bénévole chargé de la sollicitation directe?

Pourquoi est-il préférable que les bénévoles
travaillent en tandem?

Combien de temps l'opération nécessitera-t-elle?

Où trouver les bénévoles?

Aidez les bénévoles à surmonter la crainte de la
collecte de fonds

2 Les bons donateurs 36

Qui donne le plus : les particuliers, ou les
entreprises et les fondations?

Comment trouver les personnes généreuses
susceptibles de faire un don important?

Sollicitez d'abord les personnes qui appuient votre
organisme

Pourquoi les membres du conseil doivent-ils donner
les premiers, et de quelle façon?

Comment déceler, chez les donateurs actuels,

l'aptitude à verser des sommes plus importantes?

Comment découvrir de nouveaux donateurs

potentiels?

3 La bonne somme	79
Quelle somme vous faut-il?	
Le donateur potentiel a-t-il déjà appuyé votre organisme?	
Le donateur potentiel a-t-il déjà versé des contributions à d'autres organismes?	
Combien le donateur potentiel est-il en mesure d'offrir?	
Comment inciter le donateur potentiel à la générosité?	
Comment tenir compte de tous les renseignements pour arrêter la décision?	
4 Le bon moment	110
Quel est le bon moment, en matière de sollicitation?	
Vous faut-il vraiment tout l'argent tout de suite?	
Qui faut-il solliciter d'abord?	
5 Le bon projet	121
À quoi sera consacré l'argent?	
Comment découvrir le centre d'intérêt d'un donateur potentiel?	
Y a-t-il lieu d'offrir des incitatifs?	
6 La bonne méthode	150
Terminer la recherche afin de mieux connaître les donateurs potentiels sur le plan humain.	
Cultiver la relation avec les donateurs potentiels	
Préparer des dossiers à l'intention des bénévoles chargés de la sollicitation	
Former les personnes chargées de la sollicitation	
Savoir repérer les éventuelles embûches et connaître les stratégies permettant de les surmonter	
Prendre rendez-vous pour rencontrer le donateur potentiel	
Rendre visite au donateur potentiel	
Effectuer le suivi	
Annexe A : L'exercice de réseautage	203
Annexe B : Le Jeu du Jour J	219
Glossaire	223
Documentation additionnelle	241
Évaluation et suggestions	255
Quelques mots sur l'auteur	257

Remerciements

Ken Wyman tient à remercier tout particulièrement les personnes qui, grâce à leur aide et à leur discernement, ont rendu possible la rédaction du présent ouvrage, et dont bon nombre ont autorisé la reproduction d'extraits de leurs ouvrages dans ces pages.

Allan Arlett
Karen Anderson
Linda Bronfman
Marga Callender
Le Centre canadien pour la philanthropie
Gordon Cressy
Tom Daly
Kent Dove et
Lorri Wimer de Jossey-Bass Inc
Jim Dugan
David R Dunlop
Gail A Evans
Joan Flanagan
Fundraising Management Magazine
Marion Fulton
Greg Gatuso
Norman Guilfoyle
Tim Hamilton
David W Heetland
Lyman Henderson
Donna Hunter
Nancy Jackman
Kenneth Kerr
Kim Klein et Nancy Adess du
Grassroots Fundraising Journal
Michael F Luck

Leueen MacFarlane
Don M^cRae
Charles F. Mai
Ian M^cCuaig
Lyn M^cDonell
Linda Miland
Walter Murray
Aryeh Neshet
NonProfit Times
Henri Nouwen
William Olcott
David Olive
Carol Oliver
Helen Gardiner Phelan
Paul Pivato
Revenu Canada
Nancy Redner
Henry Rosso
Julie Shakespeare
GT «Buck» Smith
J Warren Steen
Hanoeh Teller
Église unie du Canada
Frank V Whitely
Mildred et Max Wyman
Joyce Young

Six secrets d'une sollicitation fructueuse

Le bon *bénévole* sollicite, auprès du bon *donateur* la bonne *somme* au bon *moment* afin d'appuyer le bon *projet* en utilisant la bonne *méthode*.

— Les six secrets

SIX SECRETS CONDUISENT À L'OBTENTION DE DONS IMPORTANTS. Dans le présent ouvrage, nous nous pencherons sur la façon de déterminer ce que chacun de ces secrets comporte de «bon».

Suivant votre situation, peut-être préférerez-vous approfondir davantage certains points plutôt que de passer en revue chacun de ces aspects.

Dans le cas d'une congrégation religieuse, par exemple, il est probablement inutile de chercher à recruter les donateurs à l'extérieur du cercle des membres; il importe donc davantage de mettre l'accent sur les champs d'intérêt de ces derniers.

Les organismes solidement implantés et rompus aux grandes campagnes de collecte de fonds n'éprouveront sans doute aucune difficulté à recruter des bénévoles chevronnés; pour les autres, la recherche de personnes bénévoles compétentes peut constituer la clé du succès.

Je recommande cependant à la majorité des lecteurs de suivre l'enchaînement des chapitres, présentés ici selon un ordre logique et chronologique. Repérer des donateurs et obtenir d'eux des dons importants n'a rien de mystérieux. Il s'agit d'une démarche simple qui devient pénible pour les personnes qui choisissent de la compliquer.

Les mots magiques? *Travail acharné* et *grande visibilité*. Recueillir des dons importants constitue une tâche fatigante qui nécessite que l'on quitte le bureau pour se rendre sur le terrain. Ce n'est pas en s'asseyant au bureau que l'on cultive et sollicite les dons importants.¹

¹ Michael F.Luck, «A New Twist on Old Fund-Raising Maxims.» *NSFRE Journal* (National Society of Fundraising Executives, 1101 King Street, Suite 3000, Alexandria, VA 22314, USA), été 1990, p 30. Reproduction autorisée.

La collecte de fonds en personne vous convient-elle?

La méthode la plus économique et la plus efficace

S'ADRESSER EN PERSONNE À DES DONATEURS POTENTIELS SOIGNEUSEMENT CHOISIS constitue pour un organisme sans but lucratif un excellent moyen de recueillir des fonds et l'une des méthodes les plus simples d'obtenir des sommes importantes. Efficace à court terme, cette stratégie se révèle encore plus fructueuse pour peu que l'on planifie et que l'on fasse preuve d'assiduité auprès des donateurs potentiels. Pourtant, les organismes, et en particulier les regroupements communautaires, y recourent trop peu souvent.

Cette méthode vous convient, si vous :

- éprouvez un pressant besoin d'argent pour votre organisme;
- souhaitez obtenir une somme importante pour un projet spécial, notamment un immeuble ou du matériel;
- rêvez d'un fonds de dotation dont les intérêts permettraient à votre organisme de jouir d'une liberté financière à long terme.

Les techniques décrites dans le présent manuel expliquent la façon d'atteindre ces objectifs. Elle ne conviennent cependant pas à tous. Il y a d'abord lieu de décider si elles vous seront utiles, en tenant compte des critères qui suivent.

Décision n° 1 : vous faut-il des dons importants?

Le présent ouvrage a pour but de vous aider à recueillir des sommes importantes. Mais vous faut-il vraiment un montant aussi élevé? Ou au contraire, vous faut-il encore davantage?

Bien des groupements communautaires se feraient une fête de recevoir un don de 100 \$ ou de 500 \$ de la part d'un particulier, surtout si ce dernier renouvelait le geste fréquemment!

Dans le cas des hôpitaux, des universités et des organismes de bienfaisance importants, un don peut être considéré comme substantiel à compter de 10 000 \$,

50 000 \$, 100 000 \$ ou davantage. En deçà d'un tel montant, on estime qu'il s'agit d'un don ordinaire.

Moyennant de légères modifications, les techniques présentées ici valent pour tous les niveaux, quel que soit le nombre de zéros alignés.

La présente publication porte sur la sollicitation *face à face*. Si cette méthode vous sourit, préparez-vous à redéfinir ce que vous entendiez jusqu'à présent par «somme importante». À l'aide du manuel, vous apprendrez comment il convient d'aborder les donateurs potentiels hors du commun.

Le fait de trouver une personne généreuse entre toutes représente une victoire dans la plupart des cas; il existe toutefois des exceptions.

Les organismes qui mettent de l'avant des principes stricts d'égalité estiment parfois que les sommes recueillies doivent être à peu près équivalentes et choisissent de ne pas tenir compte des montants supplémentaires qui pourraient résulter de l'écart entre les revenus, les dépenses, les actifs, le style de vie et le niveau d'engagement. Il leur importe que tous les donateurs soient traités également et ils craignent que si l'essentiel de leur budget provenait des dons disproportionnés de quelques-unes de ces personnes, celles-ci en tireraient un certain pouvoir. Ces organismes concluent parfois que les donateurs ayant les moyens de verser des sommes substantielles ont érigé leur fortune en adoptant un comportement immoral et qu'ils constituent donc des ennemis. Si ce raisonnement correspond à celui de votre organisme, les techniques décrites ici ne vous conviennent peut-être pas.

Certains organismes ont besoin d'un concours important, notamment les groupes de revendication, qui doivent pouvoir compter sur un grand nombre de sympathisants, qu'ils apportent ou non une contribution financière appréciable. Les organismes religieux s'appuient également sur le nombre des fidèles qui assistent aux offices, même si tous ne font pas de dons substantiels. Il en va de même des clubs, des groupes d'appartenance, des organismes liés aux arts du spectacle et de nombreux autres organismes aux besoins similaires.

Ces organismes comptent parfois d'abord sur l'appui de donateurs généreux pour poursuivre leur croissance ou, une fois parvenus à maturité, pour contribuer à défrayer le coût des activités spéciales. Dans l'intervalle, leur principal objectif consiste souvent à accroître le nombre de petits donateurs.

Le publipostage, la sollicitation téléphonique et les activités spéciales constituent en général des moyens adéquats pour toucher un grand nombre de personnes susceptibles de verser une somme de moindre importance. Ces méthodes ont déjà fait l'objet d'autres publications.

Grâce au système d'augmentation des dons présenté plus bas, vous découvrirez l'avantage sous-jacent à ces techniques : elles vous aideront à trouver les perles rares, ces personnes dont la générosité n'a d'égal que la capacité de donner.

Si le soutien de la part d'un grand nombre de personnes correspond à votre besoin le plus fondamental, et même si chacune d'entre elles apporte une contribution financière relativement modeste, la méthode décrite ici ne vous convient pas.

Décision n° 2 : pouvez-vous mettre l'accent sur les particuliers?

Le présent manuel porte sur les *particuliers* qui font des dons importants. Certains sont riches et célèbres. Mais ce n'est pas le cas de la majorité d'entre eux, qui sont tout

simplement très généreux.

Vous apprendrez comment repérer ces personnes et les amener à faire des dons substantiels. Ces techniques valent également pour les campagnes de mobilisation de fonds et la collecte de fonds continue.

Le présent ouvrage met l'accent sur les *personnes*. Il n'y est question ni des entreprises, ni des fondations ou des autres grandes institutions qui accordent des subventions.

Les organismes dispensateurs ne procèdent généralement pas de la même façon que les particuliers généreux. Ils établissent souvent une marche à suivre assez formelle qui exige la présentation d'une proposition rédigée suivant des normes préétablies. De telles mesures sont nécessaires lorsque les décisions sont prises en comité.

Les particuliers agissent plus spontanément, souvent à la suite d'une simple conversation. Il est rare qu'ils aient à consulter une autre personne que leur conjoint ou conjointe.

Les méthodes que nous vous proposons contribueront peut-être à vous ouvrir les portes des organismes qui accordent des subventions. Elles vous apprendront à trouver les personnes qui vous aideront à faire en sorte que votre demande se distingue des autres. Il vous sera utile de savoir présenter une demande en personne si vous parvenez à obtenir un rendez-vous avec les dirigeants de l'institution. De telles rencontres accroissent considérablement les chances de réussite.

Cependant, pour obtenir la subvention d'un organisme, il est fort probable que vous deviez jumeler la mise en application des techniques contenues dans le présent manuel à une proposition écrite. L'art de rédiger une proposition mériterait d'ailleurs de faire l'objet d'une autre publication.

Certains donateurs potentiels qui possèdent une petite entreprise ou une fondation familiale préfèrent parfois tirer le chèque sur l'entreprise ou la fondation plutôt que sur leur compte bancaire personnel. Si le pouvoir décisionnel leur appartient entièrement, les techniques suggérées ici peuvent être utilisées.

Le présent manuel n'a PAS pour objectif d'aborder tous les aspects de la planification de la campagne. Il porte exclusivement sur les personnes : comment les repérer, comment se préparer, quoi leur dire afin d'obtenir un don important (quelle que soit la valeur que vous accordez au terme important).

Si vous vous intéressez davantage aux institutions dispensatrices, cet ouvrage ne correspond pas à vos attentes.

Décision n° 3 : pouvez-vous repérer les donateurs potentiels?

Est-ce que vous vous dites : «Mais nous ne connaissons personne qui puisse faire un don important»?

Les personnes œuvrant dans le milieu des organismes sans but lucratif s'étonnent souvent de découvrir qu'elles possèdent un réseau de connaissances insoupçonné. Presque tous les organismes sont en mesure de recueillir aisément des dons s'échelonnant entre 500 \$ et 1 000 \$. Bien des particuliers offrent des milliers de dollars et davantage.

Aux États-Unis, certains donnent des sommes ahurissantes. Bill Cosby, comédien et pédagogue, de même que son épouse Camille, ont versé 22 millions de dollars au

Spelman College.² L'auteur James Michener, lauréat du prix Pulitzer, a cédé à des musées des œuvres d'art évaluées à 25 millions de dollars et accordé 7 autres millions à des programmes visant à promouvoir la création littéraire,³ dont l'inauguration, dans le cadre des études supérieures, d'une école de rédaction annexée à l'université du Texas grâce à un fonds de dotation d'un million de dollars.⁴ Paul Mellon a pour sa part donné plus de 300 millions de dollars.⁵

Sinéad O'Connor, la vedette rock irlandaise, a offert sa résidence de Hollywood afin de venir en aide à la Somalie, où sévit la famine. Après avoir entendu un appel à la charité lancé par la Croix-Rouge à la télévision, elle a téléphoné à la chaîne en question pour donner sa maison. Évaluée à 970 000 \$, la demeure comporte dit-on cinq chambres à coucher, trois salles de réception, un bain tourbillon et une piscine.⁶

Que dire aussi des innombrables bibliothèques, salles de concert, immeubles, fondations et autres qui portent le nom d'Andrew Carnegie ou de John D Rockefeller en commémoration des contributions qu'ils y ont versées!

Nous avons également eu, au Canada, des philanthropes multi-millionnaires qui parfois n'étaient pas dépourvus d'excentricité. Bien que le présent manuel vise précisément à prouver qu'il est possible de recueillir des dons importants auprès de personnes moins exaltées, citons tout de même quelques exemples au bénéfice de la petite histoire.

Le baron de l'alcool Hiram Walker, maître d'œuvre d'un empire autour duquel s'est construit le village de Walkerville (aujourd'hui une banlieue de Windsor, en Ontario), a fait bâtir des églises à Détroit et à Walkerville, mais a obtenu que cette dernière soit fermée pendant deux ans après avoir découvert que le pasteur prêchait la tempérance...⁷

Qu'ils soient riches ou pauvres, les donateurs se laissent influencer par leurs propres préjugés au moment d'arrêter leur décision. Contrairement au gouvernement, ils ne rendent de comptes à personne. Le fait de connaître leurs préjugés présente parfois

² Joan Flanagan, *Successful Fundraising* (Chicago: Contemporary Books Inc., 189 North Michigan Avenue, Chicago IL 60601), 1991, p 147. Reproduction autorisée.

³ Lynn Rosellini, «The man who loves facts», *US News and World Report*, 17 juin 1991, volume 110, n° 23, p 58.

⁴ Jim Shahin, «The continuing saga of James A Michener», *The Saturday Evening Post*, mars 1990, volume 262, n° 2, p 66.

⁵ Joan Flanagan, 1991, p 135, 160.

⁶ Agence Reuter, «O'Connor calls charity and donates mansion», *The Globe and Mail*, 1^{er} décembre 1992.

⁷ Olive, David. *Just Rewards: The Case for Ethical Reform in Business*, Toronto, Key Porter Books, 1987, p 215, 216. Reproduction autorisée. M Olive note : «Dans un essai célèbre, *The Gospel of Wealth*, Carnegie fait valoir que les riches devraient donner leur fortune et qu'ils créeraient ainsi un état idéal dans lequel le surplus de fortune de quelques-uns deviendrait, au meilleur sens du terme, la propriété de la majorité. [] Jusqu'à présent, la famille Rockefeller a versé plus de 1,5 milliards de dollars aux universités, aux écoles de médecine ainsi qu'à des dizaines d'autres institutions et causes honorables... L'image des Rockefeller a été si bien polie, que même les descriptions encyclopédiques les plus détaillées négligent souvent de mentionner que le *paterfamilias*, John D Rockefeller, employait un vaste réseau d'espions chargés de saboter les raffineries de pétrole et les pipelines des concurrents.»

un net avantage. Un autre Canadien connu en fournit la preuve :

Donald Smith (Lord Strathcona), ce financier du Canadien Pacifique qui a enfoncé le dernier crampon de chemin de fer, était un philanthrope généreux mais chimérique. Il a donné 12 millions de dollars de son vivant et légué 20 autres millions par testament. Parmi ses largesses les plus exceptionnelles figurent le don, en 1900, d'un régiment entier de cavalerie à l'armée britannique pendant la guerre des Boers et celui d'un million de dollars pour la fondation d'un établissement renommé de Montréal : l'hôpital Royal Victoria. Malgré tout, le généreux héritage de Donald Smith porte la marque de ses préjugés. Incapable de pardonner aux électeurs de Winnipeg de ne pas l'avoir réélu à la Chambre des Communes, il a cessé de verser des dons aux écoles et aux hôpitaux de cette ville. Son testament a du reste trahi ses prétentions aristocratiques : il stipulait qu'une partie de la fortune de M Smith devait aller à l'établissement d'une léproserie, mais que seuls les Anglais d'un niveau social acceptable pourraient y être admis.⁸

Plus récemment, on a offert aux universités canadiennes un grand nombre de dons importants et parfois étonnants. À la fin de 1992, Alfred Bader, un ancien étudiant qui habite Milwaukee, au Wisconsin, a versé à l'Université Queen's 12 millions de dollars destinés à l'achat, en Angleterre, d'un château du XV^e siècle comportant 140 chambres, un domaine de 93 hectares et une douve. Le château sera réaménagé en centre d'études internationales. La même université avait en outre reçu, vers la fin de la décennie 1980, un don de 15 millions de dollars provenant d'une source anonyme.⁹

Mais là ne s'arrêtent pas les dons stupéfiants.

L'Université M^cMaster, de Hamilton en Ontario, a reçu un legs de 25 millions de dollars du docteur Harry Lyman Hooker, décédé sans famille au début des années 80. Le docteur Hooker n'était pas diplômé de l'Université McMaster et il habitait New York, non Hamilton, où il se rendait cependant pour affaires. Il était l'un des premiers investisseurs de la société IBM. Le recteur de l'Université avait fait sa connaissance et le comptait parmi ses relations. À la suite de ce don, «on a vu sur le campus des étudiants vêtus d'un blouson portant l'inscription "Boursier de Hooker"», de dire Tom Daly, chargé de la collecte de fonds à l'Université M^cMaster.¹⁰

L'Université M^cMaster a reçu un autre don appréciable : une collection d'art d'une valeur de 30 millions de dollars lui a été offerte par le docteur Herman Herzog Levy, un joaillier de Hamilton qui avait suivi des cours d'histoire de l'art dans cet établissement. Décédé sans famille à 88 ans en juin 1990, il a laissé une succession de

⁸ Olive, David. *Just Rewards*, p 215, 216.

⁹ Mitchell, Alanna. «Universities learn to cultivate the rich», *The Globe and Mail*, 15 janvier 1993.

¹⁰ Entretien privé avec Thomas M Daly, agent de développement (Fondations), Université M^cMaster, le 3 mai 1993.

plus de 28 millions de dollars à partager à peu près également entre l'Université M^cMaster et le Royal Ontario Museum. L'Université a donc obtenu au total 44 millions de dollars.

En 1986, on a cédé à l'Université de Victoria le Dunsmuir Lodge, un immeuble de 6 millions de dollars réservé à la tenue de conférences.

L'Université de Colombie-Britannique a quant à elle reçu, en 1991, 15 millions de dollars de la part de Peter Wall, financier de Vancouver. En 1989, la Chan Foundation of Canada avait versé à l'établissement 10 millions de dollars destinés à la mise sur pied d'un centre consacré aux arts de la scène.

À la fin des années 80, un donateur désirant garder l'anonymat avait versé à l'Université Simon Fraser une contribution de 13,6 millions de dollars.

La plupart des organismes n'osent pas rêver de sommes aussi faramineuses et seraient comblés si on leur offrait moins de 10 % des 25 millions de dollars qu'a reçus l'Université M^cMaster.

Pour la majorité des 67 000 organismes de bienfaisance enregistrés au Canada, il serait fantastique d'obtenir un don totalisant 1 %, ou même 0,1 % de ce montant.

En fait, bon nombre de groupements seraient enchantés de trouver des personnes qui consentiraient à leur verser 2 500 \$, soit 0,01 % du don offert à M^cMaster.

Et quel organisme sans but lucratif ne serait pas heureux de recevoir régulièrement des dons de 250 \$, ce qui correspond à 0,001 % ou à un dix-millième de la somme recueillie par une seule personne à M^cMaster.

Recueillir des dons de quelques centaines ou de quelques milliers de dollars constitue un rêve réalisable pour la grande majorité des organismes.

Curieusement, bien des *donateurs* sont eux aussi étonnés par la somme qu'ils sont en mesure de verser.

Peu de gens sont disposés à donner consciemment des sommes d'argent importantes. Lorsqu'ils contribuent, leur motivation provient de l'enthousiasme que leur inspire une cause et (ou) une demande formulée convenablement, au moment opportun et par la bonne personne.

La plus grande mosquée moderne de l'Occident constitue un excellent exemple. Elle a été érigée en 1992 dans la ville de Maple, située immédiatement au nord de Toronto, en Ontario, par des musulmans ahmadiyya. Ces derniers avaient recueilli au total 4,5 millions de dollars.

«Chaque cent a été recueilli par les ahmadis du Canada», affirme Hasanat Ahmad Syed, secrétaire national du Mouvement Ahmadiyya du Canada (on estime entre 5 000 et 10 000 le nombre de ahmadis vivant au pays). Certains d'entre eux ont vendu leur maison, d'autres ont contracté un emprunt, des femmes ont vendu leurs bijoux pour contribuer à payer la mosquée.»

Les ahmadis versent au mouvement entre un-seizième et un-tiers de leur revenu.

Même si l'essentiel du travail était attribué à des entrepreneurs, des centaines de bénévoles y ont consacré des milliers d'heures; certains ont travaillé dix-huit heures par jour et dormi dans une roulotte. «C'était un privilège», de préciser Naseer Ahmad, 39 ans, propriétaire d'une agence de publicité... «Il n'est pas donné à tout le monde de

pouvoir contribuer à la construction d'une mosquée.»¹¹

Dans chaque religion, des adeptes auraient des anecdotes semblables à raconter. De la même façon, il a fallu que des personnes convaincues se surpassent afin de mettre sur pied bon nombre de nos centres communautaires, théâtres, foyers pour personnes âgées, établissements de soins de santé et groupements communautaires en tout genre.

Ne voyez pas dans les personnes riches et richissimes les seules sources de dons généreux. Car non seulement ne sont-elles PAS les *seules*, mais elles ne représentent pas forcément non plus les *meilleures* pour votre organisme. En fait, selon John William Thomas, vice-président du développement au *New England Medical Centre* de Boston, «le montant des contributions diminue à mesure qu'augmente le revenu».¹²

Peut-être l'une des personnes siégeant au conseil d'administration de votre organisme connaît-elle un membre des familles McCain,¹³ Eaton, Bronfman,¹⁴ ou Peter Pocklington ou une autre des familles riches du Canada? Dans l'affirmative, tirez parti de cet avantage, mais en utilisant les méthodes exposées ici afin d'agir dans les règles de l'art.

Pour les autres, ceux d'entre nous dont l'entourage se compose de gens ordinaires, rien ne sert de désespérer. Dans les pages qui suivent, vous apprendrez à repérer des connaissances que vous ne vous soupçonniez même pas! Vous découvrirez également comment amener les donateurs à verser, avec le sourire et sans douleur, une somme supérieure à celle qu'ils croyaient pouvoir offrir.

Mais cette technique fonctionnera-t-elle dans votre cas?

Il est vrai que certaines collectivités vivent dans un dénuement extrême et font face à un taux de chômage effarant. Certaines régions du Canada éprouvent des problèmes endémiques et pourtant, elles donnent encore plus généreusement.

Dans les provinces de l'Atlantique, par exemple, le revenu moyen par famille s'établit à 30 254 \$ en 1986. Les dons se chiffrent environ à 417 \$ par famille, soit 1,37 % du revenu brut. En comparaison, même si le revenu moyen représente 39 444 \$ en

¹¹ «Volunteers share 'privilege' of helping build mosque.» *The Toronto Star*, 17 octobre 1992.

¹² Allocution prononcée par M Thomas dans le cadre d'*Impact 88*, un congrès tenu au Centre canadien pour la philanthropie à Toronto en novembre 1988. Reproduction autorisée.

¹³ «Au cours de l'été de 1986, les frères Harrison et Wallace McCain ont été bouleversés d'entendre aux informations que les fermiers du sud des États-Unis étaient victimes de la pire sécheresse du siècle. Les deux frères, dont l'entreprise, McCain Foods Ltd, est l'une des principales productrices de frites surgelées au monde, ont mis sur pied un programme d'aide grâce auquel la société McCain elle-même et des centaines de cultivateurs vendant leurs produits à l'entreprise de Florenceville (au Nouveau-Brunswick) ont expédié franc de port plus de deux milles tonnes de foin aux fermiers en difficulté. Les balles de foin, portant chacune le message «Don des fermiers et des citoyens du Nouveau-Brunswick, Canada», ont commencé à parvenir à destination alors que les fermiers américains attendaient toujours que leur propre gouvernement adopte les mesures nécessaires pour leur venir en aide. Ces derniers n'ont donc pas eu à choisir entre la perspective de laisser mourir leurs animaux et celle de les vendre à des prix inférieurs à ceux du marché.» Olive, David. *Just Rewards*, p 224.

¹⁴ «Deux établissements de Montréal, l'*Hôpital Général Juif* et le centre culturel Samuel et Saidye Bronfman, doivent leur existence à la générosité de la génération fondatrice des Bronfman. La génération suivante, qui dirige maintenant l'entreprise, fournit un soutien constant aux bonnes causes...» Olive, David. *Just Rewards*, p 67.

Ontario, chaque famille n'accorde que 349 \$ aux dons, soit 0,85 % de son revenu brut. Ainsi, bien que les revenus soient de 30 % supérieurs en Ontario, les contributions représentent une somme de 16 % inférieure.¹⁵

À Steinbach, au Manitoba, le revenu moyen n'atteint que 18 045 \$ par contribuable.¹⁶ Pourtant, les habitants de cette municipalité sont les donateurs les plus généreux du pays : la moyenne des dons se chiffre en effet à 870 \$ en 1990, alors qu'elle s'établit à 120 \$ par contribuable dans l'ensemble du Canada.¹⁷

Les pauvres donnent un pourcentage beaucoup plus élevé de leur revenu que le font les riches. En 1990, les donateurs canadiens dont le revenu annuel est inférieur à 5 000 \$ versent 4,5 % de celui-ci aux organismes de bienfaisance. Ce pourcentage décroît de façon constante avec l'augmentation du revenu, jusqu'à atteindre 1,12 % pour un revenu annuel de 45 000 \$ à 50 000 \$. Ensuite, le pourcentage s'élève légèrement : les personnes dont le salaire annuel est supérieur à 250 000 \$ disent consacrer 1,69 % de leur revenu aux dons de charité. La moyenne s'établit à 2,3 % pour l'ensemble des contribuables.¹⁸

Il faut admettre que la somme moyenne versée en dollars augmente en fonction du revenu.

- Les personnes dont le salaire se situe entre 10 000 \$ et 15 000 \$ donnent en moyenne 321 \$.
- Les personnes dont le salaire se situe entre 45 000 \$ et 50 000 \$ donnent en moyenne 529 \$.
- Les personnes dont le salaire est supérieur à 250 000 \$ donnent en moyenne 8 475 \$.
- Pour l'ensemble des contribuables, la moyenne se chiffre à 555 \$.

En outre, plus leur salaire est élevé, plus les gens sont susceptibles de faire preuve de générosité : 21 % des personnes dont le salaire se situe entre 10 000 \$ et 15 000 \$ ont fait des dons, alors que ce pourcentage grimpe à 76 % chez les personnes dont le revenu est supérieur à 250 000 \$. En moyenne, 30 % de toutes les personnes qui remplissent une déclaration d'impôt ont indiqué avoir fait des dons.

Bien entendu, puisque ces données s'appuient sur la déclaration d'impôt, elles ne sont pas entièrement précises. Il n'est pas toujours possible de déclarer la totalité des dons versés. Certains ne peuvent faire l'objet d'un reçu pour fins d'impôt : on ne peut notamment déduire une partie du coût du billet d'une activité spéciale, d'un billet de tombola, ou l'achat de services. Les organismes de charité qui ne sont pas enregistrés

¹⁵ Arlett, Allan, Phelps Bell et Robert W Thompson. *Canada Gives: Trends and Attitudes Towards Charitable Giving and Voluntarism*, Toronto, Centre canadien pour la philanthropie, 1988, p 26, 27.

¹⁶ Revenu Canada, Impôt, *Statistiques fiscales, 1992*, Ottawa, Revenu Canada, 1992, p 336.

¹⁷ Statistique Canada. *Charitable Donations Data, 1990, ranked by media donation*, document distribué au cours d'une causerie de Statistique Canada à Toronto, le 4 décembre 1991, p 7 (original non paginé).

¹⁸ Calculs établis d'après les renseignements contenus dans *1992 Taxation Statistics*, tableau récapitulatif 2, p. 96.

ne peuvent délivrer de reçus à des fins d'impôt.

Certains organismes d'intervention sociale estiment ne pas pouvoir utiliser les techniques de la collecte de fonds face à face parce qu'ils luttent contre les intérêts des personnes riches et puissantes. Rappelez-vous que la générosité n'est pas fonction de la richesse. L'expérience démontre que bien des gens possèdent à la fois suffisamment de conscience politique pour souhaiter faire des dons et un revenu qui leur permet certaines largesses. On les trouve parmi les progressistes qui travaillent dans les universités, au gouvernement, dans de nombreuses entreprises, chez les travailleurs autonomes et les artistes qui obtiennent du succès.

Toutefois, si la lecture du chapitre deux ne vous convainc toujours pas que des particuliers peuvent vous offrir quelques centaines de dollars ou davantage, cette méthode ne vous est pas destinée.

Décision n° 4 : parviendrez-vous à trouver des bénévoles pour solliciter des dons?

La sollicitation face à face constitue la façon la plus efficace d'obtenir de l'argent. Elle est aussi la plus angoissante.

En outre, pour des raisons que nous expliquerons plus loin, ce sont les bénévoles qui doivent s'en charger. Pour l'instant, il suffit de tenir pour acquis que cette méthode ne fonctionne que si des bénévoles consentent à solliciter des dons personnellement.

L'expérience indique qu'il faut au moins dix bénévoles pour recruter la «masse critique». Théoriquement, un seul pourrait suffire : une personne en recrutant une autre, l'équipe finirait par s'accroître. Mais la réalité n'est pas si simple.

Le présent manuel vous renseignera dans une certaine mesure sur la façon de recruter des bénévoles. Il s'agit là cependant d'une vaste question, qui fait d'ailleurs l'objet d'autres publications.¹⁹

Si vous ne disposez d'aucun bénévole ou n'êtes pas en mesure d'en recruter, cette méthode ne vous convient pas.

¹⁹ Pour plus de renseignements sur le recrutement de volontaires, consulter YOUNG, Joyce. *Fund Raising for Non-Profit Groups*, Self-Counsel Press, 1481 Charlotte Rd., North Vancouver, BC V7J 1H1, 1991; FLANAGAN, Joan. *The Successful Volunteer Organisation*; GURIN, Maurice. *What Volunteers Should Know for Successful Fund Raising*, McGraw-Hill Ryerson, 300 Water St., Whitby, ON L1N 9B6, 1981; ONTARIO MINISTRY OF CULTURE, TOURISM AND RECREATION. *Volunteers: How to Find, Select and Train*, Community Information Services, Toronto, 1978, 32 pages (édition épuisée, mais toutes les bibliothèques de l'Ontario possèdent l'ouvrage).

Décision n° 5 : êtes-vous en mesure de consacrer du temps et de l'énergie à la préparation?

Les bénévoles qui consentent à solliciter des dons doivent recevoir une formation préalable généralement très appréciée. Êtes-vous disposé à consacrer du temps et de l'énergie à la formation?

Peut-être vous faudra-t-il également consacrer du temps à recueillir des renseignements qui contribueront à susciter l'enthousiasme chez les bénévoles et les donateurs. Seriez-vous par exemple en mesure de répondre rapidement à des questions comme celles-ci : Quels sont vos objectifs? Vos projets? Qu'est-ce qu'un don de 500 \$, de 50 000 \$ vous permettrait d'accomplir? Quelles sont vos réalisations concrètes?

La présente publication vous apprend à préparer les bénévoles, à leur fournir des trousseaux et à effectuer le suivi une fois la campagne terminée. Ces opérations n'ont pas à être longues, mais demeurent essentielles.

En fait, cette méthode de sollicitation peut se révéler plus rapide que la plupart des autres. Les solutions de rechange nécessitent en général plus d'efforts pour de moindres sommes. Le travail colossal qu'exigent les activités spéciales est légendaire. Quant au publipostage, son coût est quelquefois étonnamment élevé. En outre, il faut parfois des mois avant de toucher une subvention du gouvernement, d'une fondation ou d'une institution dispensatrice, sans compter la rédaction de propositions complexes et l'attente de réponses qui tardent à venir.

Recueillir des dons importants auprès de particuliers demande de la préparation. Les planificateurs avisés utilisent les deux-tiers du temps consacré à la campagne pour travailler au sein de l'organisme avant de rencontrer la première personne susceptible de donner. *Il importe de préparer votre organisme.* Il faut effectuer des recherches pour repérer les donateurs potentiels et se renseigner sur leurs intérêts. Les préposés à la sollicitation doivent recevoir une formation, et ainsi de suite. Toutes ces étapes nécessitent du temps.

Rien ne sert de s'impatienter. Il vaut la peine de se préparer avec soin.

Toutefois, si vous ne pouvez y consacrer le temps nécessaire, cette technique ne vous convient pas.

Décision n° 6 : pouvez-vous distinguer le rêve de la réalité en matière de dons importants?

Bien qu'efficace, cette méthode n'est pas miraculeuse. Préparez votre organisme et vous-même à la collecte de fonds à long terme.

Certains rêvent d'une campagne gigantesque qui permette à elle seule de recueillir «tout l'argent dont nous aurons besoin une fois pour toutes». Mais les besoins ne cessent de changer et de s'accroître.

Le rêve : Vous vous procurez la liste des personnes les plus riches au pays. Vous leur écrivez une courte et simple lettre, deux à la rigueur. Tout à coup, ces personnes sont foudroyées par une révélation : elles ont jusqu'ici dépensé leur argent à mauvais escient. Absolument charmées par votre organisme, elles vous comblent d'argent. En fait, leur générosité est telle que vous n'arrivez pas à tout dépenser. Vous investissez donc cet énorme don dans un fonds de dotation et votre organisme vit heureux grâce aux intérêts.

Bien entendu, il en va autrement dans la réalité.

Le plus souvent, les dons substantiels proviennent de personnes qui appuient depuis longtemps votre organisme. Peut-être ne les avez-vous jamais vraiment sollicitées parce que vous n'aviez pas songé qu'elles pouvaient apporter une contribution beaucoup plus importante. Peut-être n'y avaient-elles pas pensé elles-mêmes. Voici une version plus réaliste.

La réalité (première partie) : Vous avez repéré quelques donateurs et disposez d'une courte liste d'adresses, en plus de connaître quelques personnes sympathiques. Peut-être certains membres qui siègent ou ont siégé au conseil d'administration ont-ils apporté une contribution intéressante. La plupart d'entre eux versent cependant des montants relativement peu élevés et de façon irrégulière.

Votre équipe n'ose pas les solliciter trop fréquemment de crainte de les offenser et de les faire fuir.

Prudemment, timidement, vous créez des liens pendant des mois et des années. Vous expédiez des bulletins et des lettres types. À l'occasion, une ou deux personnes attirent votre attention parce qu'elles donnent un peu plus généreusement ou fréquemment que les autres, qu'elles vous adressent un mot gentil, ou qu'un membre du groupe les connaît. Vous rédigez une lettre personnelle. Peut-être faites-vous aussi quelques appels téléphoniques. Lorsque vous vous entretenez avec elles, vous les écoutez attentivement et attachez de l'importance à leurs préoccupations.

Au moment opportun, un bénévole leur rend visite à domicile, ou bien les donateurs passent eux-mêmes vous rencontrer. Le bénévole, qui a reçu une formation adéquate, leur demande de verser une somme précise destinée à un projet qu'ils aimeraient voir réaliser. Ils donnent plus qu'ils ne l'ont fait dans le passé.

Avec les années, ces donateurs se montrent un peu plus généreux. Afin de leur rendre hommage, vous formez un ou deux groupes que vous appelez

«Bienfaiteurs», «Amis», «Commanditaires». Ils continuent d'augmenter le montant de leur contribution.

Un jour, les dons se font plus importants. Lorsque les donateurs en arrivent à la limite de ce qu'ils sont en mesure de verser, vous envisagez ensemble la nature des contributions qu'ils pourraient vous apporter dans l'avenir, notamment par leur testament ou leur police d'assurance-vie. Enfin, après une vie longue et heureuse, l'un d'entre eux part tout doucement vers un monde meilleur, léguant à votre organisme un fonds de dotation modeste mais valant son pesant d'or.

Vous ajoutez ce legs aux autres, résultat de votre patient travail. Les intérêts couvrent une partie importante du coût de quelques projets d'envergure. L'organisme reconnaît qu'on sollicite de plus en plus ses services et qu'il convient plus que jamais de mobiliser les forces en vue de la collecte de fonds.

Et si vous ne pouvez vous permettre d'attendre? Le besoin d'argent se fait pressant! Et vous n'avez aucune relation du genre de celles que nous venons de décrire.

Soyez tranquille, tout n'est pas perdu! Les contributions substantielles proviennent parfois de personnes qui n'avaient jamais donné à votre organisme auparavant.

La réalité (deuxième partie) : Après mûre réflexion, deux ou trois bénévoles ou membres du conseil se découvrent chacun deux ou trois relations ayant les moyens de faire un don important. Ces donateurs potentiels ne sont généralement pas du genre à offrir des millions, ou même des milliers de dollars, mais ils sont en mesure de verser une somme supérieure à celles que vous recueillez d'habitude.

Il se peut que les bénévoles ne soient pas de vieux amis des donateurs éventuels et qu'en fait, ils les connaissent à peine. Il serait fantastique que ces personnes leur doivent un grand service, ou cherchent à conclure des affaires avec eux, mais cette éventualité est peu probable dans le cadre d'un organisme communautaire.

Le bénévole ne se sent pas très à l'aise devant la perspective de faire de la sollicitation directe. Après avoir reçu une formation adéquate et participé à des jeux de rôle, cette personne, faisant équipe avec un camarade, consent à surmonter ses réticences.

Après plusieurs appels téléphoniques, elle parvient à fixer un rendez-vous au donateur potentiel. La rencontre a lieu. Ce dernier est impressionné par le dévouement d'un bénévole qu'il ne connaît peut-être qu'à peine.

À la fin de l'entretien, l'interlocuteur demande à réfléchir : après tout, il s'agit d'une somme importante. Un nouveau rendez-vous est fixé.

Au cours de la deuxième rencontre, la personne sollicitée verse à l'organisme la somme la plus importante qu'elle lui ait offerte.

Le bénévole se demande s'il y a lieu d'éprouver de la reconnaissance parce qu'on lui a remis un don, ou de la frustration parce que le montant versé aurait pu être beaucoup plus important. Mais il ressent surtout du soulagement puisque tout est terminé et qu'il ne lui reste qu'à prendre congé le plus rapidement possible.

L'organisme, en toute sagesse, s'empresse de remercier le donateur et lui accorde tous les égards. L'année suivante, le même bénévole rencontre de nouveau le donateur et obtient un peu plus. Et la contribution continue d'augmenter, jusqu'au jour où l'organisme reçoit un legs.

Cette méthode vous convient-elle?

En résumé, les techniques décrites dans le présent manuel ne conviennent *pas* aux organismes qui :

- cherchent surtout pour l'instant à recruter un grand nombre de membres;
- ne se sentent pas à l'aise de demander à certains de contribuer plus que d'autres;
- préfèrent solliciter les institutions dispensatrices, recourir au publipostage ou aux activités spéciales;
- ne peuvent repérer des donateurs potentiels capables de verser ne fût-ce que quelques centaines de dollars;
- ne peuvent recruter les bénévoles dont ils ont besoin;
- ne sont pas en mesure de consacrer le temps et l'énergie nécessaires à la préparation; ou
- sont obnubilés par le rêve de voir des personnes richissimes leur constituer des fonds de dotation sans qu'ils aient à fournir le moindre effort.

Elles *conviennent* par ailleurs aux organismes sans but lucratif qui :

- souhaitent obtenir de l'argent rapidement;
- ont besoin de fortes sommes pour réaliser un projet spécial, notamment pour un immeuble ou du matériel; ou
- veulent travailler à long terme à l'établissement d'un fonds de dotation qui leur rapportera de l'intérêt et leur procurera l'autonomie financière.

Si vous êtes prêts à poursuivre, allons-y!

Quels revenus supplémentaires cette méthode peut-elle vous apporter?

Quelle somme êtes-vous en mesure de recueillir?

Il vous est possible d'expédier la campagne en quelques semaines. L'opération consisterait pour l'essentiel à déléguer des bénévoles qui rendraient visite aux plus généreux de vos donateurs actuels. Laissez de côté les nouveaux donateurs pour le moment : leur sollicitation nécessiterait une préparation plus poussée.

Voici comment évaluer vos revenus.

«Le test du revenu potentiel» : Une campagne agressive et de courte durée

Combien de bénévoles pouvez-vous rassembler?

C'est le nombre de bénévoles qui constitue en général le facteur limitatif. On s'étonne souvent de constater que l'on parvient à repérer plus de donateurs que prévu. Si le temps dont vous disposez et le nombre de vos effectifs vous permettent de tous les solliciter, vous recueillerez une somme encore plus importante.

Il s'agit d'abord d'évaluer le nombre de bénévoles qui acceptent a) d'investir 15 ou 20 heures, b) de prendre part à la formation, c) de rendre visite à leurs connaissances, et d) de solliciter un don en personne.

Prenons l'exemple d'un organisme fictif que nous baptiserons les *Amis du stylo*. Parmi les bénévoles, douze personnes ont consenti à participer à la sollicitation directe, outre celles qui, trop timides pour se présenter chez les donateurs potentiels, se sont engagées à rédiger des lettres en utilisant leur stylo préféré.

Combien de donateurs potentiels pouvez-vous rencontrer?

Pour agir selon les règles, les bénévoles travaillent en équipes de deux personnes. Les douze bénévoles des *Amis du stylo* ont donc formé six équipes.

Chacune des équipes rencontre au moins cinq donateurs potentiels. Ainsi, six équipes rendant visite à cinq personnes chacune font au total trente rencontres.

Certains préfèrent travailler seuls. Cette façon de procéder permet d'effectuer plus de visites, mais a souvent pour effet de réduire la moyenne des dons.

Combien les donateurs potentiels que vous comptez rencontrer ont-ils versé auparavant?

Retenez les particuliers (et non les entreprises, fondations ou organismes gouvernementaux) dont le nom figure parmi les premiers sur la liste des donateurs. N'en choisissez qu'un par visite.

À combien s'est chiffrée la contribution de l'ensemble des donateurs l'an dernier? Si l'un d'entre eux avait versé une somme sensiblement plus importante au cours des deux années précédentes, retenez le montant le plus élevé à titre de référence.

Les 30 principaux donateurs des *Amis du stylo* ont versé entre 50 \$ (pour la plupart) et 500 \$ (l'un d'entre eux). La contribution totale de ces trente personnes s'élève à 3 000 \$.

Pour l'instant, n'incluez pas les personnes qui vous semblent susceptibles de faire un premier don si seulement vous trouvez le moyen de les rencontrer. L'évaluation de leur contribution nécessitera une recherche minutieuse relativement à leur capacité de donner et aux sommes qu'elles ont notoirement versées à d'autres organismes.

Force est aux *Amis du stylo* d'admettre que trois donateurs potentiels «de rêve» sont à exclure, faute de figurer sur la liste des connaissances : deux anciens premiers ministres et un millionnaire connu, que des membres du conseil d'administration ont vu utilisant des stylos à la télévision. Ces personnes compteront peut-être un jour parmi les donateurs, mais ne perdez pas votre temps à envisager la possibilité de les rencontrer au cours de cette brève campagne.

N'incluez pas non plus les donateurs qui, vous en avez la certitude, ne se montreront pas plus généreux même si la personne bien choisie les sollicite directement, soit parce qu'ils en veulent à votre organisme, soit parce que vous avez l'impression qu'ils n'ont *pas les moyens* de donner davantage. Votre assiduité et vos recherches vous permettront peut-être de les reconquérir, mais la campagne expéditive ne constitue pas le cadre le plus approprié.

Combien les donateurs potentiels sont-ils en mesure de verser?

Les dons qu'on vous a versés dans le passé faisaient-ils suite à des lettres, des appels téléphoniques ou des activités spéciales plutôt qu'à des visites du genre de celles que vous projetez? Dans l'affirmative, ces derniers sont susceptibles de donner plus généreusement qu'ils l'ont fait jusqu'ici. Bon nombre d'entre eux verseront au moins le double de la somme qu'ils offraient auparavant.

De façon réaliste, quelle proportion des donateurs potentiels versera une contribution et à combien s'élèvera-t-elle?

Ce ne sont pas tous les donateurs potentiels qui consentiront à contribuer ou pourront le faire. L'expérience démontre toutefois que trois ou quatre donateurs sur cinq feront probablement preuve de générosité une nouvelle fois grâce à la mise en application des techniques décrites ici.

Si vous sollicitez des personnes qui n'ont jamais donné, vous obtiendrez une plus faible proportion de contributions. Les résultats équivaldront vraisemblablement à une réponse favorable sur cinq demandes.

Les donateurs s'engageront-ils pour plusieurs années?

Nombreux sont les donateurs qui s'engageront à verser un don annuel sur une période allant de trois à cinq ans.

Malheureusement, tous ne respecteront pas cet engagement. Vous recueillerez probablement environ les trois-quarts de la somme promise.

Le test du revenu potentiel : Une campagne bien préparée et de longue durée

Quelle proportion de votre revenu pourra provenir de dons importants des particuliers si vous persévérez et travaillez suivant les règles?

Selon le rapport habituel, 80 % des dons recueillis par un organisme proviennent des principaux donateurs, qui eux constituent 20 % de l'ensemble des personnes ayant apporté une contribution. C'est ce qu'on appelle la «cible 80/20».

Aujourd'hui, les grandes campagnes de souscription obtiennent parfois un rapport plus élevé. Il arrive même que 10 % des donateurs fournissent à eux seuls 90 % des sommes recueillies. Dans certains cas, à peine 1 % d'entre eux sont à l'origine de 95 % du revenu.

Pour la plupart des groupements communautaires, il s'agit là d'un rêve irréalisable. Il n'en reste pas moins que la majorité des petits organismes pourraient réussir mieux qu'ils ne le font. La cible 80/20 constitue un objectif raisonnable — à long terme. Si vous parveniez à l'atteindre, de combien augmenterait votre revenu?

Les principaux donateurs entrant dans la catégorie des 20 % sont très importants. [Traduction] «De ces 20 %, environ 90 % [des donateurs] sont sollicités en personne. Peu de gens font un don de 100 000 \$ à la suite d'un appel téléphonique. Encore moins nombreux sont ceux ou celles qui verseraient 1 million de dollars en réponse

à une lettre. Il faut aller vers les gens, les regarder droit dans les yeux, leur parler cœur à cœur si nous voulons les convaincre. Pourquoi cette méthode n'est-elle pas plus répandue? Parce que la sollicitation directe constitue une technique de collecte de fonds beaucoup plus difficile que les autres.»²⁰

²⁰ NESHER, Aryeh. «The Skills Required for Face-to-Face Sollicitation», *Fund Raising Management*, novembre 1984, p. 18; reproduction autorisée.

PAGE VIERGE

LE CHAPITRE 1 DOIT COMMENCER AU RECTO D'UNE PAGE

1. Des bénévoles bien choisis

Les six secrets d'une sollicitation fructueuse

Le bénévole bien choisi
sollicite, auprès du donateur bien choisi,
la bonne somme
au bon moment
afin d'appuyer le bon projet
en utilisant la bonne méthode.

Ce sont les bénévoles, et non les membres du personnel, le directeur général et encore moins les consultants, qui doivent solliciter les dons importants auprès des donateurs potentiels.

Les organismes dont le personnel est restreint ou qui n'ont aucun employé rêvent parfois d'embaucher une personne qui se chargerait à leur place de la collecte de fonds. Et pourtant! Les employés peuvent remplir les formules de demande de subvention du gouvernement, des fondations et des entreprises, s'occuper, ainsi que les consultants, des campagnes de publipostage. Il est même possible (mais coûteux) d'engager des préposés à la collecte de fonds par téléphone.

Mais c'est aux bénévoles qu'il incombe d'adresser des demandes aux principaux particuliers susceptibles de faire un don.

Un membre du personnel peut *accompagner* le bénévole qui se rend en visite, mais ne doit jamais occuper l'avant-scène. Et cela s'explique.

Les donateurs *s'attendent* à recevoir la visite des bénévoles et non celle du personnel. Comme le faisait remarquer l'un d'entre eux : «Si l'organisme n'est pas en mesure de déléguer un bénévole pour converser avec moi 15 ou 20 minutes, il a de sérieux ennuis et je ne tiens pas à gaspiller mon argent en appuyant une cause perdue.»

Les employés qui se chargent de la sollicitation ont l'air de réclamer leur propre salaire, ce qui est d'ailleurs souvent le cas. Les bénévoles possèdent quant à eux un recul suffisant pour mettre l'accent au bon endroit : sur le travail qu'accomplit l'organisme grâce à la générosité des donateurs. En de rares occasions, lorsqu'un membre du personnel supérieur est entouré de beaucoup de prestige, il peut se charger de la sollicitation. Le recteur ou le doyen d'une université, un évêque ou un rabbin respecté, un scientifique ou un journaliste de renom peuvent par exemple constituer une exception à la règle.

En outre, la sollicitation directe dépend souvent des relations. À l'occasion d'un forum sur les dons importants que j'ai contribué à organiser, le philanthrope Lyman

Henderson²¹ a indiqué quelles étaient les personnes dont il acceptait la sollicitation :

[Traduction]

Il faut être abordé en personne par une connaissance. Du reste, la crédibilité de la demande est essentiellement fonction de la crédibilité que nous accordons à cette personne, de l'amitié, du prestige, enfin, de ce qu'elle nous inspire.

Les autres participants partageaient pour la plupart cet avis. Pour rédiger son livre intitulé *Mega Gifts*, Jerold Panas s'est entretenu avec des donateurs ayant versé des sommes de plus d'un million de dollars. L'une d'entre eux, George Pardi, souligne l'importance accordée à celui ou celle qui effectue la sollicitation et insiste sur le fait que, lorsqu'elle est bien choisie, cette personne peut tout changer :

[Traduction]

Le mouvement scout m'intéresse vraiment. Alors lorsqu'on m'a sollicité dans le cadre du programme de mobilisation de fonds de l'UCJG (YMCA), je ne me suis pas montré enthousiaste. Je n'ai rien contre cet organisme, mais il ne me tient pas à cœur autant que le mouvement scout. La seconde fois qu'on m'a rendu visite, la personne que j'ai rencontrée a tout changé. Je la respecte à tel point que j'ai voulu apporter une contribution. Pas aussi élevée que celle que j'accorde à d'autres organismes, loin de là, mais pas négligeable non plus. J'aime être sollicité par la personne bien choisie. Quelle que soit la cause, il me faut un interlocuteur que je respecte.²²

Ne vous laissez pas décourager par cette déclaration. Nombre de personnes partent de l'idée qu'elles ne connaissent aucun donateur susceptible de verser une somme importante. Or, comme nous le verrons plus loin, la plupart d'entre nous comptons plus de connaissances que nous le croyons. Mais plus encore : en poursuivant votre lecture, vous apprendrez à travailler avec les personnes que vous ne connaissez pas et à vous faire de nouvelles relations.

Toutefois, au départ, chacun d'entre nous possède un cercle restreint de relations. Si vous ne comptez que sur celles du personnel, la liste s'épuisera rapidement. Heureusement, tous les bénévoles y ajoutent leur propre cercle d'amis et chaque

²¹ Atelier du Centre canadien pour la philanthropie, Toronto, 13 juin 1989. [Traduction] «Ceci est un congrès de renards, de dire Lyman Henderson, et vous demandez à quatre poules perchées de vous expliquer comment soulever le loquet du poulailler.» Outre ses qualités de donateur généreux et de copropriétaire d'une imprimerie, Lyman Henderson est l'auteur d'un ouvrage intitulé *The Ten Lost Commandments of Fund Raising*.

²² PANAS, Jerold. *Mega Gifts: Who Gives Them, Who Gets Them* Chicago, Precept Press (160 East Illinois, Chicago, IL 60611 Tél. : (800) 467-9271 aux É.-U. ou (312) 467-0424 Téléc. : (312) 467-9271), p. 87; reproduction autorisée.

nouvelle personne qui se joint au groupe allonge elle aussi la liste des connaissances.

Enfin, la sollicitation en personne exige du temps. Il n'est pas judicieux de déboursier de l'argent pour un travail dont les bénévoles peuvent s'acquitter. Et bien que la démarche soit largement récompensée, le travail bénévole demeure plus rentable. À cet égard, tous les organismes sans but lucratif se doivent de surveiller étroitement leurs dépenses.

Même si j'ai la profonde conviction que les bénévoles sont les personnes les mieux placées pour se charger de la sollicitation directe, il existe parfois des exceptions. J'éprouve des réticences à l'affirmer, de crainte que certains néophytes n'y voient l'argument tout trouvé pour ne pas favoriser la solution de l'action bénévole, plus difficile mais plus efficace.

Le bénévole qui connaît un donateur éventuel est généralement le plus apte à frapper à sa porte. Si ce n'est le cas d'aucun des bénévoles de votre organisme, vous avez le choix : ou demander à un membre du personnel de rendre visite aussitôt que possible à un donateur potentiel, ou attendre de trouver le bénévole qui convient. Il arrive que les besoins de l'organisme soient si pressants qu'il n'est pas possible d'attendre... ou que le fait de trouver le bénévole « bien choisi » semble relever de l'impossible (même si vous lisez le présent chapitre jusqu'à la fin). Si telle est votre situation, entreprenez la démarche en faisant appel au personnel, mais ne retenez que les personnes les plus haut placées. Cependant, vous devrez probablement multiplier les recherches, le travail à la maison et les visites pour assurer votre réussite.

Dans un article où il prend le contre-pied des idées reçues, le collecteur de fonds américain Michael F. Luck écrit :

[Traduction]

...Les organismes qui recueillent des fonds devraient effectuer l'essentiel de la sollicitation et ne pas se fier uniquement aux bénévoles. *La plupart des gens détestent la démarche ou le principe de la collecte de fonds. Les quelques personnes qui n'éprouvent aucune réticence à faire de la sollicitation ne sont en général même pas douées en la matière. Demander aux bénévoles de se charger des donateurs éventuels et les former à la collecte de fonds relève de la légende philanthropique : l'idée n'en vaut ni le temps, ni l'énergie. Toutefois, lorsqu'il s'agit de solliciter leur entourage au nom de l'organisme, les bénévoles peuvent contribuer en rédigeant des lettres de présentation, en faisant des appels téléphoniques ou en s'adressant directement à leurs collègues, amis et connaissances.*

L'une des façons de solliciter efficacement l'entourage consiste à se faire connaître dans la collectivité en prenant part aux activités : devenir membre d'un conseil d'administration, aider d'autres organismes sans but lucratif, rencontrer des gens. Un principe de base cependant : si vous n'organisez aucune activité pour les membres de la collectivité, ne vous attendez pas à

*ce que ces derniers vous invitent lorsqu'ils préparent une manifestation spéciale.*²³

Les consultants ont-ils un rôle à jouer?

Bien qu'ils soient quelquefois d'un grand secours, les consultants ne peuvent agir à votre place. De plus, leurs services ne sont pas utiles à tous les organismes.

Les consultants prêtent encore davantage à controverse que les membres du personnel lorsqu'on leur confie la collecte de fonds. Les donateurs potentiels risquent de les considérer comme des mercenaires sans loyauté véritable. Et même si un grand nombre de consultants ont acquis une solide réputation en travaillant auprès du public, le comportement de certains individus a suscité une méfiance compréhensible. Le problème se pose en particulier lorsque la commission du consultant représente un pourcentage du total des revenus, ou lorsque ce dernier sollicite les donateurs éventuels au nom de l'organisme. Les consultants qui respectent un certain code de déontologie reçoivent une rémunération en fonction des heures travaillées et prennent soin de rester à l'arrière-plan. Ils ne sauraient agir à titre de «représentants commerciaux» pour votre compte.

J'ai rédigé le présent ouvrage sous forme d'aide-mémoire et pourtant, je dirige une société de conseils. Pour éviter tout conflit d'intérêts à cet égard, je reprendrai les propos de Lyman Henderson :

[Traduction]

Qu'en est-il des sociétés spécialisées dans la collecte de fonds? On croirait de prime abord que celles-ci permettent aux organismes de bienfaisance de bénéficier de leur expérience et leur évitent d'avoir à accroître le personnel. Dans l'ensemble, elles font preuve d'efficacité : autrement, elles ne résisteraient pas aux exigences du marché. Mais leurs services sont coûteux en regard, surtout, de ceux des bénévoles. Et parce que leur réputation se fonde sur la réussite, elles peuvent vous mener plus loin et plus rapidement que vous le souhaitez.

La société spécialisée dans la collecte de fonds a pour fonction :

1. De mettre à votre service son expérience et sa compétence en matière de planification et d'élaboration de méthodes.
2. D'analyser la nature des mesures à entreprendre pour parvenir à l'objectif que vous vous fixez et de vous indiquer s'il est réaliste ou non.

²³ LUCK, Michael F. «A New Twist on Old Fund-Raising Maxims», *NSFRE Journal*, été 1990, p. 30-31.

3. De collaborer à l'organisation et à l'administration.
4. De planifier le processus de recrutement.
5. D'évaluer les entreprises et les personnes cibles (en s'appuyant sur les acquis).
6. De planifier et de produire les documents nécessaires à la campagne.
7. De former les bénévoles à la sollicitation.
8. De veiller à la poursuite de l'opération, même dans les moments difficiles.
9. Enfin et surtout, de **CONCENTRER** les énergies en évitant les pertes de temps qu'occasionnent les discussions entourant la préparation et la stratégie à adopter.

Cette société n'est toutefois pas en mesure :

1. De recueillir des dons pour la cause que vous défendez.
2. De fournir des bénévoles ou des personnes chargées d'effectuer les visites.
3. De vous garantir le succès de l'opération.

Les sociétés spécialisées dans la collecte de fonds sont particulièrement utiles lorsqu'il s'agit d'une campagne ponctuelle qui ne vous laisse ni le temps ni l'occasion d'acquérir de la compétence et de l'expérience. Elles font également de l'excellent travail lorsque l'organisme en est à ses premières armes en matière de campagnes de financement. En pareil cas, elles peuvent valoir leur pesant d'or. Mais les consultants vous diraient toutefois eux-mêmes qu'ils vous seront utiles durant la période relativement courte aux cours de laquelle ils apprennent aux bénévoles à se charger eux-mêmes de la sollicitation. Votre organisme est-il trop modeste pour intéresser les sociétés de collecte de fonds? Pourquoi ne pas leur adresser la question directement? Vous serez tout de suite fixé.

Il est essentiel d'adopter une approche et une méthode professionnelles en matière de collecte de fonds. Les néophytes peuvent choisir de faire leur apprentissage «sur le tas» — s'ils survivent assez longtemps pour y arriver — ou songer à recruter ou à embaucher une personne compétente. Pour avoir eu recours aux deux solutions, je ne saurais trop vous recommander de compter un consultant parmi les membres du conseil d'administration, même si vous

avez à le rémunérer.²⁴

Pour obtenir la liste des consultants, communiquez avec :

Le Centre canadien pour la philanthropie
1329 Bay St., 2nd Floor
Toronto, ON
M5R 2C4

(416) 515-0764

Combien de bénévoles vous faut-il?

Les bénévoles peuvent se charger de plusieurs tâches. Suivant la situation de l'organisme, ils peuvent notamment :

- Recruter d'autres bénévoles;
- Former d'autres bénévoles;
- Repérer les donateurs potentiels;
- Chercher des donateurs éventuels;
- Rassembler les renseignements relatifs à l'organisme;
- Faire des démarches assidues auprès des donateurs éventuels;
- Rendre visite aux donateurs éventuels et solliciter des dons;
- Se charger de la correspondance simple;
- Conserver les meilleurs dossiers en prévision de l'avenir.

Dans les petits organismes, les mêmes bénévoles se chargent de tous les aspects du travail. Cette façon de procéder simplifie la gestion et s'avère judicieuse si le groupe de bénévoles est restreint. En outre, lorsqu'un bénévole connaît le donateur potentiel, on évite une bonne partie des recherches en lui confiant la réalisation de chaque étape de l'opération. Cette méthode n'est cependant pas toujours la meilleure.

Si les bénévoles sont débordés et se sentent dépassés par certains aspects du travail, il vous faudra peut-être recruter des personnes possédant des compétences particulières. Bon nombre d'organismes communautaires constatent que les bénévoles et les membres de conseils d'administration, même s'ils se consacrent entièrement à la cause, ne peuvent se charger de la sollicitation directe parce qu'ils sont trop occupés ou qu'ils se sentent gênés d'entreprendre une telle démarche.

²⁴ HENDERSON, Lyman. *The Ten Lost Commandments of Fund Raising*, David + Henderson's Bicentennial booklet, Toronto, The Council for Business and the Arts in Canada, 1984, p. 25, 26; reproduction autorisée.

Mieux vaut le plus souvent répartir le travail selon les aptitudes de chacun. Celui ou celle qui excelle à la recherche est peut-être moins habile en ce qui touche la sollicitation directe, ou inversement. Par ailleurs, la personne chargée des visites risque, faute de temps, de ne pouvoir collaborer aux autres aspects de l'opération.

Il faut compter au moins dix bénévoles. En deçà de ce nombre, il devient difficile de maintenir l'enthousiasme. De plus, si un ou plusieurs bénévoles devaient se retirer pour des motifs personnels, il ne serait pas facile de soutenir le rythme. Si la réussite demeure possible malgré un nombre restreint de bénévoles, c'est au prix d'efforts accrus.

Quelle serait la juste description des fonctions du bénévole chargé de la sollicitation directe?

Les personnes chargées de la sollicitation *doivent* accepter de :

- **Solliciter en personne les donateurs potentiels.**

Il importe que les bénévoles rendent vraiment visite aux donateurs potentiels et leur demandent directement de faire un don. Ils doivent éviter de recourir aux appels téléphoniques ou aux lettres : les rapports personnels permettent de recueillir des sommes beaucoup plus importantes. Ils ne doivent pas rester évasifs, mais plutôt adresser une demande directe.

- **Se soumettre à la formation.**

Il existe de bonnes et de mauvaises façons d'en appeler à la générosité de quelqu'un. Utiliser la mauvaise risque de vous discréditer et d'éloigner — en permanence — un éventuel donateur.

La séance de formation se déroule en groupe et dure environ trois heures.

- **Solliciter entre cinq et dix personnes chacune**

Compte tenu des efforts et du temps consacrés à la formation et à la préparation, il ne vaut généralement pas la peine d'enseigner la technique à un bénévole qui rendra visite à moins de cinq personnes. Il existe évidemment des cas d'exception. Si un bénévole recueille une somme suffisamment importante, il peut se révéler superflu d'effectuer de nouvelles visites. Une telle éventualité tient cependant davantage du rêve que de la réalité.

N'autorisez pas les bénévoles à effectuer plus de cinq visites pour commencer. Au chapitre des erreurs courantes, Warren Steen relève celle-ci :

«L'un des bénévoles a pris vingt-deux cartes de souscription! N'est-ce pas fantastique!»

Au contraire, c'est épouvantable! Encouragez les enthousiastes à prendre au maximum cinq ou six cartes de souscription. En vous armant de tact, dites-leur qu'ils en obtiendront de nouvelles une fois celles-ci épuisées.²⁵

- **Donner généreusement à leur tour**

Les bénévoles chargés de solliciter les donateurs doivent eux aussi faire un don. La somme offerte, sans être nécessairement élevée, doit tout de même refléter une certaine générosité, proportionnelle au revenu de chacun.

«Il est révélateur de demander à la personne qui vous sollicite : 'Combien avez-vous donné?' affirme Lyman Henderson.²⁶ Si celle-ci vous répond 'Eh bien, j'y réfléchis', alors je crois que la méthode n'est pas très concluante.»

Pourquoi est-il préférable que les bénévoles travaillent en tandem?

Demandez aux personnes chargées de la sollicitation d'effectuer les visites par équipes de deux.

Travailler à deux nécessite la collaboration d'un plus grand nombre de bénévoles — deux fois plus — mais le jeu en vaut la chandelle.

- S'ils éprouvent des réticences à effectuer la visite, ils peuvent s'encourager mutuellement.
- Les personnes sollicitées se sentiront impressionnées par l'importance qu'on leur accorde en déléguant deux bénévoles.
- Chacun peut aider l'autre à rester sur la bonne voie en comblant les oublis de son coéquipier.

Il est tentant d'escamoter cette étape. Par manque d'expérience, on laisse parfois au bénévoles le soin de décider s'ils optent ou non pour le travail d'équipe. Il s'agit là d'une erreur. Cette personne a appris à ses dépens qu'il valait mieux s'adjoindre un partenaire :

[Traduction]

L'un des donateurs potentiels m'a appris l'avantage de travailler en équipe. Il se révélait très habile à détourner radicalement et subitement la conversation. Au moment où je le croyais prêt à entendre un argument important ou à répondre favorablement à ma demande, raté! il passait à un

²⁵ STEEN, Warren J. «Fourteen Fallacies of Capital Campaigns», *Fund Raising Management*, septembre 1992, p. 22; reproduction autorisée.

²⁶ Atelier du Centre canadien pour la philanthropie, Toronto, juin 1989.

autre sujet.

Je suis revenu à la charge. Mais peine perdue. Je suis sorti de cette impasse les mains vides et je suis sûr qu'il a bien ri.

À la visite suivante, la directrice du développement m'accompagnait. Elle s'est chargée de l'exposé. J'ai observé et apporté des arguments au moment opportun. Il a bien essayé de détourner notre attention, mais j'ai réussi à revenir à l'essentiel de notre propos. Puis le moment est venu de lui demander une contribution. Je m'en suis chargé et il a consenti.

Il est aujourd'hui le donateur potentiel que je sollicite avec le plus de plaisir — avec ou sans coéquipier. Lorsque nous entretenons, nous nous amusons en quelque sorte à déjouer l'adversaire. Grâce à lui, j'ai appris à écouter attentivement, à me concentrer sur l'essentiel et à m'amuser.²⁷

Composez les équipes avec soin, dans la mesure du possible. Plusieurs solutions s'offrent à vous; vous pouvez par exemple jumeler :

- une personne chevronnée et un néophyte;
- une personne timide et un coéquipier plus déterminé;
- une personne très rationnelle et une personne capable de faire appel aux émotions;
- un ami intime du donateur potentiel et une personne plus objective;
- une personne capable d'impressionner, mais qui connaît peu l'organisme et une autre, qui possède le sujet à fond et peut conclure avec des arguments-chocs;
- un bénévole et un membre du personnel, le cas échéant.

Combien de temps l'opération nécessitera-t-elle?

Chaque visite nécessite entre vingt minutes et une heure. (Si les bénévoles s'attardent davantage, ils ne font plus de sollicitation, mais rendent visite à des amis.) Dans quelques cas, il faudra prévoir une deuxième, et même une troisième rencontre.

L'équipe de bénévoles devra consacrer un certain temps à mettre au point une stratégie avant d'entreprendre les visites. Il lui faudra également réserver quelques minutes à la rédaction de notes à la suite de chaque rencontre. En ajoutant le temps nécessaire aux déplacements, la réalisation de cette étape exigera entre cinq et dix heures de travail.

Il y a également lieu de consacrer deux ou trois heures de plus, une fois la campagne

²⁷ CALLENDER, Marga. «Sollicitation Calls: A Personal Reflexion», *The Nonprofit Times*, mars 1993, p. 28; reproduction autorisée. Marga Callender occupe la fonction d'agent(e) au développement pour le compte des School Sisters of St. Francis, organisme international de femmes religieuses et associées.

terminée, pour partager les leçons tirées de l'expérience, procéder à une évaluation et fêter la clôture de l'événement. En incluant les trois heures de formation dont nous avons fait état plus haut, on constate que l'opération nécessite entre 10 et 22 heures.

Si les mêmes bénévoles se chargent de repérer de nouveaux donateurs éventuels, il faudra compter deux ou trois heures supplémentaires.

La recherche de donateurs éventuels constitue une démarche importante, en particulier si vous abordez des personnes que vous ne connaissez pas très bien, et à plus forte raison si vous souhaitez recueillir des sommes très substantielles. Le temps nécessaire à cette recherche est plus difficile à évaluer. Une ou deux heures suffisent souvent amplement à rassembler les principaux renseignements relatifs à un donateur éventuel moyen. Toutefois, s'il s'agit d'une personne très en vue ou exceptionnellement généreuse, les recherches visant à découvrir des données utiles risquent de se poursuivre beaucoup plus longtemps — quelquefois pendant des jours. Mais il est rare que cela se produise dans les organismes communautaires.

Où trouver les bénévoles?

Il se trouve, dans presque toutes les collectivités, des personnes qui accepteraient de vous aider à recueillir des fonds. Bien des organismes s'étonnent de constater à quel point il est simple de recruter des bénévoles.

Adressez-vous d'abord aux personnes qui connaissent votre organisme. Elles vous appuient déjà et comprennent vos objectifs. Il sera donc plus rapide de les renseigner sur vos besoins et sur la nature de votre travail. Toutefois, elles devront peut-être prendre part à la formation afin d'apprendre à solliciter des dons importants. Il est préférable de recruter d'abord :

Les membres actuels du conseil d'administration

Les membres de votre propre conseil d'administration constituent les meilleurs bénévoles, parce que les donateurs éventuels les considéreront comme les personnes les plus dévouées. De plus, les donateurs importants préféreront peut-être recevoir la visite de bénévoles jouissant eux aussi d'un certain prestige. Il se peut toutefois que les membres du conseil soient trop occupés pour collaborer à la collecte de fonds, ou qu'ils estiment que cette démarche ne fait pas partie de leurs attributions.

Les personnes ayant déjà siégé à votre conseil d'administration

Leur prestige et leur ferveur égalent presque ceux des membres actuels... et les surpassent même peut-être. Ils disposent probablement de plus de temps libre. Les organismes ont souvent la surprise de constater que les personnes ayant siégé au conseil plusieurs années auparavant accepteraient volontiers de collaborer, mais préfèrent ne plus faire partie du conseil.

Les personnes qui sont ou ont été bénévoles pour votre organisme

Elles connaissent votre travail et se feront sans doute un plaisir d'effectuer divers travaux correspondant à leurs compétences. Vous les connaissez suffisamment pour évaluer ce qu'elles sont en mesure d'accomplir.

Les donateurs actuels

Ils entretiennent avec les autres donateurs un rapport d'égalité, en plus de comprendre et de soutenir votre travail dans une certaine mesure déjà. Lorsqu'on leur demande de participer plus activement, ils s'en offusquent rarement, se montrant parfois ravis, au contraire. Ils risquent cependant de découvrir certaines réalités désagréables lorsqu'ils verront de plus près votre organisme en action.

Les personnes qui sont ou ont été participantes

Les personnes qui se sont prévaluées des services offerts par votre organisme peuvent appartenir à bien des catégories : anciens étudiants, public, clients, visiteurs occasionnels, admirateurs, débutants, membres, parents, artistes, joueurs, bénéficiaires, spectateurs, gens de la rue, étudiants, abonnés, préposés aux appels, téléspectateurs et ainsi de suite. Par souci de concision, je les appelle tous «participants».

Le terme s'applique également aux organismes à vocation artistique, aux organismes de services sociaux, aux groupes d'intervention, aux écoles, aux équipes sportives et aux établissements de soins de santé. Dans tous ces organismes, des personnes participent d'une façon ou d'une autre.

Mieux que quiconque, les participants sont en mesure de confirmer l'importance de votre travail. Dans certains cas, cependant, notamment lorsque la confidentialité est de rigueur, ils ne sont pas admissibles à titre de bénévoles.

Les personnes qui ne collaborent pas encore activement à votre organisme

Ne vous limitez pas aux personnes qui prennent ou ont pris une part active au sein de l'organisme. Bien que les personnes ayant déjà collaboré activement soient sans doute plus faciles à recruter et vous représentent plus efficacement, les nouveaux bénévoles sont parfois pleins de ressources. Ils allongent la liste des relations, apportent une énergie stimulante et une vision nouvelle.

Certains organismes hésitent à recruter des personnes «de l'extérieur». Les groupes d'entraide, par exemple, estimeront peut-être que personne ne peut comprendre la situation aussi bien qu'eux-mêmes. Pour les organismes

sportifs, ceux et celles qui ne participent pas (ou ne conduisent pas leurs enfants à la séance d'entraînement) ne tiennent pas à collaborer activement. Les organismes culturels, pour leur part, craindront peut-être que quiconque n'a pas baigné dans la complexité de leur culture ne soit pas au diapason.

Ces points de vue ne sont peut-être pas faux, mais il n'en demeure pas moins que les personnes de l'extérieur peuvent collaborer, même modestement. Il n'est pas rare qu'elles s'intéressent à une cause et soient désireuses de l'appuyer. Les intégrer au groupe permettrait d'alléger le travail et de renouveler les énergies.

Ainsi, il convient évidemment de s'ouvrir aux nouveaux bénévoles. Toutefois, ne soyez pas trop prompts à leur confier de nombreuses responsabilités. Évitez de leur accorder trop de pouvoir avant de vous sentir en confiance.

Voici des exemples de personnes de l'extérieur qu'il serait particulièrement utile de recruter au moment de la sollicitation de dons importants :

- **Les personnes travaillant activement dans le domaine de la collecte de fonds et des clubs philanthropiques :** Celles qui ont appris à effectuer la sollicitation directe à l'occasion d'une campagne au profit de Centraide, d'un hôpital, d'une école ou d'un centre religieux consentiront peut-être à vous enseigner les rudiments de la démarche.
- **La famille et les amis des personnes qui jouent un rôle actif au sein de votre organisme :** Il se peut que ceux et celles qui s'intéressent aux bénévoles, au personnel et aux participants actuels souhaitent vivement prêter leur concours. Les proches attendent souvent qu'on fasse appel à eux et se joignent au groupe avec plaisir.
- **Les gens d'affaires en vue qui viennent d'accéder à la haute direction d'une entreprise :** Si occupés soient-ils, ils ont encore besoin de se faire des relations et de montrer qu'ils s'intéressent à leur collectivité. Toutefois, s'ils n'ont pas appuyé votre organisme jusqu'à présent, vous devez les convaincre à la fois de la qualité de votre travail *et* de l'intérêt du service bénévole. C'est par l'intermédiaire de collègues travaillant dans le milieu des affaires ainsi que par les communiqués des médias que vous trouverez ce genre de personnes.
- **Les personnes à la retraite depuis peu :** Vous les aiderez à combler un vide et bénéficierez de leur expérience. Une mise en garde s'impose toutefois : une fois à la retraite, bien des gens découvrent que leur cercle d'influence et leurs relations d'affaires se sont volatilisés dès leur départ. Il est pénible de constater que des personnes sur lesquelles vous aviez cru pouvoir compter à titre amical ne s'intéressaient en fait qu'à une relation d'affaires dont chacun tirait parti mais que vous n'êtes plus en mesure de poursuivre.

- **Les personnes qui viennent d'emménager dans le quartier :** Vous pouvez les aider à se faire des amis et à s'établir dans leur nouvelle collectivité. Elles apportent en retour la compétence qu'elles ont acquise ailleurs. Vous les recrutez par l'intermédiaire de Bienvenue Chez-Nous, des agences immobilières, des écoles et ainsi de suite.
- **Les personnes du milieu politique :** Les personnes qui se présentent en politique (et celles qui travaillent dans l'ombre) font souvent beaucoup pour la collectivité. Les meilleures agissent par conviction. D'autres, affirmeront les plus cyniques, ne pensent qu'à être vus et à rencontrer des électeurs en puissance. Quels que soient leurs motifs, les personnalités de la scène politique souhaiteront vraisemblablement prendre part à la campagne de collecte de fonds de votre organisme (et si elles remportent l'élection, vous aurez des amis haut placés). Il faut obtenir leur concours avant qu'elles n'annoncent leur candidature. Après, elles risquent de se montrer trop partisans, et d'avoir trop de travail pour vous apporter une aide véritable.

L'exemple du millionnaire Frank Stronach, propriétaire de la société *Magna International* spécialisée dans la fabrication de pièces de voitures, illustre l'aspect positif des choses. Depuis des années, il travaille activement auprès d'organismes bénévoles. Il a notamment agi à titre de président national des Grands frères vers le milieu des années 80, et continue de les compter parmi ses organismes préférés. Sur sa ferme, baptisée Frank's Festivals, il organise des barbecues pour recueillir des fonds (au son de la musique d'orchestres comme les Good Brothers) destinés aux organismes de la collectivité de Aurora-Newmarket, allant des centres d'hébergement pour les femmes victimes d'actes de violence aux organismes sportifs. En 1983, il a assuré la présidence de la campagne régionale de Centraide et en 1986, celle de la campagne de 5 millions de dollars du York-Finch Hospital, parce que bon nombre de ses employés habitent et travaillent dans ce quartier. Selon Nancy Redner, responsable de la collecte de fonds et employée de l'établissement, «il a signé chacune des lettres, participé aux déjeuners et aux dîners, joué d'influence pour obtenir plusieurs dons importants et a accompli un travail concret épatant». Frank Stronach a posé sa candidature en politique à York Simcoe en 1988. Il n'a pas remporté la victoire, mais continue de travailler activement à la collecte de fonds.

Aidez les bénévoles à surmonter la crainte de la collecte de fonds

La plupart d'entre nous croyons ne rien connaître ou presque à la collecte de fonds. Et nombreux sont ceux et celles qui redoutent cette activité.

Soutirer de l'argent aux autres? Très peu pour moi, merci!

Vous avez déjà entendu ces propos quelque part? Sachez qu'il existe une solution.

Quand la collecte de fonds devient accoutumance

L'accoutumance à la collecte de fonds est un phénomène fréquent, qui s'explique de plusieurs façons :

- Grâce à la formation reçue, les bénévoles ont confiance en leur savoir-faire.
- Le fait de recueillir un don procure un sentiment fantastique.
- La collecte de fonds est une source de valorisation et de pouvoir. Les personnes qui maîtrisent cette technique constatent qu'elles ne se limitent pas à solliciter des dons, mais contribuent à créer un organisme mieux rodé et plus efficace. La collecte de fonds suscite l'appui du public et améliore l'image de marque de l'organisme.
- La collecte de fonds permet d'œuvrer auprès de l'ensemble de la collectivité et de présenter l'organisme à de nouveaux interlocuteurs.
- La collecte de fonds fournit l'occasion de renseigner la population sur le travail de l'organisme et de mesurer la portée des informations transmises dans le passé.
- En procédant suivant les règles, on ne perd aucun ami pour l'avoir sollicité. Au contraire, les personnes qui font preuve de générosité se sentent fières d'elles-mêmes et celles à qui on n'a pas rendu visite se demandent souvent pourquoi on les a exclues.
- La personne qui collecte des fonds utilise et améliore ses aptitudes à la communication, à l'expression orale, à la formation et à l'organisation et apprend à élargir son réseau de connaissances.
- Il est agréable de découvrir tout ce que l'on connaît d'emblée sur la collecte de fonds et sur les personnes généreuses.

Rappelez-vous : vous ne quémandez pas, vous offrez une occasion

Il est plus facile de recruter des bénévoles en leur rappelant qu'ils ne forceront pas le donateur éventuel à faire un geste désagréable.

L'objectif consiste à établir une relation positive durable avec des personnes susceptibles de se montrer généreuses pendant des années. Offrez-leur l'occasion de se dépasser. Contribuer procure de grandes satisfactions — ce n'est pas banal!

Henri Nouwen, prêtre catholique et auteur connu de plusieurs ouvrages sur les voyages spirituels, s'est penché sur la question. [Traduction] «Collecter des fonds, c'est proclamer vos convictions en faisant en sorte d'offrir à l'autre l'occasion de partager votre vision, ce qui représente précisément le contraire de quémander, affirme-t-il... On n'investit de l'argent qu'auprès des personnes sachant le faire fructifier... non auprès de celles qui disent ne rien avoir et recommenceront à quémander par la suite... Ce n'est pas en faisant des courbettes, mais en se tenant debout qu'il faut solliciter de l'argent.»²⁸

La culpabilité, la gêne, le harcèlement, les pressions et toutes les autres mauvaises raisons de donner ne trouvent pas leur place dans ce type de collecte de fonds. Il ne s'agit pas de soutirer de l'argent par tous les moyens possibles à des victimes sans défense. Pas question de forcer la main à qui que ce soit. Au mieux, on obtiendrait de l'argent pour combler les besoins actuels, mais en compromettant sérieusement les collectes de fonds futures. Au pire, l'opération échouerait sur-le-champ.

[Traduction]

*Votre objectif n'est rien moins que de changer la vie du donateur en lui offrant d'accomplir un acte de générosité : faire un don important d'argent et d'efforts pour une juste cause. Vous l'amenez à transformer son existence grâce aux largesses dont les autres bénéficient.*²⁹

Certaines personnes sont stupéfaites de constater que la méthode fonctionne! Voici par exemple ce qui s'est produit lorsqu'un organisme militant pour la défense des droits des locataires a sollicité le propriétaire d'un taudis. L'un des membres du conseil ayant effectué la visite raconte :

[Traduction]

Il n'était propriétaire d'aucun immeuble dans le secteur où nous nous étions mobilisés. Mais je savais qu'il en possédait de vraiment infects dans un autre quartier. J'ai pris quelques photographies de notre voisinage et je me suis fait accompagner par l'une des personnes clés de cette collectivité. Nous avons longuement échangé sur le thème des propriétaires irresponsables, des immeubles délabrés, de la crise du logement et ainsi de suite.

Enfin, il a fait remarquer : «Vous n'êtes pas sans savoir que je fais partie des personnes que vous critiquez.» J'ai répondu : «Je ne crois pas que vous auriez consenti à nous rencontrer si tel avait été le cas. Vous avez commis une grave erreur en laissant vos immeubles se détériorer, mais au

²⁸ Allocution intitulée «The Spirituality on Fund Raising» et prononcée par Henri Nouwen le 15 septembre 1992 à Toronto dans le cadre de la réunion annuelle de la Marguerite Bourgeoys Society; reproduction autorisée.

²⁹ MAI, Charles F. «Cultivating Major Gifts», *Fund Raising Management*, août 1991, p. 56; reproduction autorisée. Charles F. Mai a occupé le poste de directeur des legs et héritages pour le compte de l'American Cancer Society à Chicago, Illinois, et à Columbia, Missouri.

fond, vous n'aimez pas les taudis.» Il est resté perplexe, mi-blessé, mi-flatté. Il a dit : «Combien voulez-vous?» J'ai dit : «5 000 \$.» Il a tout de suite fait le chèque. Le lendemain, il s'est mis à rénover ses immeubles.

Ce propriétaire de taudis n'était pas une mauvaise personne. Il avait grandi dans un taudis, mais il s'en était sorti. Au lieu de lui dire qu'il était un sale capitaliste, je lui ai rappelé une vérité qui remontait à bien des années : qu'il était une personne honnête et aimante. Qui sait combien de temps durera sa bonne conduite, mais c'est tout de même un début.³⁰

Ne faites que ce qui vous semble juste.

Aux yeux de certains bénévoles, les personnes sollicitées ne donnent *que* pour leur rendre un service personnel. Et cela se produit sûrement. Cependant, cette attitude ne conduit pas à une relation durable entre l'organisme et le donateur. Il est rare que la démarche en vaille la peine.

Parfois, les bénévoles se croient forcés de verser, pour appuyer une autre cause chère au donateur, une somme aussi importante que celle qu'il leur a lui-même offerte. Et cela se produit également. Il appartient toutefois à l'organisme de veiller à ce que cela n'arrive pas trop fréquemment en maintenant l'intérêt du donateur et en le remerciant chaudement.

Évitez d'inciter un bénévole à solliciter un don d'une personne à laquelle il ne veut pas rendre visite. Certains consentent à solliciter les inconnus, mais non une connaissance. D'autres préfèrent précisément le contraire.

Une fois terminé le recrutement des bénévoles, reportez-vous au chapitre sur la formation pour obtenir plus de détails quant à la marche à suivre.

L'étape suivante consiste à repérer les donateurs potentiels. Il se peut que les bénévoles aient à prêter main forte au personnel (si tant est que l'organisme compte des employés).

³⁰ KLEIN, Kim. «Profile of a Major Fund Raiser», *Grassroots Fundraising Journal*, octobre 1987, vol. 6, p. 6 (P.O. Box 11607, Berkeley, CA 94701. Téléphone (718)768-3403); reproduction autorisée.

2. Les donateurs bien choisis

Les six secrets d'une sollicitation fructueuse

Le bénévole bien choisi
sollicite, auprès du donateur bien choisi,
la bonne somme
au bon moment
afin d'appuyer le bon projet
en utilisant la bonne méthode.

Qui donne le plus : les particuliers, ou les entreprises et les fondations?

Contrairement à ce qu'on croit généralement, les entreprises et les fondations ne constituent pas les principales sources de revenu des organismes sans but lucratif.

Au Canada, la contribution des entreprises ne représente que 7 % de tous les dons privés accordés aux organismes sans but lucratif. Celle des fondations se chiffre quant à elle à 5 %. Les particuliers donnent pour leur part 88 % des sommes recueillies, soit environ 3 milliards de dollars en 1990.³¹ Ces pourcentages restent presque exactement les mêmes aux États-Unis.

Les particuliers donnent davantage aux organismes de charité du Canada
que les fondations et les entreprises **confondues** — 730 % de plus!

Fondations :
5 % ou
170 millions \$

Entreprises :
7 % ou
238 millions \$

Particuliers :
88 % ou 3 milliards \$

³¹ ARLETT, Allan, Phelps BELL et Robert W. THOMPSON. *Canada Gives: Trends and Attitudes Towards Charitable Giving, and Voluntarism*, Toronto, Le Centre canadien pour la philanthropie, 1988, p. 18; reproduction autorisée.

Comment trouver les personnes généreuses susceptibles de faire un don important?

Trouver des donateurs généreux n'est pas aussi difficile qu'on le croit généralement. Vous serez d'ailleurs étonné de découvrir parmi vos connaissances des donateurs éventuels capables de verser des sommes substantielles.

Les recherches ont permis d'établir le profil détaillé du donateur type important (vos propres donateurs peuvent toutefois posséder des traits caractéristiques différents). Le manuel *Canada Gives* dresse en fait deux profils.³²

Profil du donateur type le plus généreux s'intéressant aux organismes **non religieux** :

- Trente ans et plus,³³
- Marié, trois enfants ou dont les enfants ont quitté la maison;
- Famille à double revenu;
- Professionnel ou cadre;
- Revenu du ménage atteignant 50 000 \$
- Formation universitaire;
- Pratique sa religion;³⁴
- Donne également aux organismes religieux;³⁵
- Habitant des Prairies;
- Actif au sein de la collectivité;
- Membre de deux associations au moins;
- Fait du bénévolat.

«La religion et l'action communautaire constituent les deux principaux facteurs.»

³² ARLETT, Allan et al., *Canada Gives*, p. 77 (causes non religieuses), p. 83 (causes religieuses).

³³ [Traduction] «L'importance moyenne des dons augmente avec l'âge. Le revenu moyen grimpe jusqu'à atteindre un sommet chez les donateurs dont l'âge se situe entre 50 et 54 ans, puis il va décroissant. En pourcentage, l'importance des dons liés au revenu moyen augmente de façon constante avec l'âge, allant de 0,12 % pour les moins de vingt ans à 2,04 % chez les personnes âgées de 75 ans et plus.» ARLETT, Allan et al., *Canada Gives*, p. 30.

³⁴ [Traduction] «Les personnes qui se disent très religieuses et participent fréquemment aux offices religieux donnent davantage aux organismes de bienfaisance. De la même façon, les personnes qui sont très actives au sein de la collectivité et appartiennent à plusieurs organismes sont également les plus généreuses.» ARLETT, Allan et al., *Canada Gives*, p. 81.

³⁵ «Parmi les répondants, les 42 % qui n'appuient que des causes non religieuses donnent 42 \$ (32 \$ au Québec); les 42 % qui versent des contributions aux causes religieuses et non religieuses ont offert une somme médiane de 241 \$ (169 \$ au Québec). Il s'agit là d'un écart très marqué.» ARLETT, Allan et al. *Canada Gives*, p. 82.

Profil du donateur type le plus généreux s'intéressant aux organismes **religieux** :

- Soixante ans et plus;
- Marié, entre 30 et 50 ans, a des enfants;
- Marié, 40 ans et plus, sans enfant;
- Célibataire, 50 ans et plus, sans enfant;
- Famille à double revenu;
- Professionnel ou cadre;
- Salaire personnel atteignant au moins 40 000 \$;
- Formation universitaire;
- Habitant des provinces de l'Atlantique;
- Très religieux,³⁶
- Assiste régulièrement aux offices religieux;
- Actif au sein de la collectivité;
- Membre de deux associations au moins.

Un chercheur américain a ajouté quelques autres facteurs, et dressé le profil qui suit. Il ne diffère que très légèrement des modèles canadiens, mais met davantage l'accent sur les donateurs les plus importants. Le donateur type le plus important :³⁷

1. A déjà donné à votre organisme;
2. Compte une relation parmi les membres de votre organisme;
3. A les moyens de donner;
4. Se montre notoirement généreux envers bien des causes;
5. Manifeste de l'intérêt pour votre cause et pour les questions qui vous touchent;
6. A été membre du conseil d'administration — de votre organisme ou d'un autre;
7. A été récompensé pour les services fournis à la collectivité;
8. A des enfants;
9. Est âgé de plus de 55 ans;
10. A des idées conservatrices (quel que soit le parti qu'il favorise aux élections);
11. A des valeurs plutôt religieuses;
12. Reste marié à son premier conjoint;
13. Occupe l'avant-plan au sein de la collectivité;
14. Est susceptible de laisser un legs à votre organisme.

Essentiellement, les personnes les plus généreuses allient «le désir, la capacité et

³⁶ «Les fidèles des religions non chrétiennes donnent substantiellement plus que les chrétiens. De ces derniers, les protestants donnent davantage que les catholiques.» ARLETT, Allan et al. *Canada Givés*, p. 86.

³⁷ **Source d'origine inconnue.**

l'intérêt», dans l'ordre, de dire John Thomas.³⁸

Désir : Tout d'abord, le donateur éventuel doit avoir le désir d'apporter une contribution à un organisme donné. Bien des gens ont les moyens de faire un don important, mais ne sont pas généreux de nature. En fait, les personnes les plus à l'aise ne sont pas les plus susceptibles de donner à un organisme sans but lucratif. Outre vos donateurs, adressez-vous plutôt aux personnes qui versent déjà des dons à d'autres organismes sans but lucratif. Il est plus facile de leur faire valoir vos intérêts que d'obtenir une contribution des personnes qui admirent votre travail mais n'ont pas l'habitude de donner.

Capacité : La capacité de donner exige plus que de l'argent et une nature généreuse. Certains aimeraient donner mais n'y arrivent pas, à cause de leurs dépenses. Les personnes qui possèdent des demeures somptueuses et des voitures de luxe sont parfois si endettées qu'il leur est impossible de verser la moindre somme avant d'avoir assaini leurs finances.

Intérêt : Il existe au Canada plus de 67 000 organismes de charité enregistrés et d'innombrables organismes sans but lucratif non enregistrés. Même les donateurs les plus généreux se doivent de choisir ceux qu'ils appuieront.

Sollicitez d'abord les personnes qui appuient votre organisme

Il existe une dangereuse illusion sur les campagnes de sollicitation auprès d'importants donateurs.

Bien des gens pensent à tort qu'il convient d'entreprendre la campagne en trouvant une personne particulièrement riche (même si cette dernière n'a jamais entendu parler de votre organisme et ne vous a jamais versé de contribution à plus forte raison). Il s'agit ensuite de la persuader que votre cause mérite d'être appuyée.

Bien au contraire. Le secret du succès consiste à solliciter d'abord les personnes qui connaissent le mieux l'organisme et ont déjà affirmé leur engagement. Puis élargissez lentement le cercle des connaissances.

[Traduction]

...Le danger, c'est que les organisateurs enthousiastes d'une campagne investissent tellement pour obtenir de nouvelles contributions qu'il ne leur reste plus de ressources pour la gestion des affaires courantes. Conséquemment, leur croissance n'est pas celle qu'ils avaient prévue et la majeure partie des nouvelles sommes

³⁸ Allocution prononcée au Centre canadien pour la philanthropie, novembre 1988.

recueillies sert à remplacer les sommes précédentes, qui ont été dépensées. Pourquoi les sommes NOUVELLES ont-elles plus d'éclat que les PRÉCÉDENTES?

Songez donc à miser d'abord sur les acquis. Les personnes qui embrassent notre cause ne sont-elles pas les plus susceptibles de nous apporter une aide supplémentaire? Ceux et celles qui vous appuient depuis longtemps se laissent souvent convaincre de donner davantage, ne serait-ce que pour tenir compte de l'inflation. D'autres peuvent consentir à passer de la catégorie des AMIS à celle des PROTECTEURS en augmentant leur contribution et en jouissant des avantages reliés au niveau supérieur. D'autres encore seront peut-être sensibles au fait que l'organisme a besoin de leur appui dans le cadre d'un effort très particulier au cours de l'année et accepteront de se montrer généreux par conviction pour la cause.

Quoi qu'il en soit, le message est le suivant : «Surveillez d'abord vos acquis.»

«Un tiens vaut mieux que deux tu l'auras», à condition de le conserver!»³⁹

Commencez par les personnes que vous connaissez le mieux. Certains seront stupéfaits d'apprendre que les membres du conseil devraient constituer les premiers donateurs.

Par ordre de priorité, les principaux donateurs potentiels sont :

1. Les personnes qui sont ou ont été membres du conseil d'administration;
2. Les personnes qui apportent ou ont apporté les principales contributions :
 - a) Les dons individuels les plus substantiels;
 - b) Les dons cumulatifs les plus importants;
 - c) Les dons modestes les plus fréquents.
3. Les personnes qui sont ou ont été bénévoles ou employées;
4. Les participants et, dans certains cas, leur famille;
5. Les relations des membres du conseil et des bénévoles;
6. Les inconnus — choisis en fonction du résultat des recherches :
 - a) Les personnes notoirement généreuses envers les autres organismes à but non lucratif
 - b) Les personnes qui manifestent de l'intérêt pour la cause que vous défendez;
 - c) Les personnes les moins susceptibles de donner : les personnes à l'aise qui ne s'intéressent pas à votre travail et n'ont pas d'antécédents philanthropiques.

³⁹ HENDERSON, Lyman. *The Ten Lost Commandments of Fund Raising*, p. 10 (les caractères gras figurent dans l'original).

Le principe des «cercles d'influence» illustre également cette idée. Visualisez une cible, ou le système solaire. Les personnes qui se trouvent au centre sont les plus susceptibles de se montrer généreuses. Plus elles s'éloignent du centre, plus la somme versée diminue. Les membres qui siègent ou ont siégé au conseil d'administration se trouvent au centre. Les personnes qui donnent ou ont donné se trouvent dans le cercle suivant. Les personnes qui sont ou ont été bénévoles ou employées s'éloignent encore un peu, suivies des participants, de leurs familles, et des relations des membres du conseil et des bénévoles. À l'extrême limite, les inconnus dont la générosité est notoire. Seuls les inconnus riches mais non généreux se situent encore plus loin du centre.

Pourquoi les membres du conseil doivent-ils donner les premiers, et de quelle façon?

*Notre conseil d'administration, donner? Quelle bonne blague!
Il n'a rien d'autre à donner que du temps! Notre conseil,
ce n'est pas un groupe de riches, et tant mieux pour nous!*

Les gens ne voient souvent pas l'intérêt d'amener les membres du conseil à verser une contribution financière et encore moins de leur demander d'être les premiers à le faire. Pourtant, ce geste a de l'importance et se justifie parfaitement. Et il existe des moyens de le faciliter énormément. Même dans les situations délicates, notamment lorsque le conseil se compose à dessein de personnes au revenu très modeste, la démarche reste possible.

Il importe que les membres du conseil apportent une contribution. Même s'ils versent une somme symbolique. Aux yeux du donateur éventuel, un geste symbolique de la part d'un des membres en vue peut éclipser complètement la somme d'argent véritable que ce dernier est en mesure de verser.

Examinons trois questions :

- Est-il possible d'amener les membres du conseil à verser des contributions importantes?
- Pourquoi le jeu en vaut-il la chandelle?
- Comment s'y prendre pour inciter les membres du conseil à faire un don?

Est-il possible d'amener les membres du conseil à verser des contributions importantes?

Si vous avez la conviction que les membres de votre conseil ne peuvent ou ne veulent pas donner, vous n'êtes pas le seul à le croire. Dans bien des organismes, on partage cette certitude. À juste titre, peut-être. Cette perception doit toutefois être remise en cause et prévenue dès le début de la campagne.

Il n'est pas nécessaire que tous les membres du conseil soient riches. Il n'est même pas nécessaire que chacun d'entre eux offre une somme appréciable. Il est cependant absolument indispensable que CHACUN apporte une certaine contribution. Chaque membre du conseil doit donner autant que le lui permettent ses moyens.

Est-ce réaliste?

Voici à ce propos une anecdote très convaincante. Lucy Charron, alors coordonnatrice de l'*Organisation nationale anti-pauvreté* (ONAP), prenait part, en septembre 1989 à Grindstone Island (au nord de Kingston, en Ontario), à un séminaire sur la collecte de fonds destiné aux petits organismes. Alors que les autres participants exprimaient des doutes sur la pertinence de la contribution financière des membres du conseil d'administration des groupes communautaires, elle a répondu :

L'ONAP possède un règlement suivant lequel les deux-tiers des membres du conseil doivent vivre ou avoir vécu de l'aide sociale. Tous les membres du conseil contribuent financièrement.

Imaginez le *pouvoir moral* dont jouit l'organisme lorsqu'il sollicite un donateur potentiel.

Dans de nombreux organismes, on a constaté que les membres du conseil acceptent d'apporter une contribution financière en plus de donner de leur temps lorsqu'on les sollicite suivant les règles.

Pourquoi cela en vaut-il la peine?

Pourquoi importe-t-il tant que les membres du conseil fassent un don? Après tout, ils donnent déjà de leur temps. Leur présence aux réunions leur occasionne parfois des frais : certains paient cher leurs déplacements. Et puis, la somme qu'ils verseraient n'ajouterait pas tellement aux montants recueillis.

Pourtant, l'importance d'une contribution de la part des membres du conseil s'explique de plusieurs façons.

Les donateurs éventuels posent souvent la question directement : «Est-ce que tous les membres du conseil collaborent? Si non, revenez me voir lorsqu'ils contribueront.»

Les donateurs éventuels se méfient lorsque tous les membres du conseil d'administration d'un organisme ne semblent pas suffisamment convaincus pour engager leur propre argent. Si ces derniers eux-mêmes ne sont pas persuadés de la nécessité de donner, pourquoi le public, moins sensible à la cause, devrait-il se montrer plus généreux?

Il importe également qu'au moins quelques membres du conseil consentent à rencontrer les donateurs potentiels. Le personnel ne doit pas s'en charger seul. Si l'une

des personnes sollicitées demande à un membre du conseil à combien s'élève sa contribution, comme cela se produit parfois, il ne suffit pas de répondre : «Je donne de mon temps.» Ce n'est pas avec du temps que l'on acquitte les factures. Il se pourrait dans ce cas que le donateur potentiel rétorque : «Alors je donnerai du temps, moi aussi, et je viens justement de vous accorder une heure. Au revoir.»

Même une somme modeste suffit, si les membres du conseil ne peuvent verser davantage. Si quelqu'un demande à combien s'élève la contribution de chacun, vous pouvez répondre : «Le montant de chaque contribution reste confidentiel, mais je puis vous assurer que je donne autant que mes moyens me le permettent.»

Certains membres du conseil accepteront peut-être de révéler le montant de leur don. Dans ce cas, ils peuvent préciser : «Je verse X dollars, ce qui représente un pourcentage appréciable de mon revenu et une part importante de l'argent que je consacre aux organismes de bienfaisance. Ce serait merveilleux si vous donniez dans les mêmes proportions.»

Le fait qu'un donateur potentiel interroge un membre du conseil sur le montant de sa propre contribution peut sembler déplacé. Mais ce genre de question survient le plus souvent lorsque les deux personnes en présence se connaissent bien, ce qui constitue aussi la situation la plus propice à la sollicitation.

Les dons des membres du conseil ne représentent peut-être pas un supplément appréciable relativement au revenu global de l'organisme, mais ils sont le symbole d'une forme d'engagement différent.

Dans certains cas, ils modifient également l'attitude des membres du conseil. Ceux et celles qui n'avaient jamais manifesté d'intérêt envers la collecte de fonds prennent tout à coup conscience de son importance lorsque leur propre argent se trouve en jeu.

Au début, peut-être n'offriront-ils qu'un don minime. Mais petit à petit, ils devront sans doute s'engager davantage et verser des sommes plus appréciables.

Dans le cadre d'une campagne classique, les membres du conseil sont tenus de verser des contributions personnelles qui totalisent globalement entre 10 et 30 % de l'objectif fixé.

Lorsqu'ils ne sont pas en mesure de verser une telle somme, on leur demande souvent de s'engager à recueillir la portion manquante.

Pour certains organismes, il peut se révéler difficile ou impossible d'établir de telles règles.

Il arrive par exemple, dans les organismes communautaires, que des personnes chargées de représenter les participants ou des minorités défavorisées siègent au conseil.

Les organismes cadres ainsi que les fédérations provinciales et nationales éprouvent également des difficultés. Lorsque les membres de leur conseil sont nommés à titre de représentants d'autres groupes, ils préfèrent parfois accorder d'abord leur soutien à leur propre organisme.

Dans certains cas aussi, le conseil est formé en partie, non pas de personnes appuyant l'organisme, mais de représentants chargés de défendre les intérêts du gouvernement.

Même lorsque tel est le cas, les membres du conseil devraient malgré tout offrir ne fût-ce qu'une contribution minimale. Si ces derniers acquittent eux-mêmes leurs dépenses, il conviendrait à tout le moins que l'organisme les rembourse et que la somme remboursée soit remise sous forme de don. Bien qu'essentiellement symbolique, cette mesure peut se révéler utile. L'idéal est que chacun contribue généreusement, en fonction de ses moyens. Pour certains, la somme limite équivaut à 10 \$; pour d'autres, elle est de 100 \$. D'autres encore peuvent verser jusqu'à 1 000 \$ ou bien davantage.

Joan Flanagan, auteur et consultante en collecte de fonds auprès d'organismes communautaires, adresse aux membres de conseils d'administration la recommandation suivante :

[Traduction]

Au besoin, revoyez la liste des dons que vous faites aux organismes de bienfaisance. Si vous décidez d'offrir cette année-là une contribution importante à votre organisme, évitez de verser 25 \$, 50 \$ ou 100 \$ aux groupements qui ont à vos yeux une moindre importance et utilisez cet argent pour augmenter le montant consacré au soutien de votre cause.

Mieux encore : pratiquez ce que vous prêchez et modifiez vos habitudes pour accroître votre mieux-être. Puis versez la somme ainsi économisée à la campagne visant à recueillir des dons importants. Cessez de fumer et offrez 1 000 \$ à un hôpital ou à une association pulmonaire. Portez un manteau de drap plutôt qu'une fourrure et versez 15 000 \$ à la société protectrice des animaux ou au zoo. Prenez l'autobus au lieu de faire l'acquisition d'une voiture et remettez 40 000 \$ aux Mothers Against Drunk Driving ou à un organisme qui travaille à faciliter l'accès du transport en commun de votre municipalité aux personnes handicapées. Peut-être aurez-vous d'autres idées...⁴⁰

Comment amener les membres du conseil à faire un don?

Voici la pire façon de procéder : se présenter à une réunion du conseil et soumettre une résolution visant à obliger chaque membre du conseil à verser un minimum de 100 \$ par année à l'organisme.

⁴⁰ FLANAGAN, Joan. *Successful Fundraising*, p. 150.

Cette méthode fera l'effet d'une bombe. De plus, elle ne correspond pas à l'attitude qui convient à la sollicitation des donateurs potentiels : leur rendre visite à domicile, se montrer attentif à leur centre d'intérêt, et solliciter un don qui tienne compte de leur situation particulière.

Mieux vaut plutôt aborder les membres du conseil avec le tact et les précautions qu'exige la sollicitation de tout donateur potentiel important. Toutes les techniques décrites dans le présent manuel valent également dans leur cas. De plus, il y a lieu d'utiliser des mesures spéciales à l'égard de ces personnes particulières.

Choisissez l'un des membres du conseil pour enclencher le processus. Désignez sans faire d'éclat la personne qui présidera la campagne. Évitez de vous présenter à une réunion du conseil pour proposer que quelqu'un se porte volontaire. Ne demandez pas non plus qu'on nomme quelqu'un. La personne de votre choix doit être respectée des autres membres du conseil. Elle doit avoir déjà donné, ou se montrer disposée à le faire. Elle devra probablement recevoir une formation, comme nous le préciserons plus loin.

La personne désignée choisit à son tour un autre donateur potentiel, de préférence une personne qui consentira facilement à apporter une contribution importante et qui incitera les autres à donner aussi. La personne qui assure la présidence de la campagne doit solliciter discrètement le second donateur éventuel. Si ce dernier est d'accord, ces deux personnes en solliciteront ensemble une troisième et ainsi de suite, jusqu'à ce que tous les membres aient été rencontrés. Toutes ces démarches doivent faire l'objet de rendez-vous. Organisez les rencontres dans les bureaux de l'organisme, au bureau de l'interlocuteur ou à domicile. Ne profitez pas d'une réunion du conseil ou d'un comité, ou encore d'une pause pour aborder la question à la sauvette.

Joindre tous les membres du conseil peut nécessiter un certain temps. Il s'agit cependant d'une étape cruciale, qui mérite qu'on y consacre les heures nécessaires. Toutes les contributions importantes futures dépendent concrètement de sa réussite.

Mais ces échanges discrets ne convaincront peut-être pas tous les membres du bien-fondé d'une contribution financière. En pareil cas, il se révèle parfois judicieux d'organiser une campagne d'allure plus formelle. Une fois *tous* les membres sollicités seulement, on pourra aborder le sujet au cours d'une réunion du conseil. La personne qui préside la campagne annoncera alors le niveau de réussite en calculant le pourcentage des membres ayant contribué et en faisant valoir la nécessité de parvenir à 100 %.

Un organisme national dont le siège se trouve à Ottawa a trouvé le moyen d'obtenir la contribution des membres en organisant un jeu. On a annoncé un tirage. Seuls les membres du conseil qui n'avaient jamais donné et versaient leur première contribution à l'organisme y étaient admissibles. Les gagnants avaient droit notamment à un repas au restaurant ou à un week-end à l'hôtel : tous les prix constituaient des dons. Il a fallu trois ans d'efforts pour amener tous les membres du conseil à contribuer. Mais au

début, aucun d'entre eux ne donnait.

Enfin, la contribution aux collectes de fonds devrait compter parmi les critères conduisant à une nomination au conseil. Cela ne signifie pas que la capacité de donner ou de recueillir de l'argent soit le seul élément à prendre en compte. Mais bien des organismes communautaires ont laissé le pendule aller trop loin dans la direction opposée. Ils croient parfois, à tort, que les représentants qu'ils tiennent à nommer au conseil ne peuvent apporter aucune contribution financière, et que les personnes plus à l'aise n'ont rien à apporter sur le plan intellectuel ou émotif.

Une autre solution s'impose lorsque le choix des membres du conseil ne relève pas de l'organisme, ou lorsqu'on ne peut tenir compte du facteur de la contribution à la collecte de fonds dans le cas de certains ou de tous les membres, pour quelque raison que ce soit.

En pareille situation, il y a lieu de former un comité spécialement chargé de la collecte de fonds. Il peut s'agir d'un conseil consultatif ou honoraire à demi indépendant que vous baptiserez les Amis de ____ ou le Conseil des entreprises pour le _____. Vous pourriez même mettre sur pied une fondation entièrement autonome, comme le font de nombreux hôpitaux.

Ce comité a donc pour mandat de recueillir des fonds. On en choisit les membres en fonction de leur aptitude à la sollicitation, de leurs relations et de leur motivation à donner personnellement.

Une telle équipe doit se montrer à la hauteur de la devise de plus en plus utilisée pour décrire le rôle du conseil. En effet, le mot d'ordre des trois «T» — *temps, talent, trésor* —, dépassé, a cédé la place à celui des trois «D» : *donner, demander ou démissionner*.

La formation d'une équipe distincte ayant pour mandat de recueillir des fonds laisse au conseil toute latitude en matière de gestion et de décision stratégique. En général, cette façon de procéder se révèle satisfaisante. Les personnes appartenant au groupe chargé de la sollicitation ne sont la plupart du temps nullement intéressées par la gestion ou l'élaboration de lignes directrices d'un organisme.

Des problèmes surgissent néanmoins à l'occasion lorsque les deux groupes cessent de s'accorder une confiance mutuelle.

Certains conseils consultatifs ont même dénoncé l'incompétence du conseil d'administration, refusant de lui verser de l'argent sur demande et décidant même d'accorder des fonds à d'autres organismes.

Les conseils d'administration, quant à eux, estiment parfois que le conseil consultatif n'est pas digne de foi et refusent de lui faire part de renseignements importants.

Dans la plupart des cas, cependant, la consultation régulière et le maintien attentif de l'équilibre du pouvoir permettent de prévenir d'éventuels problèmes.

Comment déceler, chez les donateurs actuels, l'aptitude à verser des sommes plus importantes?

Après avoir examiné la possibilité d'amener les membres du conseil d'administration à faire un don, songez à élargir le cercle. Tournez-vous d'abord vers le groupe des donateurs actuels. Dans presque tous les cas, un certain nombre d'entre eux pourraient offrir davantage si on leur en faisait la demande.

Si vous recueillez des fonds pour le compte d'un nouvel organisme qui n'a pas pour l'instant de donateur attiré, peut-être préférerez-vous passer à la section suivante, qui porte sur la recherche de nouveaux appuis. La présente section constitue toutefois une bonne préparation en vue de la planification à long terme de la collecte de fonds.

Ne passez pas trop rapidement à la sollicitation d'inconnus, laquelle nécessite beaucoup de temps. Une étude a permis d'observer qu'il existe en moyenne trois ans d'écart entre une première rencontre avec un donateur potentiel et le jour où ce dernier fait un don important.⁴¹ Heureusement, vous avez peut-être largement dépassé l'étape de la «première rencontre» avec bien des gens. À de rares exceptions près, mieux vaut solliciter d'abord les personnes qui donnent ou ont donné avant de s'intéresser aux inconnus, même si ces derniers vous semblent riches et généreux.

À ce propos, la même étude indique que les responsables de la collecte de fonds travaillent en moyenne 2,6 ans seulement pour le compte d'un organisme de bienfaisance. La rotation s'effectue peut-être encore plus rapidement chez les bénévoles. Ces données mettent en relief la nécessité d'une approche à long terme s'appuyant sur des dossiers bien tenus à l'intention des successeurs.

Mythe : Les organismes communautaires ne connaissent personne qui possède de l'argent.

Les donateurs sont-ils en mesure de verser des sommes vraiment plus importantes? Peut-être pas, mais si vous ne recourez pas à la sollicitation en personne, vous n'en aurez jamais la certitude. Le publipostage et les appels téléphoniques permettent habituellement de recueillir des dons relativement modestes, non des contributions substantielles. Et si un donateur fait preuve d'une générosité peu commune à la suite de ce type de sollicitation, imaginez combien il aurait pu donner si vous lui aviez rendu visite!

⁴¹ BRAIN, Phil, Henry ROSSO, David W. MERRILL et Roger REID. «Interpersonal Relationship Skills for Major Gift Development», document servant aux cours de la Fund Raising School, Université de l'Indiana, 1989.

Une étude de cas illustre cet argument :

Décrivons d'abord l'organisme, qui demeure anonyme pour les besoins de la cause. Important, très connu, il existe depuis des décennies et prête à controverse. Les donateurs lui vouent une loyauté sans mélange, mais les personnes qui ne contribuent pas s'opposent souvent avec amertume à ses prises de position. Cet organisme n'est pas de ceux qui attirent les riches. En fait, il se targue d'attirer les gens ordinaires.

Une étude effectuée par la société conseil Ken Wyman and Associates Inc. révèle que la collecte de fonds par publipostage ou par téléphone s'avère très fructueuse dans ce cas-ci. De nombreux donateurs ont adhéré à un plan de versement mensuel. Toutefois, malgré leur nombre impressionnant, pratiquement aucun des donateurs ne verse jusqu'à 1 000 \$ par année. La société conseil voit dans cet état de fait l'indice d'un problème.

L'organisme doute que les personnes se montrant généreuses à son égard veuillent bien ou puissent donner autant d'argent, mais il consent tout de même à faire un essai. On choisit cinquante personnes en fonction des dons faits précédemment. On offre ensuite à dix bénévoles une soirée de formation, puis on leur demande de rendre visite aux donateurs éventuels en utilisant les techniques apprises au cours de la séance.

Deux semaines plus tard, la campagne prend fin. On y a consacré un minimum d'efforts. La moyenne des dons s'élève à 1 000 \$, et les bénévoles ont recueilli 40 000 \$.

On a par la suite demandé aux donateurs la raison pour laquelle ils n'avaient jamais offert une telle somme à l'organisme auparavant. Réponse prévisible : «On ne nous l'a jamais demandé!»

Bien des organismes ont la conviction que parmi leurs appuis, personne n'a les moyens de donner. Ce n'est vrai que dans une faible proportion.

Dans bien des cas, il existe des exceptions. Même si de nombreux donateurs ne se trouvent pas en mesure d'accroître le montant de leur contribution, quelques-uns peuvent se le permettre. Il se peut que certaines des personnes appuyant votre organisme — une, deux ou même davantage — même si elles ne possèdent pas de fortune, puissent verser une somme plus importante.

Rappelez-vous que vous n'avez pas à repérer plusieurs donateurs particulièrement généreux : quelques-uns suffisent. Les uns préfèrent contribuer immédiatement, les autres lèguent de l'argent.

Examinons quelques exemples concrets de contributions :

Marion Fulton vit dans une ferme, à quatre milles de la petite agglomération manitobaine de Birtle, près de la frontière de la Saskatchewan. Le don le plus important qu'elle ait fait — 10 000 \$ — provient, dit-elle «d'une dette que m'ont remboursée des amis. Je leur avais prêté de l'argent et m'attendais à ce qu'ils me le remettent petit à petit, mais ils m'ont tout rendu en un versement. Peut-être la manne leur est-elle tombée du ciel... Je me demandais ce que j'allais faire de ce pécule, et j'ai opté pour le fonds *Mission and Service* de l'église, qui se trouvait en déficit. Les gens ne donnent plus à l'église comme ils le faisaient autrefois.»

Ce don de 10 000 \$ s'ajoutait à sa contribution dominicale habituelle. «Au total, précise Mme Fulton, je donne entre 16 et 17 % de mon revenu. J'aimerais faire davantage, mais ce n'est pas possible.» À 72 ans, elle vit de sa pension de retraite et du modeste revenu que lui rapporte sa part de la ferme familiale, qu'elle loue à l'un de ses trois fils.

«J'ai versé 500 \$ au fonds de l'hôpital de Saint-Boniface, et 200 £ — soit environ 450 \$ — à l'Union mondiale des femmes rurales», un organisme auquel elle appartient par l'intermédiaire de l'Institut féminin, et qui compte 9,5 millions de membres dans le monde. Les autres dons de Mme Fulton s'élèvent le plus souvent à une centaine de dollars. Il y a quelques années, elle a offert à l'église un piano neuf d'une valeur de 4 500 \$ à la mémoire de son défunt mari Victor.

Que pense-t-elle de la reconnaissance? «C'est une chose affreuse. Je m'énerve un peu lorsqu'on tient à poser une plaque sur les choses. À titre de membre du conseil de l'hôpital, j'estime qu'il y a quelquefois lieu de le faire, mais pas dans tous les cas. Parfois, lorsque les donateurs s'attendent à ce qu'on installe une énorme plaque, je me demande si nous ne pourrions pas nous débrouiller sans leur argent. Mais figurez-vous que ma propre église n'a pas tenu compte de mon avis sur le sujet. On a cru bon de mettre sur le piano une plaque portant l'inscription «à la mémoire de Victor», sous prétexte qu'il fallait que les gens sachent.»

Mme Fulton se montre également très généreuse de son temps. En plus d'appartenir au conseil de l'hôpital, elle se rend à Londres quatre fois par année à ses frais afin de prendre part aux réunions de l'Union mondiale des femmes rurales. De plus, elle est membre du comité national des finances de l'Église Unie. «Je ne sais pas pourquoi on persiste à me nommer au comité des finances, mais je suis consciente du besoin et j'accomplis le travail.»

Pourquoi donne-t-elle avec autant de générosité?

«Comparativement aux attentes d'autrefois, bien des personnes âgées ont probablement beaucoup plus d'argent qu'elles ne l'auraient souhaité. Et nombreuses sont celles qui consentent à partager. Alors, lorsque je peux aider d'une manière ou

d'une autre, je n'hésite pas.»⁴²

Les exemples qui suivent constituent des faits réels : seuls les noms sont fictifs.

Ian Ferguson a milité pendant des années au sein du mouvement ouvrier. Il y a quelque temps, lorsqu'un nouveau parti a pris la direction du gouvernement provincial, il s'est vu attribuer un poste supérieur lié à l'élaboration de la politique. Dès lors, son salaire a quadruplé. Il travaille maintenant pendant de longues heures et n'a plus de temps à consacrer au service bénévole auprès des organismes qui lui étaient chers. Il se sent coupable d'avoir autant de chance alors que tant de ses vieux camarades continuent de lutter. De plus, il se sent gêné de gagner tout cet argent.

Il y a deux ans, en prenant leur retraite, Roy et Mary Peters ont décidé de vivre plus simplement. Roy était professeur à l'université jusqu'au moment où il a été victime d'une crise cardiaque. Mary enseignait pour sa part à l'école publique. Tous deux bénéficiaient donc de solides régimes de retraite, qui s'ajoutaient à leurs économies. Une fois les enfants partis, ils ont vendu leur vieille et vaste maison du centre-ville et fait l'acquisition d'un appartement qui ne nécessite pas d'entretien. À titre bénévole, ils collaborent activement à plusieurs organismes, et Mary siège au conseil d'un organisme local pour la promotion de l'art. Au moment de remplir leur déclaration d'impôt, l'an dernier, ils ont eu la surprise de constater qu'ils avaient versé plus de 12 000 \$ en contributions.

Laura et Sam se sont mariés sur le tard. Ils possédaient donc les meubles et les appareils électroménagers en double. Au lieu de cadeaux de mariage, ils ont demandé à leurs amis de faire un don à leur organisme de bienfaisance préféré, recueillant ainsi plus de 7 000 \$.

Rebecca et Irv Singer ont été bouleversés par l'attaque dirigée contre Israël au milieu des années 70. Sans être des sionistes convaincus, ils se sont tout à coup sentis terrorisés à l'idée des conséquences que risquait d'entraîner une défaite d'Israël dans cette guerre. Comme ils ne sont pas riches et ne disposaient pas d'une somme imposante au moment de la crise, ils ont hypothéqué leur maison et acheté pour des milliers de dollars d'obligations d'Israël. Ils ont mis des années à tout rembourser péniblement, mais demeurent convaincus d'avoir agi pour le mieux.

Mythe : Solliciter de plus fortes sommes risque
de faire fuir les donateurs.

Nombreux sont les organismes qui hésitent malheureusement à solliciter leurs donateurs, de crainte que leur insistance n'éloigne ces derniers. Du reste, ils doutent

⁴² Entretien téléphonique privé, 1^{er} mai 1993, et extraits de FORREST, Diane. «A Christmas Story: Four charitable spirits reveal their strategies for giving» *Financial Post Moneywise*, décembre 1988, p. 54 - 64.

que les personnes généreuses aient encore de fortes sommes à leur verser. Ne vaudrait-il pas mieux s'adresser à des inconnus?

Ces craintes sont parfaitement raisonnables; et les réponses, fondées sur des années d'expérience, tout à fait rassurantes.

Risquezt-vous de faire fuir les donateurs en les sollicitant une nouvelle fois? Au contraire. Puisque vous déléguez un bénévole dûment formé pour les rencontrer en personne, ils se sentent plus près de l'organisme dans la plupart des cas, qu'ils consentent ou non à donner. Vous n'allez utiliser aucun moyen de pression. Ils ne seront pas importunés par un surplus de courrier ou un appel téléphonique au moment le plus inopportun. Ils auront plutôt l'occasion de converser tranquillement avec une personne aimable qui s'intéresse vraiment à leurs opinions.

Quelques-uns se montreront peut-être irrités. Mais s'ils adoptent une telle attitude, c'est probablement parce que vous étiez sur le point de perdre leur soutien de toute manière. Peut-être réussirez-vous à regagner leur confiance en vous excusant et en leur promettant de ne plus les offusquer. Dans le cas contraire, les profits amortissent la perte : vous avez augmenté les recettes et amélioré les rapports avec la majorité des principaux donateurs.

Il n'est *pas* plus facile de recruter de nouveaux donateurs. Il reste beaucoup plus simple de persuader ceux qui vous appuient déjà de donner davantage, que de convaincre une personne n'ayant jamais contribué d'offrir un don important.

Intervention : Repérer, parmi les donateurs actuels,
ceux qui sont les plus susceptibles de contribuer.

À l'étape où vous en êtes, la démarche essentielle consiste à examiner la liste des donateurs. Il existe plusieurs façons de trouver les personnes qui pourraient consentir à augmenter leur contribution.

- Observez les **résultats antérieurs**. Cherchez dans les catégories suivantes les donateurs formant le groupe des premiers 20 ou 30 %.
 - Les personnes qui ont offert un ou plusieurs dons hors du commun.
 - Les personnes dont les contributions versées au cours des années totalisent un montant étonnamment élevé.
 - Les personnes donnant beaucoup plus fréquemment que les autres.
 - Les personnes dont le total des dons avec les années est particulièrement élevé, même si la somme qu'ils représentent ne l'est pas.
 - Les personnes dont les contributions correspondent à des montants étranges, «comme 27 \$ ou 358 \$, de dire Joan Flanagan. De tels chiffres donnent à croire que le donateur répartit entre plusieurs organismes le budget qu'il consacre aux œuvres de bienfaisance. On peut supposer qu'il planifie ses dons

et que votre organisme figure déjà sur sa liste de causes à soutenir.»⁴³

- Intéressez-vous aux personnes qui possèdent des **titres et des diplômes**. Si votre liste de donateurs comporte des professionnels, notamment des médecins, des avocats, des dentistes, des professeurs d'université et des comptables, ces personnes peuvent sans doute se permettre de verser des sommes supérieures à celles que donnent les autres. Peut-être n'en auront-elles pas conscience au départ, mais il vaut la peine d'essayer. Retenez également les personnes qui occupent un poste clé au travail : présidents, vice-présidents, directeurs, etc.
- Cherchez les personnes qui habitent les **quartiers cossus**. Si elles peuvent s'offrir une maison luxueuse, peut-être pourront-elles se permettre une contribution plus importante, à moins qu'elles se trouvent immobilisées par une hypothèque faramineuse. L'adresse de la résidence secondaire constitue également un indice prometteur.
- Tentez de repérer, parmi vos appuis, les personnes **notoirement influentes** ou **célèbres**. Recherchez dans votre liste des noms connus. Avez-vous reçu des dons, même modestes, de la part de personnes en vue — gens d'affaires, auteurs, artistes, athlètes, politiciens ou autres? Le nom qui «vous dit quelque chose» est peut-être celui d'un comédien de réputation internationale, ou d'une personne très respectée au sein de la collectivité.

Il se peut que vous ne reconnaissiez pas tous les noms importants. Mieux vaut alors demander à un ou deux amis avertis de vous aider à les passer en revue sous le couvert de la confiance. Point n'est besoin (pour l'instant) de vérifier les noms un à un afin de voir s'ils figurent dans le bottin mondain. Il s'agit simplement de trouver, parmi ceux qui ressortent, les personnes susceptibles de vous venir en aide.

Les personnes en vue peuvent vous aider à convaincre les autres. Si elles vous permettent d'utiliser leur nom, peut-être gagnerez-vous une crédibilité dont vous avez toujours besoin. La publicité crée souvent un effet d'entraînement : les gens veulent suivre ceux et celles qui ont du succès. Les indifférents sont plus susceptibles de donner en sachant que les personnes qu'ils admirent ont contribué.

Ne passez pas tout de suite à l'action. Ne communiquez pas avec les donateurs éventuels. Vous n'en êtes pour l'instant qu'à l'étape de la compilation.

Prenez soin de dresser la liste des principaux donateurs potentiels en indiquant leur nom, leur adresse, leur numéro de téléphone et le bilan complet des dons qu'ils ont offerts. Ajoutez tous les renseignements supplémentaires dont vous disposez.

⁴³ FLANAGAN, Joan. *Successful Fundraising*, p. 134.

Dans les pages qui suivent, nous reviendrons sur la recherche de donateurs éventuels.

Remarque : La section qui suit peut présenter un moindre intérêt pour les organismes qui ne sollicitent que leurs membres, notamment :

- Les organismes religieux, qui préfèrent parfois limiter leur sollicitation aux membres de leur congrégation.
- Les groupes d'entraide, qui tendent à croire que personne ne s'intéresse à eux hors de leur cercle immédiat.
- Tous les organismes qui estiment que les personnes ayant déjà fait preuve de générosité à leur égard ne seront pas prêtes à contribuer une nouvelle fois.

Ne vous hâtez pas trop de limiter votre portée, cependant. Bien des organismes constatent que bon nombre de personnes ne collaborent pas activement, mais acceptent de verser une contribution.

- Les organismes religieux observent par exemple que les personnes qui n'assistent pas aux offices — et même celles qui appartiennent à d'autres confessions — souhaitent parfois verser une contribution à la fabrique ou aux programmes sociaux. Une étude révèle que les personnes ne venant jamais prier donnent en fait presque le double de la somme versée par celles qui assistent aux offices de façon très occasionnelle.⁴⁴
- Les groupes d'entraide peuvent souvent compter sur le soutien de la famille, des amis, de professionnels et de simples sympathisants.
- Les organismes dont certains membres ne jouent plus un rôle actif constatent que ces derniers s'empressent souvent de donner généreusement, même si, faute de temps ou d'intérêt, ils ne collaborent plus aussi étroitement qu'auparavant.

Comment découvrir de nouveaux donateurs potentiels?

⁴⁴ ARLETT, Allan et al. *Canada Gives*, p. 87.

Après avoir dûment relevé, sur la liste des personnes qui vous accordent ou vous ont accordé leur soutien, le nom de celles qui pourraient faire preuve de générosité une nouvelle fois — et après cette étape seulement — vous devrez vous mettre à la recherche de nouveaux donateurs potentiels. Le moment n'est toutefois pas encore venu de solliciter de parfaits inconnus. Trois catégories de relations offrent encore de meilleures perspectives :

- les bénévoles et le personnel;
- les participants;
- les relations des membres du conseil d'administration et des bénévoles.

Les bénévoles et le personnel

Intervention : Déterminer quelles sont, parmi les bénévoles et le personnel, les personnes susceptibles de contribuer.

Solliciter les bénévoles et le personnel peut paraître encore plus absurde que de faire appel aux membres du conseil. Ces personnes travaillent souvent de longues heures pour un salaire très modeste, si tant est qu'on les rémunère.

De fait, dans la majorité des organismes, les bénévoles et le personnel contribuent déjà par leur seule présence. Ils ne sont souvent pas très à l'aise financièrement. Leurs dons, s'ils acceptent de donner, n'augmenteront sans doute pas énormément votre revenu. Peut-être avez-vous l'impression que le seul fait de les solliciter constitue une grave entorse à la morale.

Il convient malgré tout d'envisager sérieusement cette étape. Du reste, les résultats vous surprendront peut-être agréablement.

Dans les hôpitaux, par exemple, on demande systématiquement au personnel de faire un don dans le cadre des campagnes importantes. Bien que les résultats varient d'un établissement à l'autre, certains employés, en particulier parmi les médecins, apportent des contributions substantielles.

Voici un nouvel exemple :

Dans un organisme international, on a tourné en dérision la proposition d'un consultant visant à en appeler à la générosité du personnel. «Ils sont tous mal payés et débordés, a expliqué le directeur du développement. Et ils viennent de former un syndicat. Non seulement le moment est mal choisi, mais je doute qu'ils répondent un jour favorablement à cette demande.»

Cependant, quelques semaines plus tard, il est ressorti que les employés donnaient très généreusement à la campagne de Centraide. «S'ils recueillent des fonds au travail pour Centraide, pourquoi ne le feraient-ils pas au profit de l'organisme dont ils assurent tous les jours le fonctionnement?», de demander

le consultant.

Malgré ses appréhensions, l'organisme a consenti à solliciter le personnel. On a élaboré un projet spécial dans le but de susciter l'enthousiasme des employés. La collecte de fonds s'effectuait entre eux : jamais les supérieurs ne s'en sont chargés.

Les résultats ont été renversants. L'argent affluait, et les personnes au revenu le moins élevé comptaient parfois parmi les plus généreuses.

Pourquoi les membres du personnel ont-ils donné autant en dépit de leurs mauvaises conditions de travail? L'une des employées a résumé la situation en se faisant spontanément leur porte-parole : «Le succès de cet organisme nous tient beaucoup à cœur. C'est la raison pour laquelle nous acceptons de travailler de longues heures pour un maigre salaire. Bien sûr que nous consentons à contribuer : ce n'est pas pour l'argent que nous travaillons ici! Mais jusqu'à présent, on ne nous avait jamais rien demandé.»

On a obtenu des résultats semblables dans d'autres organismes sans but lucratif. Les bénévoles et le personnel de ces établissements sont souvent très motivés par leur travail. Il peut paraître étonnant de chercher à les compter parmi les donateurs potentiels. Mais bien que tous ne fassent pas partie des principaux donateurs, certains se montreront peut-être «d'accord, capables et intéressés».

Les organismes ont quelquefois l'heureuse surprise de constater qu'un certain nombre de bénévoles et d'employés sont raisonnablement à l'aise financièrement, et consentent volontiers à donner de l'argent aussi bien que du temps. Dans certains cas, leur conjoint ou conjointe occupent des postes très bien rémunérés. D'autres ont hérité, ou économisé en vue de la retraite. La supposition selon laquelle toutes ces personnes sont pauvres se révèle inexacte.

Bien que les bénévoles et les employés ne soient pas tous aptes à contribuer financièrement, il vaut la peine de leur poser la question. Outre les avantages monétaires que vous en tirerez, cette façon de procéder améliorera sans doute le moral du personnel. De plus, les donateurs éventuels de l'extérieur et les institutions dispensatrices seront impressionnés de constater que les employés croient suffisamment en la cause pour verser un petit supplément.

Participants

Intervention : Déterminer, parmi les participants, quels seront les donateurs.

Certains participants (qu'ils soient clients, auditoire, acheteurs, visiteurs occasionnels, sympathisants, débutants, membres, parents, joueurs, spectateurs, étudiants ou abonnés) ou leur famille pourraient-ils constituer eux aussi des donateurs éventuels?

Ne répondez pas trop rapidement par **la négative**.

En quoi est-il avantageux de solliciter les participants?

Dans certains organismes, on a peine à croire que les participants et leur famille puissent apporter une contribution appréciable, mais c'est pourtant souvent le cas. Il arrive toutefois qu'une partie d'entre eux, parfois même la majorité, ne soient pas en mesure de donner.

Même si les participants ne peuvent se permettre de verser de fortes sommes, le fait qu'ils offrent une contribution peut influencer d'autres donateurs potentiels. Ce témoignage de leur engagement a une réelle valeur.

Dans certains cas, ils offriront peut-être une somme supérieure à celle que vous escomptiez. Quelques personnes extrêmement généreuses suffisent à tout changer. Rappelez-vous : la somme recueillie est offerte à 80 % par 20 % des donateurs.

Est-il moralement acceptable de solliciter les participants?

La sollicitation des participants représente un sujet tabou dans certains organismes. Bien qu'une telle attitude soit compréhensible à l'égard du milieu des services sociaux, où l'on s'adresse à une population défavorisée, il est surprenant de constater qu'un nombre imposant d'organismes partagent ces scrupules. Nombres d'organismes liés aux milieux artistique, scolaire, hospitalier et autres s'interrogent encore sur le bien-fondé de la sollicitation des participants.

Les exemples de réussite abondent pourtant : Quels ne furent pas le plaisir et l'étonnement lorsque trois étudiants d'un collège préuniversitaire ont remis respectivement 300 \$ à l'occasion d'une campagne visant à améliorer les installations de l'établissement! Autre exemple : Tout en sachant qu'un groupe de musiciens amateurs comptait plusieurs «yuppies» et plusieurs couples à double revenu sans enfant (en anglais, on les appelle «dinks»: *Double Income No Kids*), on n'avait jamais songé à leur demander une contribution. De semblables «exceptions» se présentent malgré tout assez fréquemment.

Les organismes qui hésitent à solliciter les participants insistent avant tout sur le fait que leurs services doivent être accessibles à tous, sans égard au revenu. Il s'agit là d'un objectif louable. Cependant, demander aux gens d'apporter une contribution supplémentaire *s'ils le peuvent* ne compromet en rien l'accessibilité. Il suffit d'insister sur le fait que chaque personne aura droit au même service, qu'elle contribue ou non.

En fait, certaines personnes affirment qu'elles *préfèrent* verser une contribution à l'organisme qui leur vient en aide. Elles passent ainsi du rôle de «bénéficiaire, passif, inférieur, victime» à celui de «donateur, actif, égal, autonome». Éviter de solliciter ces personnes risque de sembler paternaliste. Elles devraient pouvoir prendre leurs propres décisions : il en va de leur liberté de choisir.

Un organisme offrant des services aux personnes âgées a constaté que la sollicitation des participants a eu pour effet de tripler le nombre des utilisateurs du service.

On a posé une affiche sur laquelle figurait le prix de chaque service. Au bas de l'affiche, on pouvait lire : «Toute somme versée pour le maintien de ces services est acceptée très volontiers, et mise à profit immédiatement. Merci.»

Résultat : une augmentation de 300 % du nombre de personnes se prévalant des services offerts par le centre. Intrigué, le directeur général a mené une enquête auprès des usagers. Il a appris que les gens aimaient pouvoir payer.

[Traduction]

Plusieurs ont fait des commentaires du genre : «Je n'ai jamais utilisé cet endroit précédemment parce que je n'aime pas obtenir les choses gratuitement. Je ne suis pas pauvre au point de recevoir des services gratuits. Je peux payer ma place.» Ou encore : «Je me débrouille assez bien tout seul et je n'ai pas besoin qu'on m'aide. J'ai travaillé dur toute ma vie. J'aime venir au centre pour rencontrer des gens, et les prix sont abordables. Je donne parfois un petit surplus pour ceux qui ont moins de moyens.»⁴⁵

Pour obtenir une analyse plus complète sur l'éthique de cette question, consultez le *Guide du collecteur de fonds à l'usage des associations de personnes handicapées*.⁴⁶

Passez en revue les participants de votre organisme et voyez si certains d'entre eux pourraient être en mesure d'offrir une contribution importante. Fournissez-leur l'occasion de décider eux-mêmes s'ils souhaitent donner. Ne répondez pas «non» à leur place.

Que faire si vous ne possédez ni le nom ni l'adresse des participants?

Dans certains cas, il est facile de repérer les participants. Si vous appartenez à un petit organisme, peut-être les connaissez-vous tous personnellement. Les organismes plus importants possèdent quelquefois la liste des adhérents. Ceux qui dispensent des services tiennent sans doute des dossiers sur les participants. Dans ce cas, la discrétion s'impose. Veillez à ne prendre connaissance que des renseignements pertinents.

⁴⁵ KLEIN, Kim. «How to Establish Voluntary Fees for Service» *Grassroots Fundraising Journal*, août 1992, p. 3 - 5.

⁴⁶ WYMAN, Ken. *Guide du collecteur de fonds à l'usage des associations de personnes handicapées*, 1988. Distribué gratuitement par le Programme de participation des personnes handicapées, Secrétariat d'État du Canada, 25, rue Eddy, pièce 13A5, Ottawa, Ontario, K1A 0M5. Téléphone : (819) 953-2680. Le guide existe en français et en anglais, sur support papier ou cassette.

Respectez le droit à la vie privée et à la confidentialité.

Les organismes d'une autre nature ne disposent peut-être pas des noms et adresses. On ne demande pas toujours aux usagers d'un centre communautaire ou d'une piscine de fournir ce type de renseignements, par exemple. Pendant les manifestations sportives ou artistiques, les spectateurs circulent librement, en particulier lorsque les activités se déroulent en plein air.

Il existe fort heureusement des moyens d'inscrire leur nom et leur adresse.

Bien des organismes possèdent des listes partielles qui ne leur semblent pas utilisables. Ils ont organisé une tombola et rangé le talon des billets au fond d'un tiroir. Commencez par ces noms.

Si ce n'est déjà fait, songez à préparer un tirage gratuit afin d'obtenir des noms et des adresses. Prévoyez un prix intéressant : un restaurant du quartier pourrait offrir un repas; vous pourriez remettre une adhésion, ou un livre. Placez une boîte, un bol ou un panier bien en évidence. À l'aide d'une affiche suffisamment imposante, invitez les gens à y laisser leur carte d'affaires ou à inscrire leur nom et leur adresse sur un bout de papier.

Le fait de demander les cartes peut sembler inopportun si l'organisme ne sert pas les gens d'affaires. Cette solution n'en est pas moins souhaitable, vu les renseignements nombreux qui figurent souvent sur ce document : lieu de travail, nature du poste occupé, niveau hiérarchique, diplômes, etc.

Certains suggèrent de se rendre dans un restaurant ou un autre commerce qui recueille déjà les cartes d'affaires, et de demander qu'on les leur remette. Il s'agit là d'une mauvaise idée. Vous n'avez de cette façon aucun moyen de savoir si les personnes dont le nom figure sur ces cartes connaissent votre organisme. Au mieux, vous possédez des noms obtenus au hasard; au pire, ces personnes s'offusqueront peut-être de cette intrusion dans leur vie privée. Comptez plutôt sur vos propres relations.

Si le téléphone constitue le seul lien qui vous rattache à vos participants, demandez leur nom et leur adresse aux personnes qui appellent. Si vous fournissez des renseignements sur des sujets controversés ou des questions délicates, ne demandez à l'interlocuteur de donner son nom *qu'après* l'avoir renseigné, afin de ne pas décourager ce dernier. Insistez sur le fait que les appels demeurent confidentiels, qu'il est facultatif de se nommer, et que vous posez la question uniquement aux fins de la collecte de fonds.

Si vous travaillez auprès des enfants, essayez d'obtenir le nom de leurs parents ou tuteurs. Suivant la nature de l'organisme, il peut être indiqué de demander également le nom des grands-parents.

Quelles précautions s'imposent?

Des précautions particulières s'imposent dans toute situation où le fait de communiquer avec la personne risque d'entraîner des problèmes. Les femmes victimes de la violence de leur conjoint pourraient voir leur vie menacée à la suite d'un innocent appel ayant trait à la collecte de fonds, surtout si elles vivent toujours avec ce conjoint. Des précautions sont également de rigueur si votre organisme se spécialise dans la consultation thérapeutique, le traitement des maladies transmises sexuellement, ou toute autre question délicate.

En pareil cas, précisez clairement la raison pour laquelle vous demandez à l'interlocuteur son nom et son adresse. Insistez sur le fait que le choix de répondre lui est entièrement laissé.

Soyez très prudent lorsque vous communiquez avec ces personnes et assurez-vous que vous ne les mettez pas en péril.

Si par exemple vous envoyez une lettre, l'enveloppe ne devrait jamais comporter le moindre élément «incriminant» — même l'adresse de retour pourrait s'avérer trop révélatrice. Et même si l'enveloppe ne comporte aucune indication, songez qu'une autre personne risque d'ouvrir le courrier : choisissez avec soin vos destinataires, ainsi que le contenu de la lettre.

De la même façon, un appel téléphonique, s'il est intercepté, peut entraîner des problèmes. Ne parlez qu'à la personne dont le nom figure sur votre liste, et non à un autre interlocuteur. Évitez de laisser un message : un conjoint méfiant ou jaloux risque d'utiliser cet argument pour justifier sa violence.

Que faire après avoir obtenu le nom des participants?

Il vaut presque sûrement la peine de recourir à une campagne par publipostage si vous disposez d'une longue liste de participants. Toutefois, n'oublions pas que le présent manuel porte sur les contributions importantes. Il convient donc, dans l'immédiat, d'extraire de la liste le nom des principaux donateurs potentiels. Comment procéderez-vous?

La réponse varie en fonction du type de rapports que vous entretenez avec les personnes dont le nom figure sur la liste, et le nombre de renseignements dont vous disposez.

Si ces personnes ont acheté des abonnements, des billets de saison, des souscriptions et ainsi de suite, mettez l'accent sur celles qui :

- ont payé le plus cher;
- ont payé pour la période la plus longue; ou
- ont acheté des cadeaux.

Joan Flanagan recommande aux organismes qui existent depuis longtemps : [Traduction] «Cherchez les membres de la seconde ou de la troisième génération et ceux qui sont nombreux à appartenir à une même famille.»⁴⁷

S'il s'agit d'étudiants, d'anciens étudiants, ou de personnes prenant part à des activités, indiquez les années au cours desquelles ces derniers ont participé, ainsi que leur activité préférée. Il en va de même lorsqu'il s'agit de parents, de conjoints ou d'enfants. Mettez l'accent sur les personnes ayant participé :

- pendant de longues périodes;
- à plusieurs activités; ou
- fréquemment.

Revoyez les suggestions présentées à la section précédente au sujet des donateurs actuels : recherche de noms connus, de diplômes, de titres ou d'adresses provenant des quartiers plus cossus.

Rappelez-vous : vous n'en êtes encore qu'à l'étape de la préparation de la liste des donateurs potentiels. N'entrez pas pour l'instant de communiquer avec ces personnes.

⁴⁷ FLANAGAN, Joan. *Successful Fundraising*, p. 134.

Comment obtenir des dons du conseil, du personnel, des bénévoles et des participants?

Les techniques sont les mêmes que pour tout autre donateur éventuel important :

1. Offrez votre propre contribution d'abord.
2. Choisissez le donateur potentiel dont le nom figure le premier sur la liste.
3. Choisissez un projet précis cher au donateur éventuel.
4. Établissez le montant à solliciter en fonction des moyens du donateur.
5. Faites preuve d'assiduité envers la personne susceptible de se montrer généreuse.
6. Choisissez la personne la plus apte à solliciter le donateur éventuel.
7. Assurez une formation à la personne chargée de la sollicitation et prévoyez les objections éventuelles.
8. Abordez en particulier chaque donateur potentiel.
9. Si les donateurs potentiels se montrent généreux, assurez-leur la formation nécessaire à la sollicitation d'autres personnes.
10. Construisez lentement la pyramide.

QUELQUES AUTRES CONSEILS :

Ne vous contentez pas d'annoncer une nouvelle ligne de conduite au cours d'une réunion. Choisissez d'abord une personne parmi les bénévoles, les membres du conseil ou le personnel. La personne retenue doit être en mesure de donner et d'amener les autres à le faire.

Une fois obtenue cette première contribution, choisissez, avec le donateur, la deuxième personne la plus susceptible de se montrer généreuse. Demandez au donateur de solliciter cette personne. Puis envoyez ces deux personnes s'entretenir avec les autres, discrètement, dans la coulisse.

Si certains «résistent» :

- Discutez de leurs raisons en privé.
- Offrez-leur de tenir compte des dépenses jusqu'à présent non remboursées.
- Organisez des concours.
- Attendez qu'ils prennent leur retraite.

Les relations des membres du conseil et des bénévoles

Intervention : Découvrir les relations des membres du conseil et des bénévoles.

Les membres du conseil, les bénévoles et le personnel connaissent probablement des donateurs potentiels qui n'entretiennent pas encore de liens étroits avec votre

organisme. Après avoir dressé l'inventaire complet des personnes directement reliées à l'organisme, vous pourrez songer à élargir le cercle.

Rares sont les personnes qui ne comptent pas ces donateurs éventuels dans leur réseau de connaissances. Il peut s'agir des amis, des membres de la famille, de vieux camarades de classe, de voisins, de collègues ou de connaissances. Les membres du conseil et les bénévoles croiront peut-être, de prime abord, ne connaître personne. Les techniques que nous vous décrirons bientôt révéleront sans doute l'existence de connaissances insoupçonnées.

Connaissez-vous des personnes dont les intérêts sont semblables aux vôtres?

Les membres du conseil, le personnel et les bénévoles connaissent probablement des personnes dont les centres d'intérêt s'apparentent aux leurs. L'idée demeure valable quel que soit le milieu dans lequel évolue l'organisme : arts, sciences, religion, services sociaux, loisirs, développement économique, antiracisme, etc.

Ces personnes sympathiques forment le premier cercle de relations à passer en revue. Vous pouvez les rencontrer en utilisant les méthodes énoncées plus bas.

Connaissez-vous des personnes qui contribuent à d'autres organismes sans but lucratif?

Le second cercle de connaissances se compose des personnes qui se montrent généreuses envers les organismes sans but lucratif, même si vous ne connaissez pas leur avis sur la cause que vous défendez. Les amis qui travaillent activement, à titre de bénévoles ou de membres du conseil d'administration, au profit d'un autre organisme, ou qui vous ont déjà vendu des billets à l'occasion d'un événement de charité, constituent également des donateurs potentiels.

Le monde se divise en deux catégories inégales : d'une part, les personnes bienveillantes, généreuses, qui travaillent à améliorer les choses; d'autre part, les personnes apathiques et inactives.⁴⁸ À long terme, il importe de former les personnes apathiques et inactives. Mais à court terme, il est plus simple de frapper d'abord à la porte des personnes susceptibles de s'intéresser. Lorsque votre organisme s'appuiera sur des assises plus solides, vous pourrez consacrer du temps à convaincre les indifférents.

⁴⁸ Moins de 30 % des Canadiens indiquent sur leur déclaration d'impôt avoir versé une contribution à un organisme de bienfaisance. [Traduction] «Environ 5,4 millions de contribuables ont offert au total 3,1 milliards de dollars à des organismes de bienfaisance en 1991, si l'on en juge par les crédits d'impôt réclamés sur les déclarations... Comme 18,4 millions de déclarations d'impôt ont été remplies en 1991, on observe donc que 13 millions de contribuables n'ont signalé aucun don à l'impôt. Toutefois... bien des dons ne figurent pas sur les déclarations d'impôt.» PRESSE CANADIENNE, *The Globe and Mail*, 6 janvier 1993.

Quelles sont les personnes susceptibles de donner seulement parce que c'est *vous* qui les sollicitez?

Dans une campagne axée sur les principaux donateurs, *les relations* constituent un facteur essentiel. Bon nombre de personnes contribueront à cause de la personne qui les sollicite, quelle que soit l'idée qu'ils ont de l'organisme lui-même.

Sans doute connaissez-vous des gens qui achètent des billets pour une manifestation spéciale à laquelle ils n'ont nullement l'intention d'assister, appuyant ainsi un organisme qui ne les intéresse pas, simplement parce qu'ils connaissent la personne qui les sollicite.

Les personnes susceptibles d'apporter une contribution à votre organisme parce que la personne bien choisie les sollicite appartiennent à la troisième catégorie qu'il convient de ne pas négliger.

Plusieurs raisons les poussent à agir de la sorte.

Les affaires constituent l'un des principaux facteurs. Certains donnent à un client ou à un fournisseur importants dans l'espoir d'améliorer les rapports futurs.

On donne également par amitié et par solidarité.

Ou par respect à l'égard de la personne qui sollicite, en se disant qu'il s'agit certainement d'une juste cause, puisqu'elle s'y est engagée.

On donne pour éviter de blesser, par un *refus*, une personne que l'on rencontre fréquemment.

On se montre généreux parce qu'on se sent redevable à une personne qui a contribué récemment à une cause qui nous tient particulièrement à cœur, ou parce qu'on sollicitera bientôt cette personne qui, elle, nous devra alors un service. Les échanges de bons procédés sont très répandus chez les donateurs importants.

C'est le jeu de pouvoirs qui les amène à verser une contribution. Un donateur ayant offert plus d'un million de dollars à un hôpital raconte :

J'avais prévu verser une somme importante à l'hôpital — plusieurs centaines de milliers de dollars. Lorsque les collecteurs de fonds ont pris rendez-vous, je connaissais la raison de leur visite, et j'étais prêt. Mais le moment venu, j'ai ouvert la porte de mon bureau et le président du comité de la collecte de fonds, qui se trouvait être le principal client de mon entreprise, est entré, suivi du chirurgien qui devait m'opérer pour le cœur quelques semaines plus tard. J'ai compris que j'étais coincé!

Certains sont troublés par ces méthodes. Ils estiment que, si la cause est juste, les

donateurs sauront les trouver. J'appelle cette attitude le «syndrome de la meilleure souricière», à la mémoire de tous les inventeurs qui s'attendaient de trouver le monde à leurs pieds et ont été déçus.

Il va de soi qu'à long terme, il est préférable de repérer des donateurs qui respectent vraiment votre travail et seront plus enclins à revenir d'année en année, même lorsque la personne qu'ils connaissent ne sera plus là.

Cependant, mieux vaut à court terme disposer de l'argent nécessaire à la réalisation d'importants projets que d'afficher une pureté excessive. En outre, après avoir obtenu une première contribution, vous pourrez former le donateur et l'amener, en vous montrant assidu, à vous apporter un soutien véritable.

Il ne s'agit pas de fermer les yeux sur la manipulation et les moyens de pression. Certains collecteurs de fonds dépassent la mesure. Récemment, une famille a contesté le testament de la mère, que cette dernière avait modifié de manière à laisser une grande partie de son avoir à un évangéliste qui s'adresse aux gens à la télévision. La personne ayant effectué la sollicitation, dans un excès de zèle, a gagné sa confiance en lui faisant croire qu'elle était sa confidente et sa conseillère financière.

Entre les deux extrêmes, il est possible d'élargir le soutien offert par les personnes généreuses, sans pour autant faire d'entorse à la morale.

Comment repérer toutes ses relations?

L'étape suivante consiste à repérer toutes les relations des membres du conseil et des bénévoles susceptibles d'appuyer votre cause.

Voici d'abord les méthodes à éviter.

La pire méthode serait d'écrire aux personnes les plus influentes de votre organisme en leur demandant de vous faire parvenir la liste de leurs connaissances. Cette façon de procéder produit chaque fois de piètres résultats. Les membres du conseil sont parfois trop occupés, ou réticents. Peut-être vous fourniront-ils une liste à certaines conditions, par exemple : «je vous remets la liste de ces personnes influentes, mais qu'ils soit bien entendu que je ne parlerai personnellement à aucune d'entre elles.» Et même s'ils sont disposés à vous aider, peut-être ne leur viendra-t-il à l'esprit aucun nom qu'ils jugeront utile.

Pour trouver une solution à ces problèmes, la société Ken Wyman and Associates Inc. a perfectionné un procédé appelé «l'exercice de réseautage».⁴⁹ Il a pour but de révéler le *réseau caché* des relations d'un organisme et des rapports qu'il entretient, en

⁴⁹ L'exercice de réseautage et la documentation connexe relèvent du copyright Ken Wyman, 1993.

d'autres termes, de vous faire découvrir «les personnes de votre connaissance que vous ne connaissez pas».

Les membres du conseil, les bénévoles, le personnel et les administrateurs ont tous une vie privée à l'extérieur de l'organisme et chacun d'entre eux connaît bien des gens, plus, en fait, qu'il ne le croit.

Mais comment connaître leurs connaissances?

Un exercice de réseautage s'impose (voir l'annexe A). Une telle séance permet à chacun de creuser en lui-même, à la recherche du nom des personnes rencontrées au cours des années. Même ceux et celles qui affirment ne connaître personne se remémoreront, grâce à la magie de la rétrospection, des noms qui leur sembleront «évidents». Ils constateront avec étonnement que certaines connaissances de longue date se trouvent peut-être dans une situation leur permettant de venir en aide à l'organisme.

L'exercice de réseautage ne vous servira pas qu'à repérer les donateurs potentiels, mais facilitera également la recherche d'éventuels :

- **Donateurs et appuis**

- Donateurs immédiats
- Bienfaiteurs à long terme
- Personnes contribuant en nature

- **Personnes influentes dans le cadre de campagnes**

- Préposés à la sollicitation
- Personnes capables d'amener les autres à donner
- Président de campagne
- Organismes de campagne

- **Bénévoles pour les comités**

- Collecte de fonds
- Communications
- Manifestations spéciales
- Recrutement

- **Futurs membres du conseil d'administration**

Les inconnus

Intervention: Découvrir des inconnus à solliciter.

Dans le cas d'un organisme fondé depuis peu, ou ne disposant que de moyens très modestes, le type de relations dont nous avons fait état au cours du présent chapitre n'existe peut-être pas. Il faut alors solliciter des inconnus dès le départ.

En revanche, les organismes qui comptent déjà des donateurs, des participants ou des relations devraient examiner soigneusement leur capacité de donner avant de s'adresser aux personnes avec lesquelles ils n'ont jamais entretenu de rapports.

Mais lorsqu'arrive le moment de chercher au-delà des cercles d'influence potentiels, qui convient-il de solliciter?

La recherche offre un début de réponse.

Personnes notoirement généreuses envers les autres organismes sans but lucratif

La première étape consiste à distinguer les donateurs des personnes n'ayant jamais donné. Les personnes versant une contribution à certains organismes sans but lucratif, même s'il ne s'agit pas du vôtre, sont plus susceptibles de se montrer généreuses que celles qui n'ont jamais donné.

Personnes notoirement reconnues pour leurs dons. Commencez d'abord par recueillir le nom des personnes notoirement reconnues pour les dons qu'elles font à d'autres organismes, notamment ceux qui s'apparentent au vôtre. On trouve de tels noms sur les plaques installées sur les murs des hôpitaux du secteur, des centres communautaires, des établissements d'enseignement postsecondaire, des galeries d'art, des musées, des théâtres et des installations sportives. Relevez-les sur un bloc-notes.

Personnes dont le nom figure dans les publications des organismes sans but lucratif. Parcourez les publications des autres organismes sans but lucratif pour y trouver le nom des personnes que l'on remercie de leur contribution. Ces listes figurent souvent dans les rapports annuels, les lettres aux journaux, le programme-souvenir d'un concert ou d'une manifestation, ainsi que dans diverses publications. Les donateurs y sont fréquemment répartis en catégories (les bienfaiteurs, les commanditaires, etc.) qui révèlent le montant approximatif de leur don.

Personnes dont font état les médias. On mentionne souvent dans les médias le nom des personnes qui font un don ou dirigent une campagne. Lorsque le journal de quartier présente la photographie d'une personne remettant un chèque, conservez la coupure de journal dans vos dossiers. Voici par exemple l'extrait d'un article portant sur Nancy Jackman :

[Traduction]

Je suis allée frapper à la porte de Nancy Jackman spontanément, pour l'interroger à propos de l'argent, lui demander en particulier ce qui la motive à tant donner, et comment elle explique que les autres femmes ne versent jamais de contribution.

Nancy Jackman, improbable combinaison de lutin, de chérubin et de mère nature féministe, est également, aussi invraisemblable que cela puisse paraître, la candidate conservatrice élue de St. George - St. David. Elle allie des qualités — la spontanéité, le féminisme et la générosité de bon aloi — qu'on n'associe habituellement pas aux conservateurs de Rosedale.

Récemment, Mme Jackman a étonné un groupe de femmes venues lui demander conseil en leur offrant tout à coup 50 000 \$.

«Nous sommes tombées à la renverse», se rappelle Marjorie Wilson, une bénévoles de Port Perry qui dirige un organisme communautaire formé de femmes atteintes d'ostéoporose, cette maladie insidieuse qui entraîne la raréfaction du tissu osseux, en particulier après la ménopause...

Le don de 50 000 \$ de Mme Jackman est une subvention «de contrepartie» : elle ne sera versée que si le groupe de femmes parvient à recueillir rapidement une somme équivalente en lançant un appel à la population.

Je sais que Nancy Jackman a contribué à la création et au financement de certains des organismes les plus intéressants et les plus ardemment féministes du pays, depuis le Fonds d'action et d'éducation juridiques pour les femmes (FAEJ) jusqu'à la Canadian Women's Foundation. Mais ce dernier acte de générosité m'a amenée à m'interroger : Comment se fait-il, alors que tant de professionnelles et de veuves sont relativement à l'aise, que les causes chères aux femmes reçoivent si peu de soutien? Pourquoi certaines femmes ressentent-elles un besoin irrésistible de donner alors que tant d'autres n'y songent jamais?

Peu d'entre nous pouvons nous permettre de rivaliser avec les largesses de Nancy Jackman. Sa richesse lui vient d'un héritage. Mais, contrairement à 99 % des femmes riches de ce pays, elle a immédiatement consacré sa fortune à venir en aide aux autres femmes.

Elle explique ainsi la situation : «La majorité des femmes doivent leur argent au statu quo; elles donnent donc aux organismes de bienfaisance qui valorisent ce principe, aux hôpitaux ou aux organismes à caractère artistique qu'admirent leur patron ou leur mari. Rompre avec ce modèle nécessite de la force de caractère, et peut-être une révolte profonde contre l'injustice... Je donne pour provoquer un changement systématique, et non au profit des entreprises de services.»⁵⁰

Bien que les journaux ne relatent pas toujours des faits aussi édifiants, ils renferment parfois des petits bijoux d'utilité. Deux jours après la parution de l'article sur Nancy Jackman, un autre journaliste a fait mention d'un don de 2 millions de dollars offert par Patrick et Barbara Keenan pour l'avancement de la recherche sur les maladies du rein

⁵⁰ LANDSBERG, Michele. «Wealthy women should do more to help out worthy groups», *The Toronto Star*, 20 mars 1993.

au St. Michael Hospital de Toronto.

[Traduction]

À la conférence de presse, Patrick Keenan a précisé : «Il y a longtemps que nous préparons ce jour... Parce que cet hôpital a pour nous une valeur très particulière, nous nous sommes toujours dit que nous aimerions faire un geste significatif pour cet établissement.

Barbara Keenan a ajouté que des motifs d'ordre familial avaient déterminé le choix d'encourager la recherche sur les maladies du rein, mais a refusé d'élaborer sur le sujet.

Patrick Keenan préside le conseil d'administration de l'hôpital et celui de la Corporation de développement des investissements du Canada. Il appartient également au conseil du Ireland Fund. Barbara Keenan, quant à elle, a été représentante laïque à l'assemblée de l'Église Unie de Rosedale.⁵¹

Puisque mars est le «mois du rein», on a relaté plusieurs anecdotes sur le thème. Selon un autre journal, [Traduction] «Don Cherry, personnalité du monde du hockey, a récemment versé 15 000 \$ à la Fondation canadienne du rein et au Credit Valley Hospital. Ces sommes ont été recueillies à l'occasion du tournoi de golf Don Cherry, tenu l'été dernier...»⁵²

Il est nettement avantageux de confier à un groupe de bénévoles la tâche de conserver les coupures de journaux et de magazines, et de relever par écrit les faits divers entendus à la télévision ou à la radio. Même si vous ne recueillez pas de fonds au profit de la recherche sur les maladies du rein, ce genre de renseignements peut vous servir à évaluer la contribution d'un donateur potentiel à votre organisme.

Personnes dont vous obtenez le nom à la suite de recherches personnelles. Outre ces listes ouvertes, il reste possible d'obtenir quelques noms à la suite de recherches personnelles. Consultez les personnes — employés ou bénévoles — chargées de la sollicitation au sein d'autres organismes. Certains préféreront garder confidentielle la liste des donateurs, mais d'autres consentiront peut-être à vous aider. Centraide est notamment en mesure de vous apporter un concours précieux, que votre organisme en fasse partie ou non.

De plus, lorsqu'un organisme appuie la cause d'un autre, il accepte à l'occasion de procéder à un échange de listes. Il s'agit d'une pratique courante dans les campagnes

⁵¹ MACKINNON, Donna Jean. «Pot of gold gift to kidney research», *The Toronto Star*, 18 mars 1993.

⁵² «Kidney Foundation fundraising moves into high gear this month», *The Mississauga News*, 7 mars 1993.

de publipostage, et rien n'empêche de l'étendre à la sollicitation de dons importants. (Pour nourrir votre réflexion sur l'éthique des échanges de listes, et obtenir des conseils pratiques sur l'art de protéger ses intérêts, consultez *Tout ce qu'il faut savoir au sujet de la collecte de fonds par publipostage.*)

Personnes versant une contribution à l'occasion de campagnes politiques. Entretenez-vous avec les politiciens et les organisateurs de leurs campagnes : eux aussi font de la sollicitation. Parlez de votre besoin de recruter des personnes exceptionnellement généreuses à des interlocuteurs qui connaissent bien la collectivité, en vous adressant notamment aux clubs philanthropiques, aux journaux de quartier et à la Chambre de commerce. Des gens d'affaires connus sympathiques à votre cause tels banquiers, concessionnaires d'automobiles et agents immobiliers peuvent aussi vous mettre sur la bonne voie, s'ils le veulent bien.

Personnes dont le profil correspond à celui des donateurs importants. Enfin, étudiez le profil d'importants donateurs (présenté au chapitre 2 du présent manuel) et cherchez des personnes qui correspondent à la description.

Il y a lieu de faire preuve de réalisme quant aux résultats de cette sollicitation à froid, même auprès de personnes notoirement généreuses. «Inutile de se précipiter sur ces listes, si aucun des noms qui y figurent ne vous est connu, prévient Joan Flanagan. Si aucun des dirigeants de votre organisme ne connaît un seul des principaux donateurs de la collectivité, songez d'abord à recruter des personnes riches et influentes au conseil d'administration avant d'entreprendre une campagne visant à recueillir des dons importants.»⁵³

Personnes s'intéressant à votre cause

Il pourrait vous arriver de découvrir le nom d'une personne s'intéressant réellement à votre cause. Même s'il ne s'agit pas d'une relation, et bien que rien ne permette de présumer de sa philanthropie, peut-être vaut-il la peine de communiquer avec elle.

Personnes ayant vécu une expérience bouleversante. Les personnes ayant vécu une expérience bouleversante sont très prometteuses. La victime d'une première crise cardiaque tiendra peut-être tout à coup à se montrer généreuse envers un organisme lié au domaine de la santé. D'autres entreprendront une collection d'œuvres d'art, paieront les études d'un enfant, ou s'intéresseront à la religion.

Personnes ayant des affinités avec votre organisme. Il peut également vous arriver de repérer une vieille connaissance susceptible de s'intéresser à votre cause. «Les organismes militant pour la protection des monuments historiques pourront, en consultant les sociétés d'histoire et de généalogie, repérer des personnes profondément enracinées dans la collectivité, suggère Joan Flanagan. Les clubs de chasse, de pêche

⁵³ FLANAGAN, Joan. *Successful Fundraising*, p. 137.

et de protection de l'environnement recruteront des donateurs financièrement à l'aise en mettant l'accent sur la recherche de... propriétaires de voitures-camping, de véhicules récréatifs et... d'embarcations à voiles ou à moteur.»⁵⁴

Personnes sans antécédents philanthropiques

Nous en arrivons maintenant à la limite de nos ressources, soit les personnes qui n'ont jamais :

- appartenu au conseil d'administration de votre organisme;
- fait de don à votre organisme auparavant;
- été bénévoles ou employées de votre organisme;
- été participantes ou membres de la famille d'un participant (en autant que vous sachiez);
- compté apparemment parmi les relations personnelles des personnes que vous connaissez;
- manifesté d'intérêt à l'égard de votre cause; et
- été inscrites sur la liste des donateurs ayant apporté une contribution à d'autres organismes.

Le seul renseignement que vous possédez sur ces personnes concerne peut-être leur apparente richesse.

Pourquoi les solliciter? Rien ne vous permet de croire qu'elles se montreront généreuses. La plupart des organismes ne devraient jamais faire appel aux personnes de cette catégorie.

Pourtant, bien des organismes croient qu'il s'agit là de la *première étape*. Ils s'intéressent de près à tout ce que relatent les médias sur les personnes riches et célèbres, dressent des listes, et rêvent d'encaisser de fortes sommes. Ils surveillent les loteries et sollicitent les principaux gagnants.⁵⁵ «Si seulement l'un d'entre nous avait la possibilité de rencontrer une personne riche, s'illusionnent-ils, ses yeux se dessilleraient et elle comprendrait qu'elle doit nous appuyer.»

Soyons réalistes : solliciter ces personnes ne vaut sans doute ni le temps ni l'énergie nécessaires à la mise en application de la méthode décrite ici.

À la rigueur, limitez les frais à l'expédition d'une lettre. Si vous parvenez à susciter une lueur d'intérêt, ou obtenez un don minime, entreprenez les démarches, mais

⁵⁴ FLANAGAN, Joan. *Successful Fundraising*, p. 134.

⁵⁵ Lorsqu'on leur demande comment ils dépenseraient 100 000 \$ gagnés à la loterie, seulement 8 % des Canadiens (5 % au Québec) affirment qu'ils verseraient une contribution à des organismes de bienfaisance. ARLETT, Allan et al. *Canada Gives*, p. 138.

prudemment.

Et même en pareilles circonstances, vos efforts risquent de se révéler infructueux. «Ne vous laissez pas bernier par ceux ou celles qui étalent leur richesse, prévient Joan Flanagan. Avec les possibilités de crédit, n'importe qui ou presque peut *sembler* riche. Un représentant de ma connaissance épatait ses clients avec sa voiture sport de 80 000 \$. Il m'a confié en devoir les 102 % à la banque : il n'avait même pas payé les plaques d'immatriculation! À l'opposé, certains possèdent des fortunes et conservent pendant quinze ans la même voiture de modèle compact.»⁵⁶

Tenons-nous en donc pour l'instant aux méthodes éprouvées.

Recherche

Intervention : Chercher les «éléments prometteurs».

Dans le jargon de la collecte de fonds axée sur les donateurs importants, on appelle «éléments prometteurs» les personnes qui, susceptibles de donner, ne sont pas pour autant des donateurs potentiels sérieux. Après avoir repéré les éléments prometteurs, il vous faut rassembler les renseignements obtenus à leur sujet en un seul dossier, facile à consulter. Il convient de pousser les recherches afin de déterminer dans chaque cas si les démarches méritent d'être poursuivies.

Ouvrez un dossier pour chaque donateur éventuel important

Ouvrez un dossier pour chaque personne susceptible de verser une contribution substantielle. Rassemblez-y tous les renseignements de base pour en faciliter la consultation.

Pour la plupart des organismes, les chemises et les feuilles de papier restent plus faciles à utiliser que l'ordinateur. Ne perdez pas de temps à mettre sur pied votre propre base de données. De nombreux fabricants de logiciels offrent d'excellentes bases de données spécialement conçues pour la collecte de fonds. Lorsque vous êtes prêts à vous en procurer une, assurez-vous qu'elle convient à cette fin.

Toutefois, bien des organismes communautaires estiment que l'informatisation est trop coûteuse et nécessite trop de temps au début. Elle risque de se révéler complexe et de distraire de la mission primordiale : la sollicitation des donateurs éventuels. Mieux vaut s'en tenir aux bonnes vieilles chemises pour commencer.

Comment doit-on procéder exactement?

⁵⁶ FLANAGAN, Joan. *Successful Fundraising*, p. 138.

Il est préférable de recueillir le plus de renseignements possible. L'idéal serait que la personne chargée de la sollicitation connaisse bien le donateur potentiel, qu'elle compte parmi ses amis ou collègues. Si tel n'est pas le cas, disposer de renseignements supplémentaires peut se révéler déterminant.

Commencez par le début, par exemple en épelant correctement le nom du donateur potentiel. À ce propos, Lyman Henderson fait remarquer :

[Traduction]

Quelles sont les bévues les plus courantes en ce qui touche la sollicitation? Pour Ann (dont le nom s'écrit A-N-N), la pire erreur consiste à faire une faute dans l'écriture de son nom. Cela semble tellement élémentaire. Si un document qui m'est adressé porte le nom de L-I-M-O-N, je n'en serai pas particulièrement emballé non plus.⁵⁷

Veillez aussi à utiliser les titres que préfèrent les destinataires.

- Certaines femmes préfèrent qu'on les appelle mademoiselle plutôt que madame.
- Certains aiment qu'on les appelle *docteur* ou *professeur*.
- Les titres sont parfois complexes, notamment en ce qui concerne les membres du clergé : Son Éminence le Cardinal X, Son Excellence Monseigneur X (évêque), Monsieur le chanoine X, Monsieur l'abbé X, Révérend Père X, Révérende Mère X, Sœur X.

Si la personne sollicitée a travaillé pour votre organisme à titre de bénévole, de membre du conseil ou du personnel, ajoutez quelques notes à ce sujet. Il est étonnant de constater à quel point le roulement accéléré du personnel produit des effets néfastes sur la mémoire d'un organisme. Dix ans après avoir quitté un organisme auquel il avait activement collaboré, un collecteur de fonds a été amené à téléphoner à cet endroit. Il avait occupé un poste clé pendant cinq ans, mais trois personnes avaient successivement assuré l'intérim après son départ. Aucun de ses collègues n'était resté, et même son nom ne disait plus rien à personne. Ceux et celles qui siègent au conseil d'administration des organismes et même, dans certains cas, qui se considèrent comme les fondateurs, font le même constat.

Rassemblez autant de renseignements que vous le pouvez. Plus vous en obtiendrez, plus il vous sera facile de solliciter efficacement. Lorsqu'un membre de votre organisme s'entretient avec le donateur potentiel, inscrivez quelques notes au dossier à propos de la conversation. Si le nom du donateur éventuel est cité dans un article

⁵⁷ Atelier du Centre canadien pour la philanthropie, Toronto, juin 1989.

de journal ou de magazine, versez-en une copie au dossier.

Vous trouverez dans les pages qui suivent des fiches de renseignements types à adapter suivant vos besoins. Si certaines questions ne semblent pas pertinentes à votre démarche, omettez-les, et ajoutez par contre celles que vous estimez importantes. Il ne peut exister de fiche universelle.

Dans les chapitres à venir, nous ajouterons de nouvelles sections à ces fiches.

Renseignements supplémentaires

Avec le temps, vous compilerez de plus en plus de renseignements sur chaque personne. Ceux-ci contribueront à fournir des réponses à des questions primordiales, notamment :

- Qui vaut-il mieux solliciter d'abord?
- Quels aspects de votre travail intéressent cette personne au premier chef, et qu'est-il sage de passer sous silence?
- Comment convient-il d'aborder cette personne?
- Certaines questions délicates risquent-elles d'être soulevées?
- La personne sollicitée apprécie-t-elle la reconnaissance publique et dans l'affirmative, sous quelle forme?
- Qui est le plus en mesure de persuader ce donateur potentiel de contribuer ou de verser un léger supplément?
- Quel est le meilleur moment pour solliciter cette personne?
- À combien le montant de sa contribution pourrait-il s'élever?

Certains s'offusquent à l'idée de recueillir ce type de renseignements à propos du donateur potentiel. Pourtant, ils ne portent pas atteinte à la vie privée, ne vous obligent pas à retenir les services d'un détective privé ou à vous mêler des affaires des autres. La majeure partie peut être obtenue de source publique. Il est parfois légitime de compléter ces renseignements grâce à une conversation très informelle avec les amis du donateur éventuel, ou avec ce dernier lui-même. Nous vous indiquons dans les pages suivantes la nature des renseignements à recueillir et les moyens de les obtenir.

Si vous éprouvez des réticences à l'égard de certains renseignements, rien ne vous empêche de vous limiter à recueillir ceux qui vous semblent légitimes seulement. N'abandonnez pas toutes vos recherches sous prétexte qu'elles vous semblent en partie injustifiées.

Vous trouverez certains renseignements dans les tables statistiques publiées par le gouvernement et les autres organismes de recherche. Vous n'y obtiendrez pas de détails sur une personne en particulier, mais il s'agit malgré tout d'une source très utile.

Vos propres amis ou collègues vous fourniront également certains renseignements au

cours d'une conversation. Si vous souhaitez par exemple connaître le salaire d'un certain avocat, demandez à un autre avocat combien gagnent en général les collègues travaillant pour le compte du même cabinet que cette personne, et ceux dont les années d'expérience sont à peu près équivalentes.

Il est parfois possible de s'adresser directement au donateur potentiel lui-même, à l'occasion d'une rencontre amicale, d'un sondage et même d'un entretien formel.

Même si vous êtes pressé et débordé, ce type de recherche ne constitue pas une perte de temps.

Si vous vous trouvez en situation d'urgence, il se peut que vous ne disposiez pas du temps nécessaire pour effectuer convenablement toutes vos recherches. Complétez-en le plus possible, et souhaitons que vous parviendrez à deviner la bonne réponse aux autres questions. À défaut de cette préparation, vous estimerez peut-être que le donateur verse une contribution bien inférieure à celle qu'il aurait pu offrir.

Vous avez toutefois le loisir de communiquer avec le donateur potentiel avant d'avoir terminé toutes les recherches, en particulier si vous prévoyez devoir lui rendre visite plus d'une fois, ce qui est tout à fait indiqué si vous sollicitez un don important.

Michael F. Luck, spécialiste de la collecte de fonds, a publié un article que nous avons cité plus haut et dans lequel il rappelle à ses homologues qu'il se révèle parfois nécessaire de faire une entorse aux règles établies. Il écrit à ce propos :

[Traduction]

*...La recherche de donateurs potentiels peut s'avérer une tâche longue et pénible qui retarde la collecte de fonds importants. Si vous connaissez l'adresse d'un donateur potentiel et savez qu'il s'intéresse ou s'est intéressé à votre cause, ces renseignements suffisent à passer à l'étape de l'**assiduité**. Lorsqu'on les interroge au cours d'un entretien détendu et informel, la plupart des gens répondent volontiers à toutes les questions. Bien que la recherche de donateurs potentiels soit importante et utile, il peut se révéler improductif d'y consacrer trop de temps. J'ai vu tant de personnes chargées de la collecte de fonds fournir de tels efforts pour atteindre la cible établie et répondre aux besoins spécifiques, qu'elles n'entendaient jamais ce que leur disait le donateur potentiel au cours de la visite. Mieux vaut entretenir aussi peu d'idées préconçues que possible avant la visite **initiale**. Il n'est parfois pas avisé de se montrer trop avisé.⁵⁸*

De toutes les questions auxquelles vous devez apporter une réponse, l'une des

⁵⁸ LUCK, Michael F. «A New Twist on Old Fund-Raising Maxims», *NSFRE Journal*, été 1990, p. 33 (c'est nous qui soulignons). Ajoutons toutefois que l'assiduité invoquée ici ne suffit sans doute pas à solliciter un don.

principales consiste à vous demander à combien peut se chiffrer la contribution du donateur potentiel. Mais bien des organismes ne savent pas en quoi importe cette question et s'interrogent sur la façon d'y répondre. Ce thème fait l'objet du chapitre qui suit.

Fiche de renseignements sur le donateur potentiel

1^{ère} partie — Profil individuel

Recherche effectuée par (nom) : Date :
Mise à jour par (nom) : Date :
Mise à jour par (nom) : Date :

C O N F I D E N T I E L

Nom du donateur potentiel :
Adresse du domicile :
Ville : Province : Code postal :
Téléphone : Domicile Travail : Télécopieur :
Salutation :

Quel rapport le donateur potentiel entretient-il avec nous?

Rôle	Activité - Sujet	Dates :
<input type="checkbox"/> Contribue actuellement		
<input type="checkbox"/> A déjà contribué		
<input type="checkbox"/> Siège au conseil actuel		
<input type="checkbox"/> A siégé au conseil		
<input type="checkbox"/> A appartenu au(x) comité(s)		
<input type="checkbox"/> A été bénévole		
<input type="checkbox"/> A reçu un prix		
<input type="checkbox"/> A été consulté à titre de conseiller		
<input type="checkbox"/> Participant		
<input type="checkbox"/> Autre		

Dans quel milieu évolue le donateur potentiel?

Intérêts liés au travail :

Emploi, entreprise, profession actuels :
Depuis combien de temps?
Si à la retraite, dernier emploi et année du départ :
Emplois, entreprises, postes de direction antérieurs :

Qui communiquera avec le donateur potentiel?

Qui assure la sollicitation? Nom(s) :

Motif de ce choix :

Les collecteurs ont-ils fait un don?

Oui Non (Le don doit être versé avant le début de la collecte.)

Autres personnes de notre connaissance entretenant des rapports avec le donateur potentiel (énumérer autant de personnes que possible, même si elles ne connaissent que vaguement le donateur éventuel) :

Nom

Lien avec le donateur potentiel

Page blanche : le prochain chapitre doit commencer à droite

3. La bonne somme

Les six secrets d'une sollicitation fructueuse

Le bénévole bien choisi
sollicite, auprès du donateur bien choisi,
la bonne somme
au bon moment
afin d'appuyer le bon projet
en utilisant la bonne méthode.

Vous devez maintenant posséder une longue liste de donateurs potentiels soigneusement et rationnellement choisis, suivant les conseils fournis aux chapitres précédents. Mais communiquer avec eux serait prématuré. Le moment est venu d'en apprendre davantage sur leur motivation, leur intérêt et leur aptitude à donner.

Il vous faut à présent vous attaquer à la question que bien des collecteurs de fonds estiment être la plus complexe : quelle somme convient-il de demander au donateur potentiel?

Est-il essentiel de se poser une telle question? Les néophytes craignent parfois que le fait de spécifier une somme n'insulte le donateur potentiel ou ne le mette en colère. Selon les sceptiques, il s'agit d'une décision qui devrait être laissée entièrement à chacun. Ceux-là se contentent de faire valoir leur cause et comptent sur la générosité de la personne sollicitée.

Bien entendu, la décision finale *appartient* aux donateurs potentiels. Mais la plupart des gens apprécient les suggestions. Ils ne veulent pas paraître mesquins en faisant un don trop modeste, mais ne tiennent pas non plus à donner l'impression qu'ils se laissent exploiter en versant de trop fortes sommes.

Vous recueillerez beaucoup plus d'argent en sachant combien le donateur potentiel est en mesure de donner. Il est généralement préférable (mais non dans tous les cas) de proposer le montant de la contribution, pourvu qu'il s'agisse de la bonne somme.

Michael F. Luck défie encore une fois les idées reçues à cet égard :⁵⁹

[Traduction]

...Il n'est pas nécessaire de solliciter chaque fois une somme précise. *Lorsque vous rendez visite à un donateur potentiel qui vous entretient des aspects de votre travail retenant son attention, le montant de la contribution commence à se définir. J'ai un jour sollicité un don auprès d'une famille très en vue de la collectivité. Après plusieurs visites, nous en sommes arrivés à la minute de vérité. Combien allais-je demander?*

⁵⁹ LUCK, Michael F. «A New Twist on Old Fund-Raising Maxims», *NSFRE Journal*, été 1990, p. 33.

Le donateur potentiel m'a demandé à combien j'avais estimé sa contribution. Je lui ai répondu que je n'avais rien «estimé» du tout. Je lui ai ensuite expliqué qu'il pouvait verser la somme qu'il jugeait appropriée à l'établissement d'un fonds de dotation qui porterait pour toujours le nom de sa famille et contribuerait à soutenir les grands brûlés et leur famille. J'ai obtenu une contribution particulièrement importante, beaucoup plus élevée que celle à laquelle je m'attendais.

Le donateur m'a confié par la suite qu'en 35 ans de sollicitations trop nombreuses pour faire l'objet d'une énumération, j'étais la première personne à ne pas demander une somme précise. Il était à la fois ravi et impressionné.

Qu'est-ce que cela signifie? Cela signifie que l'interminable tâche qui consiste à «évaluer» le donateur potentiel ne constitue pas forcément l'emploi du temps le plus judicieux. Dans le cas dont je viens de faire état, j'avais en tête le montant de la contribution et je crois que le donateur ne s'y est pas trompé. Mais il importait que je lui laisse l'initiative, le soin d'exprimer ses idées, son désir d'aider et, enfin, de fixer le montant de sa contribution. Notre rôle à nous, collecteurs de fonds, se limite à semer et à servir de catalyseurs : rien ne nous oblige à toujours diriger.

Que répondent les philanthropes qui participent à la tribune?⁶⁰

*Linda Bronfman : Je déteste qu'on m'impose un montant. Je trouve cette façon de procéder très présomptueuse... Je suis cependant **intéressée** à connaître les besoins de l'organisme, combien il prévoit consacrer à la réalisation du projet qui lui tient à cœur, l'enjeu de la campagne. Je veux savoir aussi combien de donateurs importants apporteront leur contribution de manière à pouvoir évaluer, si je tiens à ce que soit assurée la réussite du projet et de l'organisme, la somme que je dois verser.*

J'ai un jour été sollicitée par une personne qui m'a suggéré un montant. Celui que j'avais en tête était en fait supérieur à la somme qu'elle m'indiquait, mais j'étais tellement ennuyée par cette façon de procéder que j'ai dit : «D'accord, c'est ce que je vais vous donner.» Elle était contente. Peut-être avait-elle atteint son objectif, mais...

Lyman Henderson : J'aime que les gens soient précis. Si un ami se présente et me dit : «Tu sais, nous construisons une clinique d'ostéopathie ou je ne sais quoi et nous aimerions que tu contribues», je préférerais qu'il me dise combien il veut. Pourquoi? Pour connaître le prix de l'amitié. Je veux savoir combien il m'en coûte pour garder cet ami. Ou du moins, je veux savoir à quoi il s'attend et j'agis en conséquence. Certains trouvent cette méthode plutôt grossière, alors je crois que tout dépend de chacun.

Conclusion? Le fait de suggérer un montant ou un ordre de grandeur spécifique permet en général de recueillir une contribution plus importante. Il convient cependant d'effectuer suffisamment de recherches pour établir la somme juste, et ne pas sous-estimer le donateur.

⁶⁰ Atelier du Centre canadien pour la philanthropie, Toronto, juin 1989.

La *formulation* de la demande importe également. Certaines phrases se révèlent plus adéquates que d'autres en cette minute délicate. Nous y reviendrons au chapitre portant sur la bonne méthode.

Retenons pour l'instant qu'il est judicieux d'évaluer approximativement le montant de la contribution, que vous en fassiez part ou non au donateur potentiel. C'est d'ailleurs sur ce point que portera la suite du présent chapitre.

Comment établir le montant à solliciter?

Six facteurs influent sur la réponse :

1. Quelle somme vous faut-il?
2. Le donateur potentiel a-t-il déjà appuyé votre organisme?
3. Le donateur potentiel a-t-il déjà versé des contributions à d'autres organismes?
4. Combien le donateur potentiel est-il en mesure d'offrir?
5. Comment pourriez-vous encourager le donateur potentiel à la générosité?
6. Comment tenir compte de tous les renseignements pour arrêter la décision?

Examinons un à un ces six facteurs.

1. Quelle somme vous faut-il?

L'importance de la contribution dépend en partie de la somme dont vous avez besoin. Cela ne nous renseigne pas sur le montant que les donateurs éventuels sont en mesure d'offrir.

On croit souvent que tous les donateurs potentiels doivent être mis au courant des objectifs généraux et que chacun doit verser une contribution équivalente à celle des autres. Mais certains ont davantage à donner. Deux personnes disposant d'un revenu égal n'offriront pas la même somme si leurs rythmes de vie diffèrent. Bref, l'expérience indique qu'il existe des écarts importants d'un donateur à un autre.

Combien pouvez-vous dépenser?

Dans les campagnes importantes, on fixe un objectif préliminaire en s'appuyant sur l'utilité des dépenses qui seront faites.

N'affirmez pas trop rapidement qu'il vous est possible de dépenser autant que bon vous semble. Un surplus se révèle parfois aussi difficile à gérer qu'un manque.

Pour illustrer ce propos, tournons-nous vers le chanoine James Dugan, directeur de l'intendance et du développement économique de l'Église anglicane du Canada :

Une petite église des provinces de l'Atlantique (dont nous tairons le nom) a reçu un legs de 600 000 \$ qui a bien failli entraîner sa perte. Certains paroissiens estimaient

que l'église devait placer cet argent et vivre des intérêts : ainsi, ils n'auraient plus à verser de contributions. D'autres préféraient élaborer des projets auxquels ils n'auraient même osé songer auparavant. D'autres encore étaient d'avis qu'il valait mieux donner tout cet argent, qui ne servait qu'à diviser les fidèles. À quoi on leur répondait que telle n'avait pas été l'intention du donateur.

Une année s'est écoulée avant que les paroissiens en arrivent à une solution. Au prix, presque, de leur survie, ils sont parvenus à établir une entente par laquelle ils s'engageaient à effectuer régulièrement l'entretien des monuments historiques (dont leur église), à étendre leur rayon d'action et à contribuer au développement international.

D'autres organismes de bienfaisance éprouvent des difficultés similaires. Il en va de même des personnes qui gagnent le gros lot à la loterie : composer avec la richesse subite ne va pas de soi.

Si vous vous estimez à l'abri de ce genre de difficultés, déterminez le nombre de personnes que vous êtes en mesure de vous adjoindre rapidement. Qui assurerait la supervision et la formation? Combien de temps nécessiterait un déménagement dans des bureaux plus spacieux? Combien de temps devrait-on consacrer à l'acquisition du matériel? Combien de temps faudrait-il prévoir avant que ces personnes fournissent un rendement satisfaisant?

En tenant compte de ces facteurs, établissez une évaluation réaliste des dépenses rentables que vous pouvez vous permettre au cours des cinq années à venir.

Il est parfois utile d'étudier la question sous plusieurs angles :

- le budget limite : la dépense maximale pouvant être rentable;
- le budget établi en fonction de la croissance prévue;
- le budget fixe tenant compte de l'inflation;
- le budget minimal : la somme qui permettrait de survivre malgré les coupures les plus radicales. Ce budget prévoit l'annulation de certains programmes, les mises à pied (si vous aviez du personnel), et toutes les mesures qui s'imposent, sauf la fermeture complète.

Comment répartir l'objectif entre chaque donateur potentiel?

Une fois complétée l'évaluation précise de l'objectif global, l'étape suivante consiste à répartir celui-ci entre les donateurs potentiels. Selon le collecteur de fonds Kent Dove, cette répartition ne doit pas être laissée au hasard :

[Traduction]

L'une des erreurs les plus répandues en ce qui a trait au mode de répartition des dons et à leur importance consiste à croire qu'une campagne peut réussir si toutes les personnes faisant l'objet d'une sollicitation versent un montant égal. Suivant cette théorie, une campagne au cours de laquelle on prévoit solliciter 1 000 personnes permettrait d'atteindre un objectif d'un million de dollars si chaque donateur versait 1 000 \$. Mais un tel calcul ne fonctionne jamais. Pourquoi? Parce que cette méthode n'est pas juste envers les donateurs. La richesse n'est pas distribuée de façon

*démocratique dans notre société.*⁶¹

Songez plutôt à diviser votre objectif global suivant une formule mathématique établie et éprouvée depuis des années. Kent Dove précise à ce sujet :

[Traduction]

La table de contributions se fonde généralement sur les critères suivants : le premier don important, celui qui comble le principal besoin, doit correspondre à environ 10 % de l'objectif de la campagne : si celui-ci est fixé à un million de dollars, le premier don important doit se chiffrer à 100 000 \$ pour assurer le succès de la campagne.

Puis, le montant des contributions suit un ordre décroissant, chaque don représentant la moitié du précédent, et nécessitant deux fois plus de donateurs...

Une table de contributions est une chose sérieuse, et à juste titre. Car si l'ordre qu'elle indique n'est pas respecté, tous les efforts investis risquent fort de ne pas porter fruit. La conscience de cet état de fait suscite un sentiment d'urgence qui pousse les organisateurs de la campagne à faire des suggestions plus précises aux donateurs éventuels. Ainsi, les bénévoles sont mieux en mesure de fonder chaque visite sur des normes précises qui conduiront plus sûrement au succès.

Contributions nécessaires pour une campagne d'un million de dollars

1. Pourcentage de l'objectif
2. Don approximatif
3. Nombre de dons nécessaires
4. Nombre de donateurs potentiels nécessaires
5. Total
6. Moins
7. Beaucoup
8. Beaucoup

2. Le donateur potentiel a-t-il déjà appuyé votre organisme?

Il convient d'abord de déterminer si le donateur potentiel a déjà versé une contribution à votre organisme. Dans la négative, votre tâche est deux fois plus ardue : vous devez convaincre la personne d'appuyer votre cause, et lui proposer d'offrir une somme importante.

Si la personne a déjà fait un don à votre organisme, certaines questions méritent encore une réponse :

⁶¹ DOVE, Kent E. *Conducting a Successful Capital Campaign*, San Francisco, Jossey-Bass Inc. Publishers (350 Sansome St., San Francisco, CA 94104; téléphone (415) 433-1767), 1988, p. 68, 69, 75. L'élaboration d'une table de contributions relève d'un processus complexe qui comprend plusieurs variations. Si vous prévoyez entreprendre une telle démarche, nous vous conseillons de lire tout le chapitre consacré à ce thème.

- À combien se chiffrait la dernière contribution? Cette donnée influence très certainement le montant du prochain don. Il peut arriver qu'un donateur passe tout à coup d'un versement de 25 \$ à un autre de 250 000 \$. Mais en général, les organismes communautaires sont satisfaits lorsque la personne double le montant de sa contribution précédente.
- Le donateur a-t-il versé plus d'une contribution? Il est beaucoup plus facile d'obtenir un don important d'une personne qui appuie l'organisme depuis longtemps.
- Le montant des contributions a-t-il suivi une courbe ascendante, descendante, ou est-il demeuré stable? Lorsque celui-ci suit une courbe ascendante constante, la contribution substantielle est beaucoup plus simple à obtenir que dans le cas contraire, ou lorsque les versements demeurent les mêmes en dépit de l'inflation.
- La personne donne-t-elle selon un modèle établi? Verse-t-elle toujours sa contribution au même moment de l'année? Si oui, c'est à ce moment précis qu'il faut la solliciter : rendez-lui visite vers la date anniversaire de sa dernière contribution, et demandez-lui de renouveler son geste annuel. Si un donateur important qui vous appuie régulièrement tous les ans semble laisser passer une année, communiquez avec lui.
- Certains thèmes offrent-ils une meilleure garantie de succès?
 - Une chorale découvrira peut-être que le donateur se montre généreux lorsqu'il s'agit de l'œuvre de Mozart, mais ne contribue jamais lorsqu'il est question de Vaughn Williams ou de k. d. lang, ou exactement l'inverse.
 - Un donateur peut apporter son soutien aux membres d'une banque alimentaire qui militent pour l'adoption de nouvelles mesures sociales, mais, pour des raisons morales, n'offrira jamais d'aliments.
 - Un organisme militant pour la défense de l'environnement constatera que certains s'intéressent davantage à la lutte contre la pollution qu'à la chasse aux phoques.

Inscrivez au dossier de chaque personne les dons versés précédemment à votre organisme.

À ce sujet, vous trouverez plus bas un formulaire à adapter selon vos besoins.

3. Le donateur potentiel a-t-il déjà versé des contributions à d'autres organismes?

Les personnes que vous êtes sur le point de solliciter appuient-elles d'autres organismes de bienfaisance? Dans l'affirmative, combien donnent-elles?

Vous vous demandez peut-être quelle importance cette question peut avoir et comment parvenir à trouver la réponse? Examinons la situation de plus près.

Quelle importance cette question peut-elle avoir?

Imaginons que vous vous proposez de solliciter une personne que nous appellerons Jeanne Labelle. Vous découvrez qu'elle a versé 25 000 \$ à un hôpital, 10 000 \$ à un orchestre symphonique et 5 000 \$ à la municipalité pour la construction d'une piscine.

Imaginez un autre donateur potentiel : Marc Hudson. Il n'a versé aucune contribution appréciable ni à ces projets, ni à aucun autre de votre connaissance.

Ces données influencent-elles votre décision quant à la contribution à solliciter auprès de chacun? Évidemment, et à juste titre.

Il va de soi que d'autres éléments entrent aussi en jeu. Nous y reviendrons sous peu.

De la même façon, vous constaterez peut-être qu'un donateur éventuel appuie de nombreux autres organismes semblables au vôtre, alors qu'une autre personne n'encouragera que le vôtre.

Comment trouver la réponse?

Il est probablement plus facile que vous le croyez de trouver ce genre de renseignement sans bousculer les gens ou s'immiscer dans leur vie privée. Il existe des limites morales et juridiques qu'on doit se garder de franchir. Voyons plutôt les solutions simples qui ne gênent personne.

- Les membres du conseil et les bénévoles sont peut-être en mesure de vous fournir les renseignements élémentaires, surtout au sujet des donateurs potentiels qu'ils connaissent le mieux.
- Vous verrez peut-être le nom de ces personnes sur la liste des principaux donateurs du programme d'un concert ou dans le rapport annuel d'autres organismes sans but lucratif.
- Peut-être leur rend-on hommage sur la plaque murale d'un hôpital, d'un centre communautaire, d'une église, d'une salle de concert ou d'un autre édifice public.

Fiche de renseignements sur le donateur potentiel 2^e partie — Dossier du donateur

Recherche effectuée par (nom) : Date :
Mise à jour par (nom) : Date :
Mise à jour par (nom) : Date :

C O N F I D E N T I E L

Nom du donateur potentiel :

Le donateur nous a-t-il déjà versé des contributions?

(Joindre tout renseignement supplémentaire.)

Cette personne a-t-elle déjà donné à notre organisme? **G** Oui **G** Non

Date du premier don :

Contribution :	Date	\$	Sollicité(e) par :
Cont. précédente :	Date	\$	Sollicité(e) par :
Cont. précédente :	Date	\$	Sollicité(e) par :
Cont. précédente :	Date	\$	Sollicité(e) par :

Première cont. :	Date	\$	Sollicité(e) Par :
------------------	------	----	--------------------

Total des cont. :		\$	Nombre :
-------------------	--	----	----------

La personne donne-t-elle suivant un modèle précis et dans l'affirmative, quel est-il?

Quels intérêts particuliers révèlent les résultats?

La personne a-t-elle déjà refusé de donner à la suite d'une sollicitation? **G** Oui **G** Non

Si oui, pour quelle raison?

À quel moment?

Qui a effectué la sollicitation?

Quel a été le thème de la sollicitation?

- La somme versée est parfois révélée en partie, lorsque l'organisme a recours à la solution pratique des catégories pour classer les donateurs : les bienfaiteurs donnent entre 10 000 et 24 999 \$, les commanditaires, de 25 000 à 49 999 \$ et ainsi de suite.
- Dans les cas des personnes en vue, vous trouverez peut-être à la bibliothèque des articles de journaux ou de magazines qui vous renseigneront.

- [Traduction] «*Si votre donateur potentiel appuie un candidat politique, le montant de ses contributions appartient sans doute au domaine public, souligne Joan Flanagan. Cherchez surtout les personnes ayant soutenu financièrement un politicien dont la campagne était axée sur des questions soulevées par votre organisme. Si le politicien remporte l'élection, rappelez au donateur éventuel que sa victoire est attribuable au fait que votre organisme a tranché la question pour le public. (Une lettre dans laquelle la personne élue confirme le fait pourrait se révéler utile.) Si le politicien est défait, rappelez au donateur potentiel que la machine électorale accorde, dans le meilleur des cas, une probabilité de victoire de l'ordre de 50 % alors qu'un organisme aussi fantastique que le vôtre mène un combat quotidien au profit des citoyens...*»⁶²

Vous n'arriverez jamais à retracer tous les dons d'une personne. Il s'agit parfois de contributions anonymes. Il se peut aussi qu'un don soit trop modeste pour qu'on en fasse mention quelque part... ou qu'il ait été offert depuis trop longtemps, ou au contraire, trop récemment.

Mais même sans connaître le montant exact d'une contribution, vous pouvez généralement en évaluer l'importance. De la même façon, bien que vous ne connaissiez pas la date exacte, vous parvenez généralement à déterminer l'année.

Le moindre renseignement mérite cependant d'être porté au dossier. Voici un formulaire à adapter selon vos besoins.

⁶² FLANAGAN, Joan. *Successful Fundraising*, p. 138, 139.

Fiche de renseignements sur le donateur potentiel

3^e partie — Soutien fourni à d'autres organismes

Recherche effectuée par (nom) :
Mise à jour par (nom) :
Mise à jour par (nom) :

Date :
Date :
Date :

C O N F I D E N T I E L

Nom du donateur potentiel :

Le donateur a-t-il déjà versé des contributions à d'autres organismes?

(Joindre tout renseignement supplémentaire.)

Organisme	Contribution approximative	Date
-----------	----------------------------	------

4. Combien le donateur potentiel est-il en mesure d'offrir?

Même s'ils apprécient votre travail, les gens ne sont pas toujours en mesure de donner généreusement. Si une mère célibataire qui a trois jeunes enfants et un emploi peu rémunérateur parvient à vous verser une contribution de 100 \$, ce sera sans doute au prix de grands efforts.

Par ailleurs, on pourrait s'attendre à ce qu'une personne célibataire ayant peu de responsabilités et disposant d'un salaire annuel supérieur à 35 000 \$ apporte une contribution beaucoup plus généreuse que la précédente, qui se chiffrait à 50 ou 100 \$ (et l'inviter, d'ailleurs, à donner davantage). Il en va de même d'un couple dont les deux conjoints gagnent au total plus de 60 000 \$ et dont les dépenses ne sont pas trop élevées.

L'importance de la contribution est fonction :

- du revenu;
- de l'actif et des autres sources de revenus; et
- des obligations à remplir.

Kim Klein illustre l'importance de la recherche par les exemples que voici :

[Traduction]

L'une des erreurs les plus répandues parmi les collecteurs de fonds consiste à croire que la contribution qu'un donateur peut verser est directement reliée à ce qu'il possède. Il va sans dire que la fortune constitue un facteur important quant à la somme versée, tant il est vrai qu'on ne peut donner que ce qu'on a. Toutefois, bien des gens possèdent beaucoup plus d'argent qu'ils consentent à en donner, alors que de nombreuses personnes qui ne disposent que d'un petit revenu en affectent une importante proportion aux dons.

...Même si vous possédez le nom de personnes «riches», nombre de facteurs déterminent la somme dont elles disposent. Prenons l'exemple d'un donateur dont la famille possède notoirement 100 millions de dollars. Cette personne fera-t-elle un don de 2 500 \$? Dans le cas qui nous occupe, la situation du donateur rend la chose peu probable. Cette personne est âgée de 22 ans. Son héritage est réparti entre plusieurs fiducies, qui acquièrent de la valeur avec les années. Elle a reçu 50 000 \$ à 18 ans et 100 000 \$ à 21 ans. Comme elle ne vit que des intérêts de ses placements, ne travaille pas et vient d'effectuer un versement initial en vue de l'achat d'une maison, elle ne possède pas beaucoup de liquidités pour l'instant. La fortune réelle dont elle dispose, sa compréhension de sa situation financière et l'accès qu'on lui donne à son capital constituent trois éléments bien distincts.

Dans un autre cas, un donateur potentiel possède de nombreux immeubles. Dans sa collectivité, on se plaît à dire : «Jack possède la moitié de la ville.» De fait, il possède probablement plusieurs millions de dollars, mais il ne s'agit pas d'argent liquide. La marge dont il dispose est sans doute plutôt faible la plupart du temps, d'autant plus que Jack habite un secteur où la vente d'immeubles est peu florissante.

On entend parfois les gens dire : «Elle a les moyens de verser une contribution importante. Elle habite une très jolie maison, dirige son entreprise, touche sans doute un salaire qui se situe dans les six chiffres, part parfois en Grèce pour le week-end...» Mais du point de vue du donateur potentiel, la situation est tout autre : «Je suis complètement à sec. Les impôts et l'hypothèque me coûtent tellement cher, sans compter les séjours que je fais à Athènes pour m'occuper de ma mère qui se fait vieille. Et comme je ne peux me permettre que des déplacements de quelques jours à cause du travail, je dépense une fortune en voyages. Je travaille 70 heures par semaine et mon mari vient de me quitter pour une autre et demande le divorce. Au bureau, comme nous sommes vraiment coincés par l'ouverture de nouvelles succursales, tous les membres de la haute direction ont accepté de différer leur salaire de deux mois.»⁶³

Kim Klein poursuit, précisant la façon dont il convient d'évaluer la capacité de donner de deux personnes fictives :

...Prenons l'exemple de Gene Reilly, 42 ans, conseiller juridique pour le compte d'une grande entreprise depuis que vous le connaissez, soit au moins douze ans. Il milite activement pour diverses causes et son nom figure à l'endos de plusieurs bulletins sur la liste des donateurs. Il s'intéresse à votre organisme en plus d'être votre voisin et ami. Il vit seul, et assez modestement, à ce qu'il vous semble... Vous estimez que son salaire se situe entre 40 000 et 50 000 \$... En donnant 5 % de son revenu, il verserait entre 2 000 et 2 500 \$ en contributions. Vous ne croyez pas vous tromper en évaluant entre 800 et 2 000 \$ le total des dons qu'il distribue entre plusieurs organismes.

Demandez-vous jusqu'à quel point Gene s'intéresse au travail que vous accomplissez.

⁶³ KLEIN, Kim. «Identifying prospects; Part One: Gifts of \$100 to \$2500», *Grassroots Fundraising Journal*, février 1991, p. 4, 5.

Mais rappelez-vous que s'il s'agit de sa première contribution, celle-ci sera moins importante que les dons subséquents. Évaluez donc à environ 250 \$ le versement de Gene.

Prenons un nouvel exemple. Sue Smythe, 36 ans, occupe le poste de directrice de la création dans une agence de publicité de taille moyenne. En parcourant les annonces classées des journaux, vous relevez qu'on offre, pour ce type d'emploi, un salaire de 100 000 \$ et plus. Sue vous a confié que son travail lui plaisait, en ajoutant : «C'est amusant de gagner autant d'argent.» Elle partage avec son ex-conjoint la garde de leur fils de six ans. Son ex-conjoint travaille également dans le domaine de la publicité, mais vous ne connaissez ni la nature de ses fonctions, ni son salaire. Elle collabore activement aux œuvres de son église et assure même la présidence du conseil de fabrique. Elle prend également part à la lutte contre l'apartheid et travaille bénévolement à l'école Montessori que fréquentent notamment son fils et votre fille. C'est d'ailleurs à l'école que vous avez fait sa connaissance et chaque fois qu'elle vous rencontre, elle vous demande des nouvelles de votre organisme. Elle a participé à plusieurs manifestations spéciales auxquelles vous l'avez invitée et croit de toute évidence aux objectifs que vous défendez.

À en juger par son salaire et ses convictions religieuses, nous avons tendance à croire que Sue donne plus que la moyenne des gens et que ses contributions pourraient représenter jusqu'à 10 % de son revenu. Nous pourrions supposer qu'elle verse entre 3 000 et 10 000 \$ échelonnés sur cinq ans au fonds de la fabrique. Elle verse peut-être de 500 à 1 000 \$ à l'école, 500 \$ à l'organisme antiapartheid, ainsi que des contributions diverses à certaines causes ou manifestations. L'ensemble de ses dons représente annuellement entre 3 000 et 4 000 \$. Elle a l'étoffe d'un donateur. Vous la flatterez en lui demandant de faire partie des personnes offrant 1 000 \$.

Ces exemples vous donnent un aperçu de la marche à suivre. Les gens ne s'offusquent pas de se voir demander plus qu'ils ne sont en mesure de donner, à moins qu'il s'agisse d'une somme ridicule ou que la sollicitation soit formulée de façon inadéquate. En demandant gentiment mais directement à votre interlocuteur : «Est-ce que ___\$ vous conviendraient?» ou «Nous avons besoin de quelques contributions de ___\$. Seriez-vous en mesure de nous aider?», vous lui fournissez l'occasion de refuser s'il le désire, ou lui faites plaisir s'il peut se permettre de vous offrir la somme sollicitée.

Connaître la personne et ses convictions : voilà la clé du succès.⁶⁴

Voici une courte liste de certaines sources de renseignements permettant de recruter aisément des donateurs potentiels :

- G** Les conversations (selon le cas) avec :
- G** les membres du conseil et vos amis;
- G** les autres connaissances;
- G** les amis du donateur potentiel;
- G** les associés du donateur potentiel;
- G** la famille du donateur potentiel;

⁶⁴ KLEIN, Kim. *Grassroots Fundraising Journal*, février 1991, p. 6.

- G Le bottin mondain;
- G Les numéros spéciaux du bottin mondain (sur les femmes, le milieu pharmaceutique, etc.);
- G Le *Directory of Directors*;
- G *Infoglobe* (le service de référence du *Globe and Mail*) ou les dossiers d'autres journaux;
- G Les fiches-clients du *Financial Post*;
- G Le rapport annuel des entreprises auxquelles le donateur potentiel collabore activement.
- G Le service des relations publiques des entreprises, qui possèdent parfois la biographie des dirigeants.
- G Les dossiers d'évaluation municipale, qui indiquent la valeur des immeubles résidentiels et commerciaux, le nom des propriétaires et le montant des taxes municipales.
- G Les rubriques nécrologiques, puisque, comme le souligne Joan Flanagan : «la nécrologie vous renseigne sur les relations familiales, les préférences religieuses et les monuments commémoratifs.»⁶⁵
- G Les statistiques fiscales publiées par Revenu Canada, qui indiquent le revenu moyen par occupation. Le tableau qui suit fournit des données choisies fondées sur la déclaration d'impôt de 1990 (et publiées en 1992).⁶⁶

1. Occupation
 2. Évaluation du revenu moyen
 3. Nombre de contribuables par groupe
 4. Pourcentage de l'ensemble des contribuables
- Médecins (TA)
 - Dentistes (TA)
 - Avocats et notaires (TA)
 - Comptables (TA)
 - Ingénieurs et architectes (TA)
 - Autres professionnels travailleurs autonomes
 - Investisseurs
 - Employés
 - Personnel des ventes (TA)
 - Propriétaires immobiliers
 - Pêcheurs
 - Cultivateurs
 - Propriétaires d'entreprise
 - Comédiens, artistes, etc. (TA)
 - Retraités
 - Non classés
 - Totaux
 - TA : Travailleurs autonomes

⁶⁵ FLANAGAN, Joan. *Successful Fundraising*, p. 136.

⁶⁶ REVENU CANADA, *Impôt, Statistiques de l'impôt, 1992*, Ottawa, Revenu Canada, 1992, adaptation du tableau récapitulatif 3, p. 89.

Fiche de renseignements sur le donateur potentiel

4^e partie — Capacité de donner

Recherche effectuée par (nom) :
Mise à jour par (nom) :
Mise à jour par (nom) :

Date :
Date :
Date :

C O N F I D E N T I E L

Nom du donateur potentiel :

Quelle semble être la capacité de donner de la personne?

(Joindre tout renseignement supplémentaire.)

Revenu

Revenu annuel approximatif :

Primes :

Profits approximatifs de l'entreprise :

Autres sources de revenu :

Total du revenu net approximatif :

Autres preuves de richesse :

Obligations connues

Le donateur potentiel semble avoir :

enfants à la maison l'école privée l'université autre :

un conjoint au foyer

ses parents

d'autres personnes à charge

une hypothèque élevée

des remboursements d'emprunt élevés

d'autres obligations

Modifications

Renseignements indiquant des modifications à la hausse ou à la baisse du surplus de revenu consacré aux dépenses :

Les revenus commerciaux ou les investissements du donateur potentiel sont **G** à la hausse **G** à la baisse

Détails et source :

Le donateur potentiel a réalisé des achats importants récemment :

G maison **G** commerce **G** bateau **G** voiture **G** résidence secondaire **G** autres

Détails et source :

Le donateur potentiel a vendu récemment :

G maison **G** commerce **G** bateau **G** voiture **G** résidence secondaire **G** autres

Détails et source :

Le donateur potentiel vient **G** de divorcer **G** de se marier **G** d'avoir un enfant

Détails et source :

Le donateur vient de **G** recevoir un héritage **G** gagner à la loterie

Détails et source :

Autres renseignements :

Adresses et numéros de téléphone supplémentaires

(Indicateurs de la capacité de donner dont l'utilisation est réservée à certaines personnes)

G Fin de semaine :

G Chalet d'été (dates):

G Résidence secondaire (dates) :

G Téléphone cellulaire portatif ou de la voiture :

G Autres :

5. Comment inciter le donateur potentiel à la générosité?

Les gens veulent souvent se montrer généreux, mais se sentent limités par leur situation financière. Ils vous seront sans doute reconnaissants si vous leur suggérez des moyens d'offrir davantage.

Il en existe plusieurs :

- Répartir le don sur plusieurs années au lieu d'effectuer un versement unique, ou offrir une contribution mensuelle plutôt que de donner une fois l'an.
- Effectuer des paiements mensuels par prélèvement automatique sur la carte de crédit ou par paiements pré-autorisés.
- Accroître le montant total de la contribution, réduire les impôts et donner davantage grâce à l'assurance-vie, au testament ou au legs.
- Verser une contribution sous forme de biens et services.
- Recourir aux subventions de contrepartie, le plus souvent en s'adressant à l'employeur du donateur.

Examinons ces méthodes une à une.

Répartir le don sur plusieurs années au lieu d'effectuer un versement unique, ou offrir une contribution mensuelle plutôt que de donner une fois l'an.

Bien des donateurs sont prêts à s'engager à verser une contribution pendant plusieurs années. Cette façon de procéder permet aux organismes sans but lucratif de planifier, et leur évite de devoir solliciter chaque année la même personne. Ceux-ci ont donc la possibilité de rendre visite à un plus grand nombre de donateurs.

Cette solution convient également aux donateurs. Ils sont ainsi en mesure de planifier leurs paiements en fonction de leurs liquidités et donnent souvent davantage lorsque les versements se trouvent répartis.

Les contributions importantes se distribuent généralement sur une période de trois à cinq ans. De cette façon, le donateur profite au maximum des crédits d'impôt pour le soutien apporté aux organismes de charité, et l'organisme bénéficie d'une sécurité financière pour les années à venir.

Lorsqu'il s'agit de sommes plus modestes, les donateurs préfèrent parfois étaler les versements sur une année, à raison de paiements mensuels ou trimestriels. Ceux et celles qui n'oseraient jamais se permettre un versement de 500 \$ se sentent par contre plus à l'aise de donner 40, 45 ou même 50 \$. Par exemple :

- Il se peut qu'un donateur veuille bien commanditer un aspect particulier de votre

travail. Disons qu'il vous faut des fonds pour faire l'acquisition de matériel, notamment une fourgonnette de 25 000 \$, un ordinateur de 2 500 \$ ou une bibliothèque de 250 \$. Le donateur potentiel souhaite peut-être vous acheter ce matériel, mais n'en a pas les moyens. Cependant, s'il s'engage à verser une contribution annuelle de 5 000 \$ (ou 500 \$, ou 50 \$), vous pourrez aller de l'avant. Vous obtenez le matériel et le donateur mérite les honneurs.

- Le donateur voudra peut-être avoir l'honneur de faire partie d'un club de philanthropie que vous aurez créé, tel le Cercle du président, la Société des fondateurs, ou les Amis du grand-duc d'Amérique. L'admissibilité au club peut nécessiter un don de 25 000, 2 500 ou 250 \$. Les personnes qui ne sont pas en mesure de fournir cette contribution en un versement unique peuvent appartenir au club à la condition de s'engager à verser respectivement 5 000, 500 ou 50 \$ annuellement pendant cinq ans.

Comme vous ne possédez pas tout l'argent comptant nécessaire à l'achat du matériel, peut-être opterez-vous pour la location, ou songerez à obtenir un prêt bancaire grâce à l'engagement du donateur.

Afin de consolider ce lien, il peut se révéler opportun de mettre au point une fiche de promesse de don.

Intervention : Établir la fiche de promesse de don.

Les fiches de promesse de don ne constituent pas des documents juridiques. Elles ne représentent que la déclaration suivant laquelle le donateur fait part de l'objectif qu'il compte atteindre dans la mesure du possible. Il est très rare (et peu recommandé) qu'un organisme sans but lucratif se serve d'un tel document pour faire pression sur un donateur qui choisit de rompre son engagement, ou ne peut l'honorer.

Préparez la fiche de promesse de don que rempliront les donateurs. Sur chacune doivent figurer le nom et l'adresse du donateur, la somme totale de la promesse de don, la date des versements prévus et leur montant.

On demande le plus souvent au donateur de signer la fiche, pour indiquer qu'il y a eu entente.

Précisons qu'il vaut mieux éviter de laisser la fiche au donateur dans l'espoir qu'il la remplira et vous la retournera ensuite par la poste. Une telle erreur risque d'amener ce dernier à s'engager à vous verser une contribution beaucoup moins importante que celle que vous aviez espéré obtenir. Vous recueillerez sans doute une somme plus substantielle si le donateur remplit la fiche au cours d'une conversation pendant laquelle vous répondrez à ses questions, suscitez de l'enthousiasme et, disons-le, insistez légèrement à l'occasion.

Intervention : Élaborer un système de rappel de la promesse de don.

Les personnes qui s'engagent à répartir leurs versements sur une longue période ont parfois besoin d'un rappel. Il ne doit pas s'agir d'une lettre pressante, mais d'un mot aimable soulignant par exemple l'arrivée de la saison nouvelle et avec elle, le moment de la contribution.

Mais la triste vérité demeure : tous les donateurs ne tiennent pas leur engagement jusqu'à la fin. Les collecteurs de fonds réduisent systématiquement le total des sommes promises, s'attendant à recevoir aussi peu, parfois, que la moitié du montant. Une perte aussi déplorable est attribuable à la négligence, à l'inertie ou à un énorme surplus de travail. À l'aide de rappels bien conçus, vous parvenez à récupérer entre 80 et 100 % des contributions promises.

Lorsqu'un philanthrope bien connu s'est engagé à verser à leur organisme 5 000 \$ annuellement pendant dix ans, les membres jubilaient.

Tout a parfaitement fonctionné pendant trois ans sans qu'un rappel soit nécessaire.

Mais la quatrième année, l'organisme n'a pas reçu de chèque. Le directeur général ayant entendu dire que l'entreprise du donateur traversait une période difficile, les membres du conseil ont convenu de ne pas insister.

L'année suivante, le donateur se trouvait au milieu d'un divorce. Cette fois encore, l'organisme n'a reçu aucun chèque et n'a expédié aucune lettre de rappel.

Mais la sixième année, il s'est révélé impossible de parvenir à communiquer avec le donateur. Il avait au départ manifesté un engagement profond, mais personne ne connaissait sa position actuelle. Pourtant, l'organisme avait désespérément besoin de cet argent.

Cependant, il n'a plus reçu de contribution.

On aurait pu éviter cet échec en maintenant un rapport amical avec cette personne. Peut-être aurait-elle dû suspendre ses versements un an ou deux, mais le lien serait demeuré solide.

Mieux vaut donc mettre au point un dossier de rappel que vous ferez parvenir au donateur *avant* la date de chaque versement. Les principaux donateurs devraient avoir droit à une visite; dans les autres cas, une lettre personnelle convient parfaitement. «Évitez comme la peste les lettres types», comme le souligne un millionnaire.

Certains organismes font parvenir annuellement une pile d'enveloppes aux personnes qui versent une contribution mensuelle. Cette façon de procéder n'est pas recommandée. En communiquant souvent avec le donateur, vous avez de meilleures chances d'obtenir l'ensemble des versements.

Le dossier de rappel doit contenir une lettre, une enveloppe-réponse et un formulaire. Il ne s'agit pas d'une facture ou d'une demande de paiement, mais seulement d'un rappel.

Il convient, dans la lettre, de remercier le donateur pour les contributions qu'il a déjà versées. Celle-ci peut également lui faire part des réalisations récentes de l'organisme afin de renforcer son engagement. Dans le cas des personnes ayant offert un don important, la lettre doit être personnalisée, que ce soit à l'ordinateur ou à la main.

Le dossier doit également comporter une enveloppe-réponse, qui facilite l'opération au donateur. Prévoyez une enveloppe préaffranchie, pour lui éviter d'avoir à chercher un timbre. Dans bien des cas, l'inconvénient d'avoir à dénicher un timbre dans la maison entraîne un

retard ou de la négligence en ce qui a trait aux versements. Pour de plus amples renseignements sur les enveloppes-réponses, adressez-vous à Postes Canada, ou consultez le guide intitulé *Tout ce qu'il faut savoir au sujet de la collecte de fonds par publipostage*.

Le formulaire comporte le nom, l'adresse et le numéro de dossier du donateur. L'organisme est ainsi en mesure d'assurer plus efficacement le suivi des versements. Sur le formulaire doit également figurer le montant de la contribution à verser, et peut-être aussi le total.

Ajoutez quelques mots bien choisis ainsi qu'une illustration afin de renforcer la motivation du donateur à maintenir son appui. Chaque formulaire doit systématiquement «faire mousser» l'organisme.

Il est difficile — mais non moins nécessaire — de demander poliment aux donateurs d'acquitter les versements escamotés. Préparez des lettres de rappel polies, que vous vous empresserez d'expédier, surtout si le donateur se montre d'habitude ponctuel. Demandez-lui s'il y a un problème ou s'il s'agit tout simplement d'un oubli. Proposez-lui de prolonger la période des versements si cette solution lui semble préférable.

Toutefois, quelles que soient les circonstances, ne laissez jamais arriver l'échéance d'un versement impayé en espérant que le donateur l'acquittera par la suite. Plus vous tardez à communiquer avec lui, plus la démarche devient difficile.

La récession risque de compliquer la perception des contributions en ce qui touche les promesses de don. Comment procéder à la collecte de fonds en période de ralentissement économique? Offrez aux donateurs la possibilité d'étendre la promesse de don sur une période pouvant aller jusqu'à cinq ans. Permettez-leur le cas échéant de retarder la date du versement initial. Si l'un d'entre eux éprouve de la difficulté à remplir son engagement, offrez-lui de renégocier l'échéancier des versements ou le montant du don.⁶⁷

Évidemment, si les donateurs ne peuvent ou ne veulent poursuivre les versements, mieux vaut éviter d'exercer la moindre pression.

Songez aux paiements mensuels automatiques effectués au moyen de la carte de crédit ou des chèques pré-autorisés.

De nombreux organismes conviennent avec le donateur de prélever des versements peu élevés sur la carte de crédit, ou de les déduire du compte de chèques grâce aux paiements pré-autorisés.

Dans le monde des affaires, on a souvent recours à ce genre de solution pour les paiements mensuels ayant trait à l'hypothèque, à la voiture, aux assurances et aux autres achats

⁶⁷ McCUAIG, Ian. «Fund Raising in the Recession», *The Prospect*, avril 1991, p. 4. *The Prospect* est le bulletin de la *National Society of Fund Raising Executives*, Greater Toronto Chapter, 15 Clarence Square, Toronto, Ontario, M5V 1H1, téléphone : (416) 596-6742. Au moment de la rédaction de cet article, Iam McCuaig occupait le poste de chargé de compte pour la société Gordon L. Goldie Co. Ltd., à Toronto. Il compte maintenant parmi les collaborateurs de Marts and Lundy, à San Francisco (Californie). On peut le joindre au numéro suivant : (415) 922-9425.

importants. Les organismes sans but lucratif devraient recourir davantage à cette méthode pour encaisser les versements de leurs donateurs.

Certains d'entre eux continuent ainsi très volontiers d'effectuer régulièrement des versements modestes. On appelle cette méthode «par défaut» : cela signifie que l'organisme prélève les paiements automatiquement jusqu'à ce que le donateur mette fin à l'entente. Et celle-ci peut fonctionner longtemps. À OXFAM-Canada, notamment, certaines personnes ont effectué des versements mensuels pré-autorisés pendant plus de 15 ans. Dans certains cas, elles ont même consenti à ce que soit appliqué le «régime de protection contre l'inflation», qui chaque année augmente automatiquement leur don suivant un pourcentage précis.

Intervention : Adopter des modalités de paiement par carte de crédit.

Si votre organisme n'accepte pas actuellement les versements par carte de crédit, passez à la banque, à la caisse de crédit ou à la société de fiducie pour adopter les modalités qui s'imposent. La démarche est simple et les établissements financiers vous fournissent toute l'aide nécessaire.

Prévoyez toutefois des frais minimes :

- Les établissements financiers prélèvent, en échange de leurs services, une commission fondée sur un pourcentage donné de toutes les transactions effectuées au moyen de la carte. Dans le cas d'un nouveau client, ce pourcentage est habituellement de 5 %.
- L'établissement financier exige le plus souvent un dépôt minimal pour l'imprimante à carte.
- Il se peut qu'on vous demande également d'ouvrir un compte provisoire permettant de solder le compte, c'est-à-dire d'équilibrer le total des crédits avec celui des débits. Depuis quelques années, la garantie de dépôt a augmenté, les établissements financiers cherchant à se prémunir contre la fraude. Si votre organisme existe depuis peu ou n'est pas très connu, il se peut qu'on vous demande de laisser un montant important en garantie.

Les commissions et les garanties de dépôt sont toutefois négociables. La personne qui dirige l'établissement est généralement autorisée à réduire considérablement les frais. En ce qui a trait à la commission, la plupart des organismes sans but lucratif et des organismes de bienfaisance enregistrés parviennent à obtenir un taux se situant entre 3 et 1,5 %, et parfois moins. Demandez à un bénévole de se charger de la négociation. Idéalement, il pourrait s'agir d'une personne en vue dans le milieu des affaires, et qui possède un compte bien garni à la succursale choisie.

Les donateurs peuvent autoriser votre organisme à effectuer des prélèvements automatiques réguliers sur leur compte. Établissez un système simple en ce qui touche cette opération de routine.

Utilisez un dossier à rappeler comportant un volet pour chaque mois. Glissez une note de rappel dans le volet à chaque versement approuvé par le donateur.

Remplissez pour chaque don un bordereau de carte de crédit. Il n'est pas nécessaire d'avoir

accès à la carte de crédit du donateur pour imprimer : il suffit d'inscrire manuellement le numéro de la carte, la date d'expiration et le nom du donateur. Dans la case réservée à la signature, indiquez «commande par correspondance», «commande téléphonique» ou «signature au dossier». Puis effectuez le dépôt suivant les indications de l'établissement financier.

Faites parvenir régulièrement au donateur une lettre lui rappelant que vous appréciez son geste, en particulier si ce dernier effectue un versement trimestriel, ou moins fréquent encore. De cette façon, il n'oubliera pas son engagement et ne sera pas étonné en recevant la facture de la carte de crédit.

Intervention : Adopter des modalités de paiement par chèques pré-autorisés.

Les chèques pré-autorisés (CPA) permettent de prélever les dons sur le compte de chèques du donateur.

Ils sont préférables aux chèques post-datés : le donateur ne risque pas de se lasser à les libeller. La seule perspective de devoir préparer une douzaine de chèques ou davantage risque de décourager le donateur. En outre, les CPA sont prélevés indéfiniment et vous évitent d'avoir à faire parvenir un rappel au donateur ou à réclamer de nouveaux chèques.

Ils valent également mieux que les cartes de crédit, parce que ces dernières parviennent toutes à échéance, ce qui oblige le donateur à renouveler son engagement.

Les chèques sans provision tendent toutefois à être plus fréquents avec ce mode de paiement qu'avec les cartes de crédit.

Les principales banques ont établi des modalités leur permettant d'administrer les CPA au nom des entreprises et des organismes sans but lucratif. On vous y expliquera volontiers la marche à suivre.

Ce service entraîne toutefois un minimum de frais mensuels. Dans le cas des petits organismes, il est peut-être plus économique de privilégier d'abord le paiement par carte de crédit. L'adoption des CPA se révèle plus avantageuse lorsque la taille de l'organisme justifie des frais administratifs.

Accroître le montant total de la contribution, réduire les impôts et donner davantage grâce à l'assurance-vie, au testament ou au legs.

Nombre de donateurs parviennent à offrir des contributions beaucoup plus appréciables grâce à la **donation prévue** qu'ils ne le feraient avec de l'argent comptant ou des promesses de don. Cette modalité concerne les testaments, les polices d'assurance-vie spéciales, et les rentes.

Les donateurs potentiels réagissent en général favorablement à une rencontre soigneusement préparée à ce sujet. Ils sont souvent agréablement surpris d'apprendre qu'ils peuvent donner davantage qu'ils l'escomptaient.

L'assurance-vie et les rentes viagères offrent par exemple plusieurs avantages. Elles permettent parfois au donateur de conserver plus de liquidités grâce aux crédits d'impôt et à des placements sûrs, tout en lui offrant l'occasion de donner plus qu'auparavant aux organismes

de bienfaisance.

Certains ont presque l'impression d'atteindre l'immortalité en perpétuant leur souvenir grâce à leurs dons.

Mieux vaut cependant réserver de telles demandes aux personnes qui comptent depuis longtemps parmi vos principaux donateurs, qui appuient donc l'organisme depuis des années ou ont offert des contributions hors du commun. Il est moins avantageux d'aborder directement le sujet avec un donateur potentiel qu'on rencontre pour la première fois.

Intervention : Chercher des donations prévues.

La mise en œuvre des techniques conduisant à l'obtention des donations prévues n'entre pas dans le propos du présent manuel. Il convient toutefois de fournir ici quelques indications à cet égard.

Les églises et les universités ont fourni divers excellents documents sur les donations prévues. Communiquez avec un ou deux de ces établissements pour obtenir les brochures qu'ils font parvenir aux personnes intéressées.

Les compagnies d'assurances fournissent également de la documentation sur leurs propres produits. Tous les agents ne sont cependant pas compétents en matière de donation prévue. Soyez sûr de vous adresser à une personne qui connaît bien ce domaine peu commun. Certains agents d'assurance vous proposeront d'utiliser votre liste de donateurs potentiels et de communiquer avec eux en votre nom. Il est rare qu'une telle initiative soit couronnée de succès. Mieux vaut, et de loin, établir soi-même la communication et demander à un conseiller en assurances d'apporter les éclaircissements techniques.⁶⁸

Prévoir des contributions sous la forme de biens ou de services.

Certains préfèrent contribuer en offrant des biens ou des services plutôt que de l'argent comptant.

- Le propriétaire d'une entreprise, par exemple, trouvera peut-être plus facile de vous donner des matériaux de construction, un ordinateur, ou de la marchandise à utiliser ou à revendre.
- L'amateur d'art vous offrira une toile.

⁶⁸ Pour poursuivre la réflexion sur le sujet, consulter WYMAN, Ken. *Tout ce qu'il faut savoir au sujet de la collecte de fonds par publipostage*, Toronto, Centre canadien pour la philanthropie, 1329 Bay St. 2nd Floor, Toronto, Ontario M5R 2C4. Téléphone : (416) 515-0764. Téléc. : (416) 515-0773, 1991. Voir également BARFOOT Aubrey. *Establishing a Planned Giving Program: What You Need to Know to Get Started*, Toronto, Centre canadien pour la philanthropie, 1990; MEARS, Michael. *Fund Raising with Life Insurance*, Ottawa, Multiculturalisme et citoyenneté, Canada, 1991.

- Le propriétaire foncier vous cèdera une partie de ses terrains.
- La personne qui possède des compétences particulières, de la comptabilité à la photographie en passant par la peinture en bâtiments, vous proposera ses services.
- Le dirigeant d'une entreprise déléguera du personnel pour imprimer vos documents, réparer le toit de votre immeuble ou organiser une campagne de publicité.
- Le donateur s'inquiétant de l'impôt sur le gain en capital fera peut-être une contribution importante en offrant directement à votre organisme des actions, des obligations ou des biens plutôt que de les vendre et de vous remettre l'argent.⁶⁹

Toutes ces contributions entrent dans la catégorie des **dons en nature**, qu'il s'agisse de produits neufs ou d'occasion, mais réutilisables.

Les dons en nature constituent souvent une manne pour un organisme sans but lucratif. Il se peut très bien que vous receviez des produits et services de qualité dont vous ne pourriez vous permettre de faire l'acquisition. Certains de ces articles ne sont peut-être même pas sur le marché.

De plus, les donateurs se sentent quelquefois plus étroitement liés à votre organisme lorsqu'ils offrent des biens et des services que s'ils versaient de l'argent.

Intervention : Établir une «liste d'achats» relative aux dons en nature.

Réexaminez les besoins de votre organisme dans la perspective des dons en nature. Quels sont les biens et les services pour lesquels vous payez actuellement, et qui pourraient vous être offerts? Quels sont ceux dont vous comptez avoir besoin dans l'avenir? Indiquez le prix que vous coûterait chaque article. Suivant la valeur de l'article, il vous paraîtra peut-être plus économique d'en faire l'acquisition que de consacrer du temps à régler les détails de la contribution.

Vous pourrez par la suite voir ce que peuvent vous apporter les donateurs potentiels en tenant compte de cette liste.

Intervention : Examiner les limites des dons en nature.

Mais les dons en nature ne sont pas toujours avantageux : ils créent parfois des difficultés.

⁶⁹ En 1989, «la famille Chalmer a offert 10 millions de dollars à 16 universités et organismes à vocation artistique sous forme de titres de Maclean Hunter. "Cet homme cette famille a vraiment une grande importance, d'affirmer Richard Monette, comédien et directeur artistique attitré du Festival de Stratford. Elle se situe dans la lignée des Medicis, Mellon, Pierpoint Morgan, Rockefeller. Le pays en compte très peu. Elles constituent un exemple d'autant plus important qu'il appartient maintenant à des gens comme eux de soutenir les arts."» WALKER, Susan. «Arts patron Floyd Chalmers, 94» (notice nécrologique), *The Toronto Star*, 27 avril 1993.

Vous a-t-on déjà offert des services dont vous n'aviez pas besoin? Si les biens qu'on vous donne ne vous sont d'aucune utilité dans l'immédiat, offusquerez-vous le donateur en les revendant? Le problème se pose notamment lorsqu'on vous fait don d'une œuvre d'art ou d'un terrain, alors que vous avez besoin de liquidités. Si vous ne revendez pas ces biens, êtes-vous en mesure de les entreposer adéquatement pour éviter qu'ils se détériorent? Devrez-vous déboursier des sommes importantes pour les assurances, le transport ou le travail juridique relativement à un bien dont vous ne voulez pas vraiment?

Il existe également des règles précises en ce qui touche les dons en nature pouvant faire l'objet de crédits d'impôt. Le résumé qui suit ne fournit que des renseignements généraux. L'auteur n'est ni un avocat, ni un comptable, ni un représentant du gouvernement. Veuillez vous adresser à Revenu Canada pour obtenir les règlements complets et à jour.

Ne pas réclamer de crédit d'impôt vous laisse plus de latitude

Les donateurs peuvent contribuer de la façon dont ils le désirent lorsqu'ils ne réclament pas de crédit d'impôt.

Certaines personnes ou entreprises n'en ont pas besoin. Peut-être ont-elles la possibilité de déduire leur contribution à titre de frais promotionnels plutôt que de dons de charité. Il se peut aussi que les biens qu'elles vous offrent aient déjà fait l'objet d'une déduction d'impôt maximale. Ou qu'elles aient utilisé le crédit d'impôt maximal relativement aux dons de charité. Il arrive également qu'elles soient d'avis que les contributions doivent servir à faire progresser les choses, et non constituer des incitations fiscales.

De nombreux organismes ne sont pas enregistrés et ne peuvent délivrer des reçus d'impôt officiels. Les règles suivantes ne les concernent donc pas.

En l'absence de reçu d'impôt (peu important les raisons), les règles de Revenu Canada en matière de dons de charité ne sont pas applicables.

Les organismes de charité peuvent délivrer un crédit d'impôt en contrepartie d'un don en nature

Les contributions en nature peuvent faire l'objet d'un reçu d'impôt pour don de charité, exactement au même titre que l'argent liquide. Il y a toutefois lieu d'observer certaines règles. Elles sont en vigueur au moment de la publication du présent manuel, mais sujettes à modifications. Pour obtenir une mise à jour des règlements, veuillez vous adresser à Revenu Canada ou à un avocat spécialisé en fiscalité.

Les articles dépourvus de valeur réelle sur le marché, notamment les vêtements d'occasion, ne donnent toutefois pas droit au reçu d'impôt.

Aux fins du reçu, les biens doivent être évalués selon leur juste valeur sur le marché, quel que soit leur coût d'origine. Même si le donateur se les procure au prix du gros, il y a lieu d'indiquer le prix de détail sur le reçu. Si les biens valent davantage qu'au moment de l'achat, ce dernier peut demander que la valeur actuelle figure sur le reçu. Il est possible dans ce cas que l'impôt sur le gain en capital s'applique. Par ailleurs, si leur valeur actuelle est inférieure au coût d'acquisition, le donateur n'a droit qu'à un reçu au montant de leur valeur actuelle.

Les dons en nature ne peuvent faire l'objet d'une double déduction. Si le donateur a déjà déduit le coût des biens dans le cadre de son entreprise, une deuxième déduction ne peut être réclamée à titre de don de charité. Il n'appartient cependant pas à l'organisme de charité de déterminer si la déduction a déjà fait l'objet d'une réclamation : ce dernier émet le reçu en toute bonne foi. Il incombe ensuite au donateur de respecter la loi.

Il est parfois difficile d'évaluer les œuvres d'art, les antiquités et les autres biens inhabituels à la juste valeur du marché. Il convient dans ce cas de retenir les services d'un ou de plusieurs évaluateurs agréés pour effectuer ce travail. Certains objets culturels rares font quelquefois l'objet de restrictions quant à leur revente hors du Canada.

Que faire s'il s'agit du don de services?

Selon Revenu Canada, les services ne sont jamais admissibles au reçu d'impôt. Il est toutefois légal de procéder à un échange de chèques. Dans le cadre d'un échange, l'organisme rétribue le donateur en contrepartie des services rendus, puis ce dernier le rembourse moyennant un reçu.

Cette opération, bien que légale, en vaut rarement la peine. Le donateur rétribué pour le service est tenu d'ajouter ce paiement à son revenu imposable. Dans la plupart des cas, l'impôt versé annule les avantages du reçu.

Il se révèle parfois difficile de distinguer les biens des services. Par exemple, comme la programmation informatique constitue un service pour Revenu Canada, elle ne donne droit à aucun crédit d'impôt. Par ailleurs, les programmes informatiques vendus sur le marché comptent parmi les biens et peuvent donc faire l'objet d'un reçu.

Renseignements sur le règlement de Revenu Canada relativement aux dons en nature :

- *Canadian Taxation of Charities*, par Arthur Drache
Carswell, Thomson Publishers, Ltd. (416) 609-8000
2075 Kennedy Road
Scarborough, Ontario M1T 3V4
- Revenu Canada (800) 267-2384
Les publications suivantes vous seront remises gratuitement :
 - *Dons en nature* (P113)
 - *Dons en nature à une œuvre de charité et autres* (IT-297R2)
 - *Dons déductibles et reçus officiels de dons* (IT-11OR2)

Comment convenir des subventions de contrepartie?

Nombreuses sont les entreprises qui offrent une contrepartie à la contributions de leurs employés aux organismes sans but lucratif et de bienfaisance. La société accorde généralement un dollar pour chaque dollar versé par l'employé, jusqu'à concurrence d'un certain montant.

S'il s'agit surtout d'une pratique courante dans les universités et les autres établissements d'enseignement, on y a recours à l'occasion dans les organismes à caractère artistique ou autre.

Peut-être ne vous convient-elle pas.

Adressez-vous au service de collecte de fonds ou à l'association des anciens étudiants des universités afin d'obtenir la liste des entreprises qui consentent à contribuer dans le cadre d'une subvention de contrepartie.

Mieux encore : suggérez aux donateurs potentiels de demander directement à leur employeur s'il accepte de verser une contrepartie. Ce genre de décision relève en général du service du personnel ou de la paye. En cas de doute, adressez-vous au directeur général (ou à sa secrétaire).

6. Comment tenir compte de tous les renseignements pour arrêter la décision?

Vous avez maintenant fait tout ce qui était en votre pouvoir pour aplanir les difficultés et inspirer au donateur potentiel une générosité exceptionnelle. Vous avez également recueilli une quantité de renseignements utiles grâce auxquels vous évalueriez l'importance de sa contribution.

Mais à combien cette contribution doit-elle donc se chiffrer? La règle d'or est la suivante : en cas de doute, misez sur la forte somme.

Optez pour un ordre de grandeur donné en fondant votre décision sur la motivation du donateur potentiel, sur sa capacité de donner et sur le contenu de son dossier.

Kent Dove a mis au point un système élaboré et efficace permettant d'évaluer l'importance d'un don. Il recommande de tenir une réunion confidentielle afin de discuter de l'aptitude à donner de chaque personne. Si cette démarche se révèle impossible, il propose de demander à des particuliers de coter les donateurs potentiels. Un tel exercice nécessite le concours de bénévoles avisés, notamment des «banquiers, des avocats, des conseillers en investissement, des cadres d'une compagnie d'assurance, des personnes en vue et de celles qui jouent un rôle actif dans la philanthropie organisée...» :

[Traduction]

L'établissement de la cote doit tenir compte de l'aptitude à donner (ce que verserait la personne si l'organisme représentait à ses yeux la principale cause philanthropique et si elle souhaitait offrir le don le plus substantiel qu'elle ait jamais fait) et de l'importance probable de la contribution (une promesse de don qui prendrait effet dans les dix-huit mois à venir, ne nécessiterait pas trop de sollicitation et pourrait être répartie sur une période allant de trois à cinq ans).

Dans le cas d'un particulier, évaluez la contribution potentielle entre 3 et 5 % du revenu global, mis à part les biens immobiliers personnels et l'assurance-vie.

Pour fixer l'ordre de grandeur probable du don, examinez le dossier du donateur potentiel (y compris la contribution la plus élevée effectuée jusque-là), ses autres obligations, l'état de ses finances, la nature de ses investissements, le taux de rendement, ses obligations familiales (parents, enfants), son attitude en ce qui a trait aux contributions, son attachement aux institutions, sa consommation «manifeste», c'est-à-dire les signes visibles de richesse : écoles privées, immeubles, chalets, et ainsi de suite.⁷⁰

Cette démarche risque cependant de s'avérer trop complexe pour un organisme communautaire.

Il faut être réaliste : si le donateur vous offre une contribution deux fois plus élevée que la précédente, vous serez sans doute satisfait, même si vous estimez qu'il aurait pu verser bien

⁷⁰ DOVE, Kent E. *Conducting a Successful Capital Campaign*, p. 94, 95, 101.

davantage. Et quelle chance si cette contribution triplait relativement à la précédente! (À moins que vous prévoyiez ne plus jamais organiser de collecte de fonds, rien ne vous empêche de demander à cette personne une somme plus importante dans un an ou deux.)

S'il s'agit du premier don offert par le donateur potentiel à votre organisme, établissez le montant suggéré en fonction des contributions versées par cette personne à des organismes similaires au vôtre.

Ainsi, si sa dernière contribution s'élevait à 500 \$ par année, le défi consisterait à lui demander entre 1 000 \$ et 1 500 \$.

Proposez-lui de s'engager pour une période de trois à cinq ans. Si son dernier don se chiffrait à 500 \$, vous pourriez suggérer une contribution de 3 000 à 5 000 \$ (à raison de 1 000 \$ par année) ou de 4 500 \$ à 7 500 \$ (à raison de 1 500 \$ par année). Commencez par la somme la plus élevée.

Insistez sur le fait que les versements peuvent être répartis en mensualités de 125 \$ (et que vous demandez donc moins de 30 \$ par semaine).

Ne vous sentez pas trop limité par le don précédent. Adaptez votre proposition aux renseignements dont vous disposez sur la situation de la personne.

Si vous avez des raisons de croire que cette dernière apprécie *vraiment* votre travail, demandez-lui de verser à votre organisme 10 % de son revenu annuel (la dîme biblique). Mais convertissez ce pourcentage en dollars suivant l'évaluation la plus juste possible de son revenu.⁷¹

Si votre proposition lui paraît trop élevée, le donateur potentiel vous le dira. Mais si elle ne l'est pas suffisamment, sans doute n'insistera-t-il pas pour vous offrir davantage.

En général, les donateurs potentiels sont flattés plutôt qu'offensés par une demande de contribution importante. Au départ, peut-être ne prendront-ils pas au sérieux la somme que vous leur proposez. Ne vous laissez pas décourager et ne soyez pas gêné. Ne vous hâtez pas non plus de suggérer une plus faible somme : vous vous êtes donné la peine d'évaluer à l'avance le montant qu'ils sont en mesure de donner. Laissez-leur le temps de réfléchir.

⁷¹ Certains organismes, notamment les églises, souhaitent que les donateurs versent une somme proportionnelle à leur revenu. Cette dîme devrait selon eux représenter 10 %. Sans doute s'agit-il d'un objectif louable, et certainement réalisable, comme le prouvent bien des donateurs. Toutefois, puisque la plupart des gens n'établissent pas de budget, le principe du pourcentage ne leur dit rien. Si vous leur proposez de verser un pourcentage de leur revenu, ils vous demanderont si ce pourcentage s'appuie sur le revenu brut ou net. Il leur faudra la calculatrice et les talons de leurs chèques de paie pour effectuer le calcul. Et bien sûr, ce principe ne vaut pas dans le cas des étudiants, des retraités et des personnes au foyer à temps plein. Encouragez la contribution proportionnelle dans la mesure du possible. Mais rappelez-vous cependant qu'il est plus efficace (à court terme du moins) d'indiquer à la personne sollicitée le montant que vous espérez recevoir.

Évidemment, certains d'entre eux offriront moins que vous l'escomptiez. Dites-vous cependant que ces personnes sont susceptibles de donner davantage dans l'avenir.

Il va sans dire que l'angle sous lequel vous leur présentez la situation a son importance. Nous aborderons ce thème au chapitre portant sur la bonne méthode.

Évaluer selon la capacité, et non la probabilité

Évaluez ce qu'une personne est en mesure de donner et formulez votre demande en conséquence. Évitez de proposer le montant peu élevé que vous vous attendez à recevoir. C'est au donateur qu'appartient la décision.

Misez sur une forte somme. Votre cause importe. Et les personnes que vous aidez méritent bien cet effort.

Voici une nouvelle fiche pour vous aider à inscrire vos décisions.

Fiche de renseignements sur le donateur potentiel 5^e partie — Contribution possible

Recherche effectuée par (nom) :
Mise à jour par (nom) :
Mise à jour par (nom) :

Date :
Date :
Date :

C O N F I D E N T I E L

Nom du donateur potentiel :

Quel est cette fois le montant escompté de la contribution?

(Joindre tout renseignement supplémentaire.)

Comptant : entre ____ \$ et ____ \$

Biens ou services :

Modalités de paiement à proposer :

Don unique immédiat

Promesse de don de ____ \$

Payable : Mensuellement Trimestriellement Annuellement Autre

Qu'est-ce qui justifie le choix de ce montant cible?

Est-il possible d'obtenir une subvention de contrepartie de la part de l'employeur?

Non Oui Le donateur potentiel va se renseigner. À nous de vérifier.

Activités et intérêts personnels du conjoint :

Autres activités et intérêts personnels pertinents :

Le chapitre suivant doit commencer au recto

4. Le bon moment

Les six secrets d'une sollicitation fructueuse

Le bénévole bien choisi
sollicite, auprès du donateur bien choisi,
la bonne somme
au bon moment
afin d'appuyer le bon projet
en utilisant la bonne méthode.

Quel est le bon moment, en matière de sollicitation?

La collecte de fonds a ceci de commun avec le théâtre qu'il importe de faire son entrée au bon moment.

La générosité des donateurs fluctue au gré des saisons. Les changements qui surviennent dans leur vie déterminent leur aptitude à donner, ou à s'intéresser à votre cause. L'évolution de votre organisme influence également leurs décisions.

Même s'ils souhaitent vous offrir une contribution substantielle, bien des donateurs ne peuvent y parvenir en un seul versement. Leur budget ne le leur permet pas. S'ils possèdent une maison et une voiture luxueuses, leur revenu est peut-être entièrement consacré à rembourser l'hypothèque et leurs emprunts. Il se peut également que leur avoir soit investi et gelé pendant un certain temps. Ou que des dépenses importantes soient prévues sous peu.

Les raisons que nous venons d'énumérer et bien d'autres encore peuvent empêcher les gens de se montrer aussi généreux qu'ils le voudraient sincèrement.

Force vous est donc, au moment de la planification, de composer avec ces limites. Il s'agit là d'une partie essentielle de la préparation préalable à la campagne.

Choisissez le moment opportun pour effectuer la sollicitation. Bien qu'il s'agisse sans doute du moins important des six secrets conduisant à l'obtention d'un don substantiel, le principe du «bon moment» a tout de même sa valeur.

Sollicitez avant Noël et Pâques

La plupart des gens se montrent plus généreux au cours de la période précédant Noël. Il ne s'agit pas là d'une vérité absolue, mais tout de même d'une habitude étonnamment répandue.

Cette pratique s'explique peut-être par le fait qu'en cette période de l'année, Juifs et Chrétiens baignent dans une atmosphère de fête. Mais au Canada, la constatation demeure, qu'on soit athée ou croyant, et toutes religions confondues.

Peut-être est-ce aussi parce qu'il s'agit de la dernière occasion de réduire ses impôts en versant des contributions...

Quels que soient les motifs profonds, la période allant de septembre à novembre est la plus propice à la sollicitation. En décembre, les gens semblent plus occupés, et nombreux sont ceux et celles qui ont déjà épuisé le budget réservé aux contributions charitables.

Le printemps constitue la deuxième période la plus opportune. Seraient-ce les effets combinés du Carême, de la Pâque juive, du Ramadan, des fleurs nouvelles, du début de l'exercice financier, de la déclaration d'impôt et des exemptions?

C'est par ailleurs en été qu'il est le plus difficile de recruter des bénévoles, de joindre les donateurs potentiels et d'aborder sérieusement la question des contributions.

Quelle est la date anniversaire de la dernière contribution?

Comme nous le signalions plus haut, certains donateurs versent une contribution chaque année à la même époque. Il arrive qu'on ne sache jamais pourquoi.

Ce geste est parfois lié au souvenir d'un événement marquant (naissance, mariage, anniversaire de la mort d'un être cher).

Ou à la planification financière du donateur, l'obtention d'une rente ou de dividendes.

Si vous constatez que le donateur verse sa contribution systématiquement à un moment précis de l'année, sollicitez-le à cette date particulière.

Lancez votre campagne au moment où l'organisme est en plein essor

Il arrive trop souvent que les organismes attendent de se trouver en situation précaire avant de lancer à la hâte une campagne pour recueillir des dons importants. Choisir le bon moment offre de meilleures garanties de succès.

Profitez d'une publicité favorable pour entreprendre la sollicitation

Si les donateurs potentiels viennent d'entendre des propos élogieux à votre égard, ils sont plus susceptibles de vous verser une contribution. Même si vous mettez en branle une machine publicitaire bien rodée, il faut prévoir un certain délai avant que les médias relatent des anecdotes au sujet de votre organisme.

Entrenez la sollicitation lorsque vous venez de remporter une victoire

Vous vous attirerez le respect du donateur si vous lui faites part d'une réalisation importante. Répandez les bonnes nouvelles. Soyez dynamique. Certains choisissent le moment de l'anniversaire de l'organisme pour lancer leur campagne, mais ce thème ne se révèle pas aussi efficace : lorsqu'on doit se contenter de dire que l'organisme a 10, 50, 100 ou 150 ans, l'absence d'autres réalisations constitue une subtile condamnation.

Vous pourriez profiter de l'une des occasions suivantes :

- La clôture d'un programme réussi;
- Une remise de diplômes;

- Un bon spectacle;
- Une équipe gagnante;
- Une percée dans le domaine de la recherche;
- Un événement marquant comme l'accueil du 1 000^e client;
- L'arrivée d'un nouveau collaborateur;
- Le recrutement de nouveaux bénévoles;
- N'importe quelle autre victoire.

Entrenez la sollicitation au moment où votre conseil est solide

Évitez de lancer une campagne à la suite d'une rupture fracassante au sein de l'organisme. Vous ne pourrez non plus fournir l'énergie nécessaire à une telle démarche si les personnes clés sont accaparées par une réorganisation ou la mise en œuvre d'un nouveau projet. Toutefois, si les besoins financiers sont pressants, peut-être ne pourrez-vous pas vous permettre de choisir un moment plus propice. Mais sachez au moins que vous auriez obtenu de meilleurs résultats au cours d'une période plus favorable.

Choisissez le moment où le donateur potentiel dispose ou est sur le point de disposer de liquidités

On ne dispose pas toujours de liquidités, en particulier lorsqu'il s'agit de sommes importantes.

Pour ceux et celles qui reçoivent une rétribution hebdomadaire, le moment de la sollicitation importe peu. Dans le cas des personnes qui touchent leur salaire mensuellement, il est beaucoup plus facile de faire preuve de générosité dans les jours suivant la réception du chèque de paie que trois ou quatre semaines plus tard. Pour celles dont la contribution est fonction du rendement des investissements, il y a lieu de planifier sur une période plus longue encore : peut-être touchent-elles des intérêts trimestriellement, annuellement si les dividendes sont déclarés à l'impôt, ou moins fréquemment si leurs investissements offrent un piètre rendement.

[Traduction] «Dans plus de 50 % des cas, les dons d'actions sont faits au cours du dernier trimestre de l'année, et 35 % des actions sont offertes en décembre. Même si vous tenez à vous montrer assidu toute l'année durant auprès de vos meilleurs donateurs potentiels, lorsque vous sollicitez une contribution sous forme d'actions, prévoyez le faire avant octobre.»⁷²

Les cultivateurs préfèrent pour leur part donner en automne, à la fin des récoltes, plutôt qu'au printemps, lorsqu'il leur faut acheter les semences, les engrais et le carburant.

Au cours de la tribune sur les dons importants,⁷³ les philanthropes Lyman Henderson et Nancy Jackman ont expliqué ce qui les avait motivés à offrir leur principale contribution. L'auditoire s'attendait à entendre parler de bonnes causes, de sollicitation convaincante, et de collecteurs de fonds influents, mais la réponse de Lyman Henderson l'a bien étonné :

⁷² FLANAGAN, Joan. *Successful Fundraising*, p. 164.

⁷³ Atelier du Centre canadien pour la philanthropie, Toronto, juin 1989.

[Traduction]

Ce qui m'a poussé à offrir ma contribution la plus importante? En toute honnêteté, je dois dire que c'est le fait d'avoir réalisé des profits exceptionnels. J'avais l'argent nécessaire.

Après avoir acquiescé, Nancy Jackman tente de voir comment un organisme peut s'y prendre pour déterminer le moment propice à la sollicitation.

[Traduction]

Mon commentaire va dans le même sens que celui de Lyman. Dans mon cas, il s'agissait d'un transfert d'une entreprise à une autre. J'ai disposé de liquidités pendant un certain temps avant que l'argent ne soit réinvesti. J'ai profité de l'occasion pour verser la contribution la plus importante que j'avais offerte jusque-là. Vous n'avez sans doute pas accès à ce type de renseignement.

Deux gars sont passés à la maison ce matin à 7 h 30 en disant : «Viens courir avec nous, Nance!» La veille, au cours de la soirée, j'avais dit à l'un d'eux au téléphone : «Ooh non, très peu pour moi!» Puis j'y ai réfléchi et ce matin, j'ai dit oui.

J'ai accepté entre autres raisons parce que, comme vous, je sollicite des dons et que ces types possèdent des renseignements dont j'ai besoin. Tous deux travaillent dans le quartier des affaires. Je devrai peut-être aller courir et me balader avec eux pendant des mois avant [d'obtenir ces renseignements]. Quoi qu'il en soit, ça ne me fera que du bien.

Il vous faut donc repérer quelqu'un qui, dans votre réseau, a accès à ce type de renseignements, et tâcher de les obtenir... Il est essentiel de savoir où va l'argent et à quel moment les gens disposent de liquidités. Tout millionnaires que nous soyons, notre argent est investi et nous ne possédons pas de liquidités. Soyez à l'affût des changements de caps. Déléguez une personne chargée de surveiller les fluctuations. Un courtier à la retraite ou une personne qui s'intéresse aux journaux financiers pourraient effectuer ces recherches pour vous.

Si vous êtes en mesure d'obtenir ce type de renseignements et de patienter le temps nécessaire, planifiez avec soin le moment de la sollicitation des donateurs potentiels. Le moment opportun serait par exemple celui où :

- c Un couple, une fois les enfants partis, vend la maison pour s'installer dans une demeure de dimensions plus restreintes.*
- c Un propriétaire vend son entreprise.*
- c Une personne reçoit un héritage.*
- c Une personne reçoit une importante indemnité de départ.*
- c Quelqu'un gagne à la loterie ou obtient gain de cause dans une poursuite.*
- c Quelqu'un «fait fortune en inventant une souricière plus efficace», d'ajouter Joan*

Flanagan avec une pointe d'humour.

Mais rappelez-vous, l'essentiel n'est pas que le donateur potentiel possède une fortune. Ne cherchez pas à solliciter *toutes les personnes* qui gagnent à la loterie, ou vendent une maison ou une entreprise. Voyez d'abord si elles vous appuient, puis déterminez s'il s'agit du moment opportun pour effectuer la sollicitation.

Quand ÉVITER la sollicitation?

[Traduction] «Ne profitez jamais d'une fête. Vous surprendrez le donateur potentiel, gênez votre hôte, et paraîtrez à coup sûr maladroit et cupide. Selon le magazine *Time*, Joan Kroc, propriétaire de l'équipe de base-ball des Padres de San Diego, veuve du fondateur de McDonald's Corporation et philanthrope reconnue, a un jour été invitée à une soirée chez le docteur Jonas Salk. Que s'est-il passé? "Tant d'invités l'ont abordée pour solliciter sa contribution financière qu'elle a demandé à ce qu'on l'excuse et a quitté les lieux."»⁷⁴

Que faire si vous avez la chance de rencontrer une telle personne? Voici ce que suggère Joan Flanagan :

[Traduction]

Conversez poliment en restant dans le ton de la fête et en essayant d'écouter et d'apprendre tout ce que vous pouvez sur le donateur potentiel. Le lendemain, faites-lui parvenir une courte lettre : un paragraphe pour lui dire combien il vous a été agréable de faire sa connaissance et un paragraphe pour lui signaler que vous aimeriez avoir l'occasion de lui faire part de votre projet de façon plus détaillée. Ajoutez à la lettre un article de journal récent et un dépliant. Expédiez également une copie de la lettre à votre hôte, que vous remercerez aussi de vous avoir présenté cette personne.

Vous faut-il vraiment tout l'argent tout de suite?

La perspective d'une contribution immédiate est réjouissante. Qu'il s'agisse d'argent liquide, d'un chèque, d'un mandat, d'un paiement par carte de crédit, le fait de posséder un compte en banque bien garni constitue pour l'organisme un gage de sécurité. Mais chercher à obtenir un don sur-le-champ se révèle parfois inefficace. Suivant sa situation financière, le donateur potentiel sera peut-être en mesure d'offrir davantage plus tard. Il se peut aussi qu'il préfère répartir sa contribution sur plusieurs versements.

Si vous faites preuve de souplesse, cette personne vous donnera peut-être une bien plus forte somme à long terme.

Peut-être votre organisme n'a-t-il pas un besoin immédiat de cet argent. Si vous ne prévoyez pas entreprendre le programme donné avant quelques semaines, quelques mois, ou même quelques années, il peut s'avérer tout aussi utile de recevoir la contribution au moment précis

⁷⁴ FLANAGAN, Joan. *Successful Fundraising*, p. 163. Voir aussi BONFANTE, Jordan. «Lady Power in the Sunbelt», *Time*, 19 mars 1990, p. 48 à 90.

où vous en avez besoin.

Si le programme se déroule par étapes, recevoir les versements au rythme des dépenses vous conviendra sans doute. Si les fonds recueillis sont affectés à la paie, des contributions mensuelles suffisent (pourvu qu'elles soient constantes). Les biens meubles ou immeubles nécessitent des paiements périodiques : il n'est donc pas essentiel de disposer de la somme entière dès le début.

À bien des égards, il est de toute évidence nettement avantageux d'obtenir l'argent immédiatement. L'organisme peut ainsi l'investir et recevoir les intérêts. Sans compter la certitude que les donateurs ne changeront pas d'avis, qu'ils ne suspendront pas les contributions, ou au contraire, la crainte de les voir mourir sans laisser de testament.

Il arrive par ailleurs que les problèmes surpassent de loin les avantages.

D'abord, le fait de posséder un capital appréciable peut occasionner des problèmes de comptabilité. En ce qui touche les organismes de bienfaisance, Revenu Canada limite par exemple le cumul de fonds sur plusieurs années, sauf dans des circonstances particulières. Ensuite, les donateurs potentiels risquent de se trouver démotivés si l'organisme semble thésauriser.

De plus, bien des organismes sont incapables de laisser le capital intact à la banque. S'il survient une urgence ou des changements quant aux priorités, ils risquent de céder à la tentation d'affecter leur avoir à un autre usage, à tout le moins temporairement. Cette attitude conduit parfois à un déficit, ou à un détournement de fonds, tant sur le plan moral que juridique.

Qui faut-il solliciter d'abord?

La personne sollicitée doit constituer *la* préoccupation primordiale.

Le donateur bien choisi est prédisposé à donner. Quant au mauvais candidat, il faut beaucoup de préparation et d'efforts de persuasion pour l'amener à contribuer, et rien ne garantit qu'on y parvienne.

Nous avons abordé ce sujet avec force détails au chapitre portant sur la façon de repérer les donateurs potentiels. Nous nous contenterons donc, dans la présente section, d'indiquer les personnes qu'il convient de solliciter d'abord.

Pour limiter l'énergie déployée (du reste, l'énergie est *toujours* limitée), inutile de songer à solliciter tous azimuts. Par où commencer? Trois facteurs essentiels méritent d'être pris en compte :

- Combien la personne sollicitée donnera-t-elle?
- Sa décision influencera-t-elle d'autres personnes?
- Jusqu'à quel point sa contribution sera-t-elle facile à obtenir?

Combien la personne sollicitée donnera-t-elle?

L'idéal consiste à solliciter d'abord les personnes susceptibles de faire les dons les plus importants, puis à suivre l'ordre décroissant en allant vers les personnes dont les contributions sont moins élevées.

Les principaux donateurs apprécient qu'on leur fasse l'honneur de la première sollicitation, à titre de personnes clés. De fait, ils influencent souvent les autres par leur don. Omettre d'en appeler d'abord à leur générosité risquerait de les insulter, ou de laisser des contributions de moindre importance «donner le ton».

Sa décision influencera-t-elle d'autres personnes?

Choisissez des personnes très respectées : leur décision influence celle des autres (qu'elle vous soit ou non favorable). Leur geste ne passera pas inaperçu, mais même un don anonyme produit un effet s'il est suffisamment important. Quelquefois, une contribution moyenne provenant d'une personne adulée porte davantage que le versement appréciable d'un donateur financièrement plus à l'aise. Imaginez la réaction des autres donateurs potentiels :

«Le père Timothée a donné 1 500 \$! Mais il est pauvre comme Job! Cette somme doit représenter une fortune pour lui, se disent-ils. Et ce vieux grippe-sou de Belzébuth a versé 5 000 \$, n'est-ce pas? Il parie deux fois plus sur les chevaux. Quel radin!»

Choisissez également des personnes disposées à solliciter les autres. Si vous manquez de bénévoles efficaces (comme bien d'autres organismes sans but lucratif), les premiers donateurs pourraient s'ajouter à l'équipe, comme on le fait dans le domaine de la vente pyramidale.

Jusqu'à quel point sa contribution sera-t-elle facile à obtenir?

Demandons-nous enfin si les contributions seront simples à obtenir. Mieux vaut commencer par les plus faciles, tant il est vrai que la victoire motive. Exercez-vous auprès des personnes qui se montrent vraiment sympathiques à votre cause et attendez que les bénévoles aient acquis suffisamment d'expérience pour aborder les cas les plus complexes.

Pour déterminer plus aisément qui doit être sollicité d'abord, Kent Dove propose d'accorder à chaque donateur potentiel :

[Traduction]

...non seulement une, mais deux cotes : la capacité de donner de la personne et l'intérêt qu'elle porte à l'organisme... En additionnant les deux cotes (capacité et intérêt), on établit la cote de priorité de chaque donateur potentiel, la priorité étant directement proportionnelle à la cote. Et plus la priorité est élevée, plus l'organisme tiendra à faire preuve d'assiduité (en prévoyant des rencontres structurées visant à amener un donateur potentiel à faire un don important) auprès de cette personne sur une période donnée, généralement un an.

Pour déterminer le degré d'assiduité qu'il y a lieu d'accorder à chaque donateur potentiel, on recommande de recourir au quotient d'assiduité, soit la somme des deux cotes multipliée par deux. Le résultat obtenu représente le nombre minimal de visites d'assiduité annuelles que l'organisme doit réserver au donateur potentiel.

Cotes relatives à la capacité de donner

<i>Cote</i>	<i>Capacité approximative</i>
1	2 500 - 4 999 \$
2	5 000 - 9 999
3	10 000 - 24 999
4	25 000 - 49 999
5	50 000 et plus

Cote relative au niveau d'intérêt

<i>Cote</i>	<i>Description du niveau d'intérêt</i>
1	<i>Fait preuve d'une indifférence marquée; n'a jamais manifesté d'intérêt.</i>
2	<i>Manifeste un intérêt minimal; donne à l'occasion, assiste rarement aux réunions.</i>
3	<i>Est modérément actif ou a déjà été très actif.</i>
4	<i>Est très actif à titre de donateur important, de membre du club, de membre d'un comité.</i>
5	<i>Est membre du conseil d'administration, ou de conseils ou de comités de direction d'autres organismes.</i>

Si par exemple un donateur potentiel obtient une cote de 3/1 et un autre, une cote de 1/3, le quotient d'assiduité de ces deux personnes s'établit à huit (addition des deux cotes et multiplication par deux du résultat). L'un de ces deux donateurs n'est vraisemblablement pas en mesure d'offrir un don de 10 000 \$ pour l'instant, alors que l'autre donnera probablement 2 500 \$. Leur quotient d'assiduité respectif indique qu'il y a lieu de prévoir huit rencontres avec chacune de ces personnes au cours de l'année.⁷⁵

Le chapitre six du présent manuel vous fournit de plus amples renseignements sur l'assiduité auprès des donateurs potentiels.

À la page suivante, nous vous indiquons une autre méthode d'évaluation fondée sur le profil des principaux donateurs, dont il a été question précédemment.

Additionnez les résultats obtenus pour chacun des principaux donateurs. Les personnes dont le résultat est le plus élevé sont celles qu'il convient de solliciter d'abord. Établissez les priorités en fonction de la meilleure cote.

⁷⁵ DOVE, Kent. *Conducting a Successful Capital Campaign*, p. 110, 111.

Principaux donateurs potentiels

Personnes à solliciter d'abord :

Nom du donateur potentiel :

Critères	Points
A déjà contribué.	100
Devrait, selon sa cote, faire un don important.	35
Sa décision devrait influencer d'autres personnes.	35
Sa contribution sera facile à obtenir.	35
Est ou a été membre de notre conseil d'administration.	25
Est réputé avoir versé d'importantes contributions à d'autres organismes sans but lucratif.	25
Est ou a été bénévole pour notre organisme.	20
Est ou a été participant et dans ce cas, nous avons maintenu le lien.	20
A été participant et nous n'avons <i>pas</i> maintenu le lien.	15
Siège au conseil d'un ou de plusieurs autres organismes sans but lucratif.	15
Compte parmi nos relations.	15
Connaît l'organisme et s'y intéresse.	15
Est religieux.	10
Semble avoir les moyens de donner.	10
S'intéresse à notre cause mais ne semble pas connaître l'organisme.	7
A reçu des prix pour les services rendus à la collectivité.	5
Est de nature conservatrice (quelles que soient ses intentions de vote).	5
Est connu au sein de la collectivité.	5
A plus de 55 ans.	5
Exerce une profession libérale ou occupe un poste de direction.	5
Travaille à titre de bénévole actif auprès d'autres organismes.	5
A reçu une formation universitaire.	3
Est toujours marié à son premier conjoint.	2
A des enfants.	1

Total des résultats (400 points au maximum)

Vous trouverez à la page suivante un formulaire visant à faciliter votre planification.

Fiche de renseignements sur le donateur potentiel 6^e partie — Classement et prévision de la date de sollicitation

Recherche effectuée par (nom) :

Date :

Mise à jour par (nom) :

Date :

Mise à jour par (nom) :

Date :

CONFIDENTIEL

Nom du donateur potentiel :

Système Dove d'attribution des points

Cote relative à la capacité de donner :

Capacité approximative :
\$

Cote relative à l'intérêt :

Quotient d'assiduité :

Système Wyman d'attribution des points

Total des résultats :

Classement des priorités :
(en fonction des résultats obtenus par
les autres donateurs potentiels)

Facteurs à prendre en compte quant à la date de sollicitation

Période au cours de laquelle le donateur est le plus susceptible de disposer de liquidités :

Dates anniversaires dont il faut tenir compte :

Dates auxquelles le donateur se trouvera à l'extérieur :

Dates auxquelles notre organisme sera en plein essor :

Date suggérée pour la rencontre avec le donateur potentiel :

PAGE BLANCHE

LE CHAPITRE 5 DOIT COMMENCER AU RECTO

5. Le bon projet

Les six secrets d'une sollicitation fructueuse

Le bénévole bien choisi
sollicite, auprès du donateur bien choisi,
la bonne somme
au bon moment
afin d'appuyer le bon projet
en utilisant la bonne méthode.

À quoi sera consacré l'argent?

Faire un don important implique un engagement hors du commun. Comment trouver des donateurs potentiels suffisamment motivés pour se départir de plusieurs centaines ou milliers de dollars? L'une de vos premières démarches sera de formuler des réponses claires à la question : «À quoi sera consacré l'argent?»

Réfléchissez-y *avant* d'entreprendre la sollicitation. La tentation est forte d'aller de l'avant et de se laisser porter par l'enthousiasme. Mais ne commettez pas cette erreur.

Évitez de demander au donateur potentiel de vous verser une contribution destinée au budget global : cette perspective ne suscitera ni motivation, ni enthousiasme. Ne sollicitez pas non plus de sommes devant servir à couvrir les frais fixes ou à combler les déficits.

Les donateurs importants sont plus enclins à contribuer à la réalisation d'un projet précis qu'à soutenir le budget global. Ils veulent avoir la satisfaction de savoir à quoi est consacré leur argent et ne tiennent pas à ce qu'on leur donne l'impression que leur contribution durement gagnée sert à renflouer le navire en perdition.

Demandez-vous toujours quel aspect de votre travail pourrait inciter le donateur à vous offrir davantage.

Gordon Cressy, collecteur de fonds, cite l'exemple de la campagne de mobilisation de fonds de l'université de Toronto.

Après une préparation soignée, on a sollicité Helen Gardiner Phelan, une diplômée de l'université de Toronto qui a mené une vie active. Elle a en effet été membre du conseil du Toronto Arts Productions, aujourd'hui appelé la Canadian Stage Company, siégé au conseil du Women's College Hospital pendant plus de vingt ans (dont quatre à titre de présidente), ainsi qu'au conseil du Lyndhurst Hospital. Elle a également été membre du conseil de plusieurs entreprises, y compris la Confédération, Compagnie d'Assurance-Vie, et la Scott's Hospitality, qui exploite la chaîne du Poulet Frit Kentucky et dont la présidence du conseil est assurée par le frère de Mme Phelan. Son époux, Paul J. Phelan, est président honoraire du conseil et administrateur de Cara Operations Limited, la société de services alimentaires qui approvisionne de nombreuses compagnies aériennes, exploite des chaînes de restaurants, dont le Chalet Suisse et Harvey's, et possède les magasins de détail Grand and Toy.

Mme Phelan a d'abord offert 200 000 \$ à l'université de Toronto. Il s'agit là d'une somme non négligeable. Mais Johnny Wayne et Frank Shuster, comédiens à la télé, appartenaient alors au comité de collecte de fonds. Ils se sont rappelés les années où elle étudiait avec eux au University College (une division de l'université de Toronto). Comme elle avait pris part aux *UC Follies* de 1938, 1939 et 1940, ils ont décidé de retourner la voir et de solliciter sa contribution à la rénovation du théâtre du collège.

Ils ont donc convenu de dîner avec Mme Phelan pour lui demander de collaborer à ce projet. Comme elle l'a précisé par la suite au cours d'une conversation téléphonique : «il y avait là bien des personnes en vue, ce qui ne saurait nuire... Ils m'ont laissé plusieurs échappatoires, affirmant qu'ils se sentaient très gênés de faire appel à ma générosité. Mais je voulais collaborer. J'avais confiance en ces personnes; je m'intéresse à l'art dramatique et le théâtre se trouvait dans un bien piètre état.»

Elle et son mari ont donc versé encore 1,2 million de dollars. «Je me suis sentie extrêmement bien. Peu de temps auparavant, j'avais fait mon testament, dans lequel je ne laissais de l'argent qu'à un nombre très restreint d'organismes auxquels j'apporte mon soutien, et je me disais qu'il serait plus agréable d'offrir une contribution de mon vivant. C'était la première fois que je donnais une telle somme.»

L'université de Toronto a bien entendu organisé un dîner en son honneur. À cette occasion, on lui a remis une photographie d'elle-même prise aux *Follies* de 1938, et mesurant sept pieds de hauteur.

Depuis, la Fondation Helen et Paul Phelan a offert un million de dollars pour la création d'une chaire de dermatologie au Women's College Hospital.

Avant de vous empresser d'ajouter son nom à votre liste, sachez que Mme Phelan insistait sur l'importance de connaître les personnes qui effectuaient la sollicitation, et d'entretenir personnellement des liens de longue date avec l'organisme. Elle a également précisé : «l'argent est maintenant épuisé. Les gens s'imaginent que les personnes qui versent une contribution importante peuvent s'offrir le monde. Ce n'est pas le cas.»

La morale de cette histoire? Retenir que le bon projet a permis de transformer un don de 200 000 \$ en une contribution de 1,2 million de dollars. Même avec quelques zéros en moins, le principe demeure.

Il s'agit du reste d'une *philanthropie axée sur le donateur* : elle met l'accent sur les intérêts et les besoins du donateur beaucoup plus que sur ceux de l'organisme. Lyman Henderson acquiescerait :

Ce qui nous touche? D'abord les choses auxquelles nous nous intéressons ou pourrions nous intéresser. Ce qui implique que vous fassiez un peu de recherche. Si vous voulez que je vous verse 500, 1 000 dollars ou davantage, il vaut la peine d'y consacrer un peu de temps et d'éviter de verser dans le genre «Cher ami», pour me parler de ce qui m'intéresse. On ne me convaincra pas facilement d'appuyer un concert de jazz, par exemple, alors que s'il s'agit d'un ballet, les chances de réussite sont plus élevées.

Il est relativement simple de trouver des fonds pour les immeubles, le matériel et les services directs

Les campagnes à caractère immobilier sont loin d'être les seules à mériter l'appui des donateurs importants, mais puisque la plupart des gens savent de quoi il s'agit, abordons d'abord ce sujet.

Au sommet de la pyramide, peut-être avez-vous entendu parler des campagnes au cours desquelles des donateurs offrent une école, un laboratoire scientifique ou un centre sportif. Il arrive aussi qu'on donne à un hôpital une salle de soins intensifs destinée aux nouveaux-nés, ou même une aile entière. Il peut s'agir également d'un théâtre, ou de l'entrée d'un immeuble.

Le même principe vaut pour les campagnes à caractère immobilier organisées par les organismes communautaires. Dans le cas d'un centre communautaire, par exemple, les principaux donateurs souhaitent parfois contribuer en offrant quelque chose de précis et de durable, comme une garderie, une cuisine, des étagères pour la bibliothèque ou un banc pour l'équipe locale.

Concrets et visibles, tous ces dons ont une valeur incontestable pour leurs utilisateurs.

Les campagnes axées sur le matériel sont aussi très répandues. Les donateurs offrent des scanners, des fauteuils roulants, des fourgonnettes. Ils achètent parfois une peinture pour une galerie d'art, un piano pour une formation musicale, ou des jouets pour une garderie.

Il est également très facile de recueillir des fonds destinés au mieux-être des personnes. On donne volontiers pour nourrir pendant un mois ceux qui souffrent de sous-alimentation, pour permettre à un enfant défavorisé de passer une semaine dans une colonie de vacances, ou subventionner un concert dans le cadre de la tournée d'un artiste.

Il existe des besoins plus difficiles à combler — frais généraux, fonds de dotation et autres problèmes complexes

Il est malheureusement très difficile, sinon impossible, de recueillir de l'argent pour acquitter les frais fixes. Peu de donateurs consentent à payer le loyer ou les frais de téléphone d'un organisme. Il en va de même des frais généraux et des salaires.

Il y a donc lieu de préciser d'entrée de jeu que les frais généraux sont en fait les coûts sous-jacents d'un service direct. Ainsi, les assurances et l'entretien ne représentent que l'aspect invisible de l'achat d'une fourgonnette. Cette dernière ne fonctionne pas si l'on omet d'en tenir compte. Et inversement, sans la fourgonnette, nul besoin d'assurances ou d'entretien. Dans la réalité, les coûts sous-jacents et le coût d'investissement sont intégrés. Ne les distinguez pas au moment de la collecte de fonds.

Il existe également une variété d'autres frais cachés et indirects de mise en œuvre reliés à l'utilisation d'une fourgonnette. Les passagers doivent être en mesure d'organiser des déplacements : il faudra peut-être désigner une personne pour répondre au téléphone, et disposer d'un téléphone, d'un bureau, d'une chaise, d'un local, et ainsi de suite. Et d'autres frais

s'ajouteront encore par la suite. Vous devrez peut-être lancer une campagne publicitaire pour indiquer aux passagers potentiels que la fourgonnette se trouve à leur disposition. À moins que vous optiez pour une brochure. Et dans ce cas, sachez que celle-ci n'entraîne pas que des frais d'impression. Sans doute faudra-t-il payer le rédacteur, le graphiste, le service de distribution, qui eux aussi doivent acquitter des frais généraux. Tous ces prétendus *frais fixes* sont intrinsèques à l'utilisation de la fourgonnette.

En fait, la fourgonnette ne représente parfois qu'une petite portion des frais qu'occasionne l'exploitation d'un service de transport.

Sans compter que le matériel peu prestigieux mais non moins nécessaire à vos activités — machines à écrire, ordinateurs de bureau, copieurs, chaudières de chauffage — se révèle difficile à subventionner. Les toitures percées, l'isolation défailante et tous les problèmes de cette nature ne soulèvent généralement pas l'enthousiasme des donateurs. Il faut pourtant les résoudre pour être en mesure d'offrir les programmes et les services prévus.

Les fonds de dotation sont généralement tout aussi méprisés, à quelques exceptions près. Il faut une bonne dose de naïveté pour croire qu'on passera du jour au lendemain de la pauvreté à la richesse grâce à des investissements importants dont les seuls intérêts suffiraient à assurer notre subsistance. Nombreux sont les donateurs qui consentent à soutenir un fonds de dotation. En général, ils le font cependant en laissant de l'argent à l'organisme dans leur testament. De leur vivant, ils préfèrent le plus souvent (mais pas toujours) que leur contribution soit affectée à des projets à court terme.

Bien que les campagnes visant à recueillir des fonds pour un immeuble obtiennent généralement la faveur du public, tel n'est pas toujours le cas. La plupart des donateurs demeurent par exemple insensibles à la nécessité d'agrandir les locaux à bureaux.

Comment résoudre le problème? Impossible de supprimer le besoin sous prétexte que les donateurs y restent indifférents. La réponse se trouve souvent dans la formulation. Frank Whitley, président d'une importante société américaine de collecte de fonds au profit des organismes communautaires, entrevoit ainsi la solution :

[Traduction]

Dans un cas en particulier, on avait décrit ainsi l'objectif : «Rénovation de 3 000 pieds carrés à l'étage, comprenant des salles d'activités, des bureaux, des toilettes, de l'éclairage et du mobilier destiné à la garderie.» Nous avons reformulé la description de manière qu'elle corresponde aux besoins du public : «Il s'agit de doubler l'espace réservé à la garderie pour permettre à 75 mères vivant de l'aide sociale d'obtenir des emplois rémunérés.»⁷⁶

Solution : inclure les frais fixes dans les programmes

La solution consiste à inclure le coût de toutes les nécessités dépourvues d'intérêt dans les programmes les plus motivants.

⁷⁶ WHITLEY, Frank V. «The 15 Worst Errors in Community Capital Campaigns» *Fund Raising Management*, septembre 1992, p. 44 (reproduction autorisée).

Ce qui ne signifie PAS qu'il faille constamment mettre sur pied de nouveaux projets pour intéresser les donateurs potentiels alors que vous tentez désespérément de recueillir des fonds pour votre cause primordiale. Songez plutôt à présenter tous les aspects de votre travail comme partie intégrante de programmes précis. Il s'agit là d'un moyen honnête et avisé d'amener les donateurs à prendre conscience des frais fixes.

Peut-être pourriez-vous également classer une certaine partie du travail administratif sous la rubrique «services publics». Si vous consacrez du temps à vous entretenir avec le public ou à répondre au courrier en fournissant des détails sur les activités de l'organisme, vous est-il alors possible, en toute honnêteté, de parler d'un programme de sensibilisation du public? Dans l'affirmative, n'incluez pas sous cette désignation que le salaire de la personne qui s'entretient avec les gens, mais les frais généraux connexes également.

Il en va de même des frais d'investissement. Même s'il s'agit d'une cause aussi motivante que la construction d'un hôpital pour enfants, par exemple, il peut se révéler difficile de trouver un commanditaire pour la chaufferie, malgré la promesse d'une imposante plaque commémorative sur la porte. Le coût de la chaufferie devrait donc être compris dans celui des autres pièces.

Un groupe de personnes âgées ou handicapées pourrait faire campagne pour un «programme de mobilité» plutôt que pour l'achat de la fourgonnette dont nous parlions plus haut. Le budget consacré au programme de mobilité tiendrait compte de tous les coûts connexes, soit les frais directs, les frais permanents et les frais de mise en œuvre.

Les frais directs comprennent :

- La fourgonnette;
- L'aménagement spécial du véhicule.

Les frais permanents englobent :

- Le salaire et les avantages sociaux du chauffeur;
- Le salaire et les avantages sociaux du surveillant;
- Les assurances;
- L'huile et l'essence;
- L'entretien courant;
- Le stationnement.

Les coûts de mise en œuvre incluent une portion équitable des salaires, des avantages sociaux et des frais généraux touchant :

- Le préposé aux appels et aux réservations;
- Le rédacteur de la brochure;
- Le concepteur de la brochure;
- Le distributeur de la brochure;
- Le directeur administratif;
- Le comptable;
- Etc.

Il est légitime d'inclure tous ces coûts réels dans l'évaluation du programme. Rien ne devrait

figurer sous la désignation «frais fixes». Bien que certains collecteurs de fonds du gouvernement insistent sur l'importance d'établir une distinction fictive entre les prétendus «frais directs» et les frais généraux, la plupart des donateurs comprennent les exigences de la réalité.

L'organisme devrait en définitive consacrer une colonne du budget à chaque programme précis, et y inscrire une juste part de l'ensemble des coûts.

Il conviendrait également d'inclure dans ce budget les frais de réparation et de remplacement à long terme. Qu'il s'agisse d'une fourgonnette ou d'une toiture, aucun matériel ne résiste à l'usure. Il est du reste relativement simple de prévoir le moment où des réparations importantes, si ce n'est le remplacement, s'imposeront. Il y a lieu d'inscrire d'avance une partie de ces frais dans le budget annuel. On évite ainsi les situations d'urgence.

Intervention : Fractionner le budget

Le fait d'inclure l'ensemble des coûts réels du programme risque de donner l'impression d'un total trop élevé à combler. Sans doute serait-il judicieux d'interpréter ce montant en fonction du nombre de personnes qui en bénéficieront.

Il peut sembler coûteux de verser une subvention de 2 500 \$ pour un concert, à moins de savoir que 500 personnes pourront ainsi y assister. La contribution ne représente en fait que 5 \$ par personne. Bien que la présentation d'une nouvelle exposition dans une galerie ou un musée se chiffre parfois à 100 000 \$, si on fournit à 25 000 écoliers l'occasion de la voir, le montant versé revient en fait à 4 \$ par personne.

Même s'il en coûte 50 000 \$ pour établir un programme de mobilité, si 1 000 passagers ont l'occasion d'en bénéficier au cours de l'année, dans certains cas à plusieurs reprises, on ramène les frais à 50 \$ par personne et par déplacement.

C'est encore trop cher? Puisque les 50 000 \$ comprennent l'achat d'une fourgonnette utilisable au moins pendant cinq ans, le total des coûts afférents au véhicule devrait être réparti sur l'ensemble des passagers, ce qui réduirait à 10 \$ par personne le prix réel d'un déplacement.

Il est encore possible de diminuer cette somme en calculant qu'un aller-retour représente en moyenne 50 kilomètres. Résultat : 0,20 \$ au kilomètre par passager.

Voilà ce qu'on appelle le **coût unitaire**. Vous pouvez le calculer en tenant compte des données suivantes :

NOM DU PROGRAMME :

1. Coût total du programme (y compris les frais directs et indirects, les frais de mise en œuvre et les frais généraux cachés) :
2. Nombre de participants :
3. Coût par participant (n° 1 divisé par n° 2) :

4. Nombre d'utilisations du service par chaque participant :
5. Coût de chaque utilisation (n° 3 divisé par n° 4) :
6. Durée moyenne de chaque utilisation (temps, km, etc.) :
7. Coût unitaire (n° 5 divisé par n° 6) :

Tenir compte de la valeur marchande

Une fois déterminé le prix unitaire, rien ne vous oblige à demander à chaque donateur potentiel de ne contribuer que dans les limites de cette somme.

Chaque programme comporte des aspects plus stimulants que d'autres. Les personnes dont la contribution est liée à ces aspects consentiront peut-être volontiers à verser une somme supérieure au prix unitaire. Ce surplus servira à couvrir les frais relatifs aux côtés plus terre-à-terre.

Un hôpital aura par exemple besoin de fonds destinés à la construction d'une aile divisée en quatre sections, chacune de dimensions à peu près égales. Si la construction de l'immeuble n'était fonction que des mètres carrés, chaque section vaudrait environ 15 000 \$.

Toutefois, l'une de ces sections formera la chaufferie, au sous-sol. Bien que la vie des patients dépende tout l'hiver du bon fonctionnement de ces installations, les donateurs potentiels ne se précipiteront sans doute pas pour combler ce besoin. Les 15 000 \$ servant à la construction de cette section devront donc être répartis entre les trois autres sections, ce qui portera donc leur coût à 20 000 \$.

Deux des sections se trouveront côte à côte. L'une servira d'unité de soins intensifs pour les nouveaux-nés et contiendra du matériel coûteux. L'autre sera consacrée aux soins prolongés pour les patients en phase terminale. Bien qu'un certain nombre de donateurs potentiels s'intéresseront aux deux sections, il sera probablement plus facile d'obtenir des contributions pour les bébés. Il semble raisonnable de demander à la personne qui subventionnera cette unité de verser au moins 25 000 \$, même si les frais de construction ne s'élèvent qu'à 15 000 \$, ou à 20 000 \$ en incluant les fournaises. La différence servira à payer l'unité de soins à long terme.

Les frais fixes ne constituent pas le facteur déterminant. Les donateurs se montrent plus généreux si le projet leur plaît. Réduire le coût de la section ne faciliterait pas la collecte de fonds.

La troisième section formera l'entrée principale. Aucun soin n'y sera dispensé à proprement parler, mais on devra forcément la traverser. Certains donateurs potentiels s'intéresseront à cet aspect du projet à cause de la reconnaissance que pourrait leur valoir leur don. Contribuer à la construction de cette section pourrait leur apporter le prestige qu'ils recherchent. À cause de cette valeur ajoutée dans l'esprit du donateur, cette section pourrait «valoir» davantage. Bien que son coût rajusté ne se chiffre qu'à 20 000 \$, il conviendrait donc de fixer à 50 000 \$ ou à 100 000 \$ la contribution destinée à l'entrée principale. Cette fois encore, le surplus servirait à combler d'autres besoins de l'établissement.

Cet exemple vaut également dans le cas d'un théâtre, d'un établissement d'enseignement, et de la majeure partie des immeubles. Il s'applique aussi aux programmes qui ne visent pas à recueillir des dons en argent.

On sait par exemple que les paroissiens consentiront à acheter une chaudière pour l'église en cas de défaillance de la précédente. Il serait cependant plus difficile d'obtenir des fonds pour entretenir la fournaise avant qu'elle ne se brise. Les frais généraux ne semblent guère

attractifs non plus. En mettant par contre l'accent sur leur ministère et en y incluant une partie des frais généraux, la collecte de fonds devient beaucoup plus simple.

À l'intention de tous les organismes aux prises avec ce problème (qu'ils soient ou non de nature religieuse), Lynne Geddes a rédigé une brochure de 17 pages intitulée *A Declaration for Mission: Your Congregation's Budget* (produite par le Canadian Inter-Church Stewardship Committee, 1987). Pour l'obtenir, communiquez avec :

The Anglican Church of Canada (416) 924-9192
Stewardship/Financial Development
600 Jarvis Street
Toronto, ON M4Y 2J6

The Presbyterian Church in Canada (416) 441-1111
Board of Congregational Life
50 Wynford Drive
Don Mills, ON M3C 1J7

The United Church of Canada (416) 925-5931
Department of Stewardship services
85 St. Clair Avenue East
Toronto, ON M4T 1M8

Evangelical Lutheran Church in Canada (204) 786-6707
1512 St. James Street
Winnipeg, MN R3H 0L2

Voici comment effectuer vos calculs. La somme demandée à un donateur potentiel devrait tenir compte du coût *total* du programme ou du bien à acquérir. Ne vous en tenez pas au coût apparent. Les frais généraux et les frais fixes sous-jacents constituent aussi des dépenses justifiées.

Déterminez ensuite si un bien ou un programme donné est source d'intérêt ou de prestige, et s'il mérite une contribution supérieure (ou inférieure) à son coût réel. Voilà ce qu'on désigne sous le nom de «valeur marchande».

Évaluer la valeur marchande d'une partie d'un programme n'est pas chose facile. Les recherches sur le donateur potentiel constituent le moyen le plus sûr d'y parvenir.

Certains organismes sans but lucratif jugent contraire à l'éthique de chercher à obtenir une contribution supérieure au coût réel, et craignent que les donateurs potentiels s'estiment floués devant de tels procédés.

Il importe de rester honnête. On ne doit pas bernier un donateur offrant une contribution de 50 000 \$ en lui laissant croire que le hall vaut plus cher que ce qu'il a réellement coûté. De la même façon, la personne qui verse 250 \$ pour l'impression d'une brochure doit savoir que son argent ne sera pas consacré qu'à l'acquittement de la facture de l'imprimeur. Si vous lui fournissez des explications précises et adéquates, elle comprendra.

La valeur marchande dépend en grande partie de la reconnaissance que vous êtes en mesure d'offrir. Nombreux sont en effet les donateurs qui apprécient que leur nom se trouve bien en évidence. Ils sont prêts à donner davantage si vous leur proposez une contrepartie intéressante.

On laisse presque toujours au principal donateur le soin de nommer un programme, même s'il a versé une contribution peu élevée, toutes proportions gardées. Le Roy Thompson Hall, cette grande salle de concert du centre-ville de Toronto, porte le nom du principal donateur — qui n'a offert que 10 % du coût total de l'édifice. Partout au Canada, de grands immeubles ont été baptisés suivant ce principe. On procède du reste de la même façon lorsqu'il s'agit de programmes plus modestes.

Il est impératif que les organismes aillent au-delà des simples calculs au moment d'établir le montant des contributions pour un programme donné. À défaut de quoi, ils le sous-évalueront.

Présenter la campagne sous divers aspects pour tenir compte des multiples centres d'intérêt

Il convient en outre de «diviser» la campagne de manière à tenir compte de divers aspects susceptibles d'intéresser un grand nombre de donateurs potentiels. Vos recherches vous permettront de déterminer leurs centres d'intérêt les plus probables.

Dans le cas d'un organisme axé sur les arts :

- Pour verser leur contribution, certaines personnes ont peut-être besoin de savoir combien d'élèves assisteront au concert.
- D'autres se renseigneront d'abord sur le nombre d'œuvres de compositeurs italiens (ou allemands, ou français) qu'il leur sera donné d'entendre.
- D'autres encore, tout aussi passionnés par les arts, vous demanderont si vous encouragez les musiciens canadiens, ou si vous comptez jouer à l'extérieur des grands centres.

S'il s'agit d'une patinoire de hockey :

- Un donateur voudra obtenir des précisions sur les championnats et savoir si sa contribution pourra servir à encourager le prochain Wayne Gretzky.
- Un autre vous interrogera sur le nombre de filles qui joueront sur la patinoire.
- Certains se demanderont peut-être s'il restera du temps pour le patinage artistique, le patinage en famille ou les tournois pour vétérans.
- Les férus de technologie préféreront quant à eux acheter une lisseuse pour la patinoire ou un tableau d'affichage, et y faire inscrire leur nom.

Si vous parvenez à déterminer quel aspect intéresse chacun, vous recueillerez de plus fortes sommes. Tenez-vous prêt à répondre à toutes ces questions, et évaluez en argent chacune des facettes du programme.

Certaines de celles-ci se chevaucheront. Il est possible que les écoliers à l'extérieur d'un grand centre entendent l'œuvre d'un compositeur italien joué par des musiciens canadiens. Quatre donateurs différents auront ainsi l'impression que la manifestation «leur appartient» et seront heureux d'y contribuer. Consacrez à chacun une part du projet.

Miser sur l'anecdote

Dans le domaine de la collecte de fonds, l'un des dictons les plus justes — et les plus sages — veut que «l'on donne avant tout à la personne». Quel que soit leur centre d'intérêt, les donateurs potentiels manifesteront plus d'enthousiasme s'ils comprennent mieux les personnes qui bénéficient en dernière instance du programme.

Ce précepte vaut tout autant dans le domaine des arts que dans celui des services. Il s'applique même, dans une certaine mesure, aux campagnes de préservation des forêts ou des espèces animales.

Les anecdotes, du genre de celles qu'on trouve dans les médias, permettent au donateur de saisir ce que sa contribution apporte aux autres. Les données statistiques ont également leur importance, notamment lorsqu'elles portent sur le nombre de personnes bénéficiant du programme et ce qu'il en coûte pour aider chacune d'entre elles. L'essentiel, toutefois, consiste à préciser *qui* bénéficie des contributions.

Recueillez les anecdotes. Au besoin, substituez des noms pour préserver l'anonymat des gens. Ou compilez un certain nombre de faits vécus que vous agencerez — mais dans ce cas, précisez bien qu'il s'agit d'un «collage». Le témoignage des personnes aidées produit un effet particulièrement puissant.

Faites ressortir les conséquences d'un soutien insuffisant. Quelles en seront les victimes? En quoi leur vie en sera-t-elle affectée? Combien de personnes comptaient sur vous et seront déçues?

Un organisme à vocation artistique pourrait dire par exemple :

Sans le programme «Le musée à l'école», le musée devra refuser les demandes de 25 professeurs par année. Ces 25 professeurs représentent 750 élèves. Bien qu'il soit difficile de déterminer avec certitude l'effet de ce refus sur les enfants, une élève de quatrième année appelée Jennifer nous a récemment adressé une lettre dans laquelle elle nous disait : «Jamais je n'ai vu quelque chose d'aussi beau que la peinture que vous avez apportée dans notre classe. Je voudrais devenir artiste, et ma mère m'offre des leçons pour mon anniversaire.»

Intervention : Préparer une liste

Il vous faudra dresser une liste des programmes intéressant les donateurs potentiels. Indiquez ce que vous êtes en mesure de réaliser avec diverses sommes. Proposez des choix en fonction des intérêts des donateurs.

Établissez des sommes reflétant le montant souhaité des contributions. Pour une importante campagne de collecte de fonds au profit d'un hôpital ou d'une école, on pourrait par exemple

dresser une liste comportant des programmes allant de 10 000 \$ à un million de dollars. Le coût d'un programme moyen, notamment une patinoire de hockey pour le centre communautaire, pourrait par ailleurs s'établir entre 1 000 \$ et 10 000 \$. La mise sur pied d'une garderie ou de petites formations artistiques dans le cadre des programmes d'un organisme communautaire pourrait par exemple s'échelonner entre 100 et 1 000 \$.

Cette liste constitue un document interne. Ne la montrez jamais aux donateurs potentiels, même si vous êtes tenté de le faire afin de leur laisser le choix de l'ordre de grandeur de leur contribution. Cette façon de procéder conduit généralement à l'obtention de dons moins importants.

Les recherches effectuées sur les donateurs vous aideront à déterminer l'aspect du programme que vous présenterez à chacun d'eux. En cas de refus, il sera alors judicieux de soumettre des solutions de rechange. Mais nous y reviendrons.

Songez maintenant à préparer votre liste.

- Inscrivez plusieurs aspects de votre travail.
- Incluez des anecdotes destinées à rendre les programmes plus attrayants.
- Calculez le coût total de chaque programme.
- Établissez le coût unitaire des diverses facettes résultant du «fractionnement».
- Estimez la valeur marchande de chacune.

Jumeler le projet au donateur potentiel

En ce qui concerne les dons particulièrement importants, il n'est pas indiqué d'en rester aux objectifs généraux. Les donateurs ne s'intéressent pas tous aux mêmes aspects. En vous appuyant sur les renseignements recueillis à leur sujet, choisissez les rubriques de la liste en fonction des centres d'intérêt particuliers.⁷⁷

Éviter de se laisser dépasser par les événements

Veillez à ne pas vous laisser dépasser par les événements. Si le centre d'intérêt d'un donateur potentiel vous oblige à élaborer d'autres grands projets qui n'entrent pas dans vos priorités, tenez-vous-en à ce que vous aviez prévu.

Nous sommes loin d'avoir épuisé le sujet. Toutefois, pour éviter les redites, je vous recommande la lecture des pages 37 à 43 de mon livre précédent : *Tout ce qu'il faut savoir au sujet de la collecte de fonds par publipostage*. Vous l'obtiendrez gratuitement en vous adressant au service gouvernemental qui assure également la diffusion du présent ouvrage.

Doit-on admettre qu'un donateur destine sa contribution à un objectif précis?

⁷⁷ Si vous disposez du temps nécessaire à l'étude du processus relativement complexe qui consiste à jumeler les projets aux donateurs potentiels en fonction de la personnalité, consultez l'ouvrage de NICHOLS, Judith E. *Changing Demographics: Fund Raising in the 1990s*, Chicago, Bonus Books, Inc. division de Precept Press Inc., 1990, p. 167-174.

Certains donateurs potentiels souhaitent que leur contribution ne serve qu'à la réalisation de leurs projets de prédilection. Ou qu'elle soit affectée n'importe où, sauf aux programmes qui leur déplaisent. Acceptez-vous que les donateurs prennent ce genre de décisions? Devriez-vous ajouter ces sommes «pré-assignées» au budget consacré au projet, ou les y intégrer?

Imaginons que la Société des Souliers pour les Sasquatch (SSS) obtienne une somme de 1 000 \$ d'un donateur souhaitant fournir des sandales (pointure 25EEEEEEEE), mais non des tennis ou des bottes, qu'il estime brimer la liberté des orteils.

Scénario n° 1 : La SSS avait déjà prévu allouer 5 000 \$ aux sandales. Ce don de 1 000 \$ sera-t-il intégré à ce budget, et dans ce cas, il ne resterait donc que 4 000 \$ à recueillir, ou s'y ajoutera-t-il, de sorte que 6 000 \$ seraient maintenant consacrés à l'achat des sandales?

Scénario n° 2 : La SSS n'avait pas prévu l'achat de sandales, étant donné le temps froid là-haut dans les montagnes. Faudra-t-il refuser la contribution de ce donateur? Accepter l'argent et acheter des sandales jusqu'à concurrence de 1 000 \$? Et si les sandales de cette pointure valaient 1 500 \$ la paire? La SSS se verrait-elle forcée de trouver un autre 500 \$?

Scénario n° 3 : On persuade le donateur de consentir à ce que son argent soit consacré à l'achat des chaussures que recommanderont les spécialistes. Il insiste cependant pour que ces chaussures soient remises à un Yéti rencontré en escaladant l'Himalaya. Mais la SSS n'a jamais travaillé au-delà des Rocheuses. Devra-t-elle organiser une expédition au Népal?

Scénario n° 4 : Le donateur permet à la SSS d'utiliser l'argent comme bon lui semble, à la condition toutefois que les chaussures soient fabriquées par son usine. Il vous propose un prix avantageux, mais il s'agit tout de même d'une **aide conditionnelle**.

Ces exemples en eux-mêmes semblent peut-être absurdes, mais les dilemmes qu'ils illustrent n'en sont pas moins réels. Il convient de se pencher sur ce type de questions avant que les donateurs versent leur contribution, et que le bénévole ait lui-même à trancher.

Il n'existe pas de bonne ou de mauvaise réponse : la décision appartient à chaque organisme.

Comment découvrir le centre d'intérêt d'un donateur potentiel?

Les néophytes en matière de sollicitation de contributions importantes cherchent parfois à résoudre le problème en dressant la liste des projets et programmes et en la présentant au donateur éventuel. Ils font fausse route. Le donateur potentiel risque de se sentir déconcerté devant cette longue liste. De plus, il s'intéressera peut-être à une rubrique évaluée bien en-deçà de la contribution que vous escomptiez de sa part.

Il est donc nettement préférable de choisir un projet suivant votre propre évaluation du centre d'intérêt du donateur éventuel. Prévoyez une ou deux autres propositions pour le cas où votre premier choix ne suscite pas un enthousiasme marqué de sa part.

Mais comment savoir ce qui lui plaira?

Les dons offerts précédemment par la personne à votre organisme ou à d'autres vous renseigneront peut-être. Ces dons étaient-ils liés à une cause particulière?

Les relations de cette personne sont peut-être en mesure de vous fournir des précisions sur ses centres d'intérêt.

Les anecdotes relatées dans les médias constituent également une source de renseignements intéressante, tout comme les magazines spécialisés dans la collecte de fonds, et les bulletins d'information, qui contiennent des indications particulièrement utiles. En voici la preuve :

[Traduction]

L'acteur Paul Newman possède une entreprise d'alimentation du nom de Newman's Own, qui verse la totalité de ses profits nets aux organismes de charité. «En 1992, Newman's Own a réparti plus de 7 millions de dollars entre 460 organismes de charité», souligne Linda Rohr, porte-parole de l'entreprise. De nombreuses causes ont bénéficié de cet appui, notamment dans les domaines touchant la médecine, l'aide à l'enfance, l'éducation, l'aide aux personnes défavorisées, l'abus d'intoxicants, l'environnement et les services d'urgence...

En 1988, Paul Newman a fondé The Hole in the Wall Gang Camp au profit des enfants atteints de cancer et d'autres maladies graves du sang.

«[Paul Newman] est très actif au sein de l'entreprise, explique Linda Rohr. Les recettes utilisées sont les siennes. Il choisit lui-même les organismes qui reçoivent son appui et examine toutes les demandes de subventions. C'est également lui qui signe les chèques.»⁷⁸

Votre organisme fournit-il des services au donateur potentiel? Dans l'affirmative, il peut s'agir d'un indice révélateur. En ce qui concerne les organismes œuvrant dans le domaine de la santé ou des services sociaux, ces renseignements resteront sans doute confidentiels, mais ce n'est pas toujours le cas :

- Les écoles, les organismes sportifs et les institutions religieuses peuvent relever les centres d'intérêt des donateurs éventuels au moment où ceux-ci prennent part aux manifestations ou aux rencontres — ou ceux de leurs enfants, s'ils participent.
- Les organismes reliés aux arts, les compagnies théâtrales ou les formations musicales peuvent noter les spectacles auxquels assiste le donateur potentiel.
- Les services de renseignements inscriront quant à eux les questions posées par le donateur éventuel.

Rien ne vous empêche d'adresser la question directement à la personne concernée. Vous puiserez aussi une quantité de renseignements dans les sondages et les interviews. Frank Whiteley, président de la société de conseils Brakeley Community Venture, explique :

[Traduction]

⁷⁸ GATTUSO, Greg. «Newman Swamped with Solicitations», *Fund Raising Management*, mars 1993, p. 12 (reproduction autorisée).

Lorsque notre société effectue une étude, nous demandons aux répondants : «À votre avis, qu'est-ce qui importe le plus dans cette cause; pourquoi pensez-vous que quelqu'un pourrait songer à verser une contribution importante?»

Les réponses diffèrent invariablement de celles auxquelles s'attendait l'organisme. L'une des personnes interrogées est, par exemple, d'avis que la promotion sociale des femmes justifiait une contribution. Mais dans l'ensemble, les donateurs se montrent surtout touchés par le rôle de l'organisme dans la relance économique du centre-ville. La campagne et les fonds recueillis ont effectivement permis aux femmes d'obtenir plus de pouvoir. Mais la cause, comme on la présentait à l'origine, n'aurait pas justifié l'obtention de dons substantiels, si l'on en juge par les réponses compilées au cours de l'étude. Elle aurait plutôt divisé les donateurs.

Il importe donc que la cause soit présentée convenablement par l'organisme. Ce dernier, souvent trop près des programmes et des services qu'il offre, perçoit difficilement la principale valeur que lui attribuent les donateurs éventuels.⁷⁹

Si vous n'avez accès à aucun renseignement direct, risquez une évaluation éclairée en vous fondant sur les antécédents de la personne. Il vous sera sans doute utile de savoir que le donateur potentiel (ou un membre de sa famille) a pratiqué l'athlétisme, fait de la politique, été religieux, ou œuvré dans un domaine particulier. Appuyer ses déductions sur un nombre insuffisant de renseignements présente bien sûr des inconvénients, mais peut néanmoins constituer un point de départ valable.

Vous trouverez dans les pages à venir une fiche que vous adapterez à loisir et qui vous aidera à déterminer le centre d'intérêt du donateur potentiel.

Les renseignements qui suivent ne sont pas tous essentiels. Mais plus vous obtiendrez de détails, plus la préparation d'une analyse portant sur les intérêts du donateur éventuel en sera simplifiée.

Il est par exemple tout à fait approprié de connaître le nom des enfants du donateur éventuel si ces derniers comptent parmi les participants, notamment s'il s'agit d'une collecte de fonds destinée à une école, une colonie de vacances, un organisme à caractère religieux, sportif, artistique, culturel, et ainsi de suite. En pareil cas, il est raisonnable de connaître, non seulement le nom des enfants, mais également leur âge et leurs centres d'intérêt.

Si l'organisme n'entretient aucun lien direct avec les enfants ou la vie familiale du donateur potentiel, il se peut que ce renseignement ne soit pas pertinent. Toutefois, il s'avérera peut-être utile dans une conversation informelle.

Il va sans dire que dans certains cas, il serait nettement déplacé de chercher à obtenir un tel renseignement : à vous de juger.

⁷⁹ WHITELEY, Frank. «The 15 Worst Errors in Community Capital Campaigns», *Fund Raising Management*, septembre 1992, p. 44 (reproduction autorisée).

Fiche de renseignements sur le donateur potentiel 7^e partie — Préférences personnelles

Recherche effectuée par (nom) :
Mise à jour par (nom) :
Mise à jour par (nom) :

Date :
Date :
Date :

CONFIDENTIEL

Nom du donateur potentiel :

Préférences personnelles

(Joindre tout renseignement supplémentaire)

Quel aspect de votre travail le donateur potentiel est-il susceptible de *préférer*?
Pourquoi?

Y a-t-il un aspect de votre travail que le donateur potentiel pourrait *ne pas aimer*? Si oui, lequel et pourquoi?

Âge du donateur potentiel :
Date de naissance :

Nom du conjoint :
Date de naissance :
Intérêts particuliers :

Nom et âge des enfants, rapports avec l'organisme (le cas échéant), dates des entrevues avec nous (le cas échéant), intérêts particuliers; tout autre renseignement utile :

Profil personnel

Intérêts, passe-temps, voyages, sports pratiqués ou pour lesquels il y a un intérêt manifeste :

Autres organismes ou clubs où le donateur potentiel joue un rôle actif (indiquer ses fonctions) :

Établissements d'enseignement fréquentés, diplômes, dates :

Prix obtenus à la suite de services rendus ou autres :

Allégeances politiques :

Religion (préciser le *degré d'observance* en plus de la confession, parce qu'une personne qui pratique assidûment sa religion peut avoir des attitudes différentes d'une autre dont la pratique serait plus occasionnelle) :

Y a-t-il lieu d'offrir des incitatifs?

Il serait merveilleux que la générosité des donateurs ne soit motivée que par l'altruisme. Ceux-ci croient manifestement en votre cause. Mais cela ne suffit pas pour autant à inciter une partie d'entre eux à verser des contributions particulièrement importantes.

Comme le faisait remarquer le collecteur de fonds pour un séminaire de théologie :

[Traduction]

Songez aux quatre «R» : recherche, romantisme, requête, reconnaissance. Pour Ernest W. Wood, vice-président de la Russ Reid Company, la sollicitation d'une contribution importante tient environ pour 25 % à la recherche, 60 % au romantisme, 5 % à la requête et 10 % à la reconnaissance.⁸⁰

La présente section porte essentiellement sur cet important 10 % que représente la **reconnaissance**. De nombreux incitatifs peuvent être offerts en guise de témoignage de reconnaissance. Avant de lancer une campagne visant à recueillir des dons importants, choisissez les mieux appropriés à votre organisme.

Offrir la reconnaissance publique

Dans tout le Canada — comme dans le monde entier, du reste — des hôpitaux, des théâtres, des écoles, des musées, des centres récréatifs, des lieux de prière et bien d'autres immeubles portent le nom d'importants donateurs. À l'intérieur de ces enceintes, des plaques et des manuscrits commémorent la générosité de donateurs ayant versé de moins fortes sommes.

La Coupe Stanley a immortalisé le gouverneur général lord Stanley. Dans les manifestations sportives ou artistiques, la raison sociale des sociétés de tabac et des distilleries occupe une place de choix, figurant bien en évidence parmi les commanditaires. Les universités, quant à elles, baptisent les chaires de recherche du nom des donateurs.

On indique même parfois sur le matériel le nom d'une personne généreuse. Qui n'a pas vu le nom d'un commanditaire inscrit sur une fourgonnette?

Bien que les incitatifs de ce genre ne constituent pas l'apanage des organismes recueillant des fonds destinés aux immeubles et au matériel, il n'en demeure pas moins que ces derniers se trouvent avantagés par rapport aux autres.

On peut également indiquer le nom d'un donateur sur des trophées ou des documents écrits. Ou organiser des dîners afin de rendre hommage aux principaux donateurs.

Rares sont les personnes qui admettent de but en blanc accorder de l'importance à cette reconnaissance. C'est pourtant à ses risques et périls que l'on enfreint cette règle, comme le

⁸⁰ HEETLAND, David W. «How to Build a Major Gifts Program», *Fund Raising Management*, septembre 1992, p. 35 (reproduction autorisée); citation de WOOD, Ernest W. «The Four R's of Major Gift Solicitation», *Reid Report*, n° 141, p. 1.

souligne Jerry Panas :

[Traduction]

Le donateur a beau affirmer que la perspective d'une reconnaissance particulière le laisse indifférent, mais lorsqu'un des plus grands jardins zoologiques du pays a malencontreusement oublié d'inviter le principal donateur à l'ouverture d'une nouvelle section construite grâce à sa générosité, il n'a plus rien obtenu de cette personne par la suite.⁸¹

À cet égard, les commentaires des donateurs prenant part à notre tribune sont éloquentes :

[Traduction]

Nancy Jackman : Ma réaction à propos de la reconnaissance? Je n'en avais rien à faire, jusqu'à ce qu'un événement se produise dans ma vie et vienne changer [mon opinion] à ce sujet. Ces témoignages de reconnaissance me paraissaient absolument inutiles. En fait, à titre d'ancienne méthodiste, je les trouvais même offensants. Mais lorsque je me suis présentée en politique, il m'a fallu compter sur cette reconnaissance...

Certains l'apprécient, d'autres pas. Il s'agit de voir ce que chacun préfère. Je ne tiens pas à recevoir six lettres par jour, mais un bouquet de fleurs me ferait plaisir. À vous de voir ce que chacun préfère. Cela fait partie de votre recherche. J'aime aussi les ballons.

Lyman Henderson : J'apprécie par-dessus tout la reconnaissance et les remerciements. Surtout les remerciements. Tout dépend du donateur. Certains aiment que leur nom soit bien en vue. Diverses salles portent le nom du donateur... Ann et moi espérons atteindre l'immortalité d'une autre manière, mais aimons néanmoins qu'on nous remercie. Les remerciements devraient faire partie d'un processus continu, et non se limiter à une formule lancée à la sauvette.

Linda Bronfman : Je ne choisis pas toujours de faire les choses de façon anonyme. Mon but n'est pas de répondre favorablement à une demande : j'essaie de provoquer un changement, d'aider un organisme à remplir ses objectifs, qui sont également les miens, puisque je verse une contribution. Lorsque j'estime que le fait d'associer mon nom à un projet peut aider l'organisme, j'y consens. Au début, cela ne me plaisait pas trop, mais [il semble qu'] aux yeux de certains, le fait de savoir que Linda Bronfman contribue indique qu'il s'agit d'une juste cause. Heureusement, puisque mon nom est toujours lié à des choses positives — tout le monde ne sera peut-être pas de cet avis — je l'utilise.⁸²

Certaines des contributions les plus importantes versées au pays provenaient de personnes qui ne souhaitaient pas divulguer leur nom. Ces donateurs allaient parfois jusqu'à utiliser des intermédiaires, afin que même l'organisme bénéficiant du don n'en connaisse pas la provenance.

⁸¹ PANAS, Jerold, *Mega Gifts*, p. 56.

⁸² Atelier du Centre canadien pour la philanthropie, Toronto, juin 1989.

Pourquoi ces personnes tiennent-elles tant à l'anonymat? Peut-être par modestie. Peut-être parce qu'elles concrétisent un rêve ou un projet auquel elles croient profondément. La majorité d'entre elles ne veulent pas encourager d'autres organismes à les solliciter. Dans certains cas, elles expient pour elles-mêmes une faute réelle ou imaginaire.

Il se peut que ces donateurs répondent favorablement aux méthodes énoncées plus haut. Pour le moment, toutefois, intéressons-nous plutôt à ceux que les honneurs de la reconnaissance ne laissent pas indifférents, ou qui consentent à les accepter pour les besoins de la campagne.

Quatre grandes étapes sont nécessaires à la préparation des témoignages de reconnaissance :

- Créer des occasions de témoigner de la reconnaissance.
- Déterminer quels gestes de reconnaissance conviennent à votre organisme.
- Établir la valeur de chaque geste de reconnaissance aux yeux du donateur.
- Attribuer à chaque donateur potentiel le témoignage de reconnaissance le plus susceptible de lui plaire.

Intervention : Créer des occasions de témoigner de la reconnaissance

Dressez la liste de toutes les occasions qui vous sont offertes de témoigner votre reconnaissance au nom de l'organisme, y compris celles qui vous semblent dénuées d'intérêt.

Ces occasions s'imposent en général d'elles-mêmes. Rien de plus simple que de poser une plaque sur un immeuble ou sur du matériel. Mais il convient parfois de faire appel à l'imagination.

La presque totalité du matériel qu'on vous offre peut constituer une occasion de témoigner de la reconnaissance. Voici quelques exemples :

- Si quelqu'un donne des livres à une bibliothèque, il suffit de poser des plaques près de la porte, sur les étagères, ou à l'intérieur de la couverture des livres.
- La majeure partie des documents écrits offrent la possibilité d'indiquer le nom du donateur sur la couverture, que ce soit au recto, au verso, ou sur une liste.
- Si on vous fait cadeau d'un photocopieur pour votre bureau, rien de plus simple que de poser une plaque à proximité. Vous pourriez même indiquer le nom du donateur sur les photocopies elles-mêmes — en faisant preuve de discernement.
- Remerciez les donateurs en inscrivant leur nom sur les tasses de la cafétéria. Les entreprises possédant leurs propres chopes (notamment les comptoirs où l'on vend des beignets et les grossistes en café) pourraient vous les offrir. Un artisan pourrait aussi fabriquer des tasses et y graver le nom des donateurs.
- Des programmes ou des manifestations pourraient porter leur nom.
- Au moins un hôpital a songé à installer à des endroits stratégiques des plaques remerciant les personnes ayant contribué financièrement à la construction de chaque box dans les toilettes publiques.

Former un club de donateurs

Les clubs de donateurs constituent une pratique courante. La plupart des orchestres symphoniques invitent les donateurs à devenir «bienfaiteurs, commanditaires, patrons», en versant une somme d'argent prédéterminée. Les associations des anciens étudiants d'une université, les musées et les autres organismes importants disposent d'une variété de clubs du même genre.

La plupart offrent des avantages aux membres : billets de premier choix, rabais, et salons réservés à leur usage exclusif.

Les organismes à vocation sportive, culturelle ou artistique offrent parfois des laissez-passer gratuits pour permettre aux membres d'inviter une ou plusieurs personnes. Les membres ont ainsi l'occasion de montrer qu'ils sont fiers de concourir à l'action de l'organisme — ou de bénéficier de la reconnaissance sociale qu'il leur apporte. L'organisme se crée pour sa part de nouvelles relations. Si vous optez pour cette méthode, relevez le nom et l'adresse de tous les invités afin de pouvoir assurer un suivi.

Faites preuve d'imagination en baptisant les paliers de donation. Leur désignation contribue au sentiment d'appartenance qu'ils procurent.

La Conservation Foundation of Greater Toronto, qui recueille des fonds au profit des parcs, a créé les clubs suivants, dont chacun comporte des avantages particuliers :

35 \$ - 98 \$	Ami de Greenspace
Avantages :	Carte de membre Autocollant Quatre numéros du bulletin d'information <i>Focus on Greenspace</i>
99 \$ - 249 \$	Parrain de Greenspace
Tous les avantages cités plus haut, et :	Affiche à encadrer Témoignage de reconnaissance dans le rapport annuel
250 \$ - 499 \$	Associé de Greenspace
Tous les avantages cités plus haut, et :	Laissez-passer donnant accès à une zone de conservation
500 \$ - 999 \$	Membre fondateur de Greenspace
Tous les avantages cités plus haut, et :	Témoignage de reconnaissance dans <i>Focus on Greenspace</i> Laissez-passer donnant accès à toutes les installations Certificat à encadrer
1 000 \$ - 2 999 \$	Club Greenspace

Tous les avantages cités plus haut, et :	Certificat particulier Invitation pour deux personnes à une réception annuelle Invitation à trois manifestations spéciales : garden-party, Festival du sirop d'érable, Arbor Day Épinglette de la Fondation
3 000 \$ - 4 999 \$	Guilde Greenspace
Tous les avantages cités plus haut, et :	Témoignage de reconnaissance sur les plaques «Arbre de la vie» Plantation d'un arbre en l'honneur du donateur Affiche à encadrer et plaque de reconnaissance
5 000 \$ - 9 999 \$	Société du pin blanc
Tous les avantages cités plus haut, et :	Bosquet de pins blancs plantés en l'honneur du donateur Installations fournies pour pique-niques de groupes
10 000 \$ - 19 999 \$	Ordre du héron bleu
Tous les avantages cités plus haut, et :	Plaque et photographie encadrée d'un site unique de Greenspace Cravate ou carré de soie à l'effigie du héron bleu
20 000 \$ et plus	Commanditaire, particulier ou entreprise
Avantages négociés :	Important témoignage de reconnaissance relativement au programme Laissez-passer pour le personnel et (ou) les cadres Ouverture officielle spéciale Témoignage de reconnaissance général sur le terrain Possibilité d'associer le programme dans la stratégie marketing de l'entreprise, si désiré

Sans doute cette liste est-elle trop longue pour la plupart des organismes, mais elle a le mérite d'indiquer des voies possibles.

Au niveau le plus élémentaire, même un organisme modeste peut inscrire la liste des donateurs dans le rapport annuel ou le bulletin d'information. Certains divisent la liste en catégories suivant le montant offert, mais rien ne vous oblige à procéder ainsi.

L'avantage le plus couramment offert par les clubs de donateurs est également le plus abordable pour les petits organismes : l'admission à une réception privée. La réception peut se tenir chez un particulier ou dans une salle publique. Ou avoir lieu avant un spectacle, si vous en présentez.

Un organisme a mis au point une stratégie : il invite les donateurs à devenir bienfaiteurs moyennant un versement de 100 \$, qui leur ouvre la porte à une réception «gratuite». Au cours de cette réception, on leur conseille vivement de devenir membres du Cercle du président moyennant 250 \$, ce qui leur permet d'assister à deux réceptions gratuites. Pendant ces réceptions, on les invite cette fois à appartenir à la Société du chancelier en offrant 500 \$, ce qui leur donne accès à trois réceptions gratuites et ainsi de suite.

On peut également offrir aux donateurs des souvenirs à emporter. Un certificat, une photographie encadrée ou une œuvre d'art commémorent adéquatement une contribution. Cette formule semble d'ailleurs plus intéressante qu'un hommage rendu dans les locaux de l'organisme, puisque le donateur a ainsi l'occasion d'admirer à loisir le cadeau qu'on lui a offert. L'idéal serait de placer ce souvenir bien en évidence, de manière à susciter les commentaires et à fournir au donateur le prétexte d'un modeste instant de gloire. Vous y trouvez également votre intérêt, puisque l'objet en question donnera peut-être à d'autres l'envie d'appuyer à leur tour votre organisme.

Quel que soit le souvenir offert, veillez à toujours apposer une petite plaque à un endroit bien visible, de manière que le donateur et le public puissent y lire le nom de l'organisme. Fière de montrer son Hall d'Honneur, une donatrice a dû décrocher du mur une photographie encadrée et y lire l'inscription figurant à l'endos afin de se rappeler qui la lui avait offerte.

Dès que les 10 ou 15 principaux donateurs sont regroupés dans le même club, il est temps d'en créer un autre, à un échelon supérieur. Peu de gens sont prêts à verser une somme supérieure à celle qu'offrent les membres du club le plus coté.

Examinez d'abord toutes les méthodes classiques utilisées par les autres organismes sans but lucratif. Une rapide visite du centre communautaire, de l'hôpital, de l'université, des centres d'art ou de la patinoire les plus proches vous révélera les techniques éprouvées. Effectuez cette tournée un carnet de notes à la main et observez la façon dont on a procédé dans ces établissements.

Étudiez également les publications spécialisées en matière de collecte de fonds. Parcourez les annonces classées de quelques numéros. Certaines entreprises produisent des briques et du carrelage dans lesquels on grave le nom des donateurs et qui servent ensuite de revêtements de sols ou de murs. D'autres produisent des sculptures de «l'arbre de vie» : on inscrit le nom du donateur sur les racines, le tronc, les branches ou les feuilles, suivant l'importance du don. L'arbre peut être sculpté dans n'importe quelle matière.

Faites preuve d'originalité : tentez de trouver une récompense unique à votre organisme.

- Au théâtre London, de la ville du même nom en Ontario, on a fait agrandir des photographies des donateurs pour en tirer des affiches dont on a ensuite tapissé les murs de la salle principale.
- Une école secondaire de Toronto, le Harbord Collegiate Institute, a recueilli des fonds destinés à la création de bourses en offrant aux donateurs des plaques surmontées de morceaux du sol qu'ils avaient foulé pendant des années (et que l'on remplaçait de toute manière dans le cadre de rénovations).
- Des églises ont fait peindre le visage des donateurs parmi ceux des saints et des

chérubins sur les vitres de verre dépoli, ou l'ont fait sculpter sous forme de gargouilles en granit.

Intervention : Déterminer quels gestes de reconnaissance conviennent à votre organisme

Il appartient à chaque organisme de décider ce qu'il peut offrir. Déterminez ce qui vous convient en fonction des normes que vous vous êtes fixées.

Il convient de tenir compte des restrictions qu'impose l'éthique. Le fait de reconnaître publiquement certains donateurs vous créerait-il des ennuis? Ce genre de dilemme survient le plus souvent lorsque des entreprises sont en cause, mais pourrait également se présenter dans le cas d'un particulier.

Voyez si certaines sources soulèvent des problèmes moraux pour votre organisme. Voici, pour vous aider, la liste des plus fréquents :

Tabac	Alcool
Restauration-minute	Jeu
Drogue	Investissement dans les pays opprimés
Pollution	Pornographie

Accepter un don d'une personne dont le revenu provient de telles sources nuirait-il à l'organisme? Quel type de lien avec ces sources peut-on tolérer de la part d'un donateur sans devoir refuser son argent? Si une contribution ne vous semble pas appropriée de la part d'une entreprise, seriez-vous prêt à accepter un don du président en son nom personnel? Celui d'un des principaux actionnaires? Celui d'une personne âgée qui ne détient que quelques actions? Celui du concierge? Celui du ministère qui impose les profits et octroie ensuite des bourses? Serait-il admissible d'accepter cet argent subrepticement, mais non si on se doit d'obtenir la reconnaissance du public?

Certaines méthodes de collecte de fonds soulèvent des problèmes similaires. Est-il convenable qu'une banque alimentaire ou un organisme luttant contre la faim dans le monde organise un dîner gargantuesque en hommage à un important donateur? De la même façon, un organisme nationaliste ne devrait pas offrir de souvenirs fabriqués dans un autre pays.

D'un point de vue éthique, certains dons sont manifestement inacceptables. Certains se disent par ailleurs prêts à accepter l'argent du diable, pourvu qu'il ne s'agisse pas d'un don conditionnel.

Les organismes qui mettent de l'avant des principes égalitaires refusent de cautionner l'élitisme en accordant des privilèges fondés sur la richesse. Cette critique de la reconnaissance, quoique justifiée, risque de limiter la portée de la collecte de fonds.

Rappelez-vous que la reconnaissance est fonction de la générosité, et non de la richesse. Peut-être est-il en effet plus facile pour les riches de donner. Pourtant, ce sont souvent les gens ordinaires qui se montrent les plus généreux. Rien ne vous empêche de témoigner votre estime aux personnes qui donnent à la limite de leurs moyens. Suivez l'exemple de Centraide, dont certaines succursales récompensent les entreprises donatrices en fonction de l'importance de leur main-d'œuvre ou de la fourchette de leurs revenus annuels. Elles accordent notamment

des récompenses en groupant les entreprises : celles de moins de 100 employés; de 100 à 250 employés; de 251 à 500 employés; de 501 à 1 000 employés et de plus de 1 000 employés.

Il est également indiqué d'offrir un témoignage de reconnaissance aux bénévoles extraordinaires qui, sans avoir les moyens de contribuer financièrement, se donnent sans compter.

Groucho Marx a paraît-il affirmé : «Je ne veux appartenir à aucun club qui me considérerait comme un membre.»⁸³ Certains organismes ont leur propre version de ce point de vue : «Nous n'accepterons pas l'argent de quiconque en possède suffisamment pour nous en donner.»

Henri Nouwen s'inquiète de l'attitude adoptée envers les personnes riches :

[Traduction]

Nous entretenons parfois des préjugés envers les riches, et ce n'est pas souhaitable; on croit qu'ils sont moins bons, qu'ils possèdent plus d'argent qu'ils n'en méritent...

Je constate pour ma part que les gens riches sont parfois très pauvres à bien d'autres égards. Nombre d'entre eux souffrent d'une grande solitude, se sentent souvent rejetés ou exploités, ont tendance à être déprimés. Ils ont besoin de beaucoup d'égards et d'attentions, au même titre que les pauvres, parce qu'ils sont aussi pauvres qu'eux.

Si je tiens à vous faire part de cet état de fait, c'est que j'ai vu tellement de personnes en arriver à un cul-de-sac en se disant : «Les gens ne voient en moi que mon argent. Partout où je vais, je suis toujours "la tante riche", "la copine bourrée d'argent" ou "la femme fortunée".» ou bien «Je possède des propriétés et toutes sortes de choses et je reste dans mon petit cercle parce que dès que je tente d'en sortir, les gens disent "il est riche".»⁸⁴

En dernière instance, il appartient à votre organisme de déterminer si c'est en partant du principe que l'argent corrompt qu'il rend le meilleur service à ses participants — et à ses donateurs. Demandez-vous clairement : «Si nous n'acceptons pas ce don, qui fera les frais de notre décision?»

Intervention : Déterminer la valeur de la reconnaissance

Vous avez donc établi, parmi les témoignages de reconnaissance possibles, les plus intéressants et les mieux indiqués. Mais combien le donateur potentiel doit-il verser pour atteindre un niveau de reconnaissance particulier?

C'est en vous penchant sur le coût réel de la reconnaissance, sa valeur marchande aux yeux

⁸³ «... dans un télégramme adressé au Friar's Club, à Hollywood. Il existe plusieurs versions, toutes présumées authentiques, de cette célèbre plaisanterie express.» KENIN, Richard et Justin WINTLE. *The Dictionary of Biographical Quotation*, New York, Dorset Press, 1989, p. 523.

⁸⁴ Allocution prononcée par Henri Nouwen, 15 septembre 1992, Toronto.

des donateurs potentiels, et la valeur relative des autres paliers que vous parviendrez à répondre à la question.

Examinez d'abord le coût réel. Quelle que soit la forme de reconnaissance choisie, le coût réel doit évidemment se situer bien en-deçà de la contribution du donateur. Ce dernier est particulièrement sensible au fait qu'il vous apporte son soutien afin de remplir un objectif précis. En outre, Revenu Canada précise qu'un organisme enregistré doit consacrer au moins 80 % des contributions reçues à la réalisation des programmes à l'intérieur d'une année. Ce qui limite à 0,20 \$ par dollar les dépenses effectuées avec les sommes provenant de la collecte de fonds.

La loi stipule également que si un donateur reçoit une récompense dotée d'une véritable valeur marchande (plutôt qu'un témoignage de reconnaissance symbolique), le plein montant du don n'est pas admissible au reçu pour crédit d'impôt.

Veiller à ce que la reconnaissance reste peu coûteuse

L'idéal serait que la reconnaissance ne vous coûte rien ou presque. Voici quelques suggestions de témoignages très abordables.

- Un organisme venant en aide aux enfants pourrait offrir le dessin d'un tout-petit, réalisé si possible en l'honneur du donateur.
- Les organismes liés aux arts de la scène ont la possibilité de remettre des billets de spectacle qui ne se seraient peut-être pas vendus de toute manière.
- Un organisme voué à la protection de l'environnement pourrait planter les arbres qu'il prévoyait planter, mais agir au nom du donateur.
- Moyennant des frais minimes de composition, quoi de plus facile que de faire inscrire le nom du donateur dans un rapport annuel, une brochure ou un bulletin d'information.
- Les objets offerts à l'organisme, une affiche encadrée par exemple, peuvent être remis à un autre donateur (à la condition d'obtenir le consentement de la personne qui vous a donné l'objet en question : vous risqueriez autrement de l'offusquer).
- Les artistes prenant part à un spectacle, le personnel, les participants, ou un comédien, peuvent autographier les photographies ou affiches qu'ils transformeront ainsi en un souvenir unique.
- Une célébrité peut poser avec le donateur pour une photographie, qu'elle autographiera ensuite.
- Une visite de l'arrière-scène donnera à la personne qui vous appuie l'impression de faire partie du groupe, tout en fournissant au collecteur de fonds l'occasion de faire valoir le besoin de contributions additionnelles.
- Un dîner ou une réception spéciale pourraient être offerts par un restaurant, ou par une entreprise, et se tenir alors dans la salle du conseil, ou chez un ami.

- Il est facile aux médias locaux d'imprimer ou de diffuser des hommages spéciaux aux donateurs à titre de service public.

Comparer la valeur relative et la valeur marchande

Chaque témoignage de reconnaissance doit être lié aux autres gestes de votre organisme. La récompense offerte pour une contribution de 250 \$ vous semble-t-elle valoir le double de celle que vous accordez pour un don de 100 \$? Votre geste de reconnaissance pourrait-il inciter une personne qui verse 200 \$ à ajouter 50 \$ à sa contribution afin d'accéder au palier suivant?

La reconnaissance offerte doit en outre se comparer à celle des autres organismes. Une telle affirmation peut sembler extrêmement mercantile, mais elle n'en reflète pas moins l'état du marché des organismes sans but lucratif. Recueillez de la documentation sur les autres organismes et voyez si leurs gestes de reconnaissance s'apparentent aux vôtres.

Intervention : Attribuer à chaque donateur potentiel le témoignage de reconnaissance le plus susceptible de lui plaire

Les donateurs potentiels n'accordent pas tous la même importance à la reconnaissance. Certains préfèrent garder l'anonymat. D'autres aiment qu'on leur rende personnellement hommage, mais préfèrent que ce témoignage leur soit adressé en privé. D'autres encore adorent constituer le centre d'attention.

Le geste de reconnaissance peut être imaginé en fonction d'un donateur particulier. Si vous organisez par exemple une réception en l'honneur d'une personne qui se fait une fierté de connaître les vins, une dégustation semble toute indiquée. Dans d'autres cas, la bière remplace le vin, alors que d'autres se sentiront au contraire froissés si on sert de l'alcool à cette occasion.

Si vous savez qu'un donateur apprécie un artiste en particulier, demandez à cet artiste d'autographier une gravure que vous lui remettrez.

Les recherches effectuées sur le donateur potentiel vous fourniront des renseignements utiles sur ses centres d'intérêt.

Les témoignages de reconnaissance au sein des clubs de donateurs

Établissez votre propre liste de témoignages de reconnaissance en vous servant du tableau qui suit.

Témoignages de reconnaissance

Fourchette de don	Nom du club	Avantages offerts
-------------------	-------------	-------------------

Fiche de renseignements sur le donateur potentiel 8^e partie — Témoignages de reconnaissance

Recherche effectuée par (nom) :

Date :

Mise à jour par (nom) :

Date :

Mise à jour par (nom) :

Date :

C O N F I D E N T I E L

Nom du donateur potentiel :

Quels incitatifs ou témoignages de reconnaissance sommes-nous en mesure d'offrir à ce donateur? Pourquoi?

Quelles indications nous donnent à croire que cette personne s'intéresserait à cette récompense?

Si votre organisme compte peu de donateurs importants, mieux vaut sans doute établir des limites modestes (peut-être même d'environ 100 \$) pour commencer. S'il reçoit au contraire de nombreuses contributions importantes, la fourchette supérieure du club peut atteindre des centaines de milliers, ou même des millions de dollars.

Quant à déterminer s'il convient de faire de la publicité autour des récompenses offertes à chaque palier, il s'agit là d'une question controversée. Bien qu'on puisse énumérer les récompenses dans une brochure à caractère général, présenter toute la liste ne constitue pas forcément un geste judicieux lorsqu'on sollicite un particulier. Ce dernier risque de ne plus s'y retrouver. Signalez-lui plutôt les témoignages de reconnaissance attribués dans la fourchette où se situera selon vous sa contribution. Si vous croyez avoir sous-estimé ce montant, faites-lui part des récompenses accordées au palier suivant également. Ne parlez des autres paliers que si le donateur vous interroge à ce sujet.

6. La bonne méthode

Les six secrets d'une sollicitation fructueuse

Le bénévole bien choisi
sollicite, auprès du donateur bien choisi,
la bonne somme
au bon moment
afin d'appuyer le bon projet
en utilisant la bonne méthode.

Vous avez franchi plusieurs étapes : vous avez recruté des bénévoles, dressé la liste des donateurs potentiels à solliciter, établi le montant que vous comptez leur demander et le moment opportun pour le faire, déterminé les projets les plus susceptibles de les intéresser. Une dernière question reste en suspens : comment allez-vous les aborder?

Le présent chapitre répond à cette question en huit étapes :

1. Terminer la recherche afin de mieux connaître ces personnes sur le plan humain.
2. Cultiver la relation avec les donateurs potentiels.
3. Préparer les dossiers à l'intention des personnes chargées de la sollicitation.
4. Former les bénévoles à la technique de sollicitation.
5. Prévoir les embûches et les tactiques auxquelles ils auront à faire face.
6. Prendre rendez-vous avec le donateur potentiel.
7. Lui rendre visite.
8. Assurer le suivi :
 - a) Établir des dossiers complets en prévision de l'avenir.
 - b) Remercier chacun.
 - c) Rappeler aux donateurs leur promesse de don.
 - d) Évaluer vos progrès.

Examinons chaque point dans l'ordre.

1. Terminer la recherche afin de mieux connaître les donateurs potentiels sur le plan humain.

Il s'agit en somme d'un processus visant à bâtir systématiquement la relation avec les personnes partageant vos intérêts et ceux de l'organisme.

L'objectif consiste à établir un lien d'amitié avec les principaux donateurs, et non à les dépouiller de leurs revenus. La méthode est semblable à celle qu'utilisent les membres d'un cercle d'admirateurs : en apprendre le plus possible sur son «idole», des opinions aux dates anniversaires en passant par son milieu familial et ses plats préférés. Dites-vous que votre tâche consiste à former des cercles miniatures d'admirateurs à l'intention des principaux donateurs.

Que vous sollicitiez un don de cent ou de deux cents dollars pour un organisme communautaire, ou formiez une nouvelle équipe de hockey, la méthode reste la même. Cyril

Leeder a du reste procédé de cette façon pour convaincre les dirigeants de la Ligue nationale de hockey de lui laisser mettre sur pied les Sénateurs d'Ottawa.

[Traduction]

«Vous voyez ça?», demande-t-il en sortant du tiroir de son bureau une douzaine de cahiers d'exercice à reliure noire. «J'ai noté le nom de chacun [des conjoints], de leur vin et de leur restaurant préférés, indiqué la carrière de leurs enfants et ainsi de suite, alors la prochaine fois que nous les verrons, nous pourrons leur demander si leur fils se plaît dans l'équipe de hockey de Harvard. Plus vous possédez de détails sur le milieu et la famille d'une personne, plus vous êtes à même de créer des liens avec elle.»⁸⁵

Le moment est donc venu de recueillir tous les renseignements qui vous manquent au sujet des donateurs potentiels. Mieux vaut en obtenir le plus possible.

Aurez-vous des questions particulières à adresser au donateur potentiel au moment de votre première rencontre? Il faut les mettre sur papier.

Y a-t-il des questions concrètes qu'il vous semble essentiel de soulever — ou d'éviter?

Le donateur potentiel éprouve-t-il une affection ou un respect particuliers pour certaines personnes qui pourraient influencer sa décision? Le fait d'avoir des amis communs facilite grandement la démarche, qu'il s'agisse d'un autre donateur, d'un participant, d'un conseiller de l'organisme, d'une personnalité religieuse, d'un politicien ou d'autres personnes jouissant d'une certaine autorité. Vous est-il possible de renforcer ce lien?

Si vous prévoyez vous adresser au ou à la secrétaire du donateur potentiel, connaissez-vous le nom de cette personne? Y a-t-il lieu de noter certains détails à son sujet? Vous n'obtiendrez probablement pas de contribution en la traitant comme un paillason ou un obstacle à franchir. En la considérant au contraire comme un être humain et une alliée, vous augmentez considérablement vos chances de réussite.

Quel âge ont vos donateurs potentiels? Renseignez-vous sur la date de leur anniversaire et faites-leur parvenir une carte de souhaits si ce geste vous semble pertinent.

Selon Tim Hamilton, qui au moment où s'est déroulée l'anecdote suivante occupait le poste de conseiller en collecte de fonds pour le compte de Ketchum Canada, les plus infimes détails peuvent vous aider. C'est à l'occasion d'une réunion du Brown Bag Lunch⁸⁶ qu'il a relaté ces faits :

⁸⁵ GRAY, Charlotte. «Senators on Ice», *Saturday Night*, mai 1992, p. 29.

⁸⁶ Les membres du Brown Bag Lunch de Toronto ne se réunissent plus. Le Grass Roots Network (64B Shuter St., Suite 200, Toronto, ON M5B 1B1) vend toutefois tous les Brown Bag Papers, soit plus de 200 pages de renseignements provenant des organismes communautaires. L'anecdote relatée ici par Tim Hamilton remonte à 1990. Comme elle n'a pas été enregistrée, nous la racontons de mémoire.

Nos recherches nous ont par hasard permis de découvrir qu'un de nos donateurs potentiels, cadre supérieur d'une banque, adorait les sandwiches au homard. Nous ne cherchions pas à obtenir ce renseignement, mais un interlocuteur nous l'avait fourni tout bonnement au cours d'une conversation.

Lorsque nous avons invité notre donateur potentiel à visiter les locaux de l'organisme, nous avons organisé dans la salle du conseil un dîner auquel assistaient plusieurs personnes clés. Nous avons demandé au traiteur d'inclure des sandwiches au homard dans l'assortiment et prévenu les autres personnes présentes de ne pas les manger. En passant le plateau au donateur potentiel, son voisin a fait en sorte qu'un sandwich au homard se trouve juste devant lui.

L'expression interrogative qu'il a alors affichée était très éloquente. S'agissait-il d'une coïncidence? Toutes ces charmantes personnes partageaient-elles ses goûts? «Mais si c'est là le résultat d'une recherche, elles ont particulièrement bien travaillé», semblait-il se dire.

Il existe sans doute des faits plus importants. Mais on ne sait jamais lesquels serviront. Il faut tout noter!

Le fait d'effectuer vos recherches consciencieusement constitue, aux yeux du donateur potentiel, la preuve de votre compétence et de votre aptitude à travailler efficacement à plusieurs égards. Même si ce dernier n'aura jamais accès à vos dossiers, il constatera peu à peu l'étendue de vos connaissances.

On apprend aux avocats à ne jamais interroger un témoin à la barre sans connaître sa réponse au préalable. Il en va de même des journalistes qui réalisent une interview. (Et vous aussi connaissez le principe, à présent.)

Vous trouverez dans les pages suivantes des fiches qui vous aideront à compléter vos recherches sur le donateur potentiel.

2. Cultiver la relation avec les donateurs potentiels

Effectuée dans les règles de l'art, la sollicitation directe peut marquer le début d'une longue relation.

Il convient de préparer le donateur potentiel en faisant appel à la fois aux faits et aux sentiments. On appelle *assiduité* cette phase de préparation.

Comme le savent les jardiniers, seul un travail assidu permet de préparer le sol avant de planter les graines. Il faut ajouter de l'engrais. Dans le domaine de la collecte de fonds, deux initiales servent à désigner l'«engrais» : PR («relations publiques»). Mais l'engrais joue parfois de mauvais tours : qu'on en mette trop peu, et la récolte se révèle insuffisante; qu'on en mette trop, et le sol est brûlé. Cultiver adéquatement requiert de l'assiduité.

En ce qui concerne l'assiduité à l'égard des donateurs potentiels, la marche à suivre habituelle

comporte plusieurs étapes :⁸⁷

1. **Repérez** la personne susceptible de faire preuve de générosité — et de préférence assez près de votre organisme.
2. **Renseignez-vous** au sujet du donateur potentiel avant de lui fournir des renseignements à votre sujet. Adressez-vous en particulier à des amis.
3. **Suscitez l'intérêt** du donateur potentiel. Choisissez le programme qui lui paraîtra selon vous le plus intéressant et faites-le lui connaître. Déterminez à quel aspect de votre travail cette personne sera le plus sensible.
4. **Liez** le donateur potentiel à l'organisme. Offrez-lui l'occasion de découvrir à quel point il lui importe d'appartenir à l'organisme ou de lui fournir son appui.
5. **Investissez** en demandant à la bonne personne de solliciter le donateur potentiel et de lui fournir tous les renseignements nécessaires pour susciter et maintenir l'intérêt. Écoutez les personnes qui vous apportent leur soutien et tenez compte de leurs conseils. Ce sont eux, les spécialistes. Ne vous contentez pas de leur demander de l'argent, mais demandez-leur aussi d'y croire — d'investir dans les personnes que vous aidez.
6. **Intégrez** le donateur à l'organisme. Assurez-vous qu'il comprend à quel point son soutien vous est essentiel. Les gens apprécient les témoignages de reconnaissance. Le collecteur de fonds doit savoir les remercier, et leur remettre des preuves symboliques de cette appréciation. Demandez-vous ce qui pourrait amener le donateur à se montrer encore plus généreux envers votre organisme et cherchez des incitatifs susceptibles d'augmenter son degré de satisfaction.

⁸⁷ Adaptation d'un document de SMITH, G. T. «Presidential and Trustee Leadership in Fund Raising» (présenté au Council for Advancement and Support of Education, San Francisco, CA, du 20 au 22 avril 1988). La citation est tirée de HEETLAND, David. «How to Build a Major Gifts Program», *Fund Raising Management*, septembre 1992, p. 36 (reproduction autorisée).

Fiche de renseignements sur le donateur potentiel 9^e partie — Détails supplémentaires

Recherche effectuée par (nom) :
Mise à jour par (nom) :
Mise à jour par (nom) :

Date :
Date :
Date :

CONFIDENTIEL

Nom du donateur potentiel :

Lignes directrices pour l'entretien à venir

Questions favorisant «l'écoute active» pour faire parler le donateur potentiel :

Sujets concrets à aborder :

Sujets délicats à éviter :

Conseillers

Qui le donateur potentiel respecte-t-il, écoute-t-il ou consulte-t-il pour obtenir des conseils?

Ces personnes comptent-elles parmi nos appuis? **G** Oui **G** Non

Entretenons-nous un lien avec elles? **G** Oui **G** Non

Quelle démarche faut-il entreprendre pour les inciter à contribuer davantage?

Détails divers

Lieu de travail (ou dernier lieu de travail, s'il s'agit d'une personne à la retraite) :

Titre du poste :

Nom du ou de la secrétaire :

Notes au sujet de cette personne :

Autres goûts personnels

Autres sources de désagrément

Autres commentaires

Il existe plusieurs façons de se montrer assidu auprès d'un donateur potentiel. Mais sont-elles toutes aussi valables? Une lettre type de la part d'un membre du personnel ne saurait se révéler aussi efficace qu'un entretien en privé avec un bénévole chevronné.

Nous nous sommes servis plus haut du système Dove⁸⁸ d'attribution des points afin de calculer le nombre de points requis pour les manifestations d'assiduité. Les points accordés étaient fonction du niveau d'intérêt du donateur éventuel et du montant potentiel de sa contribution. Le nombre de points nécessaires correspond aux points attribués pour chacune des marques d'assiduité figurant ci-dessous.

Dans le système Dove, les «marques d'assiduité sont pondérées en fonction de leur sens, de leur importance et de l'effet qu'elles produisent». Le système pondéré se présente généralement ainsi :

Manifestations d'assiduité	Points
Lettre d'un membre du personnel	
Appel téléphonique d'un membre du personnel	
Lettre d'un bénévole	
Appel téléphonique d'un bénévole	
Appel téléphonique du directeur général	
Invitation à une manifestation importante	
Visite d'un membre du personnel	
Lettre du directeur général	
Participation à une activité organisée par l'organisme (à l'extérieur)	
Visite d'un bénévole	
Participation à une activité organisée par l'organisme (dans ses locaux)	
Renseignements de première main au sujet d'importantes manifestations	
Entretien avec le directeur général	
Témoignage de reconnaissance personnel	
Retraite d'un dirigeant	

Selon Kent Dove, «l'assiduité commence dès que le donateur potentiel entend parler pour la première fois d'un organisme particulier. Elle atteint son paroxysme au moment où le donateur demande "combien cela va-t-il coûter?"»⁸⁹

Deux collecteurs de fonds pour le compte d'un hôpital recommandent de recourir à la méthode suivante pour faire preuve d'assiduité auprès des donateurs potentiels :

[Traduction]

Fournissez-leur l'occasion de donner le ton — laissez-leur la liberté de choisir l'aspect qu'ils souhaitent appuyer, la somme d'argent qu'ils désirent verser et les modalités qu'ils préfèrent. Laisser au donateur suffisamment de liberté permet de limiter les raisons pour lesquelles il ne veut ou ne peut contribuer...

⁸⁸ DOVE, Kent. *Conducting a Successful Capital Campaign*, p. 113.

⁸⁹ DOVE, Kent. *Conducting a Successful Capital Campaign*, p. 114.

Écoutez [attentivement] ce que dit le donateur potentiel, aussi bien en langage verbal que non verbal. Aucune relation ne se bâtit sans écoute active. Il est toujours prudent de faire ses devoirs et de connaître les principaux centres d'intérêt des donateurs potentiels, mais dans certains cas, vous ne disposerez d'aucune donnée préalable sur cette personne. C'est alors que l'habitude de l'écoute active vous aidera à découvrir le moyen de faire vibrer sa corde sensible et de délier du même coup — souhaitons-le — les cordons de sa bourse...

Efforcez-vous tout particulièrement de communiquer régulièrement avec vos donateurs potentiels et les personnes qui vous appuient en leur faisant parvenir divers articles et documents d'information mettant en valeur les effets positifs du travail de votre organisme sur la collectivité qu'il dessert. Il ne s'agit pas ici d'expédier une quantité de renseignements généraux, mais de l'information axée sur leurs intérêts particuliers. Cette information doit de plus être personnalisée : elle constitue une façon subtile de leur dire que vous connaissez leurs intérêts et leurs préoccupations et qu'ils ne représentent pas qu'un nom de plus dans une base de données qui s'accroît constamment. Ce type d'assiduité relève d'un processus continu permettant d'établir une relation durable et de multiplier vos chances de succès...

Faites preuve d'une assiduité continue notamment en communiquant environ tous les six mois avec vos donateurs potentiels pour maintenir tout simplement des liens avec eux. Nous savons d'expérience que sans cette persévérance et cette tranquille ténacité, bon nombre de nos principales contributions ne nous auraient pas été offertes.⁹⁰

Les fiches présentées à la page suivante faciliteront la planification des marques d'assiduité.

3. Préparer des dossiers à l'intention des bénévoles chargés de la sollicitation

Il convient de fournir à chaque bénévole un dossier dont il se servira au moment d'effectuer ses visites.

Préparez un dossier que vous remettrez à chaque bénévole à l'occasion de la séance de formation. Chaque chemise doit notamment comporter :

- Tous les renseignements dont vous disposez sur chaque personne à laquelle le bénévole rendra visite.
- Des lignes directrices sur les projets que le donateur potentiel est le plus susceptible d'appuyer.
- Des lignes directrices sur le montant du don à lui suggérer.
- Une carte de promesse de don à lui faire signer.
- Les principaux faits concernant le travail de votre organisme, ainsi que des anecdotes.
- Le numéro de téléphone des personnes à joindre (le jour ou le soir) au cours d'une visite, au cas où le donateur potentiel adresserait au bénévole des questions auxquelles il ne se sent pas en mesure de répondre.

⁹⁰ LUCK, Michael F. et Gail A. EVANS. «Making Major Gifts Happen», *Fund Raising Management*, septembre 1992, p. 29 (reproduction autorisée).

- Du papier à en-tête, des enveloppes et des suggestions de formulation afin de faire parvenir au donateur potentiel :
 - Une lettre confirmant le rendez-vous.
 - Un mot de remerciement une fois la visite effectuée.
- Une fiche sur laquelle on indiquera les résultats de la visite, notamment :
 - Les renseignements à modifier ou à porter au dossier du donateur potentiel.
 - Les démarches à entreprendre.
- Des brochures portant sur votre travail et votre budget, ainsi que des rapports de vérification — à ne présenter qu'à la demande du donateur potentiel.

Fiche de renseignements sur le donateur potentiel 10^e partie — Préparation et assiduité

Recherche effectuée par (nom) :

Date :

Mise à jour par (nom) :

Date :

Mise à jour par (nom) :

Date :

CONFIDENTIEL

Nom du donateur potentiel :

Préparation à la sollicitation

**Recherches supplémentaires
à effectuer avant le :**

Responsable de la recherche

Échéance

Préparation des collecteurs de fonds

Responsable

Échéance

Nombre de démarches d'assiduité nécessaires :

Assiduité auprès des donateurs potentiels :	Points	Responsable	Échéance
--	---------------	--------------------	-----------------

Commentaires

- Quelques brèves indications sur les sujets qu'il convient ou non de soulever et sur la façon d'exposer au donateur potentiel l'objet de la visite, d'effectuer la sollicitation, de répondre à ses interrogations.
- Un mot de remerciement à l'intention du bénévole.
- Une fiche d'évaluation permettant à ce dernier d'apporter des suggestions sur la façon d'améliorer le processus de sollicitation.

Liste de contrôle du collecteur de fonds bénévole

- Faire preuve d'optimisme et d'enthousiasme.
- Connaître parfaitement le programme. Savoir le décrire en ses mots.
- Faire soi-même un don en fonction de ses moyens et aussitôt que possible. (Vous serez étonné des bienfaits psychologiques que vous en tirerez et du sentiment de proximité et d'immédiateté que vous inspirera la démarche de la sollicitation.)
- En apprendre le plus possible au sujet de la personne ou de l'entreprise que l'on compte solliciter. Établir leurs centres d'intérêt particuliers.
- Apporter tous les documents nécessaires au moment de la visite.
- Expliquer au donateur potentiel les motifs qui nous ont amené à opter pour le bénévolat et l'importance que revêt l'organisme à nos yeux.
- Veiller à demander clairement une somme bien précise.
- Annoncer directement la somme escomptée, mais axer la conversation sur les objectifs que cet argent permettra de réaliser.
- Songer qu'on ne sollicite pas cet argent pour son propre compte, mais pour celui d'un organisme défendant une juste cause.

4. Former les personnes chargées de la sollicitation

Il importe d'apprendre à chaque bénévole chargé de la sollicitation la meilleure façon de procéder.

La méthode de formation que je vous propose fait l'objet de l'annexe B. Parcourez-la tout de suite, mais n'entrez pas la formation avant d'avoir terminé la lecture du présent manuel. Les pages qui suivent comportent des renseignements supplémentaires dont vous aurez besoin au cours de la séance.

Des années d'expérience acquises dans le domaine de la formation suivant la présente technique et d'autres méthodes également m'amènent à conclure que la meilleure façon de procéder consiste à amener les gens à s'engager *avant* de leur apprendre la meilleure formule de sollicitation.⁹¹

En invitant les gens à participer au *Jeu du Jour J* (annexe B), vous les amenez à se montrer plus réceptifs aux réponses, et pour diverses raisons : ils apprennent ainsi les limites de leurs connaissances; exploitent leurs forces; découvrent que la sollicitation n'est pas aussi rigide et complexe qu'ils le croyaient, et constatent qu'ils peuvent même y prendre plaisir.

Pour toutes ces raisons, je ne saurais trop vous recommander d'inviter les bénévoles à

⁹¹ Je remercie la consultante Joyce Young d'avoir fait ce commentaire au cours d'un des tout premiers essais.

participer d'abord au Jeu du Jour J.

Que dire au cours d'une visite?

À la fin du Jeu du Jour J, les participants vous auront probablement fait part de bien des découvertes intéressantes. J'anime ce jeu depuis des années et j'ai eu l'occasion de constater que les gens trouvent spontanément la plupart des principes de base quant à ce qu'il convient de dire et de faire. Ces principes relèvent après tout du bon sens.

Les points qui suivent devraient constituer un complément utile à ce processus de découverte empirique. À la fin du jeu, discutez de chacun de ces points avec les personnes qui reçoivent la formation.

Écouter

Savoir écouter le donateur potentiel constitue l'élément primordial d'une sollicitation fructueuse. Ce que vous dit ce dernier et la façon dont vous lui répondez sont déterminants.

Consacrez environ la moitié de la visite à écouter plutôt que de prendre la parole. Recourez à l'**écoute active** pour amener le donateur potentiel à s'exprimer sur les aspects de votre cause qui pour l'instant l'intéressent le plus.

Lorsque la personne vous fait part de ses préoccupations, adaptez vos paroles à ses propos. Même si vous la connaissez bien, ou si vous avez fait à son sujet des recherches approfondies, il se peut qu'un événement de dernière minute ait tout changé.

Donna Hunter relate le déroulement d'une visite effectuée alors qu'elle assurait la direction générale du Conseil œcuménique des chrétiennes. L'organisme avait repéré plusieurs femmes dont la fortune et la foi permettaient d'espérer qu'elles contribueraient à la constitution d'un fonds de dotation. L'une des ces personnes, dont nous taisons le nom, comptait parmi les amis de longue date de Mme Hunter.

Il y avait longtemps que je l'avais vue, mais j'avais tout de même inscrit son nom sur la liste et accepté de lui rendre visite. Comme nous avions convenu de travailler en équipe, je me suis fait accompagner d'un membre du conseil qui ne la connaissait pas.

Mon amie nous a accueillies avec sa gentillesse habituelle. Elle avait préparé du café et des muffins en vue de notre visite matinale. Patiemment, elle a écouté ma coéquipière lui raconter l'histoire de notre organisme. Le moment venu, je lui ai annoncé que nous venions lui demander 25 000 \$.

Elle m'a regardée tranquillement et m'a répondu : «Je regrette que tu ne l'aies pas su, Donna. Mais mon mari est décédé il y a deux semaines et je ne prends aucun engagement pour l'instant.»

Son mari était avocat dans l'une des études les plus importantes de la ville. Mais il n'a laissé à sa mort aucune assurance.

Lorsque nous nous sommes revues, elle cherchait du travail. Sa situation financière avait entièrement changé : elle qui avait connu la fortune et mené une vie privilégiée

devait maintenant se contenter d'un revenu modeste — qui n'avait tout de même rien de commun avec la pauvreté.

Nous étions mortifiées. Nous lui avons fait parvenir un mot lui disant que nous étions désolées de nous être imposées de la sorte et la remerciant de nous avoir écoutées.

Cette mésaventure n'a pas mis fin à nos visites. Mais elle nous a appris à écouter attentivement ce que les gens avaient à nous dire avant de leur parler.

D'autres se sont trouvés dans des situations semblables. Il s'agissait tantôt d'heureuses nouvelles — la naissance d'un petit-fils ou d'une petite-fille, l'obtention d'un diplôme ou un événement marquant — tantôt de tragédies imprévisibles. Parfois, c'était la vision du monde du donateur potentiel qui se trouvait bouleversée.

Prenez soin d'écouter ce que votre interlocuteur souhaite vous dire avant de lui parler. Interrogez-le sur lui-même et sur ses intérêts. Au besoin, laissez de côté tout ce que vous aviez préparé afin de mieux lui répondre. Accordez toujours la primauté à l'amitié.

Dans le pire des cas, consacrer quelques minutes à bavarder de tout et de rien avant d'exposer l'objet de sa visite est mis au compte de la politesse. Dans le meilleur des cas, cette façon de procéder améliore considérablement les choses.

Après avoir écouté, agissez en fonction de ce que vous avez entendu. Ne traitez pas les commentaires de votre interlocuteur à la légère. Voici une leçon qui vaut son pesant d'or :

[Traduction]

J'ai appris avec le temps l'importance de l'écoute. Alors que j'étais chef du développement à l'université du Pacifique, le président du conseil a reçu l'appel d'un conseiller juridique dont la cliente souhaitait offrir une contribution importante à un collège ou à une université avant la fin de l'année. Il communiquait donc avec une demi-douzaine d'établissements, leur demandant de soumettre trois propositions d'une page chacune pour présenter des projets de 200 000 à 300 000 \$. Les propositions devaient lui parvenir deux jours plus tard. Je les ai donc rédigées, et je n'y ai plus pensé.

Un mois ou deux plus tard, le président m'a tendu un chèque de 300 000 \$. Lorsque je lui ai demandé d'où provenait cet argent, il m'a répondu : «De Mme Anonyme. Vous vous rappelez les trois propositions d'une page? Eh bien c'est nous qu'elle a choisis.

Au moment où je m'apprêtais à quitter la pièce, il a ajouté : «Au fait, le conseiller juridique m'a appris que sur les six propositions obtenues, seule la nôtre respectait la consigne des trois propositions d'une page chacune. Alors elle n'a lu que celle-là.»

Ah! Comme j'étais heureux que nous ayons écouté la demande de la donatrice. À la fin de la campagne, Mme Anonyme nous avait versé plus d'un million de dollars.⁹²

⁹² WOOD, Ernest W. «A Lesson in Listening», *NSFRE News*, juin 1992, volume XXIX, n° 4, p. 4.

N'essayez pas de «vendre»

Évitez d'exercer des pressions et de jouer sur la culpabilité. Ne quémandez pas. Ne poussez pas le donateur potentiel à agir contre sa propre volonté. Offrez-lui plutôt l'occasion de satisfaire son besoin de générosité.

Au lieu de mettre en relief les besoins de l'organisme, insistez sur le fait que sa contribution servira à aider des gens. Faites en sorte que les deux parties aient l'impression de gagner. Si le donateur potentiel ne semble pas vraiment heureux de contribuer, son appui risque de ne pas faire long feu.

Songez aussi à consolider votre relation avec le donateur potentiel à titre de bénévole chargé de le solliciter : peut-être donne-t-il parce que c'est *vous* qui le lui demandez, et non par conviction envers votre cause. La générosité des donateurs tient parfois à la confiance qu'ils vous témoignent, à l'intérêt qu'ils vous portent, ou au désir de compter parmi vos relations d'affaires.

Préservez le lien établi de longue date entre le donateur potentiel et l'organisme — et votre amitié avec lui également — plutôt que d'accorder la préséance au besoin de recueillir des fonds à court terme.

Faites preuve d'enthousiasme

Il se peut que votre propre enthousiasme se communique à la personne sollicitée et l'amène à faire un don. «Nous sommes sensibles à l'enthousiasme, affirme Lyman Henderson. J'aime voir qu'une personne a le feu sacré.»⁹³

Proposez des choix positifs au donateur potentiel

Invitez la personne à vous faire part des aspects de votre travail qu'elle préfère. Le processus que nous allons vous décrire s'appelle *l'arbre de prise de décision*.

N'offrez que de deux possibilités à la fois, jamais davantage. Il est trop compliqué de prendre une décision rapide si l'on nous propose trois options ou plus.

N'adressez jamais une question à laquelle il est possible de répondre par oui ou par non. Évitez surtout de demander : «Voulez-vous donner pour ce projet?»

Offrez plutôt le choix entre deux aspects aussi intéressants l'un que l'autre. Chaque possibilité doit vous convenir. Il s'agit d'une décision dite à *choix positif*.

Prenons l'exemple d'un organisme sans but lucratif donnant des concerts devant le public en général et dans les écoles. Ruth, la bénévole chargée de la collecte de fonds, s'entretient avec Richard, le donateur potentiel. Elle espère lui voir verser environ 2 500 \$.

Ruth : Maintenant que vous connaissez nos activités Richard, préférez-vous soutenir les adultes ou les enfants?

⁹³ Atelier du Centre canadien pour la philanthropie, Toronto, juin 1989.

Richard : Les adultes peuvent sans doute payer leur entrée. Mais vous savez, j'aime bien les enfants.

Ruth : Parfait, Richard. Je suis d'accord avec vous, il faut accorder de l'importance aux enfants. Qu'est-ce qui vous semble le plus utile : commanditer des billets à prix modique pour leur permettre d'assister au spectacle, ou organiser une tournée des musiciens dans les écoles?

Richard : Je me rappelle avoir vu des musiciens à l'école quand j'étais enfant. J'avais été très impressionné.

Ruth : Ah oui, moi aussi. Nous avons la possibilité d'inviter les musiciens trois fois dans une même école pour approfondir l'expérience, ou de leur demander de jouer dans trois écoles différentes. Dans un cas comme dans l'autre, le coût de l'activité se situe entre 2 500 \$ et 3 500 \$. Qu'est-ce qui vous paraît le plus intéressant?

Richard : À mon avis, il vaut mieux les envoyer trois fois à la même école. Je ne suis pas un partisan de la vitesse.

Ruth : Les professeurs aimeraient que les spectacles aient lieu en septembre, en novembre et en mars. Nous préférons évidemment disposer des fonds nécessaires dès le début, pour être en mesure de planifier, mais nous pouvons faire le nécessaire si nous obtenons une promesse de don. Si vous commanditez l'activité, préférez-vous verser une seule contribution, ou échelonner les versements jusqu'en mars?

Richard : Je vois ce que vous voulez dire, Ruth. Mais vous pouvez compter sur moi. Je vous remets mon chèque immédiatement.

Pour chacune de ces questions, Richard aurait pu choisir l'autre option qu'on lui proposait sans que ses réponses entraînent la moindre difficulté. Les décisions se révélaient aussi judicieuses les unes que les autres, tant pour les musiciens que pour le public.

Assurez-vous de solliciter le don

Soyez prêt à solliciter le don directement. Pour bien des gens, il s'agit là de l'étape la plus difficile. Ne vous contentez pas de laisser entendre au donateur potentiel que vous comptez sur sa générosité. Évitez aussi de lui présenter une liste interminable et de lui présenter des choix à tous les paliers.

«Bon sang, dit Lyman Henderson, si vous ne demandez rien, vous n'aurez rien. Certaines personnes nous expliquent longuement leur projet, mais ne nous *demandent* rien.»⁹⁴

Jerry Panas relate à ce propos une excellente anecdote :

[Traduction]

Mieux vaut probablement taire son nom. Je crois qu'il appréciera. Il s'agit d'un ministre bien connu de l'une des principales églises du pays. Récemment, à l'occasion

⁹⁴ Atelier du Centre canadien pour la philanthropie, Toronto, juin 1989.

d'une petite réunion à laquelle prenaient part d'autres ministres, il a raconté cette histoire... non sans une certaine émotion dans la voix. La veille de notre rencontre, il avait reçu une importante leçon au sujet de la collecte de fonds, et en gardait encore un souvenir très vif.

La personne la plus riche de l'assemblée de ses fidèles se trouvait hospitalisée. La vie de cette veuve s'éteignait petit à petit des suites d'une longue et inexorable maladie. Pendant presque trois mois, le ministre lui téléphonait régulièrement au moins deux fois la semaine et souvent plus fréquemment. «Honnêtement messieurs, dit-il au groupe, j'estimais être de mon devoir pastoral de rendre visite à cette fidèle servante, l'une des femmes les plus actives de l'assemblée. Je n'ignorais toutefois pas qu'elle possédait également une immense fortune dont nous étions assurés d'être les bénéficiaires, après toutes les années qu'elle avait passées dans notre église. Elle ne laissait ni enfants, ni parents : que cet amour immense et constant pour notre église. Même avant sa maladie, elle me parlait souvent de tout ce qu'elle espérait faire pour l'église.

«Je lui rendais visite loyalement toutes les deux semaines. Je lui ai apporté un encouragement spirituel, souvent des petits cadeaux, du papier à lettres par exemple, et je lui tenais la main en priant avec elle. C'était un ministère d'amour. Elle était de loin l'une des femmes les plus appréciées de l'assemblée des fidèles et l'une de mes préférées depuis longtemps.

«Enfin, après toutes ses souffrances, elle s'est éteinte tranquillement. Elle ne souffrirait plus. C'était il y a environ un mois. Son conseiller juridique, qui appartient également à l'assemblée des fidèles, m'a renseigné hier sur le testament.

«Pendant qu'elle se trouvait à l'hôpital, elle avait mis de l'ordre dans ses affaires. Elle a laissé tout l'héritage à une... université, l'alma mater de son mari. J'étais incrédule et je dois dire, mon Dieu, plus que déçu. "Que s'est-il passé?", ai-je demandé au conseiller juridique? Il s'est révélé que le recteur de l'université, un prêtre, est passé lui rendre visite un jour à l'hôpital. Il l'a sollicitée! Voilà tout ce qu'il a fait! Il lui a demandé de l'argent. J'ai alors compris que depuis le temps que je la connaissais et au cours de toutes les visites que je lui ai rendues, jamais je n'avais songé à lui demander sa contribution financière. Il me semblait qu'elle allait de soi.»⁹⁵

Sollicitez un montant précis

Sur le plan stratégique, il importe de demander à la personne sollicitée de verser un montant précis ou se situant du moins à l'intérieur d'une certaine fourchette. Cette somme est établie en fonction des dons précédents, de la capacité de contribuer et des intérêts de la personne. En cas de doute, optez pour une forte somme.

Proposez au donateur potentiel un montant auquel il pourra réfléchir. Les phrases qui suivent

⁹⁵ PANAS, Jerold. *Mega Gifts*, p. 87.

ne sont pas destinées à être apprises par cœur, mais servent simplement à vous guider. Formulez-les en vos propres mots. Vous pourriez dire :

J'espère que vous voudrez bien financer l'achat d'une nouvelle fourgonnette qui permettrait de conduire les personnes âgées à la clinique et à d'autres endroits particuliers. Le véhicule coûte entre 25 000 et 30 000 \$ selon les quelques options qu'il nous semblera essentiel de choisir. Si vous êtes en mesure de donner davantage, les personnes âgées vous en seront très reconnaissantes. Mais peut-être préférez-vous offrir une somme moins élevée pour le moment. Que diriez-vous de verser entre 25 000 et 30 000 \$?

ou

Nous ignorons ce que vous êtes en mesure d'offrir et nous savons que de nombreux organismes vous sollicitent. Je vous demande d'envisager la possibilité de verser une contribution d'environ 250 \$.

ou

Nous espérons que vous ne verrez pas d'inconvénient à offrir entre 500 et 750 \$ dans le cadre de la présente campagne. Ce geste confirmera votre rôle de chef de file et la profondeur de votre engagement.

ou

J'ai moi-même dû prendre cette décision et j'ai conclu que l'organisme m'importait à ce point.

ou

Grâce à votre contribution de 200 ou 300 \$ et à d'autres dons, nous pourrons (expliquez ce que vous comptez réaliser).

ou

Si vous pouviez nous offrir 50 \$ par mois pendant trois ans, nous serions en mesure d'aider tous les mois une personne à (décrivez l'activité prévue).

Une fois la sollicitation faite, gardez le silence

Après avoir fait part au donateur potentiel du montant escompté, gardez le silence jusqu'à ce qu'il prenne la parole. Même si le silence se prolonge, attendez patiemment. Laissez à la personne le temps de réfléchir. Un collecteur de fonds a appris ce dur principe à ses dépens :

[Traduction]

Parmi les principes enseignés par les spécialistes, celui-ci m'a semblé particulièrement difficile à mettre en pratique : éviter de parler le premier après avoir sollicité un don. Un jour, après avoir gardé le silence pendant un court instant, je me suis malheureusement mis à lâcher un flot de paroles. Dans ma nervosité, j'ai même fourni au donateur potentiel un motif l'empêchant de verser la contribution suggérée.

En rompant le silence, je n'ai pu savoir si la demande paraissait raisonnable, ou si le donateur potentiel souhaitait me faire part de certaines questions ou objections auxquelles j'aurais pu répondre.⁹⁶

Tenez-vous prêt à solliciter à plusieurs reprises

Il se peut que vous ayez à revenir plusieurs fois à la charge avant que la personne ne se décide. Les donateurs potentiels ne tiennent pas toujours compte de la demande lorsqu'ils ne sont pas prêts à verser leur contribution. Ils vous adresseront peut-être de nouvelles questions. Ou détourneront la conversation. À moins qu'ils n'affirment avoir besoin de temps pour réfléchir.

Certains spécialistes proposent de solliciter une même personne jusqu'à sept fois. Ne vous souciez pas du compte. Efforcez-vous plutôt d'être à l'écoute de la situation. Les bénévoles insistent parfois trop lourdement pour amener les donateurs potentiels à se décider plus rapidement qu'ils le souhaitent. D'autres, également dans l'erreur, se sentent tellement nerveux qu'ils s'empressent de prendre congé dès qu'on leur laisse entrevoir la possibilité d'une réponse négative. Il vous faudra trouver un équilibre entre ces deux attitudes.

Que répondre à un «oui», à un «non», à un «peut-être»?

Quelle que soit la décision de votre interlocuteur, il est primordial que vous sachiez répondre correctement. Il se peut que des contributions futures, beaucoup plus importantes que celle que vous sollicitez en l'occurrence, dépendent du suivi que vous effectuerez.

Si la personne répond *oui*

La personne accepte immédiatement de contribuer. C'est merveilleux!

Il peut toutefois se révéler étonnamment difficile de réagir à une réponse favorable.

La logorrhée. S'étant senti tellement soulagé par la réponse affirmative d'une personne qui l'avait écouté amicalement et lui offrait un don intéressant, un bénévole a contracté une logorrhée subite. «Quel soulagement, a-t-il laissé échapper, nous craignons que vous nous interrogiez sur le scandale du...» Trop tard : le bénévole maladroit a eu beau se retrancher dans un silence gêné, le donateur potentiel a repris son chèque et demandé des précisions.

Voilà ce qu'il convient de faire.

Songez d'abord à apprécier la générosité de la personne et à remercier. Cela peut sembler évident, mais les gens oublient souvent de dire merci.

S'il s'agit d'une promesse de don, remplissez la carte prévue à cet effet et demandez au donateur de la signer.

Si la personne n'a pas pris son chéquier, repassez chercher le chèque. Essayez de garder la maîtrise des opérations. Laisser à une personne occupée le soin d'acheminer elle-même sa

⁹⁶ CALLENDER, Marga. «Solicitation Calls: A Personal Reflection», *The Nonprofit Times*, mars 1993.

contribution entraîne souvent un oubli.

Pour certains collecteurs de fonds, une fois obtenue la promesse d'une contribution, il ne reste plus qu'à remercier. De fait, si on ne sait trop que répondre, mieux vaut exprimer sa gratitude et ne rien ajouter.

Mais une planification adéquate offre de nombreuses ressources.

Avant de rendre visite au donateur potentiel, songez au don supplémentaire qu'il pourrait faire s'il se montre enthousiaste. Les possibilités abondent : à vous d'évaluer soigneusement son humeur. Si la contribution vous est offerte avec réticence, retirez-vous gentiment. Si vous sentez par contre un vif intérêt chez votre interlocuteur, demandez-lui tout de suite s'il accepte de contribuer davantage.

Peut-être serez-vous agréablement surpris du don supplémentaire que la personne sollicitée voudra bien vous verser. Les regrettés Floyd et Jean Chalmers, dont le soutien aux arts se chiffre à plus de 10 millions de dollars, constituent l'exemple parfait :

[Traduction]

[Floyd] Chalmers... a joué de son influence considérable pour convaincre le monde des affaires d'apporter au domaine des arts une contribution qui, à son avis, dépassait la sienne. «Plus encore que mon argent, mon nom a constitué mon principal apport aux arts pendant toutes ces années, soutenait-il. J'ai consacré mon temps à solliciter la contribution des autres, au point même de les embêter...»

«Floyd et Jean ont beaucoup encouragé la créativité et les créateurs en leur donnant du temps, des conseils et de l'argent, avec la même générosité dans les trois cas», peut-on lire dans un ouvrage rédigé en l'honneur du 90^e anniversaire de M. Chalmers.⁹⁷

Vous pourriez par exemple demander au donateur potentiel de vous aider en :

- accroissant sa contribution par une promesse de don consistant à verser, pendant plusieurs années, un montant préétabli;
- faisant un don plus important grâce à un legs, une assurance ou une donation prévue;
- offrant une subvention de contrepartie avec la collaboration de son entreprise;
- faisant un don en nature, qu'il s'agisse de biens ou de services (prévoir le type de contribution souhaitée et la valeur de celle-ci);
- fournissant le nom de ses relations afin d'allonger la liste des donateurs potentiels;
- rédigeant, à l'intention de ses relations, une lettre ayant pour objet de présenter l'organisme;

⁹⁷ DOWNEY, Donn. «A champion of the arts in Canada» (notice nécrologique), *The Globe and Mail*, 27 avril 1993, p. C2.

- téléphonant à ses relations afin d'organiser des rencontres;
- participant à des visites de sollicitation auprès de ses relations;
- prenant part à un groupe de travail sur la collecte de fonds.

Établissez les témoignages de reconnaissance qu'il convient d'offrir au donateur, surtout s'il s'agit d'une personne connue ou influente, ou d'un don particulièrement important. Certains préfèrent garder l'anonymat, quelquefois par modestie, ou parce qu'ils souhaitent se protéger de la sollicitation de trop nombreux organismes.

Si le donateur semble réticent mais ouvert, expliquez-lui qu'il aidera votre organisme en acceptant un témoignage public de reconnaissance : d'autres personnes souhaiteront imiter son geste, sachant que quelqu'un a déjà évalué la cause, vérifié le sérieux de l'organisme et choisi d'apporter son soutien.

Si la personne donne son accord, demandez-lui si elle accepte de recevoir les témoignages de reconnaissance suivants, et remplissez la fiche que vous trouverez à la fin du présent chapitre. Accepte-t-elle :

- que son nom figure sur le bulletin d'information de l'organisme;
- de recevoir un témoignage de reconnaissance public à l'occasion d'une manifestation;
- que l'organisme fasse parvenir un communiqué de presse aux médias;
- qu'on fasse part à d'autres donateurs potentiels du fait qu'elle a contribué, s'ils le demandent;
- d'autres formes de reconnaissance.

Adaptez cette liste et inscrivez-y uniquement les témoignages de reconnaissance que votre organisme peut se permettre d'offrir. Proposer par exemple une manifestation qui n'aura jamais lieu risquerait, à la longue, de vous attirer des ennuis.

Le donateur potentiel se montre beaucoup moins généreux que vous ne l'escomptiez

Il est toujours tentant d'accepter un don, si modeste soit-il. Après tout, l'argent a toute sa valeur, et bien des bénévoles ne tiennent pas à insister outre mesure.

Mais ils font peut-être erreur. Les contributions symboliques finissent parfois par produire un effet négatif sur les organismes sans but lucratif. Ceux-ci risquent en effet de se trouver pris dans l'engrenage du «don modeste», dont il n'est pas facile de se dégager. L'effet négatif peut avoir une double portée : d'une part, il risque d'entraîner des conséquences sur la fourchette de contribution choisie par la suite pour ce donateur; d'autre part, une personne en vue offrant un don symbolique influence parfois un certain nombre de donateurs potentiels. Ces derniers connaissent souvent le montant approximatif de la contribution de leurs pairs et en tiennent compte rigoureusement au moment d'arrêter leur décision.

Il vous est par ailleurs impossible de connaître tous les détails de la vie de votre interlocuteur.

Il se peut que vous ayez fait fausse route en évaluant sa capacité de donner, ou la nature de son engagement. Solliciter un supplément risque alors de conduire à l'obtention d'un don encore plus modeste, si tant est que la personne consente à contribuer. Trop d'insistance risque en outre de nuire aux collectes de fonds à venir.

Mais alors, qu'allez-vous faire?

Le monde de la collecte de fonds foisonne d'anecdotes comme celle-ci :

Le cas du chèque déchiré. Un donateur fortuné que nous appellerons Dan a un jour remis un chèque de 25 000 \$ à son vieux copain Irv, qui travaillait bénévolement à la collecte de fonds au profit d'une cause qu'ils appuyaient tous les deux.

Irv a examiné le chèque de 25 000 \$. Puis, regardant son ami droit dans les yeux, l'a déchiré en petits morceaux.

«Dan, nous savons tous les deux que tu peux te permettre de verser 250 000 \$», lui a-t-il fait remarquer.

Une réaction aussi audacieuse n'est pas à la portée de tout le monde! Toutefois, si vous connaissez bien le donateur potentiel, peut-être oserez-vous prendre le risque.

MISE EN GARDE : Cette tactique n'est pas recommandée aux néophytes. Tout dépend de votre aptitude à évaluer les gens, et de votre confiance à l'égard des objectifs de départ. Certaines personnes, habiles négociatrices, parviennent à faire augmenter le montant d'une contribution modeste. Mais les timides sont priés de s'abstenir.

À propos : Dan a remis à Irv un chèque d'un quart de million de dollars.

Rappelez-vous que votre rôle ne se limite pas à recevoir un chèque. N'importe quel service de messagerie pourrait dans ce cas en faire autant. Vous agissez à titre de *collecteur* de fonds, et c'est sur le terme «collecteur» qu'il y a lieu de mettre l'accent.

La stratégie adoptée est fonction des circonstances. Examinons les divers scénarios possibles.

Si le donateur offre un montant prédéterminé

Le cas de M. Leriche. Au dire de Pierre, le collecteur de fonds chargé de solliciter M. Leriche, ce dernier avait préparé son chèque avant le début de l'entretien. Lorsqu'ils se sont assis, M. Leriche a glissé le chèque, plié, sur la table avant que Pierre ait pu dire quoi que ce soit.

Celui-ci a mis le chèque dans sa poche sans le regarder, a parlé de tout et de rien pendant quelques minutes, puis a pris congé. Une fois sorti, il a pris connaissance du montant du chèque et a eu la déception de constater qu'il était largement inférieur à la somme escomptée.

Pierre aurait pu agir différemment. Il aurait pu notamment remettre le chèque à M. Leriche

sans regarder la somme offerte et en disant : «Conservez votre don pour l'instant, M. Leriche. Il y a peut-être des aspects particulièrement intéressants de la campagne dont on ne vous a pas parlé, et qui peuvent vous faire changer d'avis sur le montant de la contribution à offrir. J'aimerais que nous consacrons cinq ou dix minutes à en discuter avant que vous preniez une décision, si cela vous convient. Pouvez-vous m'accorder ces quelques minutes? Je ne veux pas insister, mais je crois que cela peut vous intéresser.»

Si M. Leriche accepte, Pierre pourra présenter sa demande comme prévu. Peut-être obtiendra-t-il un chèque plus important. Bien entendu, il se peut aussi que M. Leriche lui remette la somme qu'il comptait lui verser, ou un montant encore inférieur. En pareil cas, Pierre aura au moins la satisfaction d'avoir essayé.

Si M. Leriche dit être trop occupé, Pierre devrait essayer de fixer un autre rendez-vous pour un jour où il sera plus libre, de manière à consacrer le temps nécessaire à l'entretien.

Il va sans dire que si M. Leriche affirme avoir déjà arrêté sa décision, rien ne sert d'insister. Pierre n'a plus qu'à accepter le don de bonne grâce, puis à préparer une stratégie d'assiduité selon laquelle une personne influente se chargera à son tour de rendre visite à M. Leriche pour solliciter un don plus important. Cette nouvelle visite peut être effectuée six mois plus tard, ou même avant, si la bonne personne s'en charge. Il se peut cependant qu'elle ne puisse avoir lieu que des années plus tard.

Si le donateur potentiel offre une contribution modeste

Le cas du ressentiment. Dans le cas de Sally, le problème s'est posé différemment. Le docteur Lemieux, qu'elle sollicitait, a écouté tout ce qu'elle lui disait, puis lui a promis 100 \$.

Sally comptait recevoir 750 \$! Le médecin s'étant montré bien plus généreux envers d'autres organismes de la ville, Sally se demandait ce qui avait pu se produire. Son interlocuteur avait pourtant semblé très intéressé par son exposé et avait écouté attentivement jusqu'à la fin.

Si elle avait voulu faire preuve d'audace, Sally aurait pu dire : «Docteur Lemieux, j'espérais sincèrement une contribution beaucoup plus importante. Pourriez-vous prendre quelques minutes pour m'expliquer : ai-je dit quelque chose qui vous a découragé de donner? Ou y a-t-il une autre raison que j'ignore?»

Le docteur Lemieux pourrait ainsi fournir à Sally des renseignements qui lui permettraient, soit d'ouvrir de nouveau la discussion, soit de prévoir un autre entretien à une date ultérieure.

Si le médecin lui fait part de son désir de soutenir plus généreusement le programme, mais lui confie ne pas en avoir les moyens à ce moment, elle pourrait lui proposer de verser des mensualités ou de recourir aux chèques postdatés. Le médecin sera peut-être heureux qu'on lui offre l'occasion de donner sans pour autant devoir faire face à une charge financière trop lourde.

Une autre solution s'offrait à Sally. Elle aurait pu encourager le médecin à appuyer l'organisme sans déboursier d'argent : ce dernier pourrait présenter bénévolement l'organisme à des collègues, par exemple, ou faire don de son vieil ordinateur.

Si le donateur potentiel répond *peut-être*

Le cas du donateur potentiel qui consulte. Kim avait eu avec le juge un entretien apparemment fructueux. Il avait témoigné un intérêt indéniable. Mais le moment venu, plutôt que de répondre par oui ou non, Mme le juge a dit : «Je dois en discuter avec mon mari. Nous prenons toujours nos décisions ensemble. Je vous ferai part de la réponse.»

S'il vous arrive de vous trouver dans une situation similaire, dites par exemple : «Je suis contente que vous preniez ma demande tellement au sérieux, Madame le juge. Le choix de faire un don substantiel constitue une décision importante et il va de soi que votre époux (ou votre épouse, selon le cas) doit être consulté. Toutefois, il souhaitera peut-être poser certaines questions. Alors fixons la date de ma prochaine visite, au cours de laquelle je m'entretiendrai avec vous deux ou seulement avec lui, si vous préférez.»

Remarque : Si vous avez effectué votre recherche correctement, peut-être aurez-vous prévu cette éventualité et fixé un rendez-vous au couple dès le départ.

Si le donateur potentiel refuse de vous permettre de rencontrer son conjoint (son associé ou son collègue), veillez à ce qu'il possède suffisamment de renseignements pour présenter la cause à votre place. Si vous utilisez du matériel informatif, laissez-le si possible à la personne. Demandez-lui s'il lui vient à l'esprit certaines questions que son partenaire serait susceptible de poser et auxquelles vous pourriez répondre d'avance.

Enfin, ne laissez pas au donateur potentiel le soin de communiquer avec vous. Il est primordial de fixer une date limite quant à la prise de décision.

Dites par exemple : «Pouvons-nous en reparler le (proposez une date se situant dans les deux semaines)? Je repasse dans le quartier ce jour-là. Me sera-t-il alors possible de revenir vous rendre visite?»

Vous pourriez également préciser : «Comme notre équipe compte effectuer sous peu un compte rendu, j'aimerais lui faire part de votre décision. La réunion a lieu le [date x]. Puis-je vous rencontrer le jour précédent?»

En cas d'échec de ces stratégies, demandez simplement au donateur potentiel de vous indiquer la date qui lui convient le mieux.

Si le donateur potentiel souhaite obtenir de plus amples renseignements

Le cas de la réponse trop juste. Jeanne s'est trouvée coincée : M. Lévesque lui a posé une question à laquelle elle n'a pas su répondre.

Cette visite de sollicitation ne l'enthousiasmait pas de prime abord. Alors, dès qu'elle a pressenti la première question, Jeanne a promis de se renseigner sur la réponse, puis s'est empressée de refermer sa mallette et de prendre congé.

M. Lévesque, qui lui avait adressé cette question de façon anodine, a été très étonné de sa réaction. Mais Jeanne l'avait prise au sérieux. Pendant deux semaines, elle s'est livrée à des recherches approfondies, préparant un rapport détaillé à l'intention de M. Lévesque. La recherche était tellement plus agréable que la collecte de fonds — dans

l'esprit de Jeanne, tout au moins.

Lorsque, après bien des échanges de coups de fil et des rendez-vous reportés, ils sont finalement parvenus à se rencontrer de nouveau, M. Lévesque n'a éprouvé qu'un plaisir mitigé en recevant une réponse aussi complète à sa question : le fait que l'organisme dilapide ses ressources de cette façon l'inquiétait un peu.

Résultat : M. Lévesque a versé une contribution bien inférieure à celle qu'on attendait. Jeanne s'est sentie vexée de voir tout son travail si peu récompensé. Au sein de l'organisme, c'était la déception.

Avant d'examiner les autres possibilités qui s'offraient à Jeanne, voyons une autre situation du même genre.

Le cas du professeur qui en savait trop. Un collecteur de fonds — appelons-le Ricardo — s'y est pris d'une façon complètement différente pour aborder le donateur potentiel. Ce dernier, le professeur Parker, lui a posé quelques questions. Mais Ricardo n'était pas tout à fait sûr des réponses. Se rappelant vaguement qu'on lui avait dit quelque chose à ce propos un jour, il a répondu ce qui lui semblait le plus juste. Bref, il a inventé des faits.

Mais malheureusement pour lui et pour l'organisme, le professeur Suzanne Parker faisait autorité dans ce domaine. Elle connaissait bien les réponses, mais avait mis son interlocuteur à l'épreuve.

Elle n'a fait aucun don à l'organisme ce jour-là... Pas plus qu'elle n'en fera dans les années à venir.

Quel comportement Jeanne et Ricardo auraient-ils dû adopter?

Évitez de mentir, d'inventer des réponses ou de dérouter le public. Si vous ignorez la réponse, dites-le. La plupart des gens apprécieront votre honnêteté.

Prenez note de la question et relisez-la au donateur potentiel. Ce dernier appréciera que vous preniez ses interrogations au sérieux. Dites par exemple : «Si j'ai bien compris, vous désirez savoir...»

Puis demandez à la personne : «Avez-vous besoin de ce renseignement tout de suite ou pouvons-nous poursuivre notre entretien?»

Elle vous invitera probablement à poursuivre.

Dans ce cas, continuez et essayez d'obtenir sa contribution au cours de la visite. Vous lui fournirez sûrement la réponse plus tard, mais il se peut fort bien qu'elle n'ait pas besoin du renseignement pour arrêter sa décision.

Peut-être la personne sollicitée vous dira-t-elle : «J'ai absolument besoin de savoir. Il s'agit d'un point essentiel.» Deux possibilités s'offrent alors à vous :

- La plus impressionnante consiste à demander l'autorisation de téléphoner pour poser la question à l'une de vos personnes ressources (à son domicile au besoin), et à transmettre la réponse instantanément à votre interlocuteur.
- S'il vous est impossible de procéder de la sorte, prenez note de la question. Vérifiez de nouveau s'il y a lieu d'interrompre la conversation immédiatement, ou si vous pouvez poursuivre «pour le cas où je devrais chercher la réponse à d'autres questions également.» Si l'entretien suit son cours, le donateur potentiel décidera peut-être d'appuyer l'organisme sans avoir obtenu la réponse. Dans le cas contraire, fixez la date à laquelle vous reviendrez lui en faire part.

Si le donateur potentiel répond *non*

Lorsque votre interlocuteur vous oppose un refus catégorique, rien de plus tentant que d'abdiquer. N'en faites rien.

Avant de procéder à l'analyse détaillée, énumérons les recours possibles :

- a) Être poli;
- b) Demander la raison de ce refus;
- c) Insister gentiment;
- d) Offrir une solution de rechange *axée sur un aspect différent du travail de l'organisme*;
- e) Proposer de reporter la contribution;
- f) Suggérer d'autres moyens de venir en aide à l'organisme;
- g) Demander conseil.

a) Être poli

Si le donateur potentiel se montre hostile, pressé, ou vous laisse entendre d'une manière ou d'une autre que vous devez vous retirer sur-le-champ, il ne vous reste évidemment plus qu'à obtempérer. Soyez d'une extrême politesse. Remerciez gentiment la personne d'avoir pris le temps de communiquer avec vous, et n'écartez pas la possibilité d'une visite ultérieure. Rappelez-vous que le fait d'entretenir des liens importe bien davantage qu'une sollicitation ponctuelle.

Quelles que soient les circonstances, ne vous permettez jamais la moindre impolitesse. Abstenez-vous de le réprimander, de lui laisser entendre que selon vous, il ne comprend pas bien la situation et que sa conscience sociale est trop étroite.

Ces propos sur la politesse peuvent sembler superflus, mais il arrive fréquemment que des collecteurs de fonds vexés jurent littéralement contre leur interlocuteur.

b) Demander la raison de ce refus

L'idéal serait de poursuivre la conversation avec le donateur potentiel. Demandez des précisions. Se pourrait-il qu'un aspect du projet lui déplaise? Dans l'affirmative, le fait de lui fournir des éclaircissements permettra peut-être de le gagner.

Il va sans dire que si votre interlocuteur s'oppose vraiment à la démarche de l'organisme, les renseignements supplémentaires ne se révéleront pas très utiles.

Proposez-lui d'en discuter *s'il le désire*. Mais veillez à ne pas trop insister. Le droit de refus est bien légitime. Et chacun de nous s'en prévaut beaucoup plus souvent qu'autrement.

Les personnes sollicitées refusent parfois pour des motifs personnels. Il arrive aussi qu'elles ne connaissent pas les raisons de leur décision.

Nancy Jackman exprime clairement le problème que lui posent les collecteurs de fonds qui lui demandent d'expliquer son refus, surtout lorsqu'ils le font d'une manière désagréable :

[Traduction]

Lorsque je ne donne pas... ne me demandez pas pourquoi... je me sens coupable. Je me sens tourmentée et je ne tiens pas à ce que les larmes me viennent aux yeux parce que j'ai à vous dire non. Je dis non chaque année à des milliers d'organismes de bienfaisance.

J'estime qu'au cours des dix années à venir, de nombreux organismes sont appelés à disparaître. J'ai donc décidé de ne plus verser de contributions modestes d'environ 1 000 \$... Je ne consens plus de dons annuels modestes.⁹⁸

c) Insister gentiment

Certaines personnes n'acceptent jamais la première fois qu'on les sollicite. Elles aiment éprouver l'engagement du bénévole.

Voici un fait vécu tiré de la vie de Joe Tanenbaum, l'un des donateurs les plus généreux du Canada. **JT**, comme l'appellent bon nombre de ses amis, a fait fortune grâce à la Runnymede Steel, société spécialisée dans la construction de ponts dont il était propriétaire, et plus tard, avec la construction immobilière.

[Traduction]

JT dispose d'un éventail de stratégies soigneusement mises au point pour venir en aide aux personnes dans le besoin. L'une des tactiques les plus courantes et les moins bien comprises utilisées par Joe Tanenbaum pour tzedakah (terme yiddish désignant l'action de donner à une œuvre de charité; littéralement, «faire justice») consiste en un dur marchandage avec les organismes qui sollicitent son appui. Il n'est pas rare que les collecteurs de fonds soient choqués au moment de leur première rencontre avec lui. : «Est-ce bien lui le célèbre philanthrope qui a la réputation de donner des millions avec enthousiasme?», se demandent-ils.

L'un d'entre eux a présumé, non sans naïveté, constituer le partenaire parfait pour un shidduch (un mariage) avec JT. «Après tout, se disait-il, M. Tanenbaum désire donner et l'organisme dans le besoin que je représente souhaite recevoir. Rien de plus logique! En fait, je rends service à ce vieux monsieur.»

Mais la négociation ardue et l'arsenal de questions pièges auxquelles il a été soumis ne correspondait pas exactement à l'idée que le meshulach (le collecteur de fonds; littéralement, l'émissaire) se faisait de la gratitude.

Lorsque le jeune homme, déconfit, est sorti du Saint des Saints de JT, dans l'immeuble de la Runnymede, la première image qu'il a aperçue était le visage souriant de la secrétaire de Joe, l'imperturbable Terry Ryan. Refoulant ses larmes, il a laissé échapper un soupir aussi long que la flèche de la grue préférée de Joe.

Cherchant à lui témoigner de la sympathie, Terry lui a demandé : «Vous êtes un peu

⁹⁸ Centre canadien pour la philanthropie, Toronto, juin 1989.

pâle. Prendriez-vous un café?»

Incapable de se concentrer sur cette question, le jeune homme a laissé échapper : «S'il ne veut pas donner de son argent, pourquoi est-ce qu'il possède une fondation, alors?»

«Vous a-t-il dit qu'il ne vous donnerait rien?» a demandé la secrétaire, étonnée.

«Non, il n'a pas dit carrément qu'il ne me donnerait pas d'argent. Ce n'était pas nécessaire. Je n'ai pas su répondre à la moitié des questions qu'il m'a posées, et il m'a donné l'impression que j'étais un parfait imbécile.»

«Mon pauvre garçon. Mais vous n'avez pas compris. JT — je veux dire M. Tanenbaum — traite tous les meshulachim de cette façon. À leur première visite, s'entend. Vous vous figuriez que la collecte de fonds était une sinécure? Mais jamais vous ne rencontrerez un être au cœur aussi tendre que celui de JT, et il le sait. Voilà pourquoi il met à l'épreuve tous ceux et celles qui viennent lui demander de l'argent. Il veut savoir si vous connaissez bien la cause, si elle vous tient à cœur, si l'organisme que vous représentez vous importe vraiment, si vous avez suffisamment de chutzpah (courage, assurance, cran, culot).»

«Alors qu'est-ce que je dois faire à présent?», a-t-il gémi.

«Vous allez devoir revenir.»

«Oh, non! Jamais je ne pourrai!»

«Bien sûr que si. Et il le faut, parce que si vous n'obtenez pas de contribution de JT, vous n'en obtiendrez de personne. Voyons voir, j'ai une case vide à 8 h jeudi prochain dans l'agenda de M. Tanenbaum. Ce sera son premier rendez-vous de la journée. Les personnes qui consentent à se lever aussi tôt que lui font toujours bonne impression. Rentrez chez vous faire vos devoirs maintenant. Essayez de vous rappeler toutes les questions qu'il vous a posées, et préparez-vous à répondre, non seulement à celles-là, mais à d'autres encore. Vous verrez, c'est un gros ours au cœur tendre. Si vous lui prouvez que vous croyez vraiment en votre cause, vous obtiendrez une contribution importante. J'en suis certaine.»

Et il l'a effectivement obtenue.⁹⁹

d) Offrir une solution de rechange axée sur un aspect du travail de l'organisme

Les donateurs potentiels refusent parfois de contribuer parce qu'un aspect particulier de votre travail ne leur plaît pas. Il prêle peut-être trop à controverse, selon eux. Ou ils estiment que l'organisme dilapide l'argent.

⁹⁹ TELLER, Hanoch. *Bridges of Steel, Ladders of Gold*, Spring Valley NY, Philipp Feldheim Inc., 200 Airport Executive Park, Spring Valley, NY 10977, 1990, p. 208-210.

Offrez-leur la possibilité d'axer leur don sur un autre aspect de votre travail.

Confirmez d'abord au donateur potentiel qu'il a le droit de réagir comme il le fait. Demandez-lui : « Désirez-vous que je fasse part de votre point de vue au conseil d'administration? Il est important que les membres soient au courant de ce que pensent nos bienfaiteurs. »

Ne promettez pas de modifier la ligne de conduite — dites seulement au donateur potentiel que vous transmettez ses idées. Attendez la réponse en silence; discutez sérieusement de la ligne de conduite en question.

Interrogez ensuite la personne afin de savoir si elle apprécie une partie du travail de votre organisme. Demandez-lui : « Êtes-vous d'accord avec le fait que d'autres aspects de notre travail en valent la peine? Par exemple, nous nous occupons également (donnez quelques exemples *brefs* de projets intéressants). »

Même dans les petits organismes, on parvient en général à mettre l'accent sur d'autres aspects du travail : travail auprès des enfants ou des personnes âgées, des hommes ou des femmes, renseignements plutôt qu'initiatives. Cette fois encore, attendez la réponse en silence. Si l'ensemble du projet paraît d'un intérêt discutable à votre interlocuteur, vous n'obtiendrez pas de contribution de sa part. Si certains aspects retiennent par contre son attention, vous pouvez poursuivre.

Demandez-lui des précisions. Laissez la personne susciter elle-même ses propres sentiments favorables. Renseignez-vous : « Quels aspects du travail appuyez-vous d'abord, et pourquoi? »

Vous pouvez maintenant commencer à solliciter un don lié à cet aspect précis. « Consentiriez-vous à donner exclusivement pour celui que vous estimez valable? J'insiste sur le fait que la totalité de votre contribution sera consacrée à cet aspect seulement. »

Avant d'offrir cette solution de rechange, il y a d'abord lieu d'en convenir avec l'organisme. Le conseil d'administration accepte-t-il les dons affectés à une fin particulière. Cette contribution sera-t-elle intégrée aux fonds recueillis pour le projet, ou constituera-t-elle un surplus? Il se pourrait que le donateur potentiel pose la question et il appartient au collecteur de fonds d'énoncer clairement la ligne de conduite adoptée à ce sujet.

e) Proposer de reporter la contribution

Le donateur potentiel *souhaite-t-il* apporter son appui, bien qu'il se trouve limité par sa situation financière actuelle? À la bonne heure : il ne refuse pas, mais remet à plus tard. Vous devriez convenir immédiatement de modalités acceptables, notamment des versements mensuels réduits, des chèques postdatés, ou un nouvel entretien à une date ultérieure fixée par le donateur.

f) Suggérer d'autres moyens de venir en aide à l'organisme

Il se peut que le donateur potentiel vous dise : « J'aimerais vraiment vous aider. Mais il y a tellement de justes causes que je ne peux toutes les soutenir. »

Voici ce qu'il y a lieu de faire. Convenez d'abord avec votre interlocuteur du fait qu'il existe de nombreuses causes dignes d'intérêt. Dites-lui que vous aussi vous sentez frustré par ce

dilemme. Faites-lui ensuite valoir qu'on peut aider sans recourir à son porte-monnaie. Citez par exemple les dons en nature, les contributions offertes par l'entreprise où il travaille, ou les programmes de subventions de contrepartie.

g) Demander conseil

Si toutes les autres solutions échouent, demandez conseil au donateur potentiel. Dites par exemple : «J'aime voir l'aspect positif de chaque situation, même lorsque quelqu'un m'oppose un refus. Cela me permet quelquefois d'apprendre. Alors pourriez-vous consacrer quelques instants à m'indiquer la façon dont il me serait possible d'améliorer l'exposé que je vous ai présenté? Il se peut fort bien que la personne accepte et vous donne de précieux conseils. Il arrive souvent que les donateurs potentiels finissent ainsi par se convaincre eux-mêmes de contribuer.

5. Savoir repérer les éventuelles embûches et connaître les stratégies permettant de les surmonter

Avant de vous entretenir avec les donateurs potentiels, essayez d'imaginer les questions les plus difficiles qu'ils pourraient vous adresser. Inscrivez-en au moins dix. Organisez avec un groupe de collègues une séance de remue-méninges à ce sujet.

Cette étape doit précéder celle de la formation des bénévoles, au cours de laquelle il vous faudra aborder le thème des embûches et proposer des moyens efficaces de les surmonter.

Il existe des objections types, qui valent sans doute pour tous les organismes. D'autres touchent au contraire des groupes précis. Voici quelques exemples :

- Fournissez-moi des précisions sur (un thème qui ne vous est pas familier).
- Pourquoi votre organisme a-t-il (ou n'a-t-il pas) réagi à ce sujet?
- À quoi sert l'argent que vous recueillez?
- Quel type de reconnaissance puis-je obtenir?
- Combien avez-vous donné?
- Combien a donné Untel?
- Pourquoi n'ai-je pas obtenu de reçu pour fins d'impôt, de témoignage de reconnaissance adéquat, etc. en retour de la contribution que j'ai versée en 19...?
- Comment avez-vous fait pour obtenir tant de renseignements à mon sujet?
- Comment avez-vous établi la somme que vous me demandez?
- Pourquoi votre organisme fait-il état d'un déficit ou d'un surplus?
- N'y a-t-il pas eu une scission au sein du conseil de votre organisme, l'arrestation d'un des membres les plus influents, ou le congédiement de quelqu'un récemment?
- Je ne contribuerai qu'à la condition d'obtenir la reconnaissance suivante...
- Je ferai un don à la condition que l'argent soit affecté à (et la personne cite un objectif pour lequel vous ne recueillez pas d'argent, ou qui risque d'entraîner des difficultés).
- Je ne me montrerai généreux que si vous m'offrez des avantages personnels en contrepartie (me remettre un diplôme de votre université, embaucher un membre de ma famille, m'obtenir un laissez-passer pour l'arrière-scène, me remettre des billets gratuits à l'occasion d'une manifestation).
- J'appuie déjà Centraide. Pourquoi devrais-je vous apporter mon soutien?
- J'appuie déjà d'autres organismes semblables au vôtre.

- Comment pouvez-vous me demander de donner, compte tenu de la conjoncture économique actuelle?
- Votre organisme n'est-il pas subventionné à part entière par le gouvernement? *ou* L'État devrait vous subventionner entièrement et si je vous donne de l'argent, il se soustraira à cette obligation.

Vous parviendrez sans doute à allonger encore cette liste effrayante.

On vous demandera peut-être de donner votre point de vue sur l'avortement, les droits des animaux, le jeu, l'alcool, le bilinguisme, l'acquiescement de la dîme et tout autre sujet controversé. Même si votre organisme ne prend pas officiellement position sur ces sujets, le donateur potentiel voudra peut-être connaître la position officieuse, ou votre avis personnel.

Il existe une méthode type en quatre étapes et qui vous permet de faire face à presque toutes les embûches. Voici en quoi consiste cette formule magique :

a) Acquiescer

Approuvez ou admettez le point de vue de votre interlocuteur. Dites par exemple : «Je crois comprendre ce que vous ressentez.»

b) Interroger la personne et faire de l'écoute active

Demandez des précisions *avant* de commencer à répondre. Vous risquez de vous créer de nouveaux ennuis en vous précipitant.

À un donateur potentiel lui faisant remarquer que l'organisme était à son avis trop politisé, un collecteur de fonds a répondu : «Eh bien, vous faites sans doute allusion à notre position à l'égard de l'Afrique du Sud...», mais son interlocuteur de l'interrompre : «Non, j'avais à l'esprit un tout autre sujet. Mais parlez-moi donc de votre position relativement à l'Afrique du Sud.» Le collecteur de fonds venait, bien involontairement, de s'attirer de nouveaux ennuis.

Laissez au donateur potentiel beaucoup de «temps d'antenne». Posez-lui des questions. Vous saurez ainsi exactement ce qu'il pense et jusqu'à quel point il y a lieu d'apporter des précisions. Vous vous étonnerez peut-être de constater qu'il partage votre avis sur le sujet.

c) Répondre brièvement

Répondez *très* brièvement. Avant de poursuivre sur une nouvelle voie, demandez au donateur potentiel s'il souhaite obtenir de plus amples renseignements. Il est trop facile de s'empêtrer dans des explications interminables, d'ennuyer la personne et de susciter de nouvelles controverses.

Abstenez-vous d'argumenter contre le donateur potentiel ou de le critiquer. Accordez la préséance à votre relation durable avec cette personne plutôt qu'aux impératifs passagers de la collecte de fonds ou au désir d'«éduquer». Revenez à votre exposé aussi rapidement que possible.

d) Solliciter le don

Empressez-vous de ramener la conversation aux besoins des personnes que vous servez (en évitant de mettre l'accent sur ceux de l'organisme). Demandez encore une fois au donateur potentiel de leur fournir son appui.

Pour illustrer la méthode, attaquons-nous maintenant à certaines de ces embûches.

QUESTION : «**J'appuie déjà Centraide. Pourquoi devrais-je vous apporter mon soutien?**»

RÉPONSE : Songez d'abord à acquiescer.

«Je suis heureux d'apprendre que vous appuyez Centraide. J'apporte aussi ma contribution à cet organisme. Il fait un excellent travail.»

Demandez des précisions et écoutez.

Option A. Si votre organisme est membre de Centraide :

«Savez-vous que notre organisme est membre de Centraide?»
(Attendez la réponse en silence.)

«Savez-vous quelle partie de notre travail est subventionnée par Centraide?»
(Attendez la réponse en silence. Si le donateur potentiel souhaite obtenir de plus amples renseignements, n'hésitez pas à les lui fournir.)

«Savez-vous que la contribution qu'apporte Centraide à ses membres n'a augmenté que de __ pour cent (ou a diminué de __ pour cent), alors que les besoins se sont accrus de __ pour cent? Croyez-vous que nos services devraient se limiter à la subvention (réduite ou légèrement augmentée) que nous accorde Centraide?» (Attendez la réponse en silence.)

Option B. Si votre organisme n'est pas membre de Centraide, mais a la possibilité de le devenir :

«Savez-vous que Centraide n'admet que (nombre) nouveaux organismes par année?»
(Attendez la réponse en silence.) Malheureusement, la campagne de financement de cet organisme ne permet pas de combler tous les besoins.»

Option C. Si votre organisme n'est pas membre de Centraide et n'y est pas admissible :

«Savez-vous que Centraide doit se limiter à fournir des subventions aux organismes œuvrant dans le domaine des services sociaux? Les organismes comme le nôtre n'y sont donc pas admissibles.»

Sollicitez le don :

«Comme vous le constatez, des quantités de personnes ont besoin d'aide et Centraide ne suffit pas à la tâche. Seriez-vous prêt à envisager une contribution de l'ordre de (préciser le montant) pour soutenir ces personnes?»

**Q. «Votre organisme n'est-il pas subventionné à part entière par le gouvernement?»
«L'État devrait vous subventionner entièrement et si je vous donne de l'argent,
il se soustraira à cette obligation.»**

A. Acquiescez :

«J'aimerais bien que le gouvernement nous subventionne à part entière. Cela résoudrait tellement de problèmes.»

Répondez brièvement :

«Étant donné la conjoncture économique actuelle, même si le gouvernement consentait à nous subventionner entièrement, il serait trop risqué de mettre tous nos œufs dans le même panier. Les politiques et les priorités du gouvernement peuvent changer très rapidement.»
(Attendez la réponse en silence.)

Sollicitez le don :

«Nous continuerons à essayer de persuader l'État de nous accorder des subventions plus importantes, mais pendant ce temps, les gens ont encore besoin de services. Que diriez-vous de donner X \$ pour les services Y?» (Attendez la réponse en silence.)

Q. «Combien a donné Untel?»¹⁰⁰

R. «Je crois qu'il s'agit d'une question raisonnable. Bien des gens aiment comparer leur contribution à celle des autres.»

Option A. Si «Untel» vous autorise à révéler le montant de sa contribution, répondez :

«Untel et moi nous doutions que vous souhaiteriez obtenir ce renseignement. Il m'a donc autorisé à vous dire, sous le couvert de la confiance, qu'il a offert __\$. En tenant compte de cette donnée, combien estimez-vous approprié de donner?» (Attendez la réponse en silence.)

«Au fait, parmi les autres personnes auxquelles je vais rendre visite, certaines me demanderont peut-être à combien se chiffre votre contribution. Nous autorisez-vous à divulguer ce renseignement? Nous leur demanderons de respecter la confiance. Et si vous souhaitez qu'une certaine personne ne soit pas mise au courant, nous n'y voyons pas

¹⁰⁰ «Je veux savoir quelles sont les autres personnes sollicitées, affirme Nancy Jackman. Il arrive parfois que nous nous téléphonions les uns les autres pour demander : "Hé, est-ce que tu as été sollicité par XYZ? Combien leur donnes-tu et est-ce que tu t'es renseigné sur leur compte?" ... Je n'ai aucun moyen d'effectuer des recherches; je travaille seule avec mon adjoint. Mais je tiens à faire des vérifications. Aidez-moi. Dites-moi qui vous sollicitez à part moi, et combien vous demandez à ces personnes... il est toujours intéressant de savoir. Je trouverai ces renseignements de toute manière : ces réseaux sont très restreints.» Atelier du Centre canadien pour la philanthropie, Toronto, juin 1989.

d'inconvénient, bien sûr.»

Option B. Si Untel ne vous autorise pas à divulguer le montant de sa contribution :

«Untel ne m'autorise pas à divulguer le montant de sa contribution. Il est important de respecter la confidentialité.» (*Attendez la réponse en silence.*)

«Aimeriez-vous que je communique avec Untel pour lui demander l'autorisation? (*Attendez la réponse en silence.*) Puis-je lui dire que c'est vous qui posez la question? (*Attendez la réponse en silence. Si le donateur semble enthousiaste, ajoutez :*) Aimeriez-vous mettre Untel au défi de verser un supplément pour égaler votre contribution?»

Option C. Si Untel n'a pas encore donné :

«Untel n'a pas encore donné. Croyez-vous que votre contribution pourrait influencer la sienne?»

Q. «Combien avez-vous donné?»

(Voilà pourquoi vous avez été prévenu dès les premières pages du présent manuel, de l'importance, pour tous les collecteurs, d'être également donateurs.)

Répondez à la question, mais sans préciser le montant en dollars de votre contribution : parlez plutôt de jours de salaire ou d'un pourcentage de votre revenu. Vous donnerez ainsi à votre interlocuteur, peut-être plus fortuné que vous ne l'êtes, la possibilité de se situer et de faire un don proportionnel au vôtre.

Q. «Comment pouvez-vous me demander de donner, compte tenu de la conjoncture économique actuelle?»

A. «Je comprends. Il n'est pas facile de se montrer aussi généreux qu'on le voudrait dans la conjoncture actuelle, n'est-ce pas? La situation économique vous a-t-elle touché personnellement?» (*Attendez la réponse en silence; compatissez et discutez de la situation.*)

«Quel effet croyez-vous qu'une telle situation ait pu produire sur les personnes que nous nous efforçons d'aider?» (*Demandez au donateur potentiel s'il aimerait obtenir de plus amples renseignements. Veillez à ce que vos réponses soient brèves et parlez-lui des participants de l'organisme.*)

Si votre interlocuteur répond qu'il souhaite vraiment vous aider, mais n'en a pas les moyens pour l'instant, ayez recours à la stratégie de «la date ultérieure». «Vous semble-t-il plus simple d'opter pour les versements mensuels peu élevés ou pour le chèque postdaté?» (*Attendez la réponse en silence.*) «Préférez-vous que nous reportions notre conversation à plus tard?» (*Rappelez-vous de fixer sur-le-champ la date de la prochaine visite.*)

Quels sont les conseils des donateurs les plus généreux quant à la sollicitation de contributions importantes?

Peut-être admirez-vous l'héritage laissé par la Fondation Rockefeller, sans pour cela vous soucier des gestes politiques ou de l'entreprise commerciale de l'homme qui en a été l'instigateur. La formulation du document qui suit (et qui date de plus d'un siècle) vous paraîtra sans doute dépassée (pour le moins). Mais vous découvrirez néanmoins que les conseils qu'il contient valent encore aujourd'hui.

Les dix principes de la sollicitation

par John D. Rockefeller père

Première publication : 1891

1. Pour faire de la sollicitation, il faut se vêtir correctement avec des habits de bon goût, du linge de corps immaculé et des chaussures bien brossées. Veiller également à ce que les mains soient propres.
2. Effectuer la visite avec un coéquipier. Deux personnes produisent plus d'effet qu'une seule, mais l'une des deux seulement doit prendre la parole. Il est plus digne de procéder ainsi.
3. Chaque personne doit présenter une carte élégante en entrant.
4. Pour commencer, ne demander à la personne sollicitée que quelques minutes de son temps et, en entrant dans le vif du sujet, donner l'impression que l'exposé sera bref.
5. Afficher de la sérénité en pénétrant dans la pièce. Ne pas laisser les provocations avoir raison de sa bonne humeur. Veiller à ce que la victime garde elle aussi le sourire, et cela, tout au long de la séance.
6. Si celle-ci semble porteuse d'un don important, ne pas hâter l'accouchement outre mesure.
7. Laisser à la personne sollicitée l'impression qu'elle donne parce qu'elle le veut bien, et non parce qu'on lui soustrait le don de force.
8. Ne faire appel qu'aux motifs les plus nobles. L'esprit du donateur se charge de lui suggérer les plus terre à terre et les plus égoïstes. Ce dernier ne souhaite pas qu'on devine ses pensées.
9. Laisser la victime s'exprimer librement, en particulier au début de l'entretien, au moment où l'on étudie ses traits distinctifs.
10. Ne jamais argumenter contre lui ou le contredire. Le laisser s'exprimer à loisir. Lui tendre la perche et l'écouter avec le plus profond intérêt.

Quels conseils l'Église donne-t-elle en matière de sollicitation de dons importants?

Vous n'êtes peut-être pas un chrétien pratiquant. Vous ne rendez peut-être pas visite non plus à tous les membres. Reste que vous pourrez sans doute adapter les conseils qui suivent aux besoins de votre organisme.

Les dix commandements de la visite de sollicitation

par Walter Murray¹⁰¹

- 1. Histoires d'horreur et craintes, point ne laisseras te dominer.**
Affrontez vos craintes et n'hésitez pas à en parler. Les peurs inexprimées risquent de saboter une campagne de sollicitation.
- 2. Sans vision, point ne solliciteras.**
Quiconque effectue des visites de sollicitation doit d'abord avoir fait siens les objectifs relatifs à la mission de l'Église au sein de la collectivité et dans le monde.
- 3. La tête dans les nuages, point ne rendras visite.**
Il est somme toute louable de cultiver sa spiritualité, mais celle-ci ne doit pas vous empêcher d'assister à toutes les séances de formation pour connaître à fond votre sujet au moment de la visite.
- 4. Les visites, point ne remettras à un moment plus convenable.**
Veillez à effectuer les visites à la date prévue, et soyez assuré que le moment le plus opportun ne se présentera jamais.
- 5. À chaque visite, point n'oublieras, qu'une bouche et deux oreilles Dieu te donna, afin que proportionnellement tu en usas.**
Soyez attentif aux messages, verbaux et non verbaux, de tristesse, de joie, de crainte et d'espoir, parce qu'il faut exprimer ses émotions avant d'être en mesure d'entendre.
- 6. La tête basse, point ne rendras visite.**
Sans chercher à vous excuser, transmettez l'histoire d'amour de l'Église pour le monde et dites aux personnes sollicitées que de donner du temps, du talent et de l'argent au travail de Jésus représente un privilège, pour vous comme pour elles.
- 7. Les enfants, point n'écarteras en pénétrant dans un foyer pour parler de l'amour et du travail de Jésus.**
Insistez sur le fait que chaque membre de la famille importe et que personne n'est trop jeune ou trop âgé pour apprendre de Jésus, qui continue de placer des enfants parmi nous.

¹⁰¹ ÉGLISE UNIE DU CANADA. *Visiting in the Home: A Handbook for Stewardship Visitors*, Department of Stewardship Services, 85 St. Clair Ave. East, Toronto, ON M4T 1M8, sans date, p. 16 (reproduction autorisée).

8. Des autres, point n'exigeras, ce que de toi-même tu n'exiges pas.

Engagez votre temps, votre talent et votre argent avant de solliciter l'engagement des autres.

9. Le suivi, point n'oublieras.

Tenez compte de tous les renseignements, suggestions et désirs d'engagement dont on vous fait part et assurez-vous d'y répondre.

10. Sans cesse, tu prieras.

Lorsque nous prions, Dieu nous ouvre les portes, les cœurs, les mains, et nous donne parfois accès à des trésors de ressources dont nous ignorions même l'existence.

6. Prendre rendez-vous pour rencontrer le donateur potentiel

Vous voilà presque arrivé à l'étape de la sollicitation. Vous avez recruté les bénévoles qui conviennent, les avez groupés par deux, formés, et jumelés au bon donateur potentiel. Vous avez déterminé la somme, le moment, la méthode et le projet opportuns. Le temps est maintenant venu de prendre rendez-vous avec le donateur potentiel.

Préparez-vous avant de téléphoner

C'est à l'une des deux personnes qui rencontreront le donateur potentiel, et non pas à la secrétaire, qu'il revient de téléphoner pour fixer le rendez-vous.

Rassemblez tous les renseignements dont vous disposez sur la personne à solliciter.

Gardez votre agenda à portée de la main. Choisissez avec votre coéquipier plusieurs dates qui vous conviennent et que vous proposerez à la personne.

Réfléchissez d'avance à l'appel téléphonique, notamment en vous penchant sur les questions suivantes :

Avoir une raison de solliciter

Avant de téléphoner, trouvez au moins une raison pour laquelle la personne, le couple ou la famille que vous sollicitez pourrait souhaiter verser une contribution importante. Vous formerez ainsi le raisonnement dont vous vous servirez pour l'aborder. Il peut s'agir de l'une des raisons suivantes :

- La personne appuie votre organisme depuis des années et vous espérez qu'elle consentira à verser un supplément dans le cadre d'un nouveau programme en particulier.
- S'il s'agit d'une personne en vue au sein de la collectivité, son engagement et son influence constitueront pour d'autres un exemple que vous apprécierez.
- Votre cause rejoint peut-être les intérêts personnels du donateur potentiel, ou ceux de sa famille ou de ses amis.

- Il se peut que le donateur potentiel ait un intérêt commercial ou professionnel relativement à la cause que vous défendez.
- Peut-être estime-t-il que le fait d'être associé à votre organisme favorise son entreprise grâce à la publicité élogieuse ou aux services offerts au personnel.

Choisir un lieu de rencontre

• Vos bureaux

Dans la mesure du possible, organisez la rencontre dans les bureaux de l'organisme, en particulier si le donateur potentiel a l'occasion d'y voir des activités intéressantes, d'y rencontrer des gens, ou d'être témoin de nouveautés.

Lyman Henderson aime «être invité à l'occasion d'une manifestation. Je trouve cela particulièrement intéressant, dit-il. J'aime avoir accès à l'arrière-scène, ou assister à une répétition dans le milieu des arts. Ou encore, visiter une clinique.»

• Le bureau ou le domicile du donateur potentiel

Le domicile, le bureau ou le lieu de travail du donateur constituent également d'excellents lieux de rendez-vous. Certains spécialistes n'y sont cependant pas favorables, car ils estiment que vous vous trouvez désavantagé, puisque la personne vous reçoit dans ses «quartiers». Je ne partage pas leur avis : il importe que votre interlocuteur se sente à l'aise, et c'est le cas lorsqu'il se trouve chez lui ou au bureau. En outre, les photographies, souvenirs, passe-temps ou trophées que vous y apercevrez peuvent vous mettre sur une piste intéressante. Faisant valoir le point de vue du donateur, Linda Bronfman ajoute :

[Traduction]

Si vous consentez à me rencontrer à mon bureau, il est plus probable que je puisse vous consacrer du temps... On me demande de me déplacer à gauche et à droite pour des causes dont j'ignore si elles m'intéresseront.¹⁰²

• Le terrain neutre

Bien que certains spécialistes le recommandent, je vous déconseille de rencontrer le donateur potentiel dans les lieux publics comme les restaurants. À ce propos, Marga Callender soutient :

[Traduction]

J'ai essayé — et j'ai détesté. En plus de devoir me concentrer sur l'écoute active et sur l'exposé que j'allais présenter, je devais aussi examiner le menu, répondre au garçon qui m'interrompait à des moments stratégiques, et manger. Souvent, l'entretien s'est terminé bien avant le repas. Après avoir souffert d'indigestion pendant quelques après-midis, j'ai décidé de ne plus tenir compte du conseil des spécialistes.¹⁰³

¹⁰² Atelier du Centre canadien pour la philanthropie, Toronto, juin 1989.

¹⁰³ CALLENDER, Marga, «Solicitation Calls: A Personal Reflection», *The Nonprofit Times*, mars 1993.

De plus, vous risquez de vous sentir gêné au moment de régler l'addition. Revient-il au donateur d'acquitter la note après vous avoir versé en plus une importante contribution? Ou l'organisme devrait-il payer et montrer que cette contribution servira à offrir des repas coûteux? En réglant lui-même, le bénévole contourne élégamment le problème, mais s'ajoute une charge. Pour éviter cette difficulté, certains optent pour le club, où l'on ne présente jamais l'addition à la table. D'autres préfèrent payer à l'avance. Chacune de ces solutions masque le problème, mais laissent tout de même un doute dans l'esprit du donateur.

Sans compter les manquements à la bienséance, qui compliquent inutilement la démarche : les boissons renversées, la nourriture coincée entre les dents, la mauvaise cuisine, les voisins de table désagréables, le soin de décider s'il convient de commander de l'alcool, de fumer.

Évitez donc les restaurants à moins que le donateur potentiel n'insiste et que vous n'ayez pas le choix.

Téléphoner pour prendre rendez-vous

Téléphonez au donateur potentiel et fixez avec lui une date qui convient à chacun.

Il est impératif, au cours de la conversation téléphonique, d'éviter de fournir de nombreux renseignements au sujet de la visite. Votre interlocuteur risquerait d'arrêter sa décision sur-le-champ.

Lorsque vous fixez le rendez-vous :

- Demandez au donateur potentiel si vous pouvez le rencontrer pour lui parler de votre travail auprès de la collectivité. Dites-lui que vos propos vont sans doute l'intéresser, et que vous aimeriez avoir l'occasion d'échanger plus longuement en personne. Proposez-lui un entretien d'environ une demi-heure.
- Ne vous laissez pas assaillir de questions au moment de l'appel téléphonique. Communiquez un sentiment d'urgence par la brièveté et la concision de vos propos. Veillez à ce que votre appel soit de courte durée et tenez-vous en à l'essentiel.
- Votre interlocuteur vous dira peut-être : «Vous n'allez pas solliciter ma contribution, n'est-ce pas?» Répondez honnêtement, sans cacher le fait que votre appel est lié à la collecte de fonds. Évitez de nier, ou de surprendre la personne : elle risque fort de ne pas apprécier. Dites plutôt : «Oui, vous pouvez choisir de contribuer, mais il s'agit d'un programme spécial et nous apprécierons vos conseils autant que votre soutien financier. J'aimerais vous en dire davantage sur le programme. Pourrions-nous convenir de l'heure d'un entretien?»
- Si la personne ne peut vous rencontrer pour discuter d'un don éventuel, proposez d'autres dates.
- Si elle refuse catégoriquement de vous rencontrer à ce sujet, il s'agit d'un avertissement : soit vous vous êtes montré trop peu assidu, soit cette personne n'est pas vraiment un donateur potentiel.

Dans un cas comme dans l'autre, rencontrer le donateur potentiel au cours de cette étape équivaudrait à une perte de temps, pour l'organisme comme pour lui. Essayez de voir si cette personne ne devrait pas faire l'objet d'une exclusion polie de votre liste de principaux donateurs potentiels. Il se peut qu'elle ne possède pas l'argent nécessaire pour le moment, ou qu'elle l'ait investi ailleurs. Peut-être ne s'intéresse-t-elle pas vraiment à votre cause. Quelle que soit la raison, si vous vous trouvez dans l'impasse, faites parvenir à la personne une lettre polie, inscrivez une note à cet effet au dossier, et employez votre énergie à autre chose.

Si la personne vous semble encore susceptible de compter parmi les donateurs, essayez d'en apprendre davantage au moment de l'appel téléphonique. A-t-elle des centres d'intérêt spéciaux qui pourraient vous servir d'entrée en matière? Si elle se montre réticente, demandez-lui si elle souhaite vous faire part de certaines préoccupations. Puis, poursuivez la démarche d'assiduité.

Confirmer le rendez-vous par lettre

Après avoir convenu de la date, de l'heure et du lieu de rendez-vous, adressez au donateur potentiel une courte lettre lui confirmant les détails.

Prenez soin de joindre à la lettre des documents intéressants afin de poursuivre le processus d'assiduité et de susciter chez le donateur potentiel le désir de vous rencontrer. Votre lettre pourrait comporter quelques phrases sur le travail de l'organisme, ou s'accompagner d'un article de journal ou d'une brochure.

Veillez cependant à ne pas verser dans le publipostage. Il ne s'agit *pas*, ici, d'inciter le donateur potentiel à arrêter sa décision dès qu'il prendra connaissance de la lettre. Celle-ci ne doit servir que de préparation à l'entretien à venir.

Charles Mai, collecteur de fonds émérite, a d'excellentes suggestions sur la façon d'agrémenter cette lettre :

[Traduction]

Lorsque je demande à un donateur potentiel «Vous avez bien reçu ma lettre?» et qu'il me répond «Peut-être, je n'en suis pas sûr», c'est que cette lettre n'a pas atteint son objectif. Mais il y a pire : certains affirment même ne pas l'avoir reçue!

Les premiers mots de votre lettre, proposition ou brochure sont d'une importance capitale. Dans un ouvrage réputé portant sur l'art de relater par écrit le fruit de son expérience et intitulé How to Write and Sell Your Personal Experience, Lois Duncan affirme que les premiers mots constituent «un crochet qui retient le lecteur et ne le laisse s'échapper que lorsqu'il a lu le texte entier.»

Elle préconise dès l'ouverture le recours à l'anecdote «avec des personnages, de la couleur et de l'action, dans le genre «l'étudiant affronta tranquillement son assaillant». En quelques phrases, nous voilà fascinés par ce jeune aveugle qui résiste à une sauvage agression grâce à sa maîtrise du karaté.

Elle affectionne également les «déclarations saisissantes comme "le jour de ma mort, il a plu"».

Une des introductions préférées de William Zinsser se lit ainsi : «Je m'étais souvent demandé de quoi étaient faits les hot-dogs. Je regrette aujourd'hui de l'avoir appris.»

Dans Writing the Creative Article, Marjorie Holmes fournit un exemple «d'entrée en matière directe» que vous pourriez reprendre et adapter : «Chaque geste de discrète générosité laisse dans son sillage un merveilleux scintillement de plaisir.»

Pour renforcer votre message, adoptez un angle précis sur lequel vous mettrez l'accent. Marjorie Holmes nous invite à tirer parti de chaque incident, description ou anecdote permettant «d'éclairer, de nuancer, de rehausser ou de clarifier» le sujet.

Si je cherchais à obtenir une contribution importante pour la recherche sur le cancer, voici ce que j'écrirais : «Ma fille est bien vivante et peut aujourd'hui profiter pleinement de la vie grâce au travail en laboratoire entrepris il y a dix ans dans une ville éloignée. Et c'est la contribution d'un donateur unique qui se trouve à l'origine de ces recherches salvatrices.»

Suivrait un portrait de cette fille attrayante et sensible s'employant à soulager la misère dans le monde et qui pourtant avait échappé de justesse au cancer. Grâce aux dialogues et aux descriptions, cette personne s'animerait devant les yeux du lecteur.

Je tracerais ensuite un portrait tout aussi tangible du donateur, préciserais que sa contribution a inspiré d'autres personnes, et décrirais en termes simples les recherches ayant permis de sauver de nombreuses vies.¹⁰⁴

S'il vous paraît trop compliqué de suivre ces suggestions, tenez-vous-en à une simple note confirmant le lieu et l'heure du rendez-vous. La note doit porter la signature du bénévole chargé d'effectuer la visite.

Avant la visite, assurez-vous que chaque bénévole sache clairement en quoi consistent ses responsabilités. Si de nombreuses personnes effectuent la sollicitation, la présence d'un coordonnateur peut se révéler nécessaire. Car que de frustration pour les coéquipiers lorsque l'un répond à l'autre : «Mais je croyais que c'était *toi* qui devais envoyer la lettre!»

Les fiches suivantes vous aideront à vous y retrouver dans vos entretiens avec le donateur potentiel et à vous assurer que vous n'oubliez aucune étape.

¹⁰⁴ MAI, Charles F. «Development success and a writing course», *Fund Raising Management*, août 1991, p. 56 (reproduction autorisée).

Fiche de renseignements sur le donateur potentiel 11^e partie — Horaire

Recherche effectuée par (nom) :
Mise à jour par (nom) :
Mise à jour par (nom) :

Date :
Date :
Date :

C O N F I D E N T I E L

Nom du donateur potentiel :

Premier appel visant à fixer le rendez-vous

Date et heure prévues de l'appel : Date réelle de l'appel :
G date prévue, ou :

Appel effectué par :

Résultats :

G Rendez-vous fixé le (date et heure) :

Lieu du rendez-vous :

G Rappeler le :

G Autre :

Lettre confirmant le rendez-vous

Éléments précis à indiquer dans la lettre :

Autres notes à utiliser dans la conversation ou à porter au dossier :

Date d'expédition prévue :

Date d'expédition réelle :

G date prévue, ou :

Lettre expédiée par :

G Copie jointe

7. Rendre visite au donateur potentiel

Vous voilà on ne peut mieux préparé. Vous savez ce que vous avez à dire et, advenant un oubli, votre coéquipier vous viendra en aide.

Vous allez maintenant rendre visite au donateur potentiel.

Songez à adopter une attitude amicale. Abstenez-vous de manipuler ou de piéger la personne

en l'incitant à prendre une décision qu'elle regretterait par la suite. Ne faites rien que *vous-même* pourriez regretter dans l'avenir.

Le donateur doit au départ consentir à appuyer votre travail, et avoir les moyens de donner. Si ces deux conditions se trouvent réunies, il éprouvera un sentiment favorable à votre égard, à celui de l'organisme, et envers lui-même également.

8. Effectuer le suivi

Votre travail ne se termine pas à l'instant où vous prenez congé du donateur. Que vous ayez ou non obtenu sa contribution, il reste quelques détails à régler. Ces dernières opérations ne sont pas trop pénibles à effectuer, mais peuvent, si on les néglige, entraîner des difficultés tôt ou tard.

Tenir les dossiers en prévision de l'avenir

Voici les premières opérations à effectuer une fois la sollicitation terminée :

- a) Faites en sorte de ne plus être vu. Tournez le coin de la rue. Retournez au bureau. Entrez dans un restaurant. Il vous reste encore quelques minutes de travail : évitez que le donateur vous aperçoive prenant des notes dans la voiture, devant son domicile ou son lieu de travail.¹⁰⁵
- b) Poussez un soupir de soulagement. Hurlez hurra! Faites une prière si le cœur vous en dit.
- c) Consignez certaines notes sur le déroulement de la visite. Ne parlez à personne avant d'avoir terminé cette étape : vous risqueriez d'oublier des éléments importants. (De quoi devriez-vous prendre note? Voyez plus bas.)
- d) Rédigez un mot de remerciement à l'intention du donateur et postez-le le jour même

¹⁰⁵ «Il y a de cela plusieurs années, un couple m'avait invité chez lui, dans une petite agglomération agricole, pour discuter d'une contribution très importante», se rappelle Richard E. Matheny, vice-chancelier, relations avec les universités, université de Californie, Davis. «Une fois notre entretien terminé, je suis revenu à ma voiture en me disant que j'aurais bien des choses à me rappeler. Alors pendant que les détails de la conversation étaient encore frais à ma mémoire, j'ai tourné le coin de la rue et je me suis mis à les enregistrer au dictaphone.

«Pendant que la voiture est restée garée à cet endroit, le couple a reçu trois appels de voisins affirmant que l'homme qui sortait de chez lui se trouvait assis dans sa voiture et parlait dans un émetteur-récepteur. Morale de l'histoire : une extrême discrétion est de rigueur dans les petites agglomérations.»

«Neighbourhood Watch», encadré relatif à l'article de Theresa Shubeck : «For Donors Who Have Everything», *CASE Currents*, novembre-décembre 1990, volume XVI, n° 10, p. 54 (reproduction autorisée).

de la visite.

Tout mérite d'être consigné. Vous risquez fort de consulter ces renseignements dans l'avenir. Il se peut que vous n'ayez à effectuer aucune nouvelle collecte de fonds avant des décennies, mais il est aussi très probable que vous devrez organiser une campagne de financement bien avant.

Ne vous fiez à la mémoire de personne. Même les faits les plus inoubliables ne le sont pas. On oublie à l'occasion son propre anniversaire. On appelle parfois nos proches du nom d'autres personnes. Comme le fait remarquer le collecteur de fonds Warren Steen : «Le crayon le plus court vaut mieux que la mémoire la plus longue».¹⁰⁶

- Quel a été le résultat de la demande?
- Devrez-vous faire une seconde visite? Quand? À quel endroit?
- Vous faut-il chercher des réponses aux demandes du donateur?
- Avez-vous obtenu, au sujet du donateur, un renseignement ne figurant pas au dossier?
 - Intérêts personnels, opinions ou passe-temps;
 - Préoccupations, objections, questions soulevées;
 - Nom des enfants ou d'autres membres de la famille;
 - Occupation du donateur ou des membres de la famille.
- Que savez-vous maintenant que vous ignoriez avant la visite?
- Si vous refaisiez la visite maintenant, qu'aimeriez-vous savoir?

Les fiches qui suivent peuvent vous être utiles.

Remercier chacun

Il importe de remercier les gens. Bien des donateurs déplorent le fait que seul le chèque oblitéré leur indique que l'organisme a bien reçu leur contribution.

On ne remercie jamais trop de gens, et on ne le fait jamais trop souvent non plus. Selon David Heetland :

[Traduction]

La clé du succès consiste à remercier les gens dès l'instant de leur engagement, et régulièrement pour leur contribution. Un collecteur de fonds propose d'adresser des remerciements au donateur jusqu'à ce qu'il renouvelle son appui financier. Il est sans doute plus facile d'obtenir de nouvelles contributions lorsqu'on sait remercier adéquatement. Chuck Allen a un jour rendu visite à une retraitée qu'il a songé à remercier pour sa contribution de deux dollars. Son interlocutrice en a été tellement

¹⁰⁶ STEEN, Warren J. «14 Fallacies of Capital Campaigns».

*impressionnée qu'elle a par la suite donné 39 000 \$ à l'organisme.*¹⁰⁷

Remerciez *chacun*.

- Remerciez les donateurs.
- Remerciez les personnes qui n'ont pas contribué, mais ont accepté de vous rencontrer.
- Remerciez les personnes qui n'ont pas eu le temps de vous rencontrer.
- Remerciez les personnes avec lesquelles vous vous êtes entretenu par téléphone mais qui ne se trouvaient pas chez elles lorsque vous vous y êtes présenté le jour de la visite.
- Remerciez les personnes auxquelles vous avez indiqué par écrit que vous alliez leur téléphoner ou leur rendre visite, mais que vous n'avez jamais jointes.
- Remerciez les bénévoles.

¹⁰⁷ HEETLAND, David L. *Fundamentals of Fund Raising: A primer for Church Leaders*, copyright Discipleship Resources, 1989, P.O. Box 840, Nashville, TN 37202, tél. : (615) 340-7068, téléc. : (615) 340-7006, p. 68 (reproduction autorisée). L'anecdote relatée par Chuck Allen et citée dans cet ouvrage est tirée du quotidien *Star Tribune* de Minneapolis, 25 novembre 1988, p. 4B.

G La possibilité d'offrir une subvention de contrepartie en collaboration avec son entreprise.

G Autre :

Le donateur n'a besoin d'aucun renseignement, mais offrira :

G Un legs par testament, au moyen d'une assurance ou d'une autre forme de donation prévue.

G Une subvention de contrepartie en collaboration avec son entreprise.

G Autre :

Résultat : G Peut-être

G La personne souhaite obtenir des renseignements sur :

G Nécessité d'une nouvelle visite

Date et heure :

Date et heure :

Date et heure :

Résultat : Non

G Motif du refus :

Suivi

G Lettre de remerciement expédiée le (date) :

Autres démarches nécessaires :

Suggestions en vue des prochains entretiens avec ce donateur potentiel :

Jerry Panas affirme avoir beaucoup appris de Mary G. Roebing en ce qui touche l'art de remercier consciencieusement :

[Traduction]

[Mme Roebing]... appartenait au conseil d'administration de notre collègue à Princeton, au New Jersey, et dirigeait une campagne spéciale. Nous discutons de la stratégie et des aspects pratiques de la campagne lorsqu'elle m'a dit : «Jerry, il y a une chose dont tu dois te rappeler : les gens aiment qu'on les remercie; ils veulent savoir si nous apprécions leur geste, si nous l'apprécions réellement. Lorsque nous obtenons une contribution que nous estimons spéciale, essayons de trouver le moyen de remercier le donateur au moins sept fois avant de le solliciter de nouveau.»

...Nous avons donc suivi cette recommandation «en sept étapes». Il y avait d'abord la lettre du directeur général, puis celle du président du conseil d'administration. Venait ensuite un mot que l'adjoint au directeur général rédigeait à la main, et une lettre du trésorier accompagnant le reçu officiel. Plusieurs mois plus tard, un étudiant ayant bénéficié d'une aide financière adressait à son tour une note au donateur. Puis le chef du département dont la discipline avait été favorisée par la campagne spéciale le remerciait aussi. Enfin, jointe à l'annonce de la cérémonie de la première pelletée de terre, une brève note personnelle rappelant au donateur le rôle important qu'avait joué sa contribution dans la mise en œuvre du projet. Le compte y est : sept formes de remerciement très simples.

Lorsque nous avons réitéré notre sollicitation dans le cadre de la campagne suivante, les donateurs ayant reçu sept remerciements ont offert des contributions en moyenne trois fois supérieures à leur don initial... Si je vous garantissais une contribution constante équivalant, non pas au don initial, ni au double de ce montant, mais bien au triple, ne chercheriez-vous pas le moyen, en utilisant le meilleur de votre imagination, de trouver sept occasions de témoigner votre reconnaissance? Eh bien n'hésitez pas!... Cette «règle de sept» fonctionne à coup sûr.¹⁰⁸

Veillez à ce que diverses personnes adressent leurs remerciements.

- Demandez aux bénévoles ayant rendu visite à la personne de rédiger un petit mot à son intention, la remerciant d'avoir bien voulu faire don de son temps, de son amitié et de son argent (songez à adresser la lettre au donateur, et non plus au donateur «potentiel»). Expédiez la lettre sans tarder, dans les 24 heures suivant la visite.
- Demandez au président de la campagne, aux principaux bénévoles *et* aux membres du personnel les plus en vue de rédiger respectivement une lettre à l'intention de chaque donateur ayant versé une contribution importante afin de lui faire part des résultats obtenus.
- Demandez à l'un des participants (qu'il s'agisse de clients, d'un auditoire, d'étudiants, etc.) de faire parvenir une courte lettre manuscrite. Ajoutez-y des créations artistiques, des photographies ou des affiches autographiées.

¹⁰⁸ PANAS, Jerold. *Mega Gifts*, p. 57, 58.

- Offrez une plaque, un certificat encadré, ou tout autre symbole de votre reconnaissance.
- Invitez les donateurs aux manifestations, notamment à l'ouverture officielle de nouvelles installations.
- Expédiez à temps les reçus pour fins d'impôt.

Si le donateur consent aux témoignages de reconnaissance publics, faites en sorte que le geste de cette personne serve d'exemple. (En cas de doute, renseignez-vous.)

- Mentionnez son nom dans votre bulletin d'information.
- Veillez à ce que son nom figure dans d'autres bulletins d'information, notamment celui de son lieu de travail, de prière, de son club sportif, et ainsi de suite.
- S'il s'agit d'un don suffisamment important, demandez à un politicien — le maire ou un membre du gouvernement provincial — d'adresser un mot.
- Faites parvenir des communiqués de presse et des photographies au journal ou au poste de radio local. Expédiez-en également un exemplaire au donateur pour vous assurer que votre témoignage de reconnaissance ne passe pas inaperçu du principal intéressé.
- Présentez-lui une plaque ou un autre symbole de reconnaissance au cours d'une manifestation spéciale.

Rappeler aux donateurs leur promesse de contribution

Si le donateur s'engage à répartir sa contribution en plusieurs versements, prenez soin de lui faire parvenir des lettres de rappel. Faites-le sans tarder, avant d'oublier le nom de la personne, le montant du don et les dates de versement prévues. Il peut sembler facile de passer les dossiers en revue plus tard, mais ce ne sera pas le cas. Si vous ne prenez pas les dispositions nécessaires pour l'expédition de lettres de rappel, vous perdrez de l'argent.

[Traduction]

Si nous avons un surplus à donner à d'autres organismes, affirme Lyman Henderson, c'est parce que les responsables de la sollicitation ne reviennent pas nous demander les contributions que nous avons promises. Lorsque tous se mobilisent dans le cadre d'une campagne, on reçoit des promesses de don qui tombent facilement dans l'oubli une fois la collecte de fonds terminée et l'équipe de collecteurs, dissoute. C'est tout simplement de l'argent perdu.¹⁰⁹

C'est *avant* la date du versement qu'il convient d'expédier la lettre de rappel. N'attendez pas que cette date soit *passée* en espérant que le donateur s'en souviennne.

Joignez à la lettre de rappel toutes les bonnes nouvelles possibles. Bien d'autres organismes sans but lucratif ont sollicité le donateur dans l'intervalle. Chaque lettre de rappel doit donc lui «vendre» de nouveau l'organisme.

¹⁰⁹ Atelier du Centre canadien pour la philanthropie, Toronto, juin 1989.

Si vous ne recevez pas le versement du donateur dans le mois suivant l'expédition de la lettre, faites-lui-en parvenir une seconde. Si celle-ci demeure sans réponse, téléphonez à la personne. Il ne s'agit pas de la harceler ou d'exiger qu'elle vous paie, mais de déceler un éventuel problème. Ouvrez la communication. Renégociez au besoin la date des versements. Mais ne laissez pas votre relation avec le donateur s'éteindre par suite de négligence.

Évaluer les progrès

Tout au long de la campagne, à intervalles réguliers, observez le travail accompli par chacun. Une fois la campagne terminée, demandez aux personnes qui y ont collaboré de proposer des moyens d'en améliorer le fonctionnement pour l'avenir.

Organisez des réunions fréquentes — toutes les deux semaines environ — pour effectuer un compte rendu. Faites en sorte que ces rencontres se déroulent dans la bonne humeur et qu'elles stimulent l'équipe. Même si tout ne fonctionne pas aussi bien que prévu, trouvez de bonnes nouvelles à annoncer. Attribuez une quantité de petites récompenses. Répondez aux questions. Réglez les problèmes.

À la fin de la campagne, rassemblez autant de bénévoles que possible et même certains donateurs, si vous le désirez.

- Faites la fête! Il importe de souligner la fin d'une étape. Même si les résultats ne sont pas particulièrement reluisants, réjouissez-vous d'avoir terminé.

- Analysez les résultats.

— Qu'aurait-on pu améliorer?

— Parmi les bénévoles, lesquels aimeriez-vous recruter de nouveau pour la prochaine collecte de fonds? Lesquels vaudrait-il mieux écarter discrètement?

— Quelles sont les méthodes qu'il conviendrait d'améliorer? Et celles qui se sont révélées efficaces? Certaines devraient-elles être mises au rancart?

— Quel type de recherches supplémentaires permettraient de mettre en lumière des renseignements utiles?

— «Il existe, écrit Warren Steen, une question particulièrement pertinente : "Parmi les cinq donateurs potentiels n'ayant pas contribué ou ayant versé une somme plus que modeste, lesquels seraient en mesure d'offrir une contribution importante au cours de notre prochaine campagne?"»¹¹⁰

¹¹⁰ STEEN, Warren J. «14 Fallacies of Capital Campaigns.»

FÉLICITATIONS!

Vous voici maintenant à la fine pointe de la collecte de fonds : la campagne visant à recueillir des contributions importantes des particuliers.

J'espère que les conseils contenus dans le présent ouvrage faciliteront votre travail et en amélioreront l'efficacité. J'apprécierais que vous me fassiez part de ce qui vous a été utile et de ce qui vous semble superflu. L'histoire de votre réussite, vos questions et vos préoccupations seront reçues avec le plus grand intérêt.

Bonne chance!

Ken Wyman
19 mai 1993

Annexe A : L'exercice de réseautage

Le procédé suivant, «l'exercice de réseautage»,¹ a été mis au point par Ken Wyman and Associates Inc. Il a pour objectif de mettre au jour le *réseau caché* de relations et de connaissances que l'on trouve au sein d'un organisme : «les connaissances dont vous ne soupçonniez pas l'existence».

Les membres du conseil, du personnel, de l'administration, ainsi que les bénévoles, ont une vie sociale à l'extérieur de l'organisme et connaissent des tas de gens — plus, en fait, qu'ils ne le croient.

L'exercice de réseautage permet de découvrir qui sont ces gens en fournissant à chacun l'occasion de chercher en lui-même le nom des personnes côtoyées au fil des années.

Ceux et celles qui prennent part au jeu croiront peut-être au départ qu'ils ne connaissent personne, mais au cours de l'exercice leur viendront à l'esprit des noms dont l'évidence s'imposera à eux rétrospectivement. Les personnes rencontrées des années auparavant ou dans des circonstances complètement étrangères à l'organisme se trouvent peut-être aujourd'hui en situation d'aider, que ce soit à titre de donatrices, de bénévoles ou de membres du conseil d'administration.

Préparation à l'exercice de réseautage

Qui inviter à l'exercice de réseautage?

Choisissez un groupe de personnes s'intéressant à votre organisme, notamment parmi les membres actuels du conseil d'administration et ceux qui y ont appartenu, les bénévoles, le personnel, les participants et les membres d'autres organismes sans but lucratif que votre travail ne laisse pas indifférents.

L'idéal consisterait à rassembler entre dix et quinze personnes. Si les participants sont moins nombreux, vous risquez de perdre la «masse critique» propre à susciter l'enthousiasme. S'ils sont plus nombreux, la situation risque de vous échapper.

Comment inviter les gens à participer?

Lorsque vous choisissez un participant en vue de l'exercice de réseautage, demandez-vous qui, au sein de l'organisme, serait en mesure de l'inviter à se joindre à vous. Les gens répondent toujours de meilleure grâce si la «bonne personne» les sollicite.

Adressez votre invitation en personne ou par téléphone aux participants éventuels.

Invitez-les à une réunion (formelle ou non) de deux ou trois heures, un soir ou un week-end. Dites-leur que vous aimeriez les voir prendre part à un exercice amusant visant à leur permettre de se rappeler le nom de personnes susceptibles de jouer un rôle au sein de votre

¹ L'exercice de réseautage et les documents qui l'accompagnent relèvent du copyright Ken Wyman, 1993.

organisme. Offrez des rafraîchissements légers en guise de «récompense» (ou un repas servi à table, au besoin).

Comment les participants doivent-ils se préparer?

Demandez aux participants de chercher d'avance le nom de personnes susceptibles d'aider. Il ne s'agit pas que de réfléchir : encouragez-les à passer en revue leur carnet d'adresses, leur base de données ou le fichier rotatif de leur bureau, l'annuaire de l'établissement d'enseignement qu'ils ont fréquenté, le répertoire des fidèles de leur confession religieuse, des membres de leur club, etc.

Il leur sera utile d'apporter ces articles au moment de l'exercice de réseautage. Ils pourront ainsi les consulter à mesure que surgiront les idées nouvelles. La liste des noms qu'ils ont eux-même établie fera toutefois l'affaire.

Pourquoi procéder à l'exercice de réseautage?

Choisissez un lieu de rencontre familier ou approprié aux membres de l'organisme et aux invités. La plupart du temps, la salle de réunion convient parfaitement (pour peu que vous en possédiez une). Vous préférerez peut-être un autre endroit :

- Si vous ne disposez pas de l'espace suffisant; ou
- Pour le confort de vos invités (et par égard pour eux).

Il vous sera peut-être possible d'utiliser, gratuitement ou pour une somme modique, les bureaux d'un centre communautaire, d'un lieu de prière, d'un club philanthropique, d'une société pourvue d'une salle du conseil, la salle de réunion d'un syndicat, d'un restaurant ou d'un hôtel.

Comment aménager la pièce?

Il est préférable de s'attabler que de s'asseoir dans l'atmosphère détendue d'un séjour ou sur des chaises disposées en rangées. Il est plus facile de prendre des notes et de susciter l'interaction autour d'une table, comme on le fait au travail. Si cela peut vous être utile, disposez d'abord les tables en «U».

Pour les besoins de l'exercice, mieux vaut grouper les participants en équipes de deux. Le moment venu, ceux-ci n'auront qu'à déplacer leur chaise de manière à faire face à leur coéquipier.

Prévoyez la formation des équipes en tenant compte des affinités et faites asseoir les participants suivant l'ordre que vous avez déterminé. Jumelez les coéquipiers selon leur aptitude à faire jaillir les idées chez l'autre, ou en fonction de leur milieu social ou professionnel.

Qui doit diriger l'exercice?

Il est souhaitable que deux personnes plutôt qu'une seule assurent la coordination de l'exercice. Chacune pourra ainsi remplir une fonction distincte.

L'**animateur** dirige activement la séance, expliquant le fonctionnement de l'exercice et motivant les participants. Il propose des exemples au besoin, résout des problèmes et stimule l'assemblée. Peut-être vous faudra-t-il confier ce rôle majeur à un conseiller rompu au réseautage.

Le **rapporteur** prend note de tous les renseignements obtenus. S'il s'agit d'un groupe imposant ou dynamique, il se peut que la présence d'au moins deux rapporteurs soit requise.

Le rapporteur inscrit le nom de chaque donateur potentiel suggéré, et celui de la personne qui fait la proposition. Il consigne aussi tous les autres renseignements, notamment le nom des personnes connues dans une entreprise donnée, ou les indications à caractère personnel qu'il saisit au passage. (Par exemple : «Sa mère a subi une greffe du rein et se porte bien», «sa fille a fréquenté notre garderie», «il s'est toujours considéré comme un comédien lorsqu'il était étudiant»).

Plus tard, le rapporteur dactylographie tous ces renseignements proprement, veille à ce que le texte soit exempt de fautes et en distribue un exemplaire à chaque participant.

Utilisez des tableaux de papier pour recueillir les renseignements au cours de l'exercice et permettre à chacun de voir distinctement les noms inscrits et de consulter les notes. Les tableaux noirs ou blancs se révèlent moins utiles : on a tendance à les surcharger d'indications, au risque d'effacer des renseignements clés. Ils sont également peu pratiques pour la personne qui dactylographie les notes.

Quelles sont les fournitures nécessaires?

Remettez aux participants :

- Un stylo ou un crayon (offert, peut-être, par un fournisseur et portant son logo).
- Des feuilles pour inscrire les noms suggérés et ceux des personnes qui les proposent.
- Une fiche de réseautage personnelle à remplir avant de quitter (voir les exemples fournis à la fin de la présente annexe).
- Une surface pour écrire (table, bureau, planchette à pince, bloc-notes).
- Des rafraîchissements (offerts à la pause).
- Des aide-mémoire :
 - La liste des donateurs ou des membres de votre organisme.
 - Des annuaires (y compris les Pages Jaunes² et peut-être l'annuaire d'autres municipalités).
 - Le bottin mondain³, *The Directory of Directors*⁴ et d'autres répertoires dans

² Les Pages Jaunes sont la marque de commerce de Télé-Direct, Montréal.

³ *Who's Who in Canada* est publié par Global Press, une division de Canada Publishing Corporation, Toronto.

⁴ *The Directory of Directors* est publié par la Financial Post Company, Toronto.

- lesquels figure le nom de personnes en vue.
- Les programmes des concerts, les rapports annuels et les autres documents d'un organisme sans but lucratif sur lesquels figure la liste des donateurs (il est souhaitable, mais non essentiel, d'obtenir les documents issus d'un organisme semblable au vôtre).
 - Une liste, dressée au hasard, des personnes très connues de tous les cercles.

Fournissez à l'animateur des tableaux de papier et des marqueurs. Songez également à fabriquer des affichettes ou des feuillets indiquant la rubrique sous laquelle trouver les noms : Amis, Voisins, Lieu de prière, Club philanthropique, Professions, Associés, Entreprises, etc. (voir la liste se trouvant à la fin de la présente annexe).

Remettez au rapporteur le matériel lui permettant de consigner d'une façon ordonnée les noms proposés et celui des personnes qui les soumettent. Dans les séances de groupe, cette opération est généralement effectuée sur des tableaux de papier.

Comment faire démarrer le réseau

L'animateur doit se présenter au groupe, puis présenter le rapporteur et tout autre participant dont l'assemblée devrait faire la connaissance. Si l'animateur n'appartient pas à l'organisme, l'un des responsables le présentera.

S'il s'agit d'un groupe restreint, demandez à chacun de se présenter à l'assemblée. Dans le cas d'un groupe plus imposant, proposez à chaque participant de se présenter à son voisin immédiat de gauche et de droite. Demandez à chaque personne de préciser son rapport à l'organisme et de fournir des renseignements sur son «autre» vie (travail, appartenance à des clubs, etc.). Si tous les participants se connaissent déjà entre eux, suggérez-leur de dévoiler un nouvel élément ayant trait à leurs relations personnelles, notamment l'endroit où ils ont grandi, l'école qu'ils fréquentaient, leur emploi précédent. Veillez à ce que ces présentations soient brèves, mais rappelez-vous qu'elles jouent un rôle important dans l'interaction.

Une fois cette étape franchie, l'animateur explique les objectifs de la soirée et la façon de procéder.

Exercices préliminaires visant à favoriser la communication entre les participants

Si les participants ne semblent pas prêts à communiquer entre eux de façon décontractée, l'animateur peut leur proposer un exercice de mise en train. Cette étape n'est cependant pas obligatoire.

Assurez-vous que l'exercice de mise en train ne se prolonge pas outre-mesure et qu'il n'éloigne pas l'assemblée de l'activité principale.

Les exercices introductifs comprennent :

Les éloges : Demandez aux participants de terminer la phrase : «En ce qui concerne notre organisme, l'un des aspects les plus intéressants et les plus susceptibles d'amener le public à donner est...»

Invitez-les à exprimer leurs réflexions à haute voix. Les autres se sentiront stimulés et tous se trouveront suffisamment détendus pour entreprendre l'étape suivante.

Veillez à consigner les commentaires les plus pertinents et les réflexions les plus intéressantes, qui pourront vous servir à faire valoir votre cause dans un document ultérieur.

Les relations : Demandez aux personnes présentes de se grouper suivant des points communs. Vous pourriez par exemple les rassembler en fonction de leurs années d'engagement auprès de l'organisme (moins d'un an, entre 1 et 3 ans, de 3 à 5 ans, de 5 à 10 ans, plus de 10 ans), ou suivant d'autres types d'intérêts (sports favoris, goûts artistiques ou musicaux, passe-temps). Choisissez des thèmes pertinents à votre organisme, et évitez les sujets délicats, du moins au début.

Invitez les gens à se déplacer pour rejoindre leur groupe dans une partie ou une autre de la pièce, puis à se présenter aux autres membres du groupe et à échanger des renseignements pertinents.

Suggérer des rapports possibles pour faire jaillir les idées

Lorsque chacun est prêt à commencer, l'animateur demande aux participants de proposer le nom de certaines de leurs connaissances susceptibles d'appuyer l'organisme, à titre de donatrices ou de bénévoles (de préférence, l'un et l'autre).

Servez-vous d'une liste de catégories (comme celles que vous trouverez à la fin de la présente annexe) pour inspirer les participants. Rien ne vous empêche d'ajouter ou de retrancher des catégories en fonction de vos besoins.

Rappelez à tous qu'il ne s'agit pas de nommer les personnes dont on entend parler dans l'actualité, mais bien celles avec lesquelles on entretient des *rapports directs*. De plus, il n'est sans doute pas superflu d'insister sur le fait que l'exercice porte sur les particuliers susceptibles de se montrer généreux, plutôt que sur les entreprises, les fondations ou d'autres établissements.

Toujours dans le but d'inspirer les autres, invitez chacun à dire à voix haute le nom des relations qu'il inscrit.

Prévenez les participants qu'il vaut mieux consigner les noms à mesure qu'ils leur viennent à l'esprit, la mémoire étant une faculté capricieuse.

Citez la première catégorie, en demandant si quelqu'un aurait des noms à proposer sous cette rubrique. Passez à la catégorie suivante. Si la majorité des participants a proposé un ou deux noms sous la première rubrique, formez sans tarder les équipes de deux. Si l'assemblée semble en éprouver le besoin, passez en revue d'autres catégories.

La liste des catégories figurant à la fin de la présente annexe vise à inspirer les personnes qui se prêtent à l'exercice de réseautage.

Vous préférerez peut-être inscrire chaque catégorie sur une feuille ou un carton distinct. Vous

parviendrez ainsi plus facilement à amener l'assemblée à se concentrer sur une seule rubrique à la fois. Tracez des lettres suffisamment grandes pour qu'on puisse les distinguer clairement du fond de la salle.

Le travail par équipes de deux

Demandez aux personnes présentes de travailler par équipes de deux et de s'asseoir près de leur coéquipier. Accordez-leur environ une demi-heure pour travailler conjointement à dresser la liste de leurs relations et de leurs connaissances.

Chaque membre de l'équipe consigne, sur la fiche de travail prévue à cet effet, les noms proposés *par son partenaire*. Invitez les gens à s'inspirer des catégories énumérées à la fin de la présente annexe.

Demandez-leur de partager également, dans la mesure du possible, les trente minutes dont ils disposent. Une fois les quinze premières minutes écoulées, indiquez-leur qu'il est temps d'inverser les rôles.

Pendant ce temps, l'animateur supervise le travail des équipes afin d'aider celles qui éprouvent de la difficulté à effectuer l'exercice.

À la fin de cette demi-heure, faites une pause avant de reprendre la séance de groupe.

Le réseautage de groupe

Après la pause, proposez aux participants de faire part au groupe des noms énumérés par l'équipe. Le rapporteur veille à consigner (en prévision du suivi) *les noms proposés* ainsi que *le nom de la personne qui les propose* sur le tableau de papier, utile pour conserver les notes.

Il convient en outre d'indiquer *la nature et le degré des liens*. La personne citée est-elle l'une des amies les plus intimes du bénévole, ou simplement une vague connaissance? Si un même nom est cité par plus d'une personne, consignez le nom de tous les participants l'ayant proposé. Demandez-leur lequel d'entre eux connaît le mieux cette personne. Les deux noms doivent-ils être jumelés?

Encouragez les membres du groupe à vous interrompre pour citer les noms qui leur viennent à l'esprit pendant que se poursuit la séance. Dites-leur qu'en attendant poliment, ils risquent d'oublier. Assurez-vous cependant que le groupe ne se trouve pas dominé par quelques personnes qui empêchent ainsi les participants plus discrets d'apporter une contribution utile.

Si vous n'obtenez pas suffisamment de noms intéressants, proposez de nouveaux aide-mémoire tels les annuaires téléphoniques ou les listes aléatoires de personnes en vue. De nouvelles idées en surgiront peut-être. Le répertoire des comptables, des médecins ou des dentistes (et ainsi de suite) contient sans doute des donateurs potentiels. La pensée latérale permet d'établir des liens entre des idées apparemment sans rapport.

La brigade du crochet et de l'échelle (The Hook-and-Ladder Squad)⁵

Si les participants ont peu de liens directs avec d'importants donateurs potentiels, peut-être parviendront-ils à en établir indirectement.

La brigade du crochet et de l'échelle s'appelle ainsi parce qu'elle cherche d'abord à accrocher quelqu'un — et comment intéresser cette personne? — à partir de qui on remonte vers les donateurs potentiels importants. Il se peut qu'au départ, le lien puisse sembler particulièrement vague, mais on connaît souvent quelqu'un, qui connaît quelqu'un, qui à son tour...

Demandez aux participants qui, dans leur collectivité, est la personne la plus réputée pour sa générosité? Qui soutient notoirement d'autres causes? Connaissent-ils quelqu'un qui connaît cette personne?

Demandez aux membres du groupe si l'un d'entre eux connaît un comptable autonome susceptible d'appuyer le travail de l'organisme. Les recherches indiquent que les comptables autonomes constituent à eux seuls le groupe professionnel le plus généreux. Ils donnent en effet «un pourcentage plus élevé [de leur revenu] que ne le font les médecins, les dentistes, les avocats, et cela, en dépit du fait que leur revenu moyen est inférieur à celui des membres des trois autres professions citées.»⁶

Interrogez les participants afin de savoir si l'un d'entre eux connaît un cultivateur. Selon la même étude, «les cultivateurs ont versé aux organismes de bienfaisance 1,83 % de leur revenu moyen, qui se situe immédiatement sous la moyenne nationale de l'ensemble des contribuables, contre une moyenne nationale de 0,66 %». En comparaison, «le personnel des entreprises, dont le revenu moyen, très près de celui de l'ensemble des contribuables du pays, se chiffre à 25 167 \$, n'ont donné en moyenne que 0,44 %, alors que pour l'ensemble des contribuables, ce pourcentage se situe à 0,66 %».

L'un des membres de l'assemblée connaît-il une personne dans le domaine des assurances? Toutes les personnes présentes devraient lever la main. Dans le cas contraire, demandez-leur combien d'entre elles possèdent une assurance, et si certaines estiment que leur courtier pourrait contribuer en faisant un don, du bénévolat, ou en fournissant le nom d'autres donateurs potentiels.

⁵ *The Hook-and-Ladder Squad* et documents connexes, copyright Ken Wyman, 1993.

⁶ «En 1985, il semble que les comptables autonomes aient donné en moyenne 1,98 % de leur revenu à des oeuvres de bienfaisance. Les médecins, pour leur part, en ont versé 1,45 %, contredisant ainsi le mythe voulant qu'ils ne se montrent pas généreux à l'égard des organismes de charité. Les avocats ont quant à eux donné 1,37 % de leur revenu et les dentistes, 1,36 %. Toutefois, puisque ces données s'appuient sur les déclarations d'impôt sur le revenu, il se peut que les comptables autonomes se prévalent, plus que les membres des autres professions, des avantages fiscaux auxquels ils ont droit. (L'étude en question comporte une importante quantité de renseignements, et mérite une lecture attentive.)» ARLETT, Allan et al. *Canada Gives*, p. 34.

Quelqu'un connaît-il un banquier? Cette fois encore, chacun devrait répondre par l'affirmative. Dans le cas contraire, demandez aux participants combien d'entre eux ont des comptes bancaires, des hypothèques ou des prêts. À présent, combien d'entre eux connaissent un banquier? Ce dernier pourrait-il apporter son aide?

Qui, dans l'assemblée, connaît une personne travaillant dans l'industrie automobile, ou dans celle de l'essence et du pétrole? Qui possède une voiture et achète de l'essence? Certains connaissent-ils le nom du propriétaire de la station-service où ils font généralement le plein? Leur serait-il possible d'engager la conversation la prochaine fois qu'ils feront le plein? Certains participants connaissent-ils, dans cette industrie, des personnes un peu plus influentes possédant un parc (même modeste) de véhicules, qu'il s'agisse d'automobiles, de taxis ou de camions?

UN CONSEIL : Dans les petites collectivités, songez à utiliser le service des travaux publics comme entrée en matière.

Les participants ont-ils des relations dans le milieu de la restauration et de l'hôtellerie? Dans la négative, seraient-ils en mesure de faire connaissance avec la personne qui possède ou dirige les établissements de restauration-minute, les auberges ou les hôtels avoisinants?

Le médecin, le dentiste, le pharmacien, l'avocat ou le comptable qu'ils consultent ne pourraient-ils pas les aider à rencontrer des collègues?

Où les membres du groupe travaillent-ils à l'heure actuelle? Quel était leur emploi précédent? Leur serait-il possible de créer un lien entre l'organisme et le personnel de leur entreprise, les clients, les fournisseurs, les propriétaires, les employés, les membres du syndicat et ainsi de suite?

Quelles sont les personnes les plus riches en ville? Peut-être ne sont-elles pas millionnaires, mais simplement un peu plus à l'aise que les autres. Les participants comptent-ils, parmi leurs relations, quelqu'un qui connaisse ces personnes? Mise en garde : la richesse n'est pas synonyme de générosité à l'égard des organismes de bienfaisance. Mais si des personnes riches figurent parmi vos relations, ajoutez tout de même leur nom à votre liste.

Veillez à ce que l'exercice de la Brigade du crochet et de l'échelle ne fasse pas dévier la discussion. Celle-ci ne doit porter que sur la recherche de *particuliers* susceptibles de faire un don important. La conversation s'oriente facilement vers les entreprises, les fondations, et les autres grands organismes en mesure d'offrir des contributions. Bien que les renseignements de cet ordre puissent se révéler utiles, les demandes de subventions et les autres démarches conduisant à la réussite diffèrent de la stratégie à adopter ici, et pourraient faire l'objet d'un autre ouvrage.

Cinq donateurs potentiels par personne

Avant que la séance ne se termine, demandez à chaque participant de citer les cinq personnes qu'il se sentirait le plus à l'aise d'aborder. Puis, proposez à l'assemblée de nommer les cinq personnes qu'il lui semble prioritaire de solliciter.

Rappelez à tous de ne pas chercher à rencontrer ces personnes pour l'instant : il convient d'abord d'approfondir les recherches et d'assister à une séance de formation sur la méthode de sollicitation.

La conclusion

Ramassez toutes les fiches utilisées pour l'exercice de réseautage.

Engagez-vous à faire circuler entre tous les participants les notes prises au cours de la séance, pour permettre à chacun d'y apporter des corrections et des modifications au besoin.

Demandez à l'assemblée d'évaluer la séance. Puis remerciez les participants et rappelez-leur à quel point cette liste de noms vous sera utile.

Le suivi

Dès que possible, dactylographiez les notes prises au cours de la séance, en intégrant autant de renseignements que vous le pourrez, y compris les liens unissant les personnes ayant proposé le nom d'un donateur potentiel, et ce dernier.

Cette liste servira au cours de l'étape, imminente, de la recherche de donateurs potentiels. Inscrivez *tous* les noms suggérés et ceux des personnes qui les proposent. Consignez *d'abord le nom* (plutôt que le prénom) de manière que l'ordinateur puisse les classer par ordre alphabétique. Indiquez les liens qui vous unissent à vos propres relations ainsi que les noms obtenus au cours de l'exercice de réseautage.

Adressez à chaque participant un mot de remerciement et encouragez la personne à vous faire part des noms qui pourraient lui venir à l'esprit par suite de la séance.

Considérez les résultats de l'exercice de réseautage comme une ressource importante, et faites en sorte de les utiliser.

L'étape suivante consiste à compiler le reste des noms obtenus. Si vous en comptez suffisamment pour l'instant, omettez cette étape.

Fiches destinées à l'exercice de réseautage

Vous trouverez, dans les pages qui suivent, diverses fiches qui vous seront peut-être utiles lorsque vous organiserez votre propre exercice de réseautage.

Invitez les participants à remplir ces fiches au cours de la séance. Évitez de les expédier par la poste en demandant aux gens de vous les retourner. À domicile, sans la stimulation du groupe, il est difficile d'établir les liens. Vous risquez donc de ne pas obtenir de réponse.

Pour les mêmes raisons, ne proposez pas aux participants de remplir les fiches à la maison et de vous les retourner ensuite. Malgré leurs bonnes intentions, ils oublieront peut-être.

L'exercice de réseautage®

Catégories de donateurs potentiels (pour inspirer les participants)

On rencontre des donateurs potentiels dans les groupes ou les domaines suivants :

- Amis
- Assurances
- Cadres supérieurs
- Clientèle de :
 - Cet organisme;
 - Sociétés de ma connaissance;
 - Autres dans le domaine de :
(condition féminine, arts, santé, etc.)
- Bénévoles**
- Camarades de classe
- Cercles sociaux
- Clubs
- Clubs philanthropiques
- Collègues
- Comptables (Autonomes)**
- Cultivateurs**
- Dentistes**
- Détaillants
- Distributeurs et producteurs alimentaires
- Diplômés universitaires**
- Domaine de l'édition
- Domaine pharmaceutique
- Donateurs de cet organisme**
- Donateurs d'autres organismes**
- Droit
- Employeurs (précédents et actuels)
- Entreprises locales
- Famille
- Cultivateurs
- Fondations
- Fournisseurs :
 - À des entreprises de ma connaissance
- De cet organisme
- Dans le domaine de :
 - Grande entreprise**
 - Industrie des boissons
 - Industrie de l'automobile
 - Industrie du loisir
 - Industrie hôtelière
 - Immobilier
 - Imprimerie
 - Lieux de prière
 - Médecins**
 - Médias
 - Membres d'associations
 - Milieu médical
 - Personnes âgées
 - Personnes religieuses**
 - Personnes rencontrées :
 - Récemment
 - Il y a longtemps
 - Pétrole et essence
 - Politiciens
 - Professions
 - Promoteurs immobiliers
 - Secteur bancaire
 - Sociétés de fiducie
 - Sports
 - Syndicats
 - Têtes dirigeantes de la collectivité
 - Textile
 - Transports
 - Voisins

Les caractères gras désignent les personnes très généreuses, si l'on en croit le résultat des études.

L'aide-mémoire

Voici, pour vous rafraîchir la mémoire, des catégories de personnes de votre connaissance susceptibles d'appuyer financièrement l'organisme. Il ne s'agit pas d'une liste exhaustive, mais bien d'un aide-mémoire.

Inscrivez des noms dans le plus grand nombre possible de catégories. Indiquez au moins un nom par catégorie. Ne vous fiez pas à votre mémoire : écrivez! Dites les noms à haute voix — peut-être ferez-vous ainsi jaillir une idée chez une autre personne.

copyright 1993, Ken Wyman & Associates Inc.

L'EXERCICE DE RÉSEAUTAGE
LISTE DES DONATEURS POTENTIELS

C O N F I D E N T I E L

Votre nom :

Mon conjoint, mes enfants, mes parents, mes frères et sœurs, ma belle-famille, mes amis et moi connaissons un donateur potentiel qui :

Type de relation	Nom(s)
G est millionnaire*	
G gagne 50 000 \$ par année ou plus	
G est très généreux envers les organismes	
G m'a (nous a) acheté des billets au profit d'un organisme	
G a reçu mon (notre) appui à l'occasion d'une collecte de fonds spéciale	
G a sollicité avec succès ma (notre) contribution pour un organisme sans but lucratif	

*Remarque : Ne croyez pas que seuls les millionnaires offrent des dons importants. Une quantité de personnes beaucoup moins riches se montrent très généreuses. Le fait de se découvrir des connaissances insoupçonnées motive toutefois les membres d'un groupe.

Type de relation	Nom(s)
G est très religieux	
G appartient à une association, un club social, sportif ou philanthropique	
G est un bénévole actif	
G a fréquenté l'université avec moi (nous, ma famille, mes amis)	
G a fréquenté l'école (tous niveaux) avec moi (nous, ma famille, mes amis)	
G est ou était mon (notre) voisin	
G est un client	
G travaille avec moi (nous), ou à proximité	
G est un fournisseur	
G échange du gardiennage avec nous	
G appartient au groupe de covoiturage	
G a déjà pris un repas avec moi (nous)	
G pratique un sport avec moi (nous)	
G prend ses vacances avec moi (nous) ou à proximité	
G est un ami	
G a rendu service à quelqu'un	
G a obtenu un service de ma (notre) part	
G a fait ma (notre) connaissance (à bord de l'avion, à l'occasion d'une fête, d'une réunion, dans un magasin, etc.)	
G est comptable	
G est médecin	
G est dentiste	
G est cultivateur	
G est avocat	
G est agent d'immeuble	
G est pharmacien	
G est restaurateur	
G possède une entreprise	
G est cadre supérieur d'une entreprise	
G est un propriétaire d'entreprise, un cadre supérieur ou un directeur à la retraite	
G appartient depuis peu à notre collectivité	
G autres :	

L'EXERCICE DE RÉSEAUTAGE
FICHE DE RENSEIGNEMENTS

C O N F I D E N T I E L

Utilisez la présente fiche de renseignements pour vous rafraîchir la mémoire en vous aidant à repérer vos relations éventuelles.

N'hésitez pas à fournir des renseignements sur vous-même également. Ils permettront, à mesure que l'occasion s'en présentera, de vous jumeler aux donateurs potentiels en fonction de vos points communs : intérêts, travail, clubs, écoles, et même, idées religieuses et politiques.

Puisque certains renseignements sont de nature personnelle, nous nous engageons à observer les règles de confidentialité suivantes :

1. Nous ne joindrons aucune des personnes dont vous nous indiquez le nom sans vous en aviser au préalable et sans votre autorisation.
2. L'organisme ne divulguera aucun nom et aucun renseignement, que ce soit à d'autres organismes sans but lucratif ou à des entreprises.
3. Aucune liste de donateurs potentiels ne circulera au sein de l'organisme et seules les personnes en cause y auront accès : membres choisis du groupe de travail sur la collecte de fonds, certains membres du personnel, conseiller (au besoin).
4. Aucun renseignement ne sera divulgué à votre sujet à des personnes qui ne sont pas en cause. Seuls les membres choisis du groupe de travail et certains membres du personnel auront accès à votre dossier.

Si vous préférez toujours vous abstenir de fournir certaines indications, veuillez omettre la question, mais remplir les autres parties de la fiche. Si vous consentez à nous divulguer des renseignements moyennant certaines conditions supplémentaires, veuillez nous en aviser.

Merci de votre collaboration!

Votre nom :

Expérience

Avez-vous déjà aidé un organisme sans but lucratif à obtenir une contribution de plus de 500 \$? **G** Oui **G** Non

Dans l'affirmative, veuillez préciser :

Relations

Veillez inscrire le nom d'au moins cinq personnes, entreprises ou organismes qui à votre avis pourraient se permettre de verser une contribution importante à votre organisme. Il peut s'agir de nouvelles suggestions, ou de nom tirés de la liste principale des donateurs potentiels.

Personnes à solliciter :	Commentaires sur elles et sur leurs intérêts :	Montant à solliciter :
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		

Organismes et clubs de la collectivité

À quels organismes communautaires, clubs philanthropiques ou clubs sociaux appartenez-vous?

G Il s'agit d'un renseignement confidentiel que je ne tiens pas à divulguer pour l'instant.

G Je ne suis membre d'aucun club ou organisme.

G Je suis membre :

Club - Organisme

Nombre d'années

Membre actif

Études

Quelles écoles ou universités avez-vous fréquentées? Pendant quelle période? Êtes-vous un membre actif de l'association des anciens étudiants?

Établissement	Années	Membre actif?
---------------	--------	---------------

Travail

Où travaillez-vous actuellement? Où avez-vous travaillé auparavant, et pendant quelle période?

Lieu de travail	Années	Titre du poste
-----------------	--------	----------------

Relations d'affaires

Votre conjoint, votre famille, vos amis ou vous-même entretenez-vous des rapports avec des entreprises ou d'autres organismes, en particulier ceux qui appuient les organismes sans but lucratif? Si oui, lesquels? Quelles sont vos relations avec eux?

G Aucune relation.

G Il s'agit d'un renseignement confidentiel que je ne tiens pas à divulguer pour l'instant.

G Mes relations sont les suivantes :

Religion

Êtes-vous religieux? Appartenez-vous à une assemblée de fidèles en particulier? Laquelle? (Ce renseignement nous permettra de jumeler un donateur potentiel à une personne ayant la même religion, confession, ou le même lieu de prière.)

- G** Il s'agit d'un renseignement confidentiel que je ne tiens pas à divulguer pour l'instant.
- G** Je ne suis pas religieux.
- G** J'appartiens à la religion :
- G** Mon lieu de prière est :
- G** Autres relations dans le domaine religieux (conjoint, famille, etc.) :

Politique

Militez-vous activement en politique? (Ce renseignement nous permettra de jumeler un donateur potentiel à une personne partageant ses idées politiques.)

- G** Il s'agit d'un renseignement confidentiel que je ne tiens pas à divulguer pour l'instant.
- G** Je ne milite pas activement en politique.
- G** Je milite activement pour :

À quel palier? **G** National **G** Provincial **G** Municipal

Autres commentaires

Merci de nous fournir ces renseignements. La confidentialité en sera respectée.

copyright Ken Wyman 1993

Annexe B : Le Jeu du Jour J

Jeu de rôles éducatif pour deux personnes ou plus

Pourquoi un jeu?

Toute personne s'appêtant à solliciter un donateur potentiel devrait d'abord jouer à ce jeu.

Il permet de s'exercer à solliciter la contribution d'un interlocuteur tenant le rôle d'un donateur potentiel. Le collecteur de fonds a ainsi l'occasion de s'y prendre de diverses façons et d'obtenir une rétroaction immédiate sur le choix des mots, le langage corporel et la méthode utilisée.

Les personnes sollicitant des dons importants pour la première fois peuvent donc, par le jeu, perfectionner leur formulation et mettre leurs expressions à l'épreuve. Elles ont la possibilité d'observer la réaction de l'interlocuteur sans mettre en péril leur relation avec le véritable donateur potentiel. Il s'agit en quelque sorte d'éviter de se mettre les pieds dans les plats.

*REMARQUE : Les jeux de rôles se font toujours en *groupes restreints, et non devant tous les participants*. Il ne s'agit pas d'un spectacle, mais d'une démarche individuelle.*

Les gens se sentent souvent trop timides pour travailler devant un auditoire. De plus, observer le déroulement de l'exercice est moins formateur que d'y participer. Dans le meilleur des cas, les spectateurs relèvent les erreurs des personnes qui se prêtent au jeu. Dans le pire des cas, ils essaient de retenir les réparties les plus justes comme s'il s'agissait d'un scénario. Et même s'il était possible de procéder de cette façon, il n'existe pas de «recette» sur l'art d'aborder un donateur potentiel.

Il appartient à chacun d'élaborer sa propre méthode, ce qui nécessite bien des essais. Un orchestre ne joue pas sans avoir répété, quelle que soit la compétence des musiciens. Il en va de même des athlètes : même les professionnels et les gagnants de médailles olympiques ont besoin d'une séance d'entraînement avant de jouer en équipe. Les bénévoles sollicitant de l'argent doivent avoir droit aux mêmes égards — d'autant plus que la réputation de votre organisme repose sur les mots qu'ils choisiront.

Même les collecteurs de fonds chevronnés devraient prendre part à la formation. Ils auront ainsi l'occasion de perfectionner leur formulation. S'ils ont sollicité des dons au profit d'un autre organisme sans but lucratif, cette séance leur permettra d'apprendre les aspects uniques du vôtre et de peaufiner leur technique. Ils pourront également faire partager leurs connaissances aux néophytes : demandez-leur de jouer le rôle du donateur potentiel et de répondre en s'appuyant sur leur expérience de la sollicitation.

Il se peut que certaines personnes refusent de se présenter à la séance de formation sous prétexte qu'elles connaissent bien la marche à suivre. Toutefois, elles consentiront probablement à participer si vous leur faites valoir l'importance de leur collaboration sur le plan éducatif. Et il ne s'agit pas de flatterie : leur aide vous sera précieuse. D'ailleurs, au cours de la séance, ces personnes apprendront (ou réapprendront) peut-être d'importantes techniques qui ajouteront à leur savoir-faire.

Le jeu de rôles tient une place prépondérante, surtout s'il s'agit de se préparer à solliciter les principaux donateurs potentiels — ceux dont on espère des contributions hors du commun. Grâce à cette séance préparatoire, vous obtiendrez peut-être des résultats spectaculaires plutôt qu'une réponse médiocre. Invitez une relation du donateur potentiel à incarner ce dernier. Puis demandez aux coéquipiers chargés de solliciter cette personne de présenter l'exposé qu'ils ont préparé. Vous pouvez, si vous le désirez, demander à un ou plusieurs observateurs de commenter.

Le jeu

1. Partagez le groupe entre les collecteurs de fonds et les donateurs potentiels. Si certaines personnes sont réfractaires au jeu de rôles et refusent d'y prendre part, demandez-leur d'agir à titre d'observateurs. Jouez en petits groupes. Chaque groupe ne comporte en général qu'un collecteur de fonds (ou deux), un donateur potentiel (ou deux, s'il s'agit de personnifier un couple), et un observateur (au choix).
2. Choisissez les personnages à incarner en fonction de vos véritables donateurs. Si cela se révèle impossible, inspirez-vous des modèles que nous vous proposons ici.
3. Distribuez une feuille d'instructions à tous les collecteurs de fonds, donateurs potentiels et observateurs (voir les pages qui suivent).
 - a) Puis accordez-leur cinq minutes de préparation. Bien que les collecteurs de fonds consacrent en général beaucoup plus de temps à la préparation, quelques minutes suffisent pour les besoins du jeu.
 - b) Veillez à ce que les collecteurs de fonds inscrivent le montant du don qu'ils comptent solliciter. Invitez les donateurs potentiels à mettre sur papier la somme qu'ils croient pouvoir donner avant qu'on les sollicite. Vous aurez besoin de ces renseignements pour attribuer les points — et il s'agit en outre d'un excellent exercice.
4. Si le groupe vous semble éprouver le besoin de mieux maîtriser cette étape, vous souhaitez peut-être ouvrir le jeu par un appel téléphonique simulé visant à fixer le rendez-vous. Dans le cas contraire, passez immédiatement à la visite de sollicitation.
5. Attribuez environ 20 minutes à la simulation de la visite. Si votre séance de formation se trouve limitée par le temps, restreignez l'exercice à 10 minutes en vous assurant toutefois que les participants savent qu'une visite véritable nécessite entre 20 et 30 minutes.
6. Une fois le jeu terminé, demandez aux donateurs potentiels de remplir leur feuille d'évaluation (voir les pages suivantes). Puis accordez aux collecteurs de fonds, aux donateurs potentiels et aux observateurs deux ou trois minutes pour échanger entre eux leurs réactions.
7. Reprenez ensuite la séance plénière. Demandez aux participants de faire part au groupe de leurs commentaires et de la note obtenue.

- a) Invitez d'abord les collecteurs de fonds à préciser ce qui leur a semblé bon à dire ou à faire.
- b) Puis les donateurs potentiels et les observateurs se prononceront à leur tour sur l'efficacité de l'entrée en matière et présenteront s'ils le désirent une rétroaction *constructive*. Discutez-en en groupe.
- c) Demandez alors aux collecteurs de fonds de faire état des problèmes auxquels ils se sont butés, des expressions qu'ils ont appris à ne pas utiliser, ou des techniques jugées inefficaces.
- d) Invitez les donateurs potentiels et les observateurs à préciser les points faibles et à proposer des solutions.
- e) Enfin, soulevez toutes les questions qui n'ont pas été abordées au cours de la discussion.

LE JEU DU JOUR J[©]

Instructions à l'intention des COLLECTEURS DE FONDS

Avant de commencer :

Prenez cinq minutes pour préparer votre rencontre. (Bien entendu, il vous faudra y consacrer beaucoup plus de temps dans la réalité.)

- Inscrivez le montant du don que vous comptez solliciter. (Il importe de procéder ainsi pour chaque visite et, dans le cadre du jeu, pour l'attribution des points.)
- Imaginez plusieurs motifs susceptibles d'amener un donateur à offrir un chèque important pour aider les personnes auxquelles vous apportez votre soutien : l'expérience personnelle, les avantages offerts par l'organisme, la reconnaissance, l'influence que vous exercez et dont il peut bénéficier, etc.
- Faites l'inventaire des questions, préoccupations ou objections dont le donateur potentiel pourrait vous faire part et songez à la répartie possible.
- Inscrivez toutes les idées que vous souhaitez faire valoir, les expressions que vous comptez utiliser, ou les questions controversées à éviter.
- Planifiez le rythme de votre conversation : ce que vous direz d'abord, les moyens que vous utiliserez pour amener le donateur potentiel à exprimer ses opinions, la façon dont vous conclurez.
- Réfléchissez aux autres facteurs qui pourraient amener votre interlocuteur à donner généreusement et de bon gré, notamment le langage corporel, l'intervention d'autres personnes dans la conversation, la documentation, le matériel utilisé dans le cadre de l'exposé, et ainsi de suite.

Pendant la sollicitation :

Inscrivez les réponses du donateur potentiel — le choix des termes, le message du langage corporel. Pour maximiser la valeur éducative de l'exercice, peut-être choisirez-vous d'en suspendre le déroulement quelques minutes afin de prendre des notes. Soyez prêt à faire part de ce qu'il vous a semblé bon de dire ou de faire, et des aspects négatifs de l'expérience.

Le jeu de rôles terminé :

Échangez vos observations. Discutez-en d'abord avec votre coéquipier et voyez s'il partage votre avis quant aux aspects favorables et défavorables. Invitez-le à vous faire une critique honnête et complète. Commentez ensemble les points suivants :

- Combien le donateur potentiel avait-il l'intention d'offrir avant la sollicitation?
- Ce montant s'est-il révélé supérieur ou inférieur au don versé?

- Quels éléments vous semble-t-il judicieux de reprendre au cours d'une véritable visite?
- Qu'éviterez-vous de dire à l'avenir?
- Le donateur potentiel est-il d'accord avec vos observations — ou a-t-il réagi à l'opposé de la réaction escomptée?
- Quels conseils votre partenaire du jeu de rôles pourrait-il vous donner? (Y compris les conseils à caractère personnel dont il n'est pas forcément indiqué de faire part à tout le groupe.)

L'étape suivante consiste à exprimer ses commentaires devant l'ensemble des participants. Cet échange permet de soulever des questions auxquelles les autres n'ont pas songé — ou de faire éclater les désaccords méritant un débat.

LE JEU DU JOUR J

Instructions à l'intention des DONATEURS POTENTIELS

Avant de commencer :

Prenez cinq minutes pour vous préparer.

- Inscrivez le montant que votre personnage pourrait selon vous songer à offrir *avant* la rencontre avec le collecteur de fonds. (Ce renseignement est nécessaire à l'attribution des points.)
- Imaginez les questions, préoccupations et objections que pourrait soulever votre personnage, ou les motifs qui l'inciteraient à ne pas donner.
- Prêtez-lui des réponses types — attitude, style, expressions, gestuelle.

Pendant la sollicitation :

Prenez note de la méthode utilisée par le collecteur de fonds et des réponses que vous lui adressez. Comment réagissez-vous aux termes qu'il emploie, à sa gestuelle, au rythme de l'exposé et à d'autres éléments? Préparez-vous à faire part de vos réactions à la fin du jeu.

Pour maximiser la valeur éducative de l'exercice, peut-être choisirez-vous d'en suspendre le déroulement quelques minutes afin de prendre des notes.

À la fin du jeu de rôles :

En vous fondant sur l'exposé entendu, fixez le montant que votre personnage entend offrir à l'organisme. Il pourrait ne rien donner (ou moins encore), si vous estimez l'exposé trop offensif, au point même d'annuler les promesses de don faites précédemment. Il pourrait au contraire offrir des centaines, voire des milliers de dollars, suivant les renseignements que vous possédez à son sujet et l'enthousiasme suscité par l'exposé. (L'envie pourrait même vous prendre de verser une véritable contribution avec votre propre argent!) Inscrivez le montant pour lequel vous optez.

Le jeu de rôles terminé :

Échangez vos observations. Discutez-en d'abord avec votre coéquipier.

- Combien comptiez-vous donner avant la sollicitation?
- Combien avez-vous réellement donné?
- Qu'avez-vous apprécié?
- Qu'est-ce qui vous a déçu?
- Vos réactions quant aux points forts et aux points faibles se comparent-elles à celles

du collecteur de fonds?

- Éprouvez-vous le besoin d'adresser à votre coéquipier certaines suggestions de nature personnelle concernant son apparence, son hygiène ou son comportement? Si tel est le cas, faites-lui-en part tout de suite. Rappelez-vous que cette personne est sur le point de devenir l'ambassadrice de votre organisme aux yeux de personnes très importantes.

L'étape suivante consiste à exprimer ses commentaires devant l'ensemble des participants. Cet échange permet de soulever des questions auxquelles les autres n'ont pas songé — ou de faire éclater les désaccords méritant un débat.

LE JEU DU JOUR J

Instructions à l'intention des OBSERVATEURS

Avant la sollicitation :

Prenez cinq minutes pour songer à l'angle sous lequel vous allez observer le déroulement de l'exercice. Demandez-vous ce qu'il y a lieu de surveiller : les nuances dans la formulation, les réactions, le langage corporel, le non dit, et ainsi de suite.

Au cours de la sollicitation :

Prenez des notes sur la méthode du collecteur de fonds et les réponses du donateur potentiel : les termes utilisés, le langage corporel. Préparez-vous à faire part, une fois le jeu terminé, de vos observations sur les paroles ou les gestes qui vous ont semblé pertinents, et sur les faiblesses également.

La sollicitation terminée :

Faites part de vos observations au donateur potentiel et au collecteur de fonds au moment où ils échangent leurs commentaires.

Il se peut que vous préfériez vous entretenir en privé avec le donateur potentiel (sans la présence du collecteur de fonds) pour lui confier certaines réactions.

À l'inverse, vous souhaitez peut-être discuter avec le collecteur de fonds hors de la présence du donateur potentiel. Éprouvez-vous le besoin d'adresser au collecteur de fonds certaines suggestions de nature personnelle concernant son apparence, son hygiène ou son comportement? Si tel est le cas, faites-lui-en part tout de suite. Rappelez-vous que cette personne est sur le point de devenir l'ambassadrice de votre organisme aux yeux de personnes très importantes.

L'étape suivante consiste à exprimer ses commentaires devant l'ensemble des participants. Cet échange permet de soulever des questions auxquelles les autres n'ont pas songé — ou de faire éclater les désaccords méritant un débat.

LE JEU DU JOUR J[©]
444

Feuille d'évaluation

Doit être remplie par le donateur potentiel

Étape n° 1. Points attribués pour le don
Attribuer au collecteur de fonds 1 point par dollar offert. _____

Étape n° 2. Comparer le don offert et le montant demandé :

G Inférieur au montant demandé
Retirer 1 point par dollar manquant. _____

G Égal au montant demandé
Accorder un point par dollar. _____

G Supérieur au montant demandé
Ajouter 1 point pour chaque dollar de plus. _____

Étape n° 3. Comparer le montant obtenu par le collecteur de fonds à celui que le donateur prévoyait offrir avant la sollicitation (soit le «potentiel caché du don») :

G Inférieur à celui que je prévoyais offrir
Retirer 1 point par dollar manquant. _____

G Égal au montant que je prévoyais offrir
Attribuer 1 point par dollar. _____

G Supérieur au montant que je prévoyais offrir
Ajouter 1 point pour chaque dollar de plus. _____

Étape n° 4. Attribuer au collecteur de fonds jusqu'à 100 points supplémentaires pour le style de son exposé en tenant compte de la méthode utilisée, de l'imagination déployée, de la justesse des réponses, etc. _____

TOTAL DES POINTS : _____

W44

Commentez les résultats avec le collecteur de fonds.

Personnages à incarner dans le cadre du jeu de rôles

Avant de commencer : Convenez ensemble du personnage à incarner. Ne choisissez qu'un personnage et ne vous accordez pas plus de deux minutes pour décider.

Dans la mesure du possible, optez pour l'une des personnes que vous comptez solliciter dans

la réalité. Utilisez les fiches contenues dans le présent ouvrage pour obtenir des renseignements sur le profil de ce donateur potentiel. Si cela se révèle impossible, vous n'êtes peut-être pas encore prêt à procéder au jeu de rôles. Toutefois, si le temps vous presse vraiment, il vous reste la possibilité de remettre aux participants des feuilles sur lesquelles figureront les descriptions de personnages que vous aurez inventés en vous inspirant de celles qui suivent.

Si cela vous est également impossible, ayez recours aux personnages fictifs que nous vous présentons ici, et choisissez ceux qui s'apparentent le plus à vos véritables donateurs potentiels.

Si vous optez pour ces personnages fictifs, l'animateur souhaitera sans doute accélérer le processus du choix. Il lui suffira d'attribuer lui-même un rôle à chacun plutôt que de présenter tous les personnages aux participants. Vous pourriez aussi photocopier la liste, découper la description de chaque personnage, et inviter les joueurs à piger un rôle au hasard dans.

Voici les personnages fictifs correspondant aux principaux donateurs potentiels :

Marie Laveuve

Elle est dans la soixantaine. Son mari, décédé depuis peu, lui a légué de quoi vivre confortablement. Tous ses enfants exercent une profession libérale. Depuis des années, elle travaille bénévolement pour divers organismes sans but lucratif. Elle fait en ce moment le point sur sa vie et songe à retourner à l'université.

Jean Alaise

Jean, qui aura bientôt trente ans, est issu d'une famille aisée mais qui ne dispose pas pour autant d'une grande fortune. Ses parents sont tous les deux médecins. Jean manifeste un intérêt véritable pour votre cause.

Dollar Leriche

Propriétaire d'une entreprise florissante qu'il a lui-même fondée, M. Leriche s'enorgueillit d'être sorti de la pauvreté dont il a souffert dans sa jeunesse. Il est marié et ses enfants ont atteint l'âge adulte. Bien qu'il n'ait jamais donné à votre organisme, vous avez lu à plusieurs reprises dans les journaux qu'il soutient les causes importantes. Le *Queen's Arms*, brasserie et hôtel de la région, lui appartient. Il en a récemment réaménagé les chambres et reçoit, pendant la saison touristique, une clientèle assez importante. M. Leriche est également propriétaire d'un restaurant situé près de l'autoroute et fréquenté par les routiers. Il est probablement millionnaire. Il assure en outre la présidence de la Chambre de commerce locale. Bien des gens ne peuvent pas le sentir : serait-ce à cause de son cigare?

Donatienne Loyale

Elle appuie votre organisme depuis des années. Elle avait l'habitude de donner 125 \$ une ou deux fois par année. L'an dernier, elle n'a rien donné. Cette année, sa contribution s'est limitée à 50 \$. Personne ne sait pourquoi.

M. et Mme Parent

Parents d'un participant, ils sont très reconnaissants de ce que vous faites pour leur fils unique. M. Parent est cadre moyen pour le compte d'IBM. Mme Parent était infirmière, et travaille maintenant à temps partiel dans une garderie.

D^r Jean Larivière

Psychiatre pour enfants. Il n'arrête jamais : il est toujours membre d'un comité, appartient à une chorale, donne des conférences, ne se prive pas de théâtre, de voyages, et reçoit volontiers vingt convives à dîner.

Yuri Kouri, Ph.d.

Membre de votre conseil d'administration, il n'a jamais versé de contribution financière, mais «donne de son temps». Il occupe un poste permanent à l'université et vous l'estimez capable de donner 500 \$ au moins.

Laura Hauterive

Cadre gravissant rapidement les échelons au sein d'une importante société de fabrication de produits de consommation, Laura Hauterive a contribué à la stratégie publicitaire de votre dernier marathon de dix kilomètres, mais n'a jamais versé de contribution financière. Elle appartient à un club féminin d'élite.

R. Max LePage

Meilleur agent immobilier et premier vendeur de la région, R. Max a vendu votre maison. Il possède une voiture luxueuse dotée d'un téléphone. Cet infatigable travailleur a une personnalité de type A.

Molly Chung et Chu Wei Chung

Arrivés en ville depuis peu, ils ont acheté la franchise du Poulet frit Kentucky. Leurs enfants fréquentent l'école du quartier, travaillent consciencieusement et obtiennent de

bons résultats. Bien que vous passiez acheter du poulet toutes les deux semaines environ, vous ne leur avez jamais vraiment parlé. Aucune de vos relations ne peut vous renseigner à leur sujet.

Joe Larue et Rosanne Painchaud

Il dirige un syndicat et offre une contribution symbolique à presque toutes les causes. Elle donne également de petites sommes, et fait beaucoup de bénévolat. On la respecte pour son sens aigu de l'analyse. Joe pourrait bien avoir des ambitions politiques, mais personne n'est en mesure de l'affirmer. Son syndicat constitue l'un de vos principaux appuis. Vous souhaitez voir Joe et Rosanne donner l'exemple dans cette nouvelle voie de la contribution individuelle.

Hilaire Richard

Cet homme d'affaires semble s'intéresser à votre organisme, puisqu'il vous a déjà fait un don. On possède peu de renseignements à son sujet. Il possède une grande entreprise non syndiquée. La majeure partie de son avoir est immobilisée par l'entreprise et par une hypothèque.

Kim Headstrong

Tout ce que vous savez est que Kim vous donne 300 \$ assez régulièrement.

La révérende Barbara Petitpas

Elle a hérité une fortune d'un père archi-capitaliste, mais s'est tournée très tôt vers le socialisme. Son franc-parler empêche l'église de lui attribuer un poste régulier. Barbara se méfie des gens qui se lient d'amitié avec elle dans le but de mettre la main sur son argent. Elle contribue de façon irrégulière.

Ralph et Alice Kramden

Ralph est chauffeur d'autobus (en plus d'être un loyal syndicaliste). Alice, femme au foyer, est celle qui, dans le couple, possède l'intelligence la plus vive. Ils n'ont pas d'enfants. Malgré leur revenu modeste, ils ne vivent pas dans la pauvreté. Ils appuient activement votre cause depuis dix ans.

Justine Gaucher

Cette avocate bien connue aux idées progressistes pourrait, comme ses partenaires, contribuer généreusement, bien qu'elle donne rarement plus de 150 \$. Elle s'est fait le champion de bien des causes. L'un de ses partenaires siège au conseil municipal. L'an dernier, Justine a fait votre testament, dans lequel vous léguez 10 % de votre fortune (pour ce qu'elle en vaut) à votre organisme. (Si elle surprend encore une fois le président de votre conseil d'administration à raconter «aux dames» l'une de ses «petites blagues», elle risque d'exploser)!

Ken Adian

Directeur-proprétaire du magasin *Canadian Tire* local, il a donné 200 \$ à votre organisme. Il appuie également le hockey mineur, la Fondation des maladies du cœur, l'Armée du salut, son Église, et de nombreuses autres causes : les organismes se l'arrachent. Il travaille aussi bénévolement au bingo des Lions et consent à se déguiser en clown pour les pique-niques de la Fête du Canada. L'une de ses filles, qui éprouve des difficultés d'apprentissage, vit hors du foyer et ses deux autres enfants, plus âgés, fréquentent l'école secondaire. Son épouse Karen, enseignante, habitait la maison voisine lorsque vous étiez enfants. Chaque fois que vous sollicitez une contribution, elle vous répond que c'est à Ken de décider.

Alain Tello

Cet intellectuel a occupé des postes clés dans des établissements de premier plan. Il s'intéresse de près à votre cause. Ses dernières contributions représentaient à peine le tiers de la somme que vous aimeriez lui voir donner. Toutefois, s'il entre dans le Cercle du président, il influencera sûrement les personnes qui le respectent.

Mignonne Dollar

Elle appartient à l'élite richissime. Elle a fait fortune grâce à une chaîne de magasins franchisés qui accorde souvent beaucoup d'importance aux campagnes visant à promouvoir diverses causes. Célibataire, approchant la quarantaine, elle semble particulièrement bien portante. À votre grand étonnement, le mari d'une des membres du conseil peut vous obtenir un entretien avec elle. Il se pourrait même qu'elle s'intéresse à votre cause et vous offre un don important!

Eulalie Lanoix

Cette veuve d'un riche industriel n'est plus très jeune. Elle a des idées bien arrêtées, y compris en ce qui concerne sa contribution à votre organisme. Elle a acheté son billet et pris part à l'une de vos activités spéciales mais depuis, plus rien.

La vieille Mathurin

Elle possède une ferme : des poules, des veaux, des vaches, des cochons. La soixantaine bien sonnée, elle ne pourra bientôt plus suffire à la tâche. Ses deux enfants habitent maintenant la ville et n'ont pas l'intention de reprendre la ferme. Très religieuse, elle milite activement auprès des partis politiques conservateurs.

Marc Lecompte

Comptable autonome et trésorier de votre conseil d'administration, il veille à ce que les

chiffres n'aient aucun secret pour lui.

Marie-Chantale Extraverty

Auteure et célébrité omniprésente dans les revues, à la télé et à la radio, Marie-Chantale cultive un air de géniale excentricité et se passionne pour toute cause ayant servi de thème à son dernier roman à succès. Sur votre liste d'adresses, à côté de son nom, figure le montant de ses contributions, soit 25 \$ et 50 \$.

Johansen la Pharmacienne

Depuis 35 ans, elle exerce le métier de pharmacienne dans votre municipalité. Elle connaît tout le monde — et les douleurs secrètes de chacun. Son établissement appartient à une chaîne de pharmacies, mais elle est propriétaire indépendante. Elle commandite une Petite Ligue. Elle a plus de soixante ans.

Joe Jaworsky

Propriétaire de la station service *Chez Joe Esso*, il fume comme un pompier. Vous passez faire le plein fréquemment et savez que Dédé Routhier s'approvisionne *Chez Joe* pour tout son parc de camions. Chaque année, Joe recueille des fonds pour les Timbres de Pâques dans le cadre de la campagne Esso *Le Plein de l'espoir*.

Marie Williams

Elle tient une boutique de cadeaux remplie de babioles et d'objets de collection. C'est essentiellement pendant la période des Fêtes que son commerce se révèle prospère. La boutique regorge de plaques et de lettres de remerciement provenant de tous les organismes de bienfaisance de la ville. La liste indique qu'elle verse une contribution annuelle de 25 \$ à l'occasion de la campagne de publipostage. Sa fille fréquente la même école que vos enfants.

Jimmy Fondopolis dit «le Grec»

Propriétaire du restaurant *Chez Jimmy*, où l'on aime prendre le café ou se retrouver à midi dans une atmosphère familiale, Jimmy dirige également le corps de sapeurs-pompiers volontaires. Il s'est approprié discrètement un certain nombre de petits immeubles dans tous les coins de la ville. Il n'est pas riche : il vit sobrement, mais économise dans le but de prendre un jour sa retraite sur une île grecque.

Mimi Labelle

Propriétaire du *Salon Mimi*, le salon de coiffure du quartier, Mimi Labelle est votre coiffeuse attitrée (ou celle de votre conjoint). Amicale, ouverte, elle ne déteste pas les potins. Son mari l'a quittée depuis longtemps, mais elle s'organise. Sa vitrine déborde d'animaux en peluche.

Édith et Roger Lethuilier

Leur usine fabrique des tuiles. Ils l'ont mise sur pied eux-mêmes il y a plus de vingt ans. Ils comptent parmi les principaux employeurs de la ville : 120 personnes travaillent sous leur direction. La densité des particules de poussière contenues dans l'air inquiète les employés et certains tombent parfois malades, mais M. Lethuilier affirme ne pas avoir les moyens d'installer une ventilation plus efficace. Roger n'est pas un mauvais type. Il appartient à la Fondation des Kiwanis, joue au golf. Il était l'un des amis de votre père. Édith tient les livres de l'entreprise. Elle joue au bridge. Elle a assuré la présidence d'un important organisme féminin voué à la cause religieuse.

Charmante James

Elle a quitté les Antilles il y a dix ans pour s'installer ici. Elle possède sa propre société comptable, en plein essor. Malgré son nom — ou à cause de lui peut-être — Charmante est une femme d'affaires intraitable, et très au courant de la situation financière des autres. Elle a fait rénover sa maison récemment. Très religieuse, elle appartient à une église favorable au prélèvement de la dîme.

Jojo Linotte

Jojo ne recule devant aucune dépense superflue. «À quoi sert d'économiser en prévision des mauvais jours? demande-t-elle. Je ne vivrai peut-être pas assez longtemps pour profiter de ces économies.» Ses réactions sont spontanées : si leur apparence lui plaît, elle donne de l'argent à des gens dans la rue ou aux démarcheurs qui frappent à sa porte (c'est d'ailleurs ainsi qu'elle a fait un don à votre organisme). Toutefois, elle ne répond pas toujours à son courrier et n'arrive pas à s'organiser. Elle travaille à la remise des prix pour le compte de la loterie nationale. L'affiche de votre organisme est à son avis «super belle». La sœur de son petit ami travaille aussi pour l'organisme.

Phyllis Stein

Phyllis estime être une grande protectrice des arts. Son mari a amassé une fortune dans l'immobilier. Elle est avocate, mais se consacre maintenant entièrement à ses activités philanthropiques. Abonnée à votre (théâtre, musée, série de concerts), elle ne saurait manquer une première. Au nombre de ses principaux dons figurent notamment une contribution de 100 000 \$ à un organisme voué aux arts du spectacle, une autre de 25 000 \$ à l'université où elle a fait ses études et une somme de 10 000 \$ à l'hôpital local.

page blanche : la partie suivante doit commencer au recto

Glossaire

Aide conditionnelle : Don qui lie les donataires. Par exemple, un donateur contribue à un fonds visant à permettre l'achat de certains produits à la condition que ceux-ci proviennent de son entreprise.

Assiduité : Processus suivant lequel on entretient la relation entre l'organisme et le donateur en lui faisant part des activités du groupe et en manifestant de l'intérêt à son égard.

Augmentation : Processus suivant lequel on demande au donateur d'accroître l'importance du don.

Chèques pré-autorisés (CPA), paiements pré-autorisés (PPA) ou Transfert électronique de fonds (TEF) : Système suivant lequel l'argent est prélevé automatiquement sur le compte bancaire du donateur et porté au crédit de celui du donataire. Nul besoin d'un chèque mensuel, ce qui simplifie beaucoup les versements.

Clubs de donateurs : Désignations utilisées (sous les termes de «bienfaiteur, commanditaire, club du président, cercle du chancelier», etc.) pour encourager les donateurs à augmenter leurs dons jusqu'à un point précis. Les clubs peuvent ou non offrir des incitatifs ou récompenser les dons.

Coûts directs : Dépenses se rattachant directement au projet et généralement réglées en argent comptant, par chèque, au moyen d'une carte de crédit, ou à la réception d'une facture.

Coûts indirects : Dépenses souvent négligées dans les prévisions budgétaires entourant la mise sur pied d'un projet et qui comprennent notamment une partie du temps du personnel (en particulier les personnes dont le travail n'est pas essentiellement relié au projet, soit le ou la réceptionniste, le personnel de soutien, les responsables des bénévoles, des finances, de la supervision).

Coûts de mise en œuvre : Dépenses essentielles, mais souvent oubliées dans la planification du budget. Dans le cas d'un programme de transport, il peut s'agir d'une assurance supplémentaire pour un véhicule, de l'essence et de l'huile ou de l'entretien. En ce qui a trait à la préparation d'une brochure, outre les frais d'impression, il y a lieu de prévoir les coûts rattachés à la révision, à la mise en page, aux épreuves, à la composition, aux enveloppes, à l'affranchissement, au port de la réponse et ainsi de suite.

Coûts unitaires : Coût d'un service fourni à un participant ou à une participante. Ce coût est suffisamment réduit pour permettre aux donateurs éventuels de comprendre que la somme qu'ils pourraient verser, loin d'être anodine, produit un effet certain. On calcule le coût unitaire en additionnant les frais généraux occultes, les coûts de mise en œuvre et les coûts indirects, puis on divise par le nombre de participants. On redivise ensuite par le nombre d'utilisations du service par chacun des participants, puis par la durée de chaque utilisation (que ce soit en temps, en kilomètres, etc.).

Don affecté à une fin particulière : Voir «Don orienté par le donateur».

Don orienté par le donateur : Don réservé à un aspect spécifique du travail d'un organisme sans but lucratif et ne pouvant être affecté à un autre usage.

Donateur potentiel : Personne qui n'a pas encore donné, ou n'a pas encore fait de don important.

Donation prévue : Donation provenant d'un testament, d'un legs, d'une assurance-vie, d'une rente et dons exceptionnels d'immeubles. Pour les donateurs, ce type de don présente des avantages fiscaux et permet parfois d'offrir bien davantage que s'il s'agissait d'argent comptant.

Écoute active : Processus conscient par lequel on s'efforce d'entendre clairement ce que dit une personne. Il oblige la personne qui écoute à faire taire les «petites voix» qui s'élèvent dans sa tête pour préparer la réponse aux commentaires de l'interlocuteur, ou distraient la pensée. L'écoute active conduit parfois à poser des questions ouvertes (c'est-à-dire auxquelles on ne peut répondre par oui ou par non) qui amènent l'interlocuteur à exprimer ses opinions. On lui indique ensuite qu'on a entendu en paraphrasant ses paroles et en lui demandant si on a compris correctement.

Enveloppe-réponse : Enveloppe pré-affranchie que le donateur poste sans y apposer de timbre. Le port est payé par l'organisme donataire, qui a fait imprimer sur l'enveloppe un numéro de permis spécial. Ce permis est délivré par Postes Canada. Le donataire acquitte les frais de port en première classe, auxquels s'ajoute un léger supplément pour chaque enveloppe retournée (à moins que l'expéditeur n'y ait apposé un timbre). Mis à part les frais d'impression, Postes Canada ne réclame aucun paiement pour les enveloppes non utilisées. Il s'agit là d'un moyen très pratique pour expédier un don.

Frais généraux latents : Dépenses généralement qualifiées de *coûts inévitables*, trop souvent isolées des coûts du projet et rangées dans la catégorie «administration» ou «frais généraux». Citons à titre d'exemple les frais liés au loyer, le remboursement de l'hypothèque, les services d'utilité publique, le matériel et les fournitures de bureau, le téléphone, l'entretien et les réparations, les frais de déplacement des membres du conseil, etc.

Organismes sans but lucratif : Il peut également s'agir d'œuvres de bienfaisance agréées, autorisées à délivrer des reçus pour fins de crédits d'impôt et assujetties au règlement de Revenu Canada.

Paiement en nature : Biens meubles et immeubles, services ou objets de valeur échangés ou donnés en remplacement de l'argent. Par exemple, l'éleveur de bétail qui offre au comptable du bifteck d'loyau en contrepartie de ses services *paie en nature*. Nous aborderons plus loin le thème des *dons en nature*.

Participants : Personnes qui se prévalent des services d'un organisme donné. On les appelle aussi anciens étudiants, public, clients, visiteurs occasionnels, admirateurs, débutants, membres, parents, artistes, joueurs, bénéficiaires, spectateurs, gens de la rue, étudiants, abonnés, préposés aux appels, téléspectateurs et ainsi de suite. Par souci de concision, je les appelle tous «participants».

Préposé à la sollicitation : Personne qui sollicite un don.

Reconnaissance : Expression de la gratitude de l'organisme à la suite d'un don important et qui peut notamment se traduire par une plaque commémorative, une photographie, un dîner

en l'honneur de la personne généreuse, par le fait de donner son nom à un immeuble, de signaler son geste dans le rapport annuel.

Sollicitation ou visite de chaque membre : Approche d'économat utilisée dans de nombreuses églises et suivant laquelle on visite à domicile chaque membre de la congrégation afin de s'entretenir avec cette personne, de préférence en présence de deux autres membres.

Élément prometteur : Personne susceptible de devenir un donateur lorsque les recherches indiquent, soit qu'elle s'intéresse au travail de l'organisme, soit qu'elle est en mesure de faire un don important.

Transfert électronique de fonds (TEF) : Voir **Chèques pré-autorisés (CPA) et paiements pré-autorisés (PPA).**

Documentation additionnelle

Ouvrages

ARLETT, Allan, BELL, Phelps et THOMPSON, Robert W. *Canada Gives: Trends and Attitudes Towards Charitable Giving and Voluntarism*, 1988, The Canadian Centre for Philanthropy, 1329 Bay St., Toronto ON M5R 2C4 Téléphone : (416) 515-0764 Télécopieur : (416) 515-0773.

BARFOOT, Aubrey. *Establishing a Planned Giving Program: What You Need to Know to get Started*, The Canadian Centre for Philanthropy, Toronto, 1990. (adresse ci-dessus)

BERGAN, Helen. *Where the Money Is: A Fund Raiser's Guide to the Rich*, Alexandria, VA, BioGuide Press, 1992.

CONRAD, Daniel. *How to Solicit Big Gifts*, 1985, Public Management Institute, 358 Brannan St., San Francisco CA 94107 Téléphone : (415) 896-1900.

DOVE, Kent E. *Conducting a Successful Capital Campaign*, 1988, Jossey-Bass Inc. Publishers, 350 Sansome St., San Francisco CA 94104 Téléphone : (415) 433-1767 Télécopieur : (415) 433-0499. Au Canada : Maxwell Macmillan International Publishing Group, 1200 Eglinton Avenue East, Suite 200, Don Mills, ON M3C 3N1 Téléphone : (416) 449-6030 Télécopieur : (416) 449-0068.

FLANAGAN, Joan. *Successful Fundraising*, 1991 (Paru en format de poche, 1993). Contemporary Books Inc., 180 North Stetson, Two Prudential Plaza, 12th Floor, Chicago IL 60601 Téléphone : (312) 782-9181 Télécopieur : (312) 782-3987. Au Canada : Fitzhenry & Whiteside Little, Brown, 195 Allstate Parkway, Markham, ON L3R 4T8 Téléphone : (416) 477-9700 Télécopieur : (905) 477-9179

FLANAGAN, Joan. *The Grass Roots Fundraising Book*, Chicago, Contemporary Books, 1982 (adresse ci-dessus).

FLANAGAN, Joan. *The Successful Volunteer Organisation: Getting Started and Getting Results in Nonprofit, Charitable, Grass Roots, and Community Groups*, Chicago, Contemporary Books, 1981 (adresse ci-dessus).

GURIN, Maurice. *What Volunteers Should Know for Successful Fund Raising*, 1981, McGraw-Hill Ryerson, 300 Water St., Whitby, ON L1N 9B6 Téléphone : (905) 430-5000.

HEETLAND, David L. *Fundamentals of Fund Raising: A Primer for Church Leaders*, 1989, Discipleship Resources, P.O. Box 189, Nashville TN 37202 Téléphone : (615) 340-7284 Télécopieur : (615) 340-7006.

HENDERSON, Lyman. *The Ten Lost Commandments of Fund Raising*, Davis + Henderson's Bicentennial booklet, Toronto, The Council for Business and The Arts in Canada, 1984. Traduction française : *Aurions-nous oublié les dix commandements des collectes de fonds?*, Conseil pour le monde des affaires et des arts du Canada, 1988.

HUNT, Susan et STRAND, Bobbie J. *Prospect Research: A How-To Guide*, Washington DC, Council for Advancement and Support of Education, 1986.

McIVOR, Christine. *Knowing Your Community and Identifying Your Constituency*, Etobicoke ON, Arts Etobicoke, 1981.

MEARS, Michael. *Fund Raising with Life Insurance*, Ottawa, Multiculturalism and Citizenship Canada, 1991. Traduction française : *L'Assurance-vie comme moyen de cueillette de fonds*, Multiculturalisme et Citoyenneté Canada, 1991.

MIRKIN, Howard R. *The Complete Fund Raising Guide*, New York, Public Service Material Centre, 1972.

MOGIL, Christopher et SLEPIAN, Anne, en collaboration avec WOODROW, Pete. *We Gave Away a Fortune*, 1992, New Society Publishers, 4527 Springfield Ave., Philadelphia PA 19143. Publié en collaboration avec The Funding Exchange, 666 Broadway, #500, New York NY 10012. Au Canada : P.O. Box 189, Gabriola Island, B.C. V0R 1X0.

NICHOLS, Judith E. *Changing Demographics: Fund Raising in the 1990s*, 1990, Bonus Books, Inc. division de Precept Press, 160 East Illinois, Chicago, IL 60611 Téléphone : (312) 467-0424 Télécopieur : (312) 467-9271.

OLIVE, David. *Just Rewards: The Case for Ethical Reform in Business*, Toronto, Key Porter Books, 1987. Traduction française : *Le temps des purs : les nouvelles valeurs de l'entreprise*, 1989.

PANAS, Jerold. *Mega Gifts: Who Gives Them, Who Gets Them*, Precept Press, 160 East Illinois, Chicago, IL 60611 Téléphone : (800) 467-9271 aux États-Unis ou (312) 467-0424 Télécopieur : (312) 467-9271. Autre point de vente : Hoke Communications, 224 Seventh St., Garden City NY 11530-5771.

PRAY, Francis C. *Handbook for Educational Fund Raising*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1981 (adresse ci-dessus).

QUIGG, Gerald. *The Successful Capital Campaign: From Planning to Victory Celebration*, Washington, DC, Council for the Advancement and Support of Education, 1986.

ROSSO, Henry A. and Associates. *Achieving Excellence in Fund Raising: A Comprehensive Guide to Principles, Strategies, and Methods*, 1991, Jossey-Bass Inc. Publishers (adresse ci-dessus — Dove).

TELLER, Hanoch. *Bridges of Steel, Ladders of Gold*, 1990, Philipp Feldheim Inc., 200 Airport Executive Park, Spring Valley, NY 10977.

WILLIAMS, M. Jane. *Capital Ideas: Step by Step: How to Solicit Major Gifts from Private Sources*, 1979, Fund Raising Institute, The Taft Group, 835 Penobscot Building, Detroit, Michigan 48226 Téléphone : (800) 877-8238.

WYMAN, Ken. *Planning Successful Fund Raising Programs*, Toronto, The Canadian Centre for Philanthropy (adresse ci-dessus — Arlett).

WYMAN, Ken. *The GuideBook to Fund Raising for Disabled People's Groups* Traduction française : *Guide du collecteur de fonds à l'usage des associations de personnes handicapées* (distribué gratuitement par le Programme de participation des personnes handicapées du Secrétariat d'État du Canada, 25, rue Eddy, Pièce 13A5, Ottawa, (Ontario) K1A 0M5 Téléphone : (819) 953-2680. Veuillez préciser si vous souhaitez obtenir l'ouvrage en français ou en anglais, sur papier ou sur cassette.)

YUNG, Joyce. *Fund Raising for Non-Profit Groups*, 1991, Self-Counsel Press, 1481 Charlotte Rd., North Vancouver, B.C. V7J 1H1.

Results: The Audio-Visual System That Shows How The Most Successful Volunteers Raise Money, Third Sector Press, 2000 Euclid Avenue, P.O. Box 18044, Cleveland OH 44118.

The Brown Bag Papers, The Grass Roots Network, 64B Shuter St., Suite 200, Toronto, ON M5B 1B1 Téléphone : (416) 362-2926 Télécopieur : (416) 362-8519.

The Directory of Directors, Toronto, The Financial Post Company, publication annuelle.

The Effective Nonprofit Executive Handbook, Public Management Institute. Distribué par Third Sector Press, 2000 Euclid Avenue, P.O. Box 18044, Cleveland OH 44118.

The Register of Canadian Honours, Toronto, Canadian Almanac and Directory Publishing Company, 1991. Traduction française : *Registre des distinctions honorifiques canadiennes*, 1991.

Visiting in the Home: A Handbook for Stewardship Visitors, sans date, The United Church of Canada Department of Stewardship Services, 85 St. Clair Ave. East, Toronto, ON M4T 1M8 Téléphone : (416) 925-5931.

Volunteers: How to Find, Select and Train, 1978, the Ontario Ministry of Culture, Tourism, and Recreation, Community Information Services, Toronto, 32 pages (épuisé, mais toutes les bibliothèques de l'Ontario possèdent un exemplaire de l'ouvrage).

Who's Who in Canada, Toronto, Global Press, publication annuelle.

Articles

CALLENDER, Marga. «Solicitation Calls: A Personal Reflexion», *The Nonprofit Times*, mars 1993, p. 28. Pour obtenir un exemplaire de ce numéro, écrire au 190 Tamarak Circle, Skillman NJ 08558 Téléphone : (609) 921-1251 Télécopieur : (609) 921-6226.

GATTUSO, Greg. «Newman Swamped with Solicitations», *Fund Raising Management*, mars 1993, p. 12.

HEETLAND, David. «How To Build A Major Gifts Program», *Fund Raising Management*, septembre 1992, p. 35.

HENDERSON, Emily P. «Proactive Prospecting», *Currents*, vol. XIII, n° 3, mars 1987, p. 28.

McCUAIG, Ian. «Fund Raising in the Recession», *The Prospect*, avril 1991, p. 4.
The Prospect est le bulletin de la National Society of Fund Raising Executives, Greater Toronto Chapter, 15 Clarence Square, Toronto ON M5V 1H1 Téléphone : (416) 596-6742.

JATZ, Lee. «Motivating the Major Gift», *Fund Raising Management*, vol. 19, n° 6, août 1987, p. 36.

KLEIN, Kim. «Getting Started in Planned Giving», *Grassroots Fundraising Journal*, août 1991, p. 1. P.O. Box 11607, Berkeley, CA 94701 Téléphone : (718) 768-3403.

KLEIN, Kim. «How to Establish Voluntary Fees for Service», *Grassroots Fundraising Journal*, août 1992, p. 3.

KLEIN, Kim. «Keeping in Touch with Major Donors», *Grassroots Fundraising Journal*, vol. 6, n° 5, octobre 1987, p. 3.

KLEIN, Kim. «Profile of a Major Fund Raiser», *Grassroots Fundraising Journal*, vol. 6, n° 5, octobre 1987, p. 6.

LUCK, Michael F et EVANS, Gail A, «Making Major Gifts Happen», *Fund Raising Management*, septembre 1992, p. 29.

MAI, Charles F. «Cultivating Major Gifts», *Fund Raising Management*, août 1991, p. 56.

MAI, Charles F. «Development Success and a Writing Course», *Fund Raising Management*, août 1991.

MARKS, Linda. «Improving Our Prospects», *Currents*, vol. XIII, n° 10, novembre-décembre 1987, p. 38.

MOORE H. Martin. «Face to Face Solicitation Yield Dollar for 2.3 Cent Cost», *Fund Raising Management*, vol. 14, n° 11, janvier 1984, p. 50.

NESHER, Aryeh. «The Skills Required for Face-to-Face Solicitation», *Fund Raising Management*, vol. 15, n° 8, novembre 1984, p. 18.

ROBBINS, H. Perk. «Eyeball to Eyeball: The Whys and Hows of Personal Solicitation», *CASE Currents*, vol. VIII, n° 9, novembre-décembre 1982, p. 20.

RYAN, Don et MURDOCK, Richard. «Identifying and Nurturing Core Donors», *Fund Raising Management*, vol. 16, n° 2, février 1986, p. 21.

STEEN, Warren. «14 Fallacies of Capital Campaigns», *Fund Raising Management*, septembre 1992, p. 22.

WALKER, Robert L. «Major Gift: Building an Effective Program», *Nonprofit World*, vol. 6, n° 4, juillet-août 1988, p. 15.

WHITELY, Frank V. et FREEMAN, Gail L. «Raising Big Gifts for Small Organisations», *NSFRE Journal*, vol. 16, n° 1, printemps 1991, p. 36.

WHITLEY, Frank V. «The 15 Worst Errors in Community Capital Campaigns», *Fund Raising Management*, septembre 1992, p. 44.

La planification de collectes de fonds fructueuses par Ken Wyman

«La planification est une méthode *systématique* consistant à établir des objectifs *mesurables* liés aux *besoins*, à *chercher* des données pertinentes, à comparer les *choix possibles*, à réduire les *risques* au minimum, à équilibrer les *ressources*, à prendre les initiatives *adéquates* et à *évaluer* les résultats afin d'apporter les améliorations nécessaires en vue de la prochaine collecte de fonds.»

Mais comment procéder? Quand commencer? Qui recruter? Et où trouver le temps de planifier?

Dans cet ouvrage pratique et instructif, Ken Wyman, l'un des conseillers les plus réputés au Canada dans le domaine des organismes de bienfaisance, vous aide à franchir chacune des étapes de la planification. Il vous indique les recherches à entreprendre et la marche à suivre, les éléments clés d'une planification réussie, la façon de choisir la stratégie adaptée à votre organisme et de réaliser des évaluations qui vous aideront à bâtir en fonction de l'avenir. *La planification de collectes de fonds fructueuses* contient en outre «des exercices pratiques et des listes qui vous permettront d'améliorer *immédiatement* vos méthodes de planification.»

Associés du CCP : 29,90 \$

Non associés : 43,34 \$

Les prix comprennent la TPS et les frais de port.

G Oui, veuillez me faire parvenir __ exemplaires de *La planification de collectes de fonds fructueuses*, par Ken Wyman.

Nom :

Poste :

Organisme :

Adresse d'expédition :

Ville :

Province :

Code postal :

Téléphone : ()

Télécopieur : ()

G Je suis un associé du Centre

Numéro d'associé : _____

G Paiement différé

G Visa **G** MasterCard N° de la carte : _____ Date d'expiration : _____

G Ci-joint un chèque de _____ \$ payable au *Centre canadien pour la philanthropie*.

(Prévoir un délai de livraison de quatre à six semaines.)

Faire parvenir le paiement et le bon de commande à l'adresse suivante :

Centre canadien pour la philanthropie
1329 Bay Street, 2nd floor
Toronto, Ontario M5R 2C4

Téléphone : (416) 515-0764 Télécopieur : (416) 515-0773

**GRATUITS : LIVRES ET CASSETTES
SUR LA COLLECTE DE FONDS
PAR KEN WYMAN**

Vous pouvez obtenir ces livres et cassettes en plusieurs exemplaires, mais il est *essentiel* d'indiquer le nom et l'adresse de chaque destinataire.

Prévoir un délai de livraison.

G Oui, j'aimerais recevoir mes exemplaires gratuits des ouvrages suivants de Ken Wyman :

G Guide sur la collecte de fonds pour les événements spéciaux

G Tout ce qu'il faut savoir sur la collecte de fonds par publipostage

G Face à face : l'art d'obtenir des dons plus importants de personnes très généreuses

Adresser les commandes directement à : **Je désire recevoir les ouvrages**

en :

Sandra Griffith

G français G anglais

Direction du soutien aux organismes volontaires

Multiculturalisme et Citoyenneté Canada

15, rue Eddy, 5^e étage, pièce 5D22

Ottawa, Ontario K1A 1K5 (819) 994-2255

Nom : _____

Titre : _____

Organisme : _____

Adresse : _____

Ville : _____ Prov. ___ Code postal : _____ Téléphone : _____

G Oui, j'aimerais recevoir mon exemplaire gratuit de l'ouvrage suivant de **Ken Wyman** :

G *Guide du collecteur de fonds à l'usage des associations de personnes handicapées*

Adresser les demandes directement à :

Louise Denoyer

Programme de participation des personnes handicapées

25, rue Eddy, pièce 13A5

M e f a i r e

parvenir :

Secrétariat d'État du Canada

Ottawa, Ontario K1A 0M5 (819) 953-2680

G le français **G** l'anglais

G le livre **G**

l'audiocassette

Nom : _____

Titre : _____

Organisme : _____ Adresse :

Ville : _____ Prov. ___ Code postal : _____ Téléphone : _____

Liste des interventions

Repérer, parmi les donateurs actuels, ceux qui sont les plus susceptibles de contribuer.	57
Déterminer quelles sont, parmi les bénévoles et le personnel, les personnes susceptibles de contribuer.	60
Déterminer, parmi les participants, quels seront les donateurs.	61
Découvrir les relations des membres du conseil et des bénévoles.	67
Découvrir des inconnus à solliciter.	71
Chercher les «éléments prometteurs».	77
Établir la fiche de promesse de don.	103
Élaborer un système de rappel de la promesse de don.	104
Adopter des modalités de paiement par carte de crédit.	106
Adopter des modalités de paiement par chèques pré-autorisés.	108
Chercher des donations prévues.	109
Établir une «liste d'achats» relative aux dons en nature.	111
Examiner les limites des dons en nature.	111
Fractionner le budget	138
Préparer une liste	143
Créer des occasions de témoigner de la reconnaissance	153
Déterminer quels gestes de reconnaissance conviennent à votre organisme	158
Déterminer la valeur de la reconnaissance	160
Attribuer à chaque donateur potentiel le témoignage de reconnaissance le plus susceptible de lui plaire	162

Liste des fiches de renseignements sur le donateur potentiel

1 ^{ère} partie — Profil individuel	82
2 ^e partie — Dossier du donateur	93
3 ^e partie — Soutien fourni à d'autres organismes	95
4 ^e partie — Capacité de donner	100
5 ^e partie — Contribution possible	117
6 ^e partie — Classement et prévision de la date de sollicitation	130
7 ^e partie — Préférences personnelles	149
8 ^e partie — Témoignages de reconnaissance	163
9 ^e partie — Détails supplémentaires	170
10 ^e partie — Préparation et assiduité	175
11 ^e partie — Horaire	213
12 ^e partie — Visite et résultats	217

Index des personnes et des organismes cités

Ahmad, Naseer	10
Arlett, Allan	11, 41-43, 59, 77, 230, 262
Association pulmonaire	50
Bader, Alfred	8
Bronfman (famille)	vii, 10, 11, 86, 152, 208
Bronfman, Linda	vii, 86, 152, 208
Callender, Marga	32, 185, 208, 265
Canadian Stage Company	x, 73, 113, 132, 140, 256, 262, 264
Canadian Women's Foundation	73
Carnegie, Andrew	7
Chalet Suisse	133
Chan Foundation of Canada	9
Cherry, Don	74, 75
Confédération, Compagnie d'Assurance-Vie	132
Conservation Foundation of Greater Toronto	154
Cosby, Bill	6
Credit Valley Hospital	75
Cressy, Gordon	vii, 132
Daly, Tom	vii, 8
Dove, Kent	89, 114, 127, 172, 262
Église anglicane	88
Église Unie	55, 74
Evans, Gail A	vii, 265
Flanagan, Joan	13, 50, 57, 66, 76, 77, 94, 98, 122, 124, 262
Fondation canadienne du rein	75
Fonds d'action et d'éducation juridiques pour les femmes (FAEJ)	73
Fulton, Marion	viii, 54, 55
Grand and Toy	133
Hamilton, Tim	viii, 167
Harbord Collegiate Institute	157
Harvey's (les Restaurants)	133
Heetland, David	151, 168, 215, 262, 265
Henderson, Lyman	29, 45, 263
Hooker, Harry Lyman	8
Hôpital de Saint-Boniface	54
Hôpital Royal Victoria	8
Hunter, Donna	viii, 178
Institut Féminin	54
Jackman, Nancy	73, 74
Keenan, Patrick et Barbara	74
Ketchum Canada	167
Klein, Kim	39, 63, 96, 98, 265
Kroc, Joan	123
Leeder, Cyril	166
Levy, Herman Herzog	8
Lord Stanley	151
Lord Strathcona	7

Luck, Michael F.	27, 81, 85, 173
Lucy Charron	47
Lyndhurst Hospital	132
Magna International	36
Mai, Charles	38, 211, 266
McCain	10
Mcdonald's	123
Mellon, Paul	6
Michener, James	6
Mothers Against Drunk Driving	50
Mouvement Ahmadiyya du Canada	10
Mouvement scout	25
Murray, Walter	viii, 205
Newman, Paul	146
Nouwen, Henri	viii, 38, 159
O'Connor, Sinead	6, 7
Olive, David	7, 8, 11, 263
Organisation nationale anti-pauvreté (ONAP)	47
OXFAM-Canada	106
Panas, Jerry	25, 152, 182, 183, 219, 263
Phelan, Helen Gardiner	viii, 132, 133
Poulet Frit Kentucky	133, 255
Rockefeller, John D.	7, 204
Roebing, Mary G.	219
Salk, Jonas	124
Scott's Hospitality	133
Shuster, Frank	133
Smith, Donald	7, 8
Société protectrice des animaux	50
St. Marguerite Bourgeoys Society	38
St. Michael's Hospital	74
Steen, Warren	31, 214, 222, 266
Stronach, Frank	36, 37
Syed, Hasanat Ahmad	10
Tanenbaum, Joe	195, 196
Théâtre London	157
Thomas, John	10, 44
Thompson, Roy	141
Toronto Arts Productions	132
UCJG (YMCA)	25
Union mondiale des femmes rurales	54, 55
Université de Colombie-Britannique	9
Université de Victoria	9
Université McMaster	8, 9
Université Queen's	8
Université Simon Fraser	9
Walker, Hiram	7
Wall, Peter	9
Wayne, Johnny	133
Whitely, Frank	266

Women's College Hospital 132, 133

page blanche : la feuille d'évaluation doit être imprimée recto-verso

Évaluation et suggestions

Les commentaires que vous nous adresserez au sujet de ce livre contribueront à l'amélioration des ouvrages à venir. Veuillez reproduire la présente feuille ou faire parvenir vos appréciations à :

Ken Wyman
64B Shuter Street, Suite 200
Toronto, ON M5B 1B1
(416) 362-2926

Les aspects les *plus intéressants* de cet ouvrage, à mon avis :

Les aspects les *moins intéressants* de cet ouvrage, à mon avis :

J'ai *appris* de cet ouvrage :

Grâce aux idées contenues dans cet ouvrage, j'ai (nous avons) *réussi* (raconter brièvement) :

J'ai (nous avons) éprouvé des *difficultés* à concrétiser les idées suivantes, parce que :

Si cet ouvrage faisait l'objet d'une *réédition*, j'aimerais que Ken y ajoute :

Cet ouvrage se serait révélé *plus intéressant* si :

J'aimerais que le *matériel didactique à venir* contienne des renseignements sur (les sujets qui vous tiennent à cœur) :

J'aimerais obtenir :

G Des audiocassettes sur (sujets) :

G Des vidéocassettes sur (sujet) :

Autres commentaires, suggestions, idées :

Renseignements facultatifs (Veillez à faire parvenir votre nom et votre adresse à Ken Wyman and Associates si vous souhaitez être au fait de l'actualité en matière de collecte de fonds.)

Nom :

Titre :

Organisme :

Adresse :

Ville : Province : Code postal :

Téléphone :

Quelques mots sur l'auteur

On dit de Ken Wyman qu'il est l'un des consultants et des formateurs les plus en vue au Canada dans le domaine de la collecte de fonds, du bénévolat et des communications. Ce dernier a en effet passé plus de vingt ans à adapter les techniques reconnues et à en mettre au point de nouvelles afin d'aider les organismes sans but lucratif à accéder aux secrets de la croissance.

C'est à titre de consultant auprès de groupements communautaires travaillant sans personnel ni bureau aussi bien que d'organismes multi-millionnaires que Ken Wyman a éprouvé les méthodes décrites dans le présent ouvrage. Celles-ci conviennent aux associations sans but lucratif, tant controversées que conventionnelles, aux plus puissantes comme à celles dont l'influence semble plutôt restreinte. Quelques modifications mineures suffisent à les adapter, notamment aux domaines de la santé, des services sociaux, de la culture, des sports, de l'environnement, de la religion, de la politique, et aux causes intéressant les femmes.

Établi à Toronto, l'auteur a exercé sa profession de Terre-Neuve à la Colombie-Britannique, des Territoires du Nord-Ouest au Texas, et outre-mer également : en Suisse, où il a collaboré avec les organisations non gouvernementales internationales à la préparation de la Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement, et en Autriche, où il a dirigé un séminaire dans le cadre du World Congress on Business and the Arts.

Il s'agit de la cinquième publication de Ken Wyman sur la collecte de fonds. Le gouvernement fédéral distribue trois de ses ouvrages gratuitement, en français ou en anglais. Le **Programme de soutien aux organismes volontaires** de **Multiculturalisme et Citoyenneté Canada** a publié le *Guide sur la collecte de fonds pour les événements spéciaux* et *Tout ce qu'il faut savoir sur la collecte de fonds par publipostage*. Le Programme de participation des personnes handicapées du Secrétariat d'État distribue le *Guide du collecteur de fonds à l'usage des associations de personnes handicapées*, qui s'avère extrêmement utile à bien d'autres associations de toute nature. Le manuel *Planning Successful Fund Raising Program*, qui porte sur les stratégies à long terme, est offert par le **Centre canadien pour la philanthropie**.

Ken Wyman a également siégé au conseil d'administration de la Canadian Society of Fund Raising Executives. Son expérience et sa réussite à l'examen écrit lui ont valu le titre de Certified Fund Raising Executive (CFRE).