



COMMUNITY  
FOUNDATIONS  
OF CANADA

FONDACTIONS  
COMMUNAUTAIRES  
DU CANADA

# Guide de ressources sur le développement de fonds

2022 printemps



## Remerciements

Nous tenons à remercier les fondations qui ont partagé leur expertise et leurs ressources, en particulier les membres de notre comité consultatif :

Sheree Meredith, Meredith Consulting

Tina Bailey, administratrice dirigeante, Fondation communautaire de Kingston et ses environs

Sue Lawrenson, administratrice dirigeante, Fondation communautaire de Halton Nord

Daniel Holland, chef de la direction, Fondation communautaire de la Nouvelle-Écosse

Mindy Stroet, directrice de développement, Fondation communautaire de Prince George.

## Utilisation et adaptation de la documentation de FCC

Fondations communautaires du Canada (FCC) s'engage à partager ses ressources documentaires et ses connaissances. Une grande partie des publications de FCC sont disponibles gratuitement sur notre site. D'autres publications et documents peuvent être achetés à FCC.

Les informations contenues dans les guides de FCC sont destinées à nos fondations communautaires membres. Nous encourageons les membres de FCC à copier et adapter le contenu du présent guide en fonction de leurs besoins, pour leur usage exclusif au sein de leurs fondations.

Pour tout autre organisme qui souhaiterait citer des éléments de ce guide, les références ou la reproduction de simples extraits doivent s'accompagner de la mention de FCC, du titre complet du document et de sa date de publication. Si vous souhaitez adapter ou utiliser le contenu de cette publication de manière plus extensive, vous devez contacter FCC.

### Coordonnées :

Fondations communautaires du Canada

info@communityfoundations.ca ou Tél. : +1 613 236-2664

Copyright 2022 – Guide de ressources sur le développement des fonds pour les fondations communautaires canadiennes – Fondations communautaires du Canada

# Introduction au guide de ressources sur le développement des fonds

Ce guide s'inscrit dans une série de ressources développées par Fondations communautaires du Canada (FCC) pour soutenir les efforts de son réseau de fondations communautaires dans tout le pays. Tout comme des manuels sur d'autres sujets, il vise à fournir des informations et des idées sous une forme souple, utile et reflétant les meilleures pratiques. Il tient compte du fait que la composition du leadership des fondations, formé de bénévoles et de membres du personnel, varie considérablement d'une fondation à une autre.

Nous vous encourageons à vous servir de la documentation issue du [Centre de ressources hébergé par FCC](#), mais aussi à vous rapprocher d'autres fondations pour apprendre de leur expérience et partager la vôtre avec le réseau. Nous avons le privilège de travailler dans un secteur où la générosité et le soutien priment, portés par un désir commun de réaliser le meilleur travail possible.

Les chapitres de ce guide sont organisés de façon à aborder des composantes spécifiques du développement de fonds dans le contexte d'une fondation communautaire. Chacun commence par une introduction donnant une vue d'ensemble et vise à décomposer le processus de ce travail en ses éléments clés. Nous incluons un certain nombre d'outils en espérant qu'ils pourront être facilement incorporés à votre travail, tels quels ou avec des ajustements mineurs. Certains d'entre eux sont identifiés et inclus dans des chapitres spécifiques.

Ce guide de ressources suit une série de webinaires en quatre parties, *Développement de fonds 101*, proposée par Fondations communautaires du Canada au cours du premier semestre 2021. Les enregistrements des sessions peuvent être trouvés ici :

[Développement de fonds 101 partie 1](#)

[Développement de fonds 101 partie 2](#)

[Développement de fonds 101 partie 3](#)

[Développement de fonds 101 partie 4](#)

Chaque vidéo comprend une présentation d'environ 45 minutes et d'excellentes diapositives qui peuvent vous aider dans votre travail de développement de fonds.

On ne saurait trop insister sur l'importance de créer une culture de développement de fonds au sein de chaque fondation communautaire. Chaque bénévole et membre du personnel a une contribution à apporter sur ce plan. Les fondations communautaires ont la chance de pouvoir commencer par les questions « qu'aimeriez-vous accomplir par vos dons de bienfaisance? » et « en quoi pouvons-nous être une ressource pour vous aider à réaliser cela? ». Les fondations communautaires relient les personnes, les besoins et les ressources, avec comme principal objectif de bénéficier à la communauté.

# Table des matières

## Introduction à la ressource

### Chapitre 1 : Pour commencer

- Introduction – Le développement de fonds dans le contexte des fondations communautaires
- Mission, vision et valeurs – les fondements de tout
- La proposition de valeur unique de votre fondation : votre « ingrédient secret »

### Chapitre 2 : Construire et mettre en œuvre une stratégie de développement de fonds

- Introduction
- Dresser une carte des ressources et des opportunités sur lesquelles bâtir votre stratégie
- Évaluer votre carte des possibilités
- Déterminer par où commencer
- « Exploiter » votre base de données sur les donateurs
- Processus internes et suivi des données pour renforcer votre travail de développement de fonds
- Exemple d'un plan de développement de fonds

### Chapitre 3 : Relations avec les donateurs, intendance et sensibilisation dans le cadre du développement de fonds

- Introduction
- Définitions
- Résumé des activités dans chaque catégorie
- Relier les relations avec les donateurs, l'intendance et la sensibilisation au développement de fonds

### Chapitre 4 : Le rôle des intermédiaires clés et des défenseurs dans le développement de fonds

- Introduction
- Qu'entendons-nous par « intermédiaires clés et défenseurs »?
- Stratégies pour développer des relations avec des conseillers professionnels
- Anciens membres et membres actuels du conseil d'administration
- Donateurs et détenteurs de fonds
- Collaborer avec les bénéficiaires pour accroître la visibilité et le soutien

### Chapitre 5 : Renforcement de vos capacités internes – le développement de fonds est un effort d'équipe

- Créer une culture de développement de fonds
- Développer les compétences et l'assurance de votre équipe
- Formation continue
- Rôles et responsabilités

# Chapitre 1

## Pour commencer

Ce chapitre concerne les éléments clés qui serviront de base à votre stratégie de développement de fonds. Il inclut les définitions de vision, mission et valeurs; une introduction sur la façon dont les fondations communautaires approchent le développement de fonds; et des outils qui vous aideront à commencer à identifier et explorer la grande variété d'opportunités de développement de fonds propres à votre fondation. Si vous avez déjà réalisé ces étapes initiales, vous souhaitez peut-être aller directement au chapitre 3, qui traite du développement et de la mise en œuvre de stratégies spécifiques dans le cadre d'un plan de développement de fonds, ou bien au chapitre 4, qui explore en quoi l'intendance des donateurs, les relations avec ces derniers et les activités de sensibilisation sont aussi des stratégies de développement de fonds essentielles.

## Introduction

Le développement de fonds (parfois appelé développement des actifs), le subventionnement et le leadership communautaire sont les trois principes fondamentaux du travail des fondations communautaires. Parfois appelés « les trois piliers », chacun est individuellement essentiel au fonctionnement et à l'impact d'une fondation communautaire tout en étant connecté à et dépendant des deux autres piliers pour rester solide. Historiquement, ce sont ces « trois piliers » qui ont distingué les fondations communautaires des autres organismes de bienfaisance et organismes subventionnaires tels que Centraide. Aujourd'hui, dans de nombreuses communautés, nous ne sommes pas les seuls organismes qui ont des dotations, offrent aux donateurs la possibilité de constituer un fonds ou jouent un rôle de leadership dans la résolution de problématiques clés. De même, les fondations communautaires ont élargi leurs activités de développement de fonds, qui ne se cantonnent plus aux dotations, mais incluent un éventail d'options de don : en transit, d'intervention d'urgence et d'autres encore. Cependant, le fait que les fondations communautaires entreprennent de développer des fonds, accordent des subventions et sont une source de connaissances et de leadership communautaires dans TOUS les secteurs (la santé, les sciences sociales, l'éducation, les arts, l'environnement) nous permet de tenir un rôle unique et d'avoir un impact significatif.

Le développement de fonds est l'une des fonctions essentielles de toutes les fondations communautaires, quelles que soient votre taille, votre situation géographique ou la composition de vos ressources humaines. Tous les membres du personnel, du conseil d'administration ou les bénévoles peuvent avoir un rôle à jouer, que vous ayez ou non une personne spécifiquement assignée à une fonction de développement de fonds. Le développement de fonds se distingue des activités de collecte de fonds généralement entreprises par d'autres organismes de bienfaisance de trois manières notables.

## À savoir :

- Le développement de fonds vise à construire des relations durables avec les donateurs, leurs conseillers et les organismes communautaires, et est moins axé sur des objectifs financiers à court terme.
- Le développement de fonds pour une fondation communautaire n'a pas pour seul but de collecter de l'argent et d'accroître nos propres dotations, il cherche aussi à catalyser la philanthropie au sein de nos communautés, et à relier les personnes aux causes et aux organismes auxquels elles souhaitent contribuer.
- Historiquement, les fondations communautaires se sont focalisées uniquement sur les dotations comme vecteurs de philanthropie communautaire. Bien que cela reste une caractéristique majeure de nos organismes, nous tendons de plus en plus à proposer aux donateurs des options variées en termes de dons et de fonds, afin de retenir l'intérêt d'un plus grand nombre de donateurs, et d'être plus à même de répondre avec agilité à une diversité de besoins communautaires comme a pu le montrer la pandémie.

Souvent, les nouveaux membres du personnel, du conseil d'administration ou autres bénévoles d'une fondation communautaire apportent leur passion et leur énergie, mais n'ont pas d'expérience directe du monde des fondations communautaires. Il peut être difficile et déroutant de comprendre la différence entre les activités de collecte de fonds d'autres organismes de bienfaisance et la démarche choisie par les fondations communautaires. Comme un chef de la direction l'a si bien dit : « Cela fait maintenant un an que j'occupe cette fonction et je commence juste à comprendre ce que nous faisons. » Il peut être utile de dispenser aux nouveaux bénévoles, membres du personnel ou du conseil d'administration une session de formation qui explique directement « ce qu'est une fondation communautaire ».

## Si vous commencez tout juste à développer une stratégie de développement de fonds

Si vous commencez tout juste à développer une stratégie de développement de fonds, nous espérons que les sections suivantes vous seront utiles. Les parties essentielles sont :

- Un examen des **définitions des énoncés sur votre vision, votre mission et vos valeurs**. Celles-ci sous-tendent tous les aspects des activités de votre organisme, notamment le développement des actifs.
- **Comment décrire « l'ingrédient secret » de votre fondation communautaire** – comment identifier ce qui vous rend unique et en quoi cela rendra la fondation communautaire importante et attrayante aux yeux des donateurs. Vous pouvez utiliser ce terme de nombreuses façons, par exemple sur votre site, dans des documents imprimés sur la fondation, lors de prises de paroles et dans vos publications sur les réseaux sociaux.
- **Réalisation d'un exercice de création de carte** pour révéler l'éventail des ressources et opportunités qui peuvent alimenter votre stratégie de développement de fonds.

Pour finir, vous trouverez des liens vers des outils pratiques, des modèles, des ressources de FCC et des anecdotes venant d'autres fondations communautaires. **Ces ressources sont aussi incluses dans la liste présentée dans la section « outils et ressources » à la fin de ce manuel.**

Si après avoir lu cette introduction, vous pensez que cela correspond à votre situation, vous êtes au bon endroit! Si vous pensez que vous avez déjà mis en place ces éléments clés et que vous êtes maintenant prêt à commencer l'élaboration d'une stratégie de développement et d'un plan de mise en œuvre, nous vous suggérons d'aller directement au chapitre 2.

## **Mission, vision et valeurs**

Notre vision, notre mission et nos valeurs sont à la base de ce que nous faisons, pourquoi et comment nous le faisons. Elles doivent influencer tous les aspects de notre travail, notamment comment nous abordons le développement de fonds, gérons nos donateurs et soutenons la philanthropie dans nos communautés.

**Vous trouverez ci-après des définitions utiles de chaque notion :**

### **Vision**

Un énoncé d'une phrase décrivant de façon claire et inspirante le changement à long terme qu'un organisme désire accomplir par son travail.

### **Mission**

Un énoncé de mission informe les publics à la fois internes et externes de ce que nous faisons – notre raison d'être ou notre « pourquoi ». Il guidera votre planification stratégique et vos décisions en matière de priorités et d'activités, en plus de servir à canaliser et motiver votre équipe.

### **Valeurs**

Les valeurs de votre organisme sous-tendent *comment* vous accomplissez les choses – un ensemble de valeurs et de principes sous-jacents qui guident vos actions. Elles détermineront comment vous interagirez avec les donateurs et les autres intervenants, comment vous communiquerez, établirez des partenariats et choisirez vos rôles. Elles doivent aussi former le cadre sur lequel la culture interne de votre organisme se construit.

Le plus souvent, votre vision, votre mission et vos valeurs sont développées par le conseil d'administration avec la participation du personnel. Généralement, elles sont revues régulièrement dans le cadre du processus de planification stratégique et partagées publiquement dans les communications de la fondation communautaire. Vous trouverez plus de renseignements sur ce plan dans les ressources de FCC sur la gouvernance.

Lorsque vous développez votre stratégie de développement de fonds, reportez-vous toujours à vos énoncés de vision, mission et valeurs, et posez-vous la question : « Les activités et objectifs de ce plan sont-ils alignés dessus? »

## **Décrire la valeur ajoutée propre à votre fondation – votre « ingrédient secret »**

« Si vous avez vu une fondation communautaire, vous avez vu une fondation communautaire » est une phrase que nous entendons couramment dans notre mouvement. Bien que nous partagions l'objectif commun de renforcer nos communautés et d'impliquer des donateurs, des conseillers et des organismes pour y parvenir, chaque fondation communautaire est différente et il en va de même pour les communautés dans lesquelles elles sont ancrées. Par conséquent, nous cherchons tous à accomplir nos missions par différents moyens.

Pour commencer à définir *vo*tre « ingrédient secret » de manière ludique et intéressante, vous pouvez demander à votre personnel, votre conseil d'administration, vos bénévoles et vos donateurs ce qu'ils considèrent comme spécial ou unique dans votre fondation communautaire. Vous recevrez sans doute des réponses variées, mais elles pourraient ressembler à :

*« Nous subventionnons tous les secteurs – les arts, la santé et les services sociaux, l'éducation, l'environnement et les loisirs. »*

*« Nous connaissons très bien les plus grands besoins de notre communauté. »*

*« Contribuer à la fondation communautaire crée un sentiment d'appartenance – les donateurs s'allient à d'autres personnes pour améliorer leur communauté. »*

*« L'établissement d'une dotation signifie que mon don va plus loin – son impact perdure. »*

*« Nous pouvons inviter toutes sortes de gens et d'organismes pour se réunir et discuter d'une question ou d'un besoin et ils viendront – ils nous voient comme un partenaire de confiance. »*

*« La fondation m'a aidé à faire un don partiellement sous forme de don "en transit" – je peux donc le rendre disponible aux organismes qui en ont besoin immédiatement. »*

Demandez à chaque personne de commencer par identifier 5 ou 6 qualités qu'elle considère comme représentatives de la singularité et de la valeur de votre fondation communautaire. En groupe, demandez à chaque personne de partager ses idées et notez-les sur un grand tableau ou sur des feuilles à afficher. Demandez aux participants de partager une anecdote ou un exemple de quelque chose qui illustre ce qu'ils décrivent. Puis, identifiez ensemble les 4 ou 5 caractéristiques qui font consensus. Lorsque vous rédigez vos notes sur la discussion, veillez à inclure les anecdotes illustrant comment ces qualités se sont manifestées ou ont été vécues. Pour conclure, demandez au groupe de regarder le résultat et de réfléchir à s'il manque quelque chose. Y a-t-il quelque chose qui les surprend? Qu'est-ce qui les enthousiasme dans cela?



À partir de cet exercice, il est possible de concevoir un énoncé clair du rôle et de la contribution uniques de votre fondation à votre communauté – votre « valeur ajoutée ». Cela a un puissant impact lorsque vous en faites part à des donateurs potentiels, des conseillers professionnels et d'autres membres de votre communauté. Cet énoncé vous sera propre, mais peut inclure certaines de ces descriptions :

*Notre FC est une ressource pour les gens qui veulent contribuer positivement à notre communauté. Notre connaissance de la communauté et nos relations avec des organismes de tous les secteurs des services, combinées à notre expertise en subventionnement, font de nous une ressource de confiance. En outre, le solide historique de la fondation en matière de développement et de gestion des fonds de dotation, ainsi que de subventionnement immédiat, garantit que vos dons laisseront une empreinte tout en ayant un impact immédiat.*

Ce type d'énoncé, combiné à des anecdotes sur votre impact, représentera un outil important et efficace pour votre travail de développement de fonds.

**Et après? Élaborer votre stratégie de développement de fonds. Passons au chapitre suivant, où nous examinons le processus de construction de votre plan.**

## Chapitre 2

### Construire et mettre en œuvre une stratégie de développement de fonds

Ce chapitre vise à dresser une carte des opportunités relatives au développement de fonds, à identifier les priorités, puis à développer et à mettre en œuvre des plans de travail pour les réaliser. Trois types de stratégies spécifiques sont examinées plus en détail : (1) celles qui émergent du processus de cartographie; (2) les opportunités identifiées en exploitant votre base de donateurs; et (3) un exemple de stratégie élaborée à partir du rôle de leadership de la fondation communautaire. Des stratégies supplémentaires sont également identifiées dans le chapitre 3, axé sur les relations avec les donateurs/l'intendance/la sensibilisation, et le chapitre 4 qui concerne les intermédiaires clés tels que les conseillers professionnels et les organismes de bienfaisance locaux.

#### Introduction

À partir d'éléments fondamentaux tels que vos énoncés de vision/mission/valeurs et une compréhension de votre « ingrédient secret », l'étape suivante est la création d'une « carte » des opportunités. Pour cet exercice, le personnel, le conseil d'administration et les bénévoles auront tous des contributions importantes à apporter. Il produira de nombreuses opportunités potentielles que vous évaluerez, et à partir desquelles vous identifierez des priorités (par où commencer) et mettrez en œuvre des plans de travail pour chacune d'entre elles. Dans ce chapitre, nous vous accompagnons dans ce processus, en commençant par l'exercice de création de carte.

#### Dresser une carte des ressources et des opportunités sur lesquelles bâtir votre stratégie de développement de fonds

La « cartographie » de vos ressources et de vos opportunités désigne un processus de réflexion sur la grande diversité de personnes, d'organismes, d'activités et d'intérêts sur lesquels vous pourriez vous appuyer pour définir et mobiliser votre stratégie. Cette combinaison sera propre à votre organisme. Cet exercice générera des idées utilisables dans le présent, mais aussi à conserver pour y revenir plus tard. La création de carte bénéficie de la participation de diverses personnes ayant des points de vue différents, c'est donc un bon moyen d'impliquer des bénévoles, des membres du personnels et du conseil d'administration, des partenaires communautaires et même des donateurs si vous le souhaitez.

#### Voici un outil qui pourrait vous aider

Vous pouvez vous sentir submergé au moment de décider sur quoi vous focaliser et par où commencer vos activités de développement de fonds. La réalisation d'un exercice de « création de carte » peut vous aider à identifier des possibilités. Vous trouverez le modèle sur la page suivante. Cet exercice peut être réalisé par votre équipe composée du personnel, du conseil d'administration et des bénévoles, ou simplement par vous-même.

**En vous servant du modèle qui suit :**

1. Notez au centre vos énoncés sur votre mission, vos valeurs et votre « ingrédient secret ».
2. En commençant par le cercle de votre choix, réfléchissez et documentez les ressources et les opportunités qui existent dans chaque cercle. Réfléchissez à toutes vos relations – leurs intérêts, talents, réseaux, actions, etc. Pensez spécifiquement à vos donateurs et détenteurs de fonds existants. Quels sont leurs intérêts, leur historique et leurs souhaits potentiels d'accroître leurs dons, leurs réseaux, etc. Ajoutez plus de cercles si nécessaire. Faites preuve de créativité.
3. Détaillez cette carte autant que possible. Puis prenez du recul et posez-vous les questions suivantes :
  - a. Quelles sont les 5 meilleures opportunités sur le plan du développement de fonds? (Autrement dit, les plus faciles.)
  - b. Quelles sont les opportunités à plus long terme, mais importantes d'intéresser les donateurs potentiels?
  - c. Existe-t-il des « regroupements » ou des groupes avec des caractéristiques communes pour lesquels la même stratégie pourrait convenir?
  - d. Y a-t-il des personnes ou des organismes qui pourraient vous aider en tant qu'alliés/défenseurs dans votre travail de développement de fonds?

**Création d'un plan de développement de fonds:**



Création d'une carte des ressources et des opportunités



## Building a Fund Development Plan

Mapping Resources and Opportunities



### Évaluer votre carte des possibilités

Évaluer, puis choisir parmi, l'éventail de possibilités que vous avez identifiées est une étape cruciale. Commencez par faire la liste des opportunités qui « vous sautent aux yeux » – certains diront « les plus faciles ». En vous reportant à la carte présentée plus tôt, vous pouvez prendre en compte les aspects suivants :

- 21 nouveaux donateurs se sont rapprochés de la fondation en réponse aux besoins urgents créés par la pandémie. Cela représente une belle occasion à saisir de contacter ce groupe et de leur faire savoir en quoi leurs dons ont eu un impact, partager ce que vous savez des besoins de la communauté, leur en dire plus sur la fondation communautaire et déterminer si vous pouvez servir de ressource pour soutenir leur philanthropie à travers des dons supplémentaires ou éventuellement l'établissement d'un fonds.
- L'un des membres de votre conseil d'administration est un grand défenseur de la fondation communautaire. Pouvez-vous lui demander de vous aider à « ouvrir des portes » vers des réunions ou des présentations auprès de conseillers en droit successoral locaux? Son cabinet pourrait peut-être organiser un événement communautaire éducatif sur le fait d'inclure un don de bienfaisance dans son testament?

- 6 de vos donateurs ont fait un don annuel à la fondation. Pouvez-vous envisager d’engager la conversation avec chacun d’entre eux pour savoir si établir un fonds ou ajouter un don à leur testament les intéresserait?

Ce sont juste des exemples – votre carte sera propre à votre fondation. Un outil qui donne une représentation visuelle de certaines opportunités peut en revanche vous être très utile pour identifier les priorités et les premières étapes à suivre.

## Déterminer par où commencer

Au premier abord, la carte que vous aurez créée indiquera peut-être un très grand nombre de domaines d’intérêt et d’action. Lorsque vous vous attellez au développement de fonds, il n’est pas rare de vous sentir submergé par le nombre de choix qui s’offrent à vous. Des suggestions de membres du conseil d’administration, des anecdotes sur les succès d’autres personnes, un nouveau rapport d’un organisme de collecte de fonds, un webinaire que vous venez de voir, et bien d’autres exemples... tout cela contribue à l’énorme accumulation de possibilités que vous avez sous les yeux.

### À prendre en compte :

Voici quelques aspects clés à prendre en compte lorsque vous analysez et évaluez chaque possibilité :

- Une stratégie solide de développement de fonds pour une FC doit trouver un **équilibre entre les bénéfiques à court terme et les effets à long terme**. Méfiez-vous de la tentation de « suivre l’argent », aussi séduisante soit-elle. Dans le monde des fondations, citons l’exemple de l’attrait des fonds orientés par le donateur – appréciés par de nombreux donateurs – privilégiés par rapport aux contributions aux fonds discrétionnaires des fondations.
- **Assurez-vous que votre plan a à la fois des « racines » et des « ailes »**. Un des objectifs principaux d’un plan de développement de fonds est la croissance du fonds de dotation permanent d’où seront tirées les subventions à perpétuité. Les dotations sont les « racines » des fondations communautaires. Attirer une variété de donateurs intéressés par les divers types de fonds proposés par la fondation sera l’un des objectifs centraux à long terme de votre stratégie de développement de fonds. L’établissement de racines robustes à partir des fonds de dotation requiert une vision sur le long terme ponctuée par une série d’étapes et de stratégies à court terme.
- De ce point de vue, il est également utile de se poser régulièrement la question : « Devrions-nous le faire juste parce que nous le pouvons? » Par exemple, certaines fondations ont vu augmenter l’engouement pour les dons en transit/les dons reversés directement. Il est certain que ces dons ont un impact, mais cela reflète un changement du modèle économique sur lequel les fondations communautaires sont fondées. Bien qu’il puisse être plus facile d’attirer les donateurs en leur permettant de constater un impact immédiat par le versement des fonds, trop de fonds de ce type en lieu et place de

fonds de dotation permanents finissent par limiter et éroder l'impact et la durabilité d'une fondation communautaire.

- En revanche, une stratégie de développement de fonds qui permet d'équilibrer les impacts à court et long terme est souhaitable. Il est important d'identifier les stratégies qui généreront des dons le plus rapidement et dont l'application exigera le moins de ressources. Parallèlement, veillez à ce que votre plan comprenne aussi des stratégies permettant de développer des relations durables, des dons testamentaires, de nouvelles bases de donateurs, etc.
- Réfléchissez à la personnalisation et à l'automatisation. Au sein des fondations communautaires, nous tendons beaucoup à articuler notre travail autour des donateurs. Ceci est naturel, étant donné que nous développons des relations durables et que nous cherchons à servir de ressource aux donateurs afin d'atteindre leurs objectifs philanthropiques, plutôt que ceux de notre organisme. Par conséquent, notre démarche est souvent très personnalisée. Le risque est bien sûr que cette personnalisation ne soit pas viable lorsque votre base de donateurs et de donateurs potentiels s'agrandit. Il est donc important de réfléchir dès le départ aux moyens éventuels d'automatiser vos activités tout en maintenant une expérience personnalisée. C'est à ce stade qu'une bonne base de données peut vous aider à créer des activités planifiées comme l'envoi de courriers et à identifier les personnes ayant des intérêts communs et à qui vous pourriez vous adresser en tant que groupe (par exemple les donateurs qui s'intéressent à la sécurité alimentaire ou ceux qui sont originaires d'une région géographique spécifique, ou encore ceux qui ont tous fait un don testamentaire).

### **Utiliser votre exercice de création de carte pour identifier des stratégies**

Lorsque vous regardez votre carte des opportunités et des ressources, quels regroupements et tendances constatez-vous? Quels éléments sont les plus compatibles avec votre « ingrédient secret »? En prenant l'exemple utilisé dans l'exercice de création de carte, les aspects suivants peuvent ainsi émerger :

- Vous avez un grand nombre de nouveaux donateurs en raison de la COVID-19. Du temps a passé depuis leurs dons, une stratégie prioritaire pourrait donc être de déterminer comment leur faire part de l'impact qu'ont eu leurs dons, communiquer des informations actualisées sur les besoins actuels de la communauté et leur donner plus de renseignements sur la fondation. Vous devrez trouver un moyen de mieux connaître ces personnes et déterminer lesquelles souhaiteraient éventuellement continuer à développer une relation avec la fondation. Comme vous pouvez le constater, cette stratégie fera appel aux personnes impliquées dans les activités de subvention et de communication de la fondation, bien qu'il s'agisse d'une stratégie de développement de fonds.
- Une deuxième stratégie pourrait répondre à un manque que vous percevez sur la carte. Vous remarquez que la fondation a très peu de liens avec des conseillers professionnels. C'est une lacune importante qui mérite votre attention dès le début de votre travail de

développement de fonds. Vous décidez de commencer par développer une base de données des conseillers en droit successoral locaux.

- La fondation privée qui a un intérêt commun pour les jeunes en situation de risque pourrait être un partenaire potentiellement intéressant pour aborder la question des jeunes qui n'ont plus l'âge d'être pris en charge par la Société d'aide à l'enfance. Convierait-il d'organiser une réunion pour explorer cette possibilité? Qui d'autre devrait être impliqué?
- Réfléchissez à comment vous pourriez mettre à profit les talents d'orateur de Dave pour mieux faire connaître la fondation, les problématiques clés, etc. au sein de la communauté. Une présentation auprès du Club Rotary de la membre de votre conseil d'administration pourrait-elle constituer un début?
- La cinquième stratégie se focalise sur vos donateurs et détenteurs de fonds actuels. Vous savez que vous avez une base de personnes engagées qui se préoccupent de la communauté. Le fait d'étoffer ou « d'exploiter » davantage cette base de donateurs influencera les stratégies auxquelles donner la priorité pour communiquer de manière plus poussée avec ce groupe.

Il serait raisonnable d'articuler votre stratégie de développement de fonds autour de ces cinq aspects. En approfondissant chacun d'entre eux, vous identifierez ensuite les activités spécifiques (plan de travail), les résultats escomptés, les échéances, et les personnes qui travailleront sur chaque élément. Le chapitre 5 discutera plus longuement des structures et de l'usage d'un plan de développement de fonds. Avant d'aller plus loin, il est cependant pertinent de revenir en arrière et de songer aux considérations suivantes : En quoi sont-elles en adéquation avec votre vision, votre mission et vos valeurs; reflètent-elles un équilibre entre le court terme et le long terme, sont-elles bien alignées sur votre raison d'être et votre valeur ajoutée unique au sein de votre communauté? Cela peut vous aider d'y penser maintenant, avant de poursuivre. Il serait également utile d'obtenir un accord « de principe » de la part de votre conseil d'administration, ainsi que l'avis de votre personnel.

## **« Exploiter » votre base de données sur les donateurs**

Précédemment, nous avons mentionné le fait de vous pencher sur votre base de donateurs comme élément clé de l'exercice de cartographie de vos ressources et de vos opportunités. Vous avez tout intérêt à consacrer du temps dès le départ à vous assurer que vous avez les informations clés et que celles-ci sont organisées de manière à appuyer votre travail en termes de services aux donateurs, de communication et de développement. En plus de rendre votre travail plus efficace, une base de données contenant des informations exhaustives et bien organisées s'avère primordiale lorsque votre organisme connaît des changements de personnel. Comme pour toute base de données, elle sera plus efficace si vous pensez à la manière dont vous souhaitez utiliser l'information avant de commencer à la développer. Par exemple, les données pourront vous être utiles dans les contextes suivants :

### **Services aux donateurs :**

- Planification et suivi
- Informations exactes concernant qui reçoit quels rapports, invitations ou infolettres
- Domaines d'intérêt
- Historique des dons

### **Développement :**

- Planification et suivi des contacts
- Informations exactes relatives aux communications
- Domaines d'intérêt
- Axes de dons potentiels (par ex. les donateurs qui ont fait des dons annuels et pourraient envisager d'établir un fonds; les donateurs qui ont un fonds et pourraient envisager un don testamentaire; les nouveaux donateurs ayant répondu à une urgence/à la pandémie qui voudraient peut-être continuer à donner ou établir un fonds, etc.)

Pour de nombreuses fondations communautaires, une étape précoce, basique, mais essentielle de leur travail de développement de fonds est de prendre le temps de s'assurer que leur base de données est à jour. Pouvez-vous extraire des données sur des personnes ayant certaines caractéristiques? Pouvez-vous enregistrer vos contacts et utiliser ces informations pour planifier et organiser votre travail? Pouvez-vous tirer des listes de votre base de données qui vous aideront dans vos activités de communication et de sensibilisation? Là encore, y consacrer du temps dès le début portera ses fruits. Par ailleurs, il y a du vrai dans le vieil adage « la qualité des informations qui sortent dépend de celle des informations qui rentrent ». Beaucoup de gens constatent, cependant, que lorsque vous travaillez à la construction de votre base de données, d'autres opportunités liées au développement de fonds deviennent apparentes.

**Quand votre base de données est à jour, il est plus facile d'identifier les « conversations à avoir » pour ainsi dire.**

### **Par exemple :**

- Les détenteurs de fonds et les donateurs qui pourraient envisager d'inclure un don dans leur testament
- Les donateurs réguliers qui pourraient envisager d'établir un fonds
- Une personne ayant prévu un don testamentaire qui voudrait peut-être faire des dons de son vivant.
- Les donateurs/détenteurs de fonds qui souhaiteraient peut-être contribuer à votre fonds discrétionnaire en plus de leurs domaines d'intérêt spécifiques.
- Ces relations avec les donateurs prendront du temps à se développer et vous constaterez peut-être des avancées par étape en cours de route. Par exemple, de nombreuses personnes commenceront par faire des dons occasionnels ou annuels à la fondation. En gagnant en confiance et en compréhension des activités de la fondation, elles pourront avoir envie d'investir plus en établissant un fonds permettant de subventionner des organismes qu'elles recommandent (fonds orientés par le donateur) ou dans un domaine qui les intéresse (fonds de domaine d'intérêt, fonds de bourses



d'études ou fonds axé sur une cause). Ayant fait des dons durant leur vie, ces personnes pourraient alors envisager de faire un don testamentaire – laisser un héritage. Prêtez attention aux occasions de discuter avec le donateur pour explorer si celui-ci souhaite pousser plus loin son engagement et ses dons. Souvent, des conversations importantes peuvent être amorcées par une simple question comme « Vous vous êtes profondément engagé auprès de la jeunesse à travers les subventions que vous avez accordées au cours des dernières années à l'organisme X. Je me demandais si vous aviez déjà envisagé de laisser un don dans votre testament pour que ce soutien perdure? »

- Cependant, le monde de la philanthropie évolue rapidement. Il est important d'inclure des stratégies qui ont des « ailes » pour vous aider à rester en phase, mais aussi à prendre les devants dans ce changement. Considérez, par exemple, comment votre fondation pourrait interagir avec des personnes plus jeunes, des citoyens de diverses origines culturelles et avec les personnes qui n'ont actuellement pas les moyens d'établir un fonds, mais veulent contribuer à leur communauté. Les stratégies de développement de fonds qui ont des ailes sont souvent étroitement liées au travail de subventionnement et de leadership communautaire de la fondation. Par exemple, l'organisation de sessions éducatives sur des questions communautaires clés peut être considérée comme une activité de leadership, mais c'est aussi l'occasion de décrire le travail réalisé par les agences locales et de mettre en valeur l'impact que quelqu'un peut avoir en donnant à la fondation.
- Les fondations communautaires et plus généralement le secteur philanthropique font face au défi de repenser les rôles qu'elles jouent, la relation entre les donateurs et les acteurs de terrain au plus près des problèmes, et comment soutenir nos communautés de manière à la fois agile et créative. Un exemple est le basculement récent vers un *modèle de philanthropie fondée sur la confiance*. La [Fiche outil - Philanthropie fondée sur la confiance](#) est une ressource qui décrit cette démarche. Avoir des « ailes », être souple et réceptif à différentes communautés est crucial alors que nous créons notre rôle pour l'avenir.

## **Processus internes et suivi des données pour renforcer votre travail de développement de fonds**

Il existe de nombreux systèmes et outils disponibles pour vous aider à suivre, mesurer et communiquer vos activités de développement de fonds. Historiquement, de nombreuses fondations communautaires ont utilisé un système appelé FIMS, spécifiquement conçu pour les fondations. Certaines l'utilisent toujours, mais beaucoup d'entre elles sont passées à d'autres systèmes telles que Foundant et Raiser's Edge. Contacter d'autres fondations peut vous être d'une grande aide si vous projetez de faire l'acquisition d'un nouveau système ou si vous avez des difficultés à utiliser celui que vous avez. Qu'il s'agisse d'une ressource complexe ou d'une collection de fiches sur lesquelles vous conservez vos notes, avoir des informations adaptées et correctes à portée de main peut se révéler extrêmement précieux.

Pour commencer, veillez à avoir un ensemble de données complet sur chacun des groupes suivants :

- Donateurs : leurs coordonnées, historique de dons et préférences en matière de confidentialité
- Détenteurs de fonds : Leurs coordonnées, historique de dons, nom(s) du ou des conseillers de fonds, historique des subventions et préférences de confidentialité
- Conseillers professionnels : les conseillers locaux, divisés par groupes de professions tels que : les conseillers en droit successoral, les conseillers financiers, les comptables fiscalistes et les liquidateurs successoraux
- Les destinataires des communications : qui reçoivent votre rapport annuel, les invitations à des événements, les communiqués de presse, etc.

Ensuite viennent la mise en place de systèmes d'enregistrement de vos contacts pour chaque personne de ce groupe, les plans de suivi et les résultats. En outre, il peut être très utile de créer des processus vous permettant éventuellement de générer des listes de communication, de suivre les données concernant l'application de vos plans et d'évaluer votre impact. Le développement de fonds étant étroitement lié à vos autres fonctions (intendance des donateurs, leadership communautaire et subventionnement), il vous faudra aussi réfléchir à quelles informations sont utiles et doivent pouvoir être facilement tirées de ces aspects de votre travail. Par exemple, être capable de créer une liste des donateurs ou des fonds qui ont soutenu des organismes de bienfaisance orientés vers la sécurité alimentaire vous servira si vous souhaitez partager une histoire d'impact dans ce domaine, ou peut-être inviter des donateurs à une conférence, une visite de site ou un événement pertinent qui va avoir lieu. Toutes ces choses sont d'excellents « points de contact » pour communiquer avec vos donateurs ou donateurs potentiels.

### **Exemple d'un plan de développement de fonds**

Les plans de développement de fonds sont propres à chaque fondation communautaire et se fondent sur vos besoins, priorités et capacités. Ce qui suit est un exemple de plan qui pourrait découler de trois opportunités identifiées dans l'exercice de création de carte hypothétique précédent. Il est présenté uniquement à titre d'exemple et ne prétend pas définir ce sur quoi votre fondation communautaire devrait se focaliser.

Dans cet exemple, nous sélectionnons trois axes prioritaires d'application. À savoir :

1. Contacter les nouveaux donateurs qui ont contribué en réponse aux besoins communautaires découlant de la COVID-19;
2. Établir et renforcer des liens avec des conseillers en droit successoral locaux qui serviront d'intermédiaires auprès de clients potentiels qui envisagent d'inclure la fondation communautaire dans leur testament;
3. Jouer un rôle de catalyseur pour un besoin communautaire hautement prioritaire – les jeunes en situation de risque.

Pour chaque axe, nous identifierons des objectifs à court terme et à plus long terme, des activités clés à entreprendre pendant l'année à venir, les personnes responsables, les échéanciers et les plans de révision/d'évaluation. Cela sera synthétisé dans un tableau simple qui peut aussi être utilisé à des fins de communication et de planification.

Certaines fondations décideront d'inclure plus de détails dans leur plan de développement de fonds, d'autres moins. Le plus important est que le format vous convienne à vous et à votre organisme. Consacrer un temps disproportionné au développement et à la description du plan plutôt que réaliser le travail concret est un piège dans lequel il est facile de tomber. Le plan devrait être un document évolutif. Nous entendons par là qu'il fait partie du plan de travail de chacun, qu'il est actualisé et adapté au besoin, et qu'il est utile pour favoriser la croissance et l'adéquation de votre fondation communautaire. Un plan magnifique qui se retrouve oublié sur une étagère n'a que peu de valeur.

## Exemple d'un plan de développement de fonds

Stratégie	Activités	Échéance	Responsabilité
1. 17 nouveaux donateurs ont donné à la FC en réponse à la COVID-19 au cours des 12 derniers mois. Nous voulons créer une stratégie qui renforcerait leur implication.	1a. Un admin. dir./bénévole confirmé appelle chaque donateur pour les remercier et en savoir plus sur pourquoi ils ont choisi la FC, ainsi que leurs intérêts dans la communauté.	Dans les 2 prochains mois.	Admin. dir./bénévole confirmé ou membre du CA Admin.
	1b. À partir de ces conversations, déterminez qui : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pourrait vouloir en apprendre plus sur l'impact de la COVID-19, les besoins communautaires actuels</li> <li>- Pourrait vouloir en apprendre plus sur comment la FC peut être une ressource pour ceux qui souhaitent donner plus</li> </ul>	Dans les 2 prochains mois.	
	1c. Pour ceux qui semblent vouloir en savoir plus et éventuellement faire des dons supplémentaires à la FC, développez un plan individuel pour les contacter et discuter	Dév. plans dans les 3 mois. Mettre en œuvre 2 par trimestre	Admin. dir./bénévole confirmé Personnel chargé des subventions le cas échéant
	1d. Réfléchissez à comment votre fondation pourrait organiser une rencontre pour montrer votre appréciation, parler de l'impact des dons, fournir des informations sur le contexte et les besoins communautaires post-COVID. Envisagez de recevoir dans une agence communautaire, d'inviter des bénéficiaires	Dans les 6 prochains mois.	Admin. dir., se reporter à l'outil de planification dans le manuel de développement de fonds

	à prendre la parole, de demander à un membre de votre conseil d'administration de remercier les gens, de partager des informations écrites sur les besoins communautaires et votre FC. Un membre du conseil d'administration ou un détenteur de fonds serait-il prêt à accueillir l'évènement? Envisagez d'inviter d'autres détenteurs de fonds ainsi que les membres du conseil d'administration.		
2. Les conseillers en droit successoral locaux sont des sources notables de recommandations pour la FC. Nous souhaitons leur faire mieux connaître la FC et gagner leur confiance.	<p>2a. Développer notre base de données avec les noms et les coordonnées de conseillers en droit successoral et de liquidateurs successoraux locaux.</p> <p>2b. Identifier ceux avec qui nous avons déjà des liens (par ex. membres du CA, donateurs, ont orienté un client vers nous, etc.)</p> <p>2 c. Identifiez les 5 premières personnes ou cabinets à contacter. Identifier la meilleure personne pour les appeler. Appeler pour voir si nous pourrions avoir une discussion téléphonique ou autour d'un café sur comment la FC pourrait être une ressource pour leurs clients.</p> <p>2d. Créer une présentation (série de diapositives, dossier d'informations) à distribuer. Chercher des exemples issus d'autres FC et de l'ACPDP.</p> <p>2e. Identifier les associations locales (par ex. spécialistes en plans de succession, associations de droit, etc.) auprès desquelles vous pourriez réaliser une présentation. Contactez-les pour déterminer si cela peut être arrangé.</p>	<p>Réalisé dans les 2 prochains mois</p> <p>Réalisé dans les 2 prochains mois</p> <p>Une réunion par mois prévue</p> <p>Dans le prochain mois</p> <p>Dans les 3 prochains mois.</p>	<p>Admin. dir. et admin./personnel financier ou bénévole</p> <p>Admin. dir., admin./personnel financier ou bénévole</p>
3. Un problème significatif dans notre ville est que les enfants qui n'ont plus l'âge d'être	<p>3a. Inviter divers intervenants concernés à se réunir à la fondation communautaire pour discuter de ce besoin. Les invités peuvent inclure :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La société d'aide à l'enfance locale</li> <li>- L'université/le collègue communautaire local s'il y a lieu</li> </ul>	<p>Essayez d'organiser une réunion dans les 2 prochains mois.</p>	<p>Admin. dir. et personnel chargé du programme (subventions, admin.)</p>

<p>pris en charge par la Société d'aide à l'enfance souffrent de la pauvreté, du chômage, se retrouvent sans-abri et ne parviennent pas à poursuivre des études supérieures. Cette question a été identifiée par plusieurs agences et est également la préoccupation principale d'une fondation familiale privée locale.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les organismes de services à la jeunesse</li> <li>- Le ou les conseils scolaires</li> <li>- Un représentant de la fondation privée qui s'intéresse à cette question</li> <li>- Des membres de votre conseil d'administration qui s'y intéressent, éventuellement des donateurs/détenteurs de fonds qui s'y intéressent également</li> </ul> <p>Au cours d'une réunion avec un animateur, discutez de la situation actuelle, des stratégies mises en place pour répondre aux besoins et de comment les besoins qui n'ont pas trouvé de réponse pourraient être abordés.</p> <p>3b. En utilisant ce que vous avez appris, pensez à comment la FC pourrait présenter des opportunités de financement aux donateurs existants ou potentiels, ou éventuellement s'allier avec la fondation privée ou d'autres donateurs potentiels pour appuyer des stratégies qui répondent à ces besoins.</p>	<p>À déterminer selon ce qui ressort de la réunion.</p>	
--	---	---	--

Ceci est un plan de développement de fonds simple. Il est essentiel d'en créer un qui vous est utile d'après vos ressources et votre centre d'attention. Certaines personnes incluront davantage de stratégies, un horizon temporel plus long et de multiples membres du personnel/bénévoles. D'autres voudront ajouter plus de cibles et de détails sur comment les progrès seront mesurés. Les possibilités sont nombreuses – vous déterminerez lesquelles se prêtent le mieux à votre travail en partie par essai-erreur – veillez simplement à ce que la démarche que vous choisissez soit constructive et raisonnable. Un plan de développement de fonds qui reste juste sur une étagère n'est évidemment pas d'une grande utilité.

# Chapitre 3

## Relations avec les donateurs, intendance et sensibilisation dans le cadre du développement de fonds

### Introduction

D'après un vieil adage « vos clients actuels sont vos meilleurs nouveaux clients ». Cela est aussi valable dans notre travail de développement de fonds. Si nous faisons en sorte de fournir des services de qualité, utiles et intéressants à nos donateurs, détenteurs de fonds et partenaires communautaires actuels (notamment nos conseillers professionnels et bénéficiaires), qui génèrent de la confiance, de la responsabilité et de la transparence, cela les rend plus susceptibles de continuer et d'approfondir leur investissement dans la fondation communautaire. Notre rôle est de servir de ressource aux gens qui veulent contribuer positivement à leur communauté. Le fait de veiller à proposer au bon moment des opportunités adaptées et de répondre aux manifestations d'intérêt est crucial pour développer des relations durables. Cela diffère d'une démarche de « vente » et doit être appliqué en respectant véritablement les souhaits du donateur.

Dans ce chapitre, nous examinons le développement de fonds sous l'angle des relations avec les donateurs, de l'intendance et de la sensibilisation. Bien que liés, chacun de ces aspects représente un ensemble d'activités avec un objectif distinct.

### Définitions

La combinaison des relations avec les donateurs, de l'intendance et de la sensibilisation garantit que nos donateurs ont des interactions de qualité avec la fondation, qu'ils sont informés de la façon dont leur don est géré, que celui-ci est utilisé aux fins prévues et de l'impact qu'il a. Certaines de ces activités sont de nature transactionnelle et sont requises par la loi. D'autres peuvent être assez personnalisées et variées selon les capacités de votre organisme. Il est important de mettre en place des politiques et des systèmes qui appuient ces efforts.

À la lumière du présent contexte, nous adoptons les définitions suivantes des relations avec les donateurs, de l'intendance et de la sensibilisation.

#### Relations avec les donateurs

Les relations avec les donateurs sont les activités plus transactionnelles qui sont entreprises pour reconnaître les dons et émettre des reçus, reconnaître la générosité d'un donateur et rendre des comptes sur les dons et leur impact.

#### Intendance

Les activités d'intendance sont celles que nous réalisons afin de « rendre compte » de l'impact des dons, de comment nous accomplissons notre mission, etc. Elles peuvent prendre diverses formes et être simples ou exhaustives selon vos capacités.

## Sensibilisation

Ces activités forment la base de votre engagement à développer des relations durables avec les donateurs, les partenaires communautaires et les défenseurs. Elles ne sont pas nécessairement liées à un don spécifique, mais contribuent généralement à l'engagement philanthropique global de la fondation.

## Résumé des activités dans chaque catégorie

Le tableau suivant montre l'éventail d'activités considérées comme appartenant à chacun des axes précédemment cités, ainsi que les politiques et procédures spécifiques qui les soutiennent. Voir [Les politiques de gouvernance et d'administration – Les modèles à l'intention des fondations communautaires canadiennes](#).

### Tableaux sur les relations avec les donateurs, l'intendance et la sensibilisation

Fiche outil : [Liste de contrôle réglementaire : Un moyen d'atténuer les risques liés à la gouvernance de Fondations communautaires du Canada](#), fournit un excellent aperçu des exigences réglementaires clés dans ces domaines.

## Relations avec les donateurs

<b>Acceptation et gestion des dons</b>	Politiques et procédures <ul style="list-style-type: none"><li>• Types de dons</li><li>• <a href="#">Rédaction d'une entente de fonds</a></li><li>• Veiller à ce que les intentions du donateur correspondent aux besoins de l'organisme</li><li>• Opportunités de don</li><li>• Seuils des fonds de dotation par rapport aux fonds communautaires</li><li>• Suivi des dons et des subventions</li></ul>
<b>Remerciements</b>	Expressions de gratitude <ul style="list-style-type: none"><li>• Justes</li><li>• Opportunes</li><li>• Significatives</li></ul> Émission de reçus de dons <ul style="list-style-type: none"><li>• Conformité avec les exigences de l'Agence du revenu du Canada</li></ul>
<b>Reconnaissance des donateurs</b>	Formulaire public de remerciement du donateur <ul style="list-style-type: none"><li>• Associations de donateurs</li><li>• Tableaux d'honneur</li><li>• Murs des donateurs</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Portraits des donateurs dans les publications</li> <li>● Évènements pour les donateurs</li> <li>● Citer des fonds dans les rapports annuels et sur votre site</li> <li>● Histoires de donateurs – elles ont plusieurs objectifs, notamment en termes de reconnaissance, de sensibilisation du public, de rapports d’impact et d’éducation</li> </ul>
<b>Rapports</b>	<p>Faites preuve de responsabilité financière</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Prudence en matière d’investissements</li> <li>● Dépenses répondant aux intentions et aux attentes des donateurs</li> </ul> <p>Montrez régulièrement votre appréciation Communiquez sur l’impact des dons et des subventions</p>

## Intendance du don

<b>Responsabilité financière pour l’investissement du don</b>	<p>Politique et processus d’investissement Contrôle par un comité d’investissement Maintien des revenus visés</p>
<b>Dépenses conformes aux intentions et aux attentes des donateurs</b>	<p>Termes de l’entente Que faire lorsque les objectifs ne peuvent pas être atteints</p>
<b>Conservation des documents et intégrité des données</b>	

## Intendance du donateur individuel

<b>Pour le don</b>	<p>Honorer son intention Permanent Annuel Testamentaire</p>
<b>Pour la relation</b>	<p>Préférences de communication Rapports sur l’impact Sensibilisation</p>
<b>Pour la génération suivante</b>	<p>Valeurs familiales Planification de la succession</p>

## Intendance de l’agence donatrice

<b>Pour le don</b>	<p>Fonds permanents Leur donner accès aux fonctions de finance et d’investissement</p>
<b>Pour la relation avec l’agence</b>	<p>Avantages de faire partie de la famille de fonds Renforcement des capacités – offres de formation</p>



## **Relations avec les donateurs et activités d'intendance**

Vous pouvez utiliser de nombreux types d'activités diverses dans le cadre de votre programme de relations avec les donateurs et d'intendance. Celles-ci incluent, par exemple :

- Les lettres de remerciement. Les mots manuscrits qui peuvent être particulièrement significatifs.
- Les appels de remerciement de la part du conseil d'administration
- Les appels pour prendre des nouvelles
- Marquer les anniversaires d'évènements importants
- Les cercles de donateurs
- Les cercles d'héritage
- La mise en récit et les rapports sur l'impact
- Les visites sur site
- Les rencontres autour d'une cause ou d'un domaine d'intérêt
- Les actualités numériques régulières – histoires de dons, impact, responsabilité
- Les activités de réseautage et de sensibilisation – groupes d'agences, cohortes de jeunes générations, cercles de donateurs

### **Relier les relations avec les donateurs, l'intendance et la sensibilisation au développement de fonds**

[Écoutez ICI l'extrait de 30 minutes](#) du webinaire de FCC Développement de fonds 101 (partie 3 sur 4) sur l'intendance et la sensibilisation des donateurs (26 avril 2021). Dans cette vidéo, Sara Neely, v.-p. de la philanthropie à Victoria Foundation nous présente les composantes des relations avec les donateurs, de l'intendance et de la sensibilisation, en exposant les politiques et les pratiques de chaque aspect et en quoi elles contribuent à renforcer la confiance des donateurs. À mesure que vous gagnerez la confiance de vos donateurs vis-à-vis de l'intégrité, du professionnalisme et de l'impact de votre fondation, ils continueront à se tourner vers vous en tant que ressource philanthropique.

Dans cet extrait de webinaire, Sara a décrit un certain nombre de stratégies utilisées par la fondation Victoria, notamment :

- Les communications
- Les évènements
- La reconnaissance
- L'éducation

La combinaison de stratégies que vous choisirez dépendra de votre contexte et de vos capacités propres. En outre, vous trouverez aussi un exemple d'invitation et de feuille de travail de planification. Celles-ci peuvent être adaptées à la planification d'évènements d'ampleurs et de types variés.

[Invitation](#)

[De feuille de travail de planification](#)

## **Le développement des relations, au cœur de tout**

Au cœur de toutes ces activités se trouve l'objectif de construire des relations durables fondées sur la confiance. Sur ces bases, vous pourrez avoir des conversations sur comment la fondation communautaire peut soutenir les divers centres d'intérêts en matière de bienfaisance des donateurs, comment vous pouvez améliorer votre compréhension des problèmes locaux et des réponses à ces derniers, et comment vous pouvez construire une fondation qui tienne un rôle d'ancrage dans votre communauté de façon pérenne.

# Chapitre 4

## Les intermédiaires clés

### Introduction

L'inclusion d'au moins une ou deux stratégies liées au développement et à l'engagement d'intermédiaires clés dans votre plan de développement de fonds peut être extrêmement avantageuse. Il s'agit souvent de bénéfices à long terme – par exemple, cela vous prendra peut-être plusieurs années pour savoir combien de dons patrimoniaux ont découlé d'une relation construite sur des décennies. Cela fait partie de l'équilibre du plan dont nous parlions plus tôt : développer un plan avec des stratégies à court et à long terme qui soutient l'avenir de votre fondation en lui donnant « des racines et des ailes ».

### Qu'entendons-nous par intermédiaires clés?

Qu'entendons-nous par « intermédiaires clés »? Ce sont les gens qui sont en position de se faire les défenseurs ou les ambassadeurs de votre fondation. Ils ont des relations ou des réseaux de personnes qui pourraient envisager de devenir des donateurs. Pensez, par exemple, aux personnes suivantes :

- Conseillers en droit successoral et liquidateurs successoraux
- Planificateurs financiers
- Comptables fiscalistes
- Membres actuels et anciens membres du conseil d'administration
- Donateurs et détenteurs de fonds actuels
- Vos bénéficiaires
- Leaders locaux tels que les membres de l'administration municipale ou de la chambre de commerce
- Partenaires médiatiques

### Stratégies pour développer des relations

Développer votre relation avec ces intermédiaires, les tenir informés des besoins de la communauté et du travail de la fondation pour y répondre, et vous renseigner sur comment vous pouvez les aider dans leur travail sont tous des aspects importants d'une stratégie de développement de fonds. Cela peut être réalisé par le biais de contacts individuels, de sessions éducatives d'entreprise ou de groupe, ou en les incluant dans vos communications générales, voire vos invitations.

### Conseillers professionnels

Il existe de nombreux excellents exemples de stratégies et de ressources pour établir des relations avec des conseillers professionnels, qui ont été développées par des fondations ainsi

que d'autres organismes, tels que l'Association canadienne des professionnels en dons planifiés et l'initiative Volonté de faire.

Tout comme pour votre base de donateurs, la création d'une banque de données exhaustive sur les informations concernant vos conseillers locaux, organisés par types (conseillers en droit successoral, conseillers financiers, comptables, etc.), vous aidera dans vos activités de communication, d'établissement de contacts et de suivi. De même, il est important de développer des stratégies qui répondent aux besoins uniques et aux intérêts de chaque groupe. Pour chaque sous-groupe de conseillers, demandez-vous :

- Le conseiller ou le cabinet a-t-il une relation préexistante avec votre fondation, par exemple en tant que membre du conseil d'administration ayant déjà orienté un client vers vous? Comment pouvez-vous communiquer et bâtir sur cela?
- Comment la FC pourrait-elle ajouter de la valeur à ce qu'il propose déjà à ses clients?
- A-t-il des problèmes spécifiques ou « points sensibles » que la FC pourrait aider à soulager – par exemple en fournissant des clauses relatives aux dons de bienfaisance déjà préparées qui peuvent être facilement intégrées aux testaments?
- Quelles informations pourriez-vous partager qui intéresserait potentiellement le conseiller ou le cabinet?
- Ce conseiller ou cabinet pourrait-il vous ouvrir des portes vers d'autres conseillers, par exemple en vous invitant à prendre la parole lors des réunions de son association locale?

Lorsque vous vous préparerez à contacter les conseillers professionnels de votre communauté, certaines des ressources dont vous aurez besoin seront applicables à tous les groupes, tandis qu'il vaudra mieux en personnaliser d'autres.

Des fiches informatives sur ce qu'est une fondation communautaire et comment nous pouvons travailler avec des conseillers professionnels seront utiles de manière générale. Sujets à inclure :

- Qu'est-ce qu'une fondation communautaire?
- Comment travailler avec une fondation communautaire
- Outils pour les conseillers professionnels, notamment clauses testamentaires à insérer
- Informations sur les types de fonds
- Informations sur les types de dons et les avantages de chacun
- Informations comparant les fondations privées et les fonds orientés par le donateur

Il existe de nombreuses stratégies potentielles pour communiquer avec vos conseillers locaux. Comme dans l'établissement de toute autre relation, il s'agit d'avoir des contacts continus, réguliers, qui les mettent en confiance et les informent du travail de votre fondation et de comment vous pouvez être une ressource. Vous trouverez ci-dessous des exemples de modes de contact potentiels :

- Un tête-à-tête informel autour d'un café pour discuter de la fondation et en apprendre plus sur les activités du conseiller professionnel et en quoi la philanthropie s'inscrit dans son travail avec ses clients.

- Une présentation de type « déjeuner-conférence » auprès d'un cabinet, où vous parlez de l'impact de la fondation, de son rôle de ressource pour les donateurs, et où vous en apprenez plus sur la philanthropie dans leur travail.
- Coorganiser un évènement de formation avec un conseiller professionnel ou un cabinet, peut-être sur un sujet comme l'importance d'avoir un testament.
- Organiser un évènement de la FC aux bureaux de l'un de vos cabinets locaux.
- Rédiger un article pour votre rapport annuel ou une autre publication sur le cabinet de l'un de vos conseillers professionnels qui a aidé à favoriser les dons testamentaires à la communauté.
- Certaines fondations créent un comité consultatif de conseillers professionnels qui les aident à orienter leur travail. Cela requiert un investissement en temps et en ressources de la part de la fondation et des conseillers, c'est pourquoi il est important d'avoir une idée claire des objectifs et de la « valeur ajoutée » d'une telle initiative.
- Les conseillers professionnels qui sont membres de votre conseil d'administration ou avec qui vous avez des liens au sein de la communauté peuvent aussi vous aider en organisant des rencontres pour vous. Par exemple, certaines fondations coorganisent des soirées informatives ouvertes au public ou aux donateurs sur des sujets comme les testaments ou la planification successorale avec leurs collègues conseillers en droit successoral. D'autres peuvent aider à vous donner l'occasion de réaliser une présentation face à un groupe professionnel tel que l'association de droit locale ou le conseil local des planificateurs successoraux. Toutes ces opportunités sont importantes pour étendre la portée de votre fondation. Lorsque vous créez votre stratégie de développement de fonds, nous vous recommandons d'inclure une ou deux actions centrées sur ce groupe.

### **Anciens membres et membres actuels du conseil d'administration**

Ces personnes sont de précieux ambassadeurs pour les fondations communautaires. Ils sont souvent très disposés à communiquer leur passion à leur égard, mais peuvent manquer de confiance quant à la façon de le faire. Au chapitre 6, Renforcement de vos capacités internes, vous trouverez une trousse à outils conçue pour aider à renforcer les compétences et la confiance des membres de votre conseil d'administration et d'autres champions pour parler des fondations et engager des donateurs potentiels.

### ***Donateurs et détenteurs de fonds***

Qui de mieux placé pour faire connaître la valeur de votre fondation communautaire que les personnes qui ont choisi de l'utiliser comme ressource pour leur philanthropie?

Partager des témoignages de donateurs sur la façon dont ils ont pu faire une différence dans les domaines qui les intéressent, leur confiance envers la Fondation et leur engagement envers la communauté est une puissante stratégie de développement de fonds. Elle peut s'incarner dans vos publications, les vidéos en ligne sur votre site Web et vos réseaux sociaux ou dans des articles présentés par les médias locaux. Il est important de sélectionner des histoires qui

trouvent écho auprès d'un large éventail de publics et qui captent diverses de façons de s'engager avec la fondation.

Les donateurs et les détenteurs de fonds peuvent également contribuer à faire connaître la fondation communautaire dans leurs réseaux. Par exemple, s'ils sont membres d'un club philanthropique, d'un groupe professionnel ou même d'un club de lecture, ils pourraient vous inviter à prendre la parole pour en parler et parler de l'impact que ses donateurs peuvent avoir dans la communauté.

De plus, certains donateurs et détenteurs de fonds aiment organiser des rassemblements chez eux où des donateurs, des détenteurs de fonds et des donateurs potentiels se retrouvent et en apprennent davantage sur la fondation de manière détendue et agréable.

### **Collaborer avec les bénéficiaires pour accroître la visibilité et le soutien**

Vos bénéficiaires sont également d'importants vecteurs, car ils peuvent parler en connaissance de cause de l'impact de la fondation communautaire et des besoins de votre communauté en raison de vos subventions et de votre leadership. Il faut être respectueux de ce que l'on demande à une organisation (car il lui sera difficile de refuser une demande faite par son bailleur de fonds), mais exposer les donateurs ou les donateurs potentiels par le biais de visites sur place ou d'opportunités éducatives offertes par les personnes les plus proches du problème peuvent être très puissantes. Cette stratégie peut être aussi simple que d'organiser occasionnellement une réunion de votre conseil d'administration dans une organisation bénéficiaire et d'y inclure une partie éducative. La création d'occasions pour vos donateurs/détenteurs de fonds et donateurs potentiels d'apprendre directement de ceux qui fournissent des services et de ceux qui ont une expérience vécue demande plus de temps, mais est très précieuse. L'éducation des donateurs de ce type doit être dispensée de manière respectueuse et doit renforcer l'appréciation de la complexité des problèmes vécus par les gens. Elle peut cependant être très opportune et aider mieux comprendre. Voici quelques exemples de telles opportunités d'apprentissage :

- Organiser une visite dans l'une de vos organisations bénéficiaires suivie d'une conférence ou d'une occasion de rencontrer le personnel et les clients de l'organisation par la suite.
- Faire en sorte qu'un groupe de donateurs partageant un intérêt commun, par exemple pour les arts, assiste ensemble à une exposition ou à un spectacle financé par une subvention, puis prendre éventuellement un café et avoir une discussion ensuite.
- Organiser une réunion axée sur un domaine particulier, par exemple le « cyclisme », et inviter deux ou trois bénéficiaires et experts de la communauté à faire une présentation suivie d'un moment pour le réseautage.

Chacun de ces exemples présente de multiples avantages, car ils offrent aux gens l'occasion d'en apprendre davantage sur leur communauté et la fondation tout en s'engageant avec d'autres personnes partageant les mêmes idées dans leur désir de soutenir leur communauté. Ils

peuvent être relativement peu coûteux à gérer et souvent des bénévoles peuvent être recrutés pour aider à l'organisation.

### **Partenaires des médias**

Beaucoup de gens pensent que la publicité est l'unique rôle des médias. Les options publicitaires sont souvent coûteuses et limitées en nombre. Repenser les médias en tant que « partenaire » dans le travail que vous faites peut générer un certain nombre d'autres possibilités.

Par exemple, lorsque la Hamilton Community Fondation a lancé une stratégie à multifacettes en 2005 pour lutter contre la pauvreté, le journal local s'y est jointe en tant que partenaire actif à long terme. Le journal s'est vu comme ayant un rôle majeur à jouer dans l'éducation du public et pendant un certain nombre d'années, il a été un chef de file dans la présentation et l'analyse de données et d'histoires concernant la pauvreté et les stratégies de réduction de la pauvreté à Hamilton. Un haut responsable du journal a rejoint le conseil d'administration de la fondation, ce qui leur a permis de mieux comprendre les problèmes et la fondation. De nombreux événements de sensibilisation du public ont été organisés à l'auditorium Hamilton Spectator et plusieurs éditeurs se sont intéressés et se sont activement engagés dans le travail de la communauté.

Certaines fondations communautaires nouent des ententes pour animer des chroniques régulières, des entrevues à la radio et des événements avec leurs partenaires médiatiques, ce qui aide chacune des parties à remplir son rôle de leadership communautaire.

# Chapitre 5

## Renforcement de vos capacités internes

### Créer une culture de développement de fonds

L'idée d'avoir des responsabilités de « développement des fonds » peut parfois sembler hors de la zone de confort du personnel ou des bénévoles de la fondation communautaire qui ont plus une expérience de prestation de services, se sentent mal à l'aise de « demander de l'argent » ou sont de nature réservée. Certains peuvent considérer la collecte de fonds traditionnelle comme « arrogante » ou manipulatrice, et considérer l'élaboration d'une stratégie ciblée comme désagréable.

Dans certaines situations, ce qui précède peut être vrai. Les fondations communautaires, cependant, occupent une position privilégiée et peuvent commencer par poser les questions : « Qu'aimeriez-vous réaliser grâce à vos dons de bienfaisance? » et « Comment pouvons-nous être une ressource pour vous aider à atteindre cet objectif? ». Les Fondations communautaires relient les personnes, les besoins et les ressources, l'avantage communautaire étant l'objectif principal.

Il est donc important que tout le personnel et les bénévoles de la fondation comprennent le rôle que joue la fondation communautaire. Le développement de fonds ne consiste pas à « présenter » des opportunités de financement prédéterminées aux donateurs. Il s'agit plutôt de permettre aux donateurs de soutenir les éléments de la communauté qui correspondent à leurs valeurs et à leurs intérêts. Parfois, ceux-ci seront très spécifiques et parfois les donateurs apprécieront l'occasion unique de soutenir leur communauté élargie offerte par la fondation communautaire.

Tout le personnel et les bénévoles de la fondation contribuent aux activités et à la réussite du développement des fonds de l'organisation. Cela est vrai parce que le développement des fonds dans une fondation communautaire repose sur le renforcement :

- des relations de confiance à long terme;
- de l'intégrité à l'égard du versement, de la gestion et de l'octroi des dons;
- de la vision et l'inspiration quant aux besoins de la communauté et comment ceux-ci peuvent être satisfaits.

Le dirigeant de la fondation, qu'il soit rémunéré ou bénévole, a un rôle important à jouer pour donner le ton et définir la norme de la culture de l'organisation. Créer des opportunités pour parler de la contribution de chacun aux éléments qui précèdent et de la valeur qu'il ajoute garantira, au fil du temps, l'intégration du développement des fonds dans tous les aspects du travail de la fondation.

En outre, des discussions ciblées, une formation et un encadrement sur la manière d'identifier les opportunités pour faire avancer le travail de développement de fonds favoriseront également



l'essor du développement actif de fonds. Un mélange unique de ces opportunités animera chaque rôle. En voici quelques exemples :

- Un donateur appelle pour obtenir un duplicata de reçu fiscal, car il a égaré le sien. Au cours de la conversation, il indique qu'il a vu une publicité à la télévision concernant les dons testamentaires; il se demande si la fondation propose ce genre de choses.
- Un membre de votre conseil promène son chien et rencontre un voisin. Ils s'arrêtent pour discuter et rapidement, le voisin demande « Au fait, je voulais vous demander. Vous faites partie du conseil d'administration des FC, n'est-ce pas? L'itinérance en ville me préoccupe et je me demandais si je pouvais y faire quelque chose par l'intermédiaire des FC? »

Il existe une infinité d'exemples. Ce qui est important, c'est que tous les membres de votre équipe, le personnel et les bénévoles sachent être à l'écoute de ces occasions et sachent comment réagir. Il ne s'agit pas d'avoir toutes les réponses, mais plutôt de reconnaître la question et l'intérêt et d'offrir de mettre la personne en contact avec le bon membre de l'équipe des FC pour y répondre. « Puis-je demander à XX de vous appeler? », « Vous pourriez être intéressé par notre dernier rapport à ce sujet, puis-je vous l'envoyer? », ou encore « Vous savez, je ne suis pas vraiment sûr, mais je vais regarder. »

## **Développer les compétences et l'assurance de votre équipe**

Parler de ces situations, des réponses possibles et de l'importance du rôle de chacun dans la réponse est essentiel. Pour vous aider, vous trouverez ci-après un exemple de séance de formation. Intitulée

« Descendre dans la rue », elle a été créée pour s'utiliser avec le personnel, les membres du conseil d'administration ou d'autres bénévoles. Elle soutient le renforcement d'une culture et d'une capacité de développement des fonds au moyen de l'encouragement de la compréhension, des compétences et de la confiance.

« Descendre dans la rue » – Renforcer ses compétences et sa confiance en parlant de la fondation

Cet outil comporte trois parties qui peuvent être présentées séparément dans le cadre d'une séance de formation pour le personnel, le conseil d'administration ou les bénévoles; ces séances peuvent autrement être combinées en une seule. Les trois parties sont :

1. Raconter des histoires d'impact
2. L'approche CAKE
3. La pratique de scénarios

Voici une brève description de chacune d'elle.

### **1. Raconter des histoires d'impact**

Souvent, le personnel et les bénévoles estiment qu'ils doivent être en mesure de réciter tous les faits et détails concernant la fondation communautaire lorsqu'on leur pose une question. Essayer de se souvenir des rendements annuels des investissements, du nombre d'organismes recevant des subventions, des dons annuels, des ratios dépenses/administration, etc. est difficile et la personne pourrait livrer des informations incomplètes ou inexactes « par crainte de se tromper ».

Au lieu de cela, encouragez le personnel et les bénévoles à raconter des histoires sur ce qui les inspire à la fondation : des subventions qui ont changé des vies, la prévenance du personnel, la façon dont la fondation a réagi pendant la pandémie, etc. Chacun a au moins une histoire à partager. Consacrer une partie des réunions du conseil d'administration ou d'équipe aux histoires peut être un outil puissant et permettre de rappeler aux gens le rôle important joué la fondation. Parler de la manière dont celles-ci peuvent être partagées dans la sphère publique (tout en protégeant les informations confidentielles) est précieux. Par exemple, « Lors de notre réunion du conseil d'administration le mois dernier, nous avons entendu parler de comment l'organisme XX avait aidé des femmes à échapper à des situations violentes; cela a été possible grâce à une subvention ». Si l'interlocuteur souhaite en savoir plus, voici un exemple de suivi : « Puis-je donner votre nom et votre numéro à la Fondation – elle pourra mieux vous renseigner que moi »; ou « Nous venons de publier notre rapport annuel. Est-ce que je peux vous l'envoyer? Vous en saurez plus sur la fondation? ».

Une discussion du conseil d'administration ou du personnel de ce type peut également être propice au partage d'autres approches utilisées pour décrire la fondation, de situations qu'ils trouvent particulièrement difficiles et à la tenue de discussions sur la façon dont celles-ci pourraient être abordées.

### **2. L'approche CAKE**

« CAKE » [en français : curiosité, authenticité, connaissance, invitation] est un acronyme simple permettant de guider les interactions avec les donateurs ou le public. C'est une idée utile tirée d'autres discussions « Descendre dans la rue ». [Décrite à la page suivante](#), elle peut s'utiliser comme document à distribuer lors d'une séance éducative.

### **3. La pratique de scénarios**

Cet exercice peut se dérouler dans le cadre d'une réunion habituelle du conseil d'administration ou du personnel ou dans le cadre d'une séance de formation autonome.

Présentez d'abord l'acronyme CAKE et les directives au groupe.

Puis, divisez le grand groupe en sous-groupes de deux à quatre personnes et attribuez à chacun l'un des scénarios suivants. Les voici :

- A. Vous vous rendez dans votre quincaillerie indépendante locale pour acheter les fournitures nécessaires pour un petit projet de réparation. Alors que vous faites la queue à la caisse, vous remarquez qu'un certain nombre de plaques sont accrochées au mur derrière le propriétaire. Il s'agit de certificats d'appréciation remis pour le soutien que ce magasin a apporté à différents programmes d'alphabétisation pour les enfants. Vous en connaissez certains, mais pas tous. Comment pourriez-vous entamer une conversation avec le propriétaire du magasin sur sa philanthropie?
- B. Vous rencontrez votre avocat pour actualiser votre testament. Vous avez vu son nom sur la liste des conseillers professionnels locaux de la fondation, mais ne croyez pas qu'il ait eu une quelconque relation avec la fondation à ce jour. Comment entamer la conversation sur le fondation, le rôle des conseillers pour inspirer les gens à faire un don testamentaire?
- C. Vous rencontrez une voisine en vous promenant. Elle s'arrête pour bavarder et vous dit :
- « J'avais l'intention de vous appeler. Je sais que vous êtes membre du conseil d'administration de fondation et je me demandais comment en savoir plus sur comment vous aider à résoudre le problème de l'itinérance en ville. » Comment pourriez-vous répondre?

Chaque petit groupe a ensuite la tâche suivante :

- En gardant CAKE à l'esprit, comment répondre ou entamer une conversation?
- Avez-vous vécu des expériences similaires? Qu'est-ce qui a fonctionné et qu'est-ce qui n'a pas fonctionné?
- Qu'est-ce qui vous empêche de dire quelque chose dans un scénario comme celui-ci? Ensemble, réfléchissez à ce qui pourrait faciliter la tâche.

Puis, chaque sous-groupe partage ce qu'il a appris avec le grand groupe.

## Formation continue

Comme pour tout, la formation et le professionnalisme ne sont pas des « occasions uniques ». Il est important d'avoir des occasions continues d'entendre parler de nouvelles approches et d'en discuter et de développer des « meilleures pratiques ». Certaines fondations communautaires invitent les organismes partenaires à se joindre à ces séances, par exemple en participant à un webinaire organisé par un organisme comme l'Association canadienne des professionnels en dons planifiés. Cela peut réduire les coûts tout en étant une occasion d'établir des relations et d'apprendre ensemble. Le simple fait d'ajouter « Partage d'histoires » à chaque ordre du jour peut être un puissant outil. Par exemple, demandez à chaque personne de raconter une histoire inspirante de la fondation. Cet exercice permet de constituer à la fois une banque d'histoires dans laquelle on peut puiser quand on parle avec des donateurs potentiels, mais c'est aussi une

occasion de s'entraîner à parler de la fondation et de son impact. FCC offre de nombreuses opportunités d'éducation; elles sont aussi disponibles auprès des organisations partenaires, comme CAGP, AFP et autres.

## **Rôles et responsabilités**

Partout au pays, il y a autant de titres et de descriptions pour le personnel du développement des fonds qu'il y a de fondations. Certains se concentrent principalement sur la gestion des donateurs et le développement, d'autres sur le développement, et d'autres encore s'orientent plus largement sur la philanthropie. De même, les titres de postes vont de celui de directeur, à vice-président, en passant par celui de gestionnaire, spécialiste et d'administration pour ne nommer que ceux-ci.

Si vous êtes en mesure de créer un nouveau poste, il pourrait être utile de rechercher des exemples auprès d'autres fondations de taille similaire. Il convient d'être clair quant à la nature et à l'étendue des responsabilités que vous souhaitez inclure dans ce rôle et comment celui-ci sera relié aux autres rôles de votre fondation (par exemple, services aux donateurs, communications). Il peut également être utile de consulter Fondations communautaires du Canada concernant les résultats d'un sondage récent portant sur les échelles salariales des différents postes.

De nombreuses fondations ne seront pas financièrement en mesure d'avoir quelqu'un entièrement dédié au développement des fonds. Par conséquent, il est encore plus essentiel que chacun apprécie sa contribution à la croissance des actifs de la fondation : apprécier ce à quoi les donateurs accordent de la valeur et recherchent, le rôle et l'impact de la fondation dans votre communauté, et la valeur de la philanthropie dans la création du monde auquel nous aspirons.

## Ressources et exemples

Fiche outil : [La demande de dons](#)

[Modèles de politiques de gouvernance et d'administration à l'intention des fondations communautaires canadiennes](#)

Fiche outil : [Liste de contrôle réglementaire : Un moyen d'atténuer les risques liés à la gouvernance de Fondations communautaires du Canada](#)

Rendez-vous dans notre [Centre de ressources](#) pour trouver plus d'outils et de ressources.