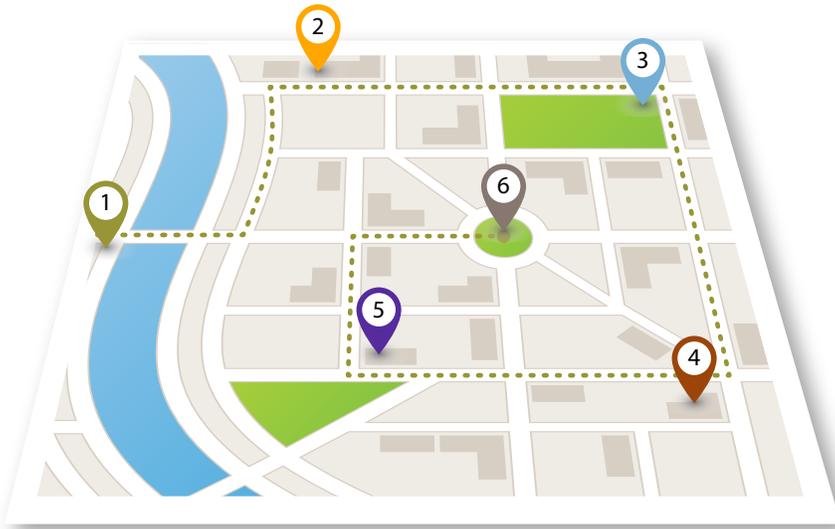


FINANCEMENT PENDANT LA PANDÉMIE DE COVID : PMO MONDIALES ÉTABLIES AU CANADA

CONCEPTION DU PROGRAMME
W. CLAYTON ROWE & HUGH T. BREWSTER (SABEN.CA)
DAVID KUPP (KABISA.CA)



Notre parcours d'apprentissage



- 1 Explorer les opportunités de financement en temps de crise
- 2 Réaligner les objectifs de financement
- 3 Comprendre les attentes des donateurs
- 4 Examiner les pratiques de collecte de fonds en ligne
- 5 Concevoir l'ébauche de votre plan d'action de financement en temps de crise
- 6 Aller au-delà de l'atelier

TABLE DES MATIÈRES

	Notre parcours d'apprentissage Le plan	2
Tâche 1	▶ Explorer les opportunités de financement en temps de crise	4
Tâche 2	▶ Réaligner les objectifs de financement	6
Tâche 3	▶ Comprendre les attentes des donateurs	9
Tâche 4	▶ Examiner les pratiques de collecte de fonds en ligne	13
Tâche 5	▶ Concevoir l'ébauche de votre plan d'action de financement en temps de crise	15
Tâche 6	▶ Aller au-delà de l'atelier	15
ANNEXE A	▶ Outils et sources d'information	16
ANNEXE B	▶ Remerciements	17





TÂCHE 1 | Explorer les opportunités de financement en temps de crise

- A. Seul, prenez quelques minutes pour vous **remémorer** 2-3 nouvelles opportunités de financement que votre organisation a saisies depuis le début des restrictions dues à la Covid-19. **Décrivez** brièvement ces opportunités dans l'espace ci-dessous :

Les nouvelles opportunités que nous avons saisies

Nous écouterons quelques réponses en groupe. Quelles tendances remarquez-vous?

- B. La Grande récession de 2008 est l'exemple le plus récent d'un bouleversement économique considérable ayant affecté le financement des organismes à but non-lucratif et des organisations non-gouvernementales. **Écoutez** attentivement le résumé suivant qui fait état de ce qui a bien fonctionné dans ces temps éprouvants :

2008 : Leçons apprises en lien avec le financement

1. Réaffirmer votre mandat commun (valeurs, mission et vision)

Ces temps de crise ne devraient pas changer la raison d'être de votre organisation. Revenez à votre mandat commun et recentrez-vous sur la façon dont vous pouvez faire une bonne gestion de ce « patrimoine sacré » en temps difficiles. Toute reformulation formelle de ce qui est à la base de votre organisation devrait attendre la fin de la crise.

2. Réviser votre stratégie de financement

Les hypothèses qui soutenaient votre stratégie actuelle ont changé. Votre stratégie doit refléter ces nouvelles réalités financières. Remettez à plus tard vos initiatives à plus long terme en faveur de pistes qui stabiliseront la crise de revenus immédiate.

3. Revoir vos objectifs et vos plans de financement

Soutenez votre stratégie révisée avec de nouveaux objectifs de financement ou des objectifs modifiés ainsi que des échéances serrées.

4. Reprendre possession de votre discours

Assurez-vous que toute votre communication reflète le contexte au sens large (autant les besoins que les opportunités) et la façon dont vos participants ont actuellement un accès à du soutien. Les demandes en temps de crise organisationnelle (par ex. : *nous avons besoin de fonds sinon...*) étaient généralement perçues inefficaces puisque plusieurs donateurs préfèrent ne pas contribuer à un scénario dans lequel « le bateau est en train de couler ».

5. Ré-équiper votre personnel (employés, membres du conseil d'administration et bénévoles)

Formez vos employés, votre conseil d'administration et vos bénévoles clés afin qu'ils appuient votre nouveau discours. Maintenez à jour un lien de « Questions fréquemment posées » qui renforce :

comment vos participants accèdent au soutien dont ils ont besoin, les changements créatifs et flexibles apportés à votre stratégie organisationnelle ainsi que les nouveaux défis auxquels votre organisation fait face.

6. Rejoindre les partenaires et les donateurs

Les donateurs et les partenaires veulent vous aider à faire face aux défis. Initiez une communication transparente et cohérente à propos de l'impact de la crise. Remerciez-les de se préoccuper de votre organisation et pour leur soutien, tout en identifiant les opportunités pour contribuer, s'impliquer et donner.

Compilé par The Saben Group

C. En petits groupes de discussion,

- **Introduis-toi** au groupe en nommant ton nom, ton emplacement et ton rôle au sein de l'organisation que tu représentes.
- **Discutez** des questions suivantes au sujet des Leçons apprises en lien avec le financement de la Tâche 1B :
Quelle leçon se démarque en étant la plus aidante dans le contexte de la Covid-19?
Quelles leçons apprises ajouteriez-vous (ou remettriez-vous en question) à cette liste?
- **Désignez** un volontaire pour faire un compte-rendu au grand groupe.

Idées de notre groupe

Idées des autres groupes

Nous **écouterons** un court résumé de chaque groupe.

- ### D. Seul, **considérez** : *Quelle idée pourrait conduire votre propre équipe à avoir un impact significatif en ce qui concerne le financement de votre organisation en 2020?*

Point de discussion : impact significatif



Conseil techno : Salles de discussion

Invitez un membre du groupe à « Partager mon écran » pour y voir le résumé des *Leçons apprises* à la Tâche 1B pour alimenter votre discussion.

TÂCHE 2 | Réaligner les objectifs de financement

- A. Établir vos objectifs de financement 2020 a requis des discussions et des dialogues réfléchis. Aucun de nous n'a bâti nos modèles de financement en anticipant une pandémie globale.

Passer en revue les commentaires recueillis des participants par l'entremise du sondage pré-atelier.

Quelles similitudes et différences voyez-vous? Qu'est-ce que vous y ajouteriez?

Notez toute idée qui fait écho avec la situation de votre propre organisation :

Les défis de financement propres à mon organisation (à la lumière de la Covid-19)

- B. Comment mettre à l'épreuve les principales suppositions enracinées dans nos plans de financement?

Examinez l'outil « Évaluation du financement en temps de crise » ci-dessous :



Examiner le plan

Examine le plan actuel de financement de votre organisation pour l'année 2020. **Calcule** le revenu actuel versus l'objectif de revenu (depuis le début de l'année jusqu'à ce jour). *Prête attention au rendement depuis le début des restrictions imposées par la pandémie.*

Revoir les hypothèses

Passer en revue les hypothèses et les engagements pour chacune de vos 10 plus grandes sources de revenu pré-pandémie. Confirmez ou ajustez ces hypothèses et engagements.

Réviser les objectifs

Réviser les objectifs de revenu pour le reste de l'année en fonction des nouvelles hypothèses et des tendances actuelles du plan de rendement.

Créer un nouveau plan

Créer un nouveau plan de financement selon les nouveaux objectifs.

© The Saben Group

Quels sont vos questions ou commentaires?

- C. Dans vos groupes de discussion, **examinez** l'étude de cas suivante pour l'organisation non-gouvernementale Canadiens en appui international. Identifiez les actions que vous recommanderiez alors qu'ils réalignent leur objectifs de financement pour la deuxième moitié de 2020.

Canadiens en appui international (CAI)				
Résumé de l'objectif de financement		Approuvé :		Décembre 2019
		Réévalué :		Juin 2020
Sources de financement	Revenus prévus	Hypothèses initiales	Hypothèses revues	Prochaines étapes possibles
Fondation Jim Horton	150 000 \$	<ul style="list-style-type: none"> Promesse de don longue durée (+ de 10 ans) 	Nous avons reçu le don pour cette année	<ul style="list-style-type: none"> Aucune action cette année En septembre, réaffirmer l'engagement pour 2021
AMC (Projet <i>Cœurs en santé</i>)	105 000 \$	<ul style="list-style-type: none"> Dernière année de l'entente de financement 	Paiement final dû en septembre 2020	
Dr. J. Smith	45 000 \$	<ul style="list-style-type: none"> 1ère promesse de don 	Avons reçu 50 % pour 2020	
Gala des moissons	35 000 \$	<ul style="list-style-type: none"> Événement annuel 	Annulé	
Programme de dons mensuels	30 000 \$	<ul style="list-style-type: none"> 2,5 % de croissance depuis 2019 	5 % d'annulation depuis le début de la pandémie	

Note : Canadiens en appui international (CAI) est un PMO fictif élaboré aux fins de cette étude de cas.

Nous écouterons quelques-unes des « Prochaines étapes possibles » en grand groupe à notre retour dans 5 minutes.

- D. Seul, **mettez en application** l'« Évaluation du financement en temps de crise » pour votre propre organisation en complétant le tableau ci-dessous. Vous aurez 5 minutes pour commencer à y mettre vos premières idées.

Nom de l'organisation :				
Résumé de l'objectif de financement			Approuvé :	
			Réévalué :	
Sources de financement	Revenus prévus	Hypothèses initiales	Hypothèses revues	Prochaines étapes possibles

TÂCHE 3 | Comprendre les attentes des donateurs

- A. **Réfléchissez** à ce conseil provenant de l'auteure sur le financement à but non lucratif, Kim Klein :

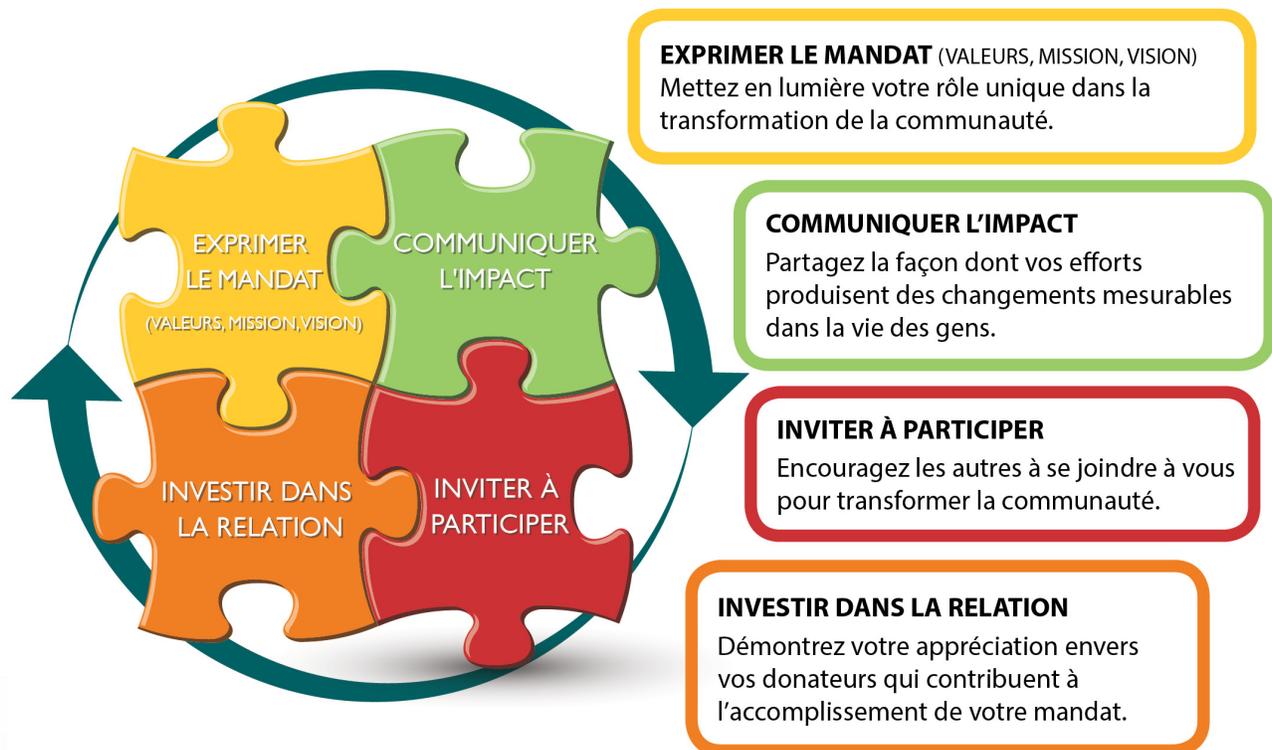
« Une organisation doit percevoir ses donateurs comme l'équivalent de la famille et des amis; ils prennent de votre temps, ils ont leurs particularités, certains d'entre eux sont très différents de vous, mais ils méritent qu'on apprenne à les connaître. Ils rendent notre travail possible. »

Kim Klein: *Practical Ways to Build Relationship with Donors*
(Moyens pratiques pour bâtir une relation avec les donateurs)

Qu'est-ce qui se démarque à vos yeux?

Nous écouterons certaines réponses en grand groupe.

- B. **Écoutez** attentivement alors que votre facilitateur introduit les 4 éléments du développement des ressources.



© The Saben Group

Quelles sont vos observations ou vos questions à propos de ces 4 éléments?

Seul, **passer en revue** la liste de vérification de ressources importantes en ce qui concerne l'implication des donateurs (outils, initiatives et systèmes). **Cochez** les cases qui s'appliquent à votre organisation.

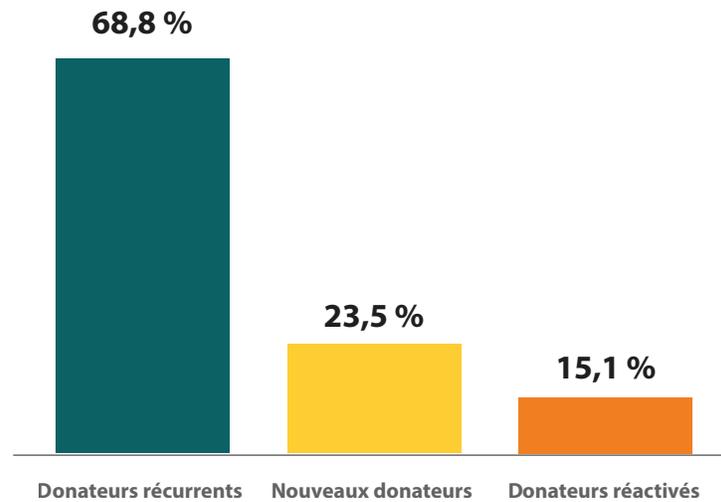
Éléments clés	Outils, initiatives et systèmes	Mis en œuvre avant la pandémie	Révisé, mis à jour ou créé
Exprimer le mandat	Énoncés de valeurs, mission et vision qui façonnent notre prise de décisions et nos communications	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Calculs à jour du coût/participant (ou similaire) pour nos programmes clés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Communiquer l'impact	Les principales découvertes provenant d'évaluations récentes de nos programmes sont facilement accessibles pour les employés et les parties prenantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Des témoignages de participants et des statistiques quant à votre impact dans la communauté sont disponibles sur vos plateformes de communication destinées au public	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inviter à participer	Communication à jour concernant l'impact de la Covid-19, reflétant notre stratégie organisationnelle ainsi que la façon dont les participants sont affectés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Formation quant à la communication liée à la Covid-19 afin d'équiper le conseil d'administration/employés/bénévoles pour renforcer nos thèmes clés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Plans de communication/d'engagement pour chaque partie prenante/groupe de donateurs clés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Investir dans la relation	Système à jour de gestion de la relation client et procédures claires pour sa mise en œuvre tout en travaillant à distance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Offrir aux principales parties prenantes des opportunités spécifiques de contribuer dans le contexte de la Covid-19	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Reconnaissance des donateurs annuels/plan de gratitude	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

© The Saben Group

Qu'est-ce que cette liste de vérification vous amène à considérer pour votre organisation, en lien avec des mesures spécifiques à prendre ou de la recherche à effectuer?

Mesures à prendre

- C. **Réfléchissez** un moment à l'information retrouvée dans le graphique du Projet canadien sur l'efficacité de la collecte de fonds (2019).



Taux de rétention des donateurs (2018 à 2019)

Source : Projet sur l'efficacité de la collecte de fonds (Canada)

Quelles remarques ou questions avez-vous?

De quelle façon cela fait-il écho à votre expérience?

Recherche sur la rétention des donateurs

Le taux moyen de rétention des donateurs, c'est-à-dire le pourcentage de donateurs qui ont donné en 2018 et aussi en 2019, était de 50,8 %. Mais il y a une différence significative entre les nouveaux donateurs et les donateurs habituels. Moins du quart (23,5 %) des tous nouveaux donateurs (ceux qui ont donné à une charité pour la première fois en 2018) ont donné à nouveau en 2019. Cependant, 68,8 % des donateurs habituels (ceux qui ont donné avant 2018) ont également donné en 2018 et en 2019.

Le rapport sur les dons (2019) : *Charities Aid Foundation*

D. Ci-dessous, vous **trouverez** un résumé des « bonnes pratiques » de rétention de donateurs. **Évaluez** la façon dont votre organisation a intégré ces approches dans ses collectes de fonds adaptées à la pandémie.

Bonnes pratiques de rétention de donateurs	Fort	Moyen	Faible	N/A
Plan pour remercier les donateurs, incluant la reconnaissance pour l'historique de leurs dons	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Présentation claire de la façon dont les fonds des donateurs sont utilisés et le besoin actuel de fonds	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Opportunité donnée régulièrement aux donateurs pour exprimer ou mettre à jour leur préférence quant à la méthode/fréquence privilégiée de communication	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Plan pour offrir des opportunités d'implication en plus de leur investissement financier	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestion proactive de la réputation de l'organisation dans la sphère publique (par ex. : reportages médiatiques, soutien de personnalités publiques)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Points de référence clairs quant au temps de réponse aux questions et aux demandes des donateurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mises à jour en lien avec l'innovation, l'apprentissage et l'adaptation stratégique de l'organisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comptes-rendus compréhensibles et percutants de l'impact du projet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Prenez un moment et **soulevez** 3-5 actions potentielles en vous appuyant sur la liste de vérification ci-dessus.

Mesures à prendre

Quelle(s) autre(s) pratique(s) a porté du fruit au sein de votre organisation?



TÂCHE 4 | Examiner les pratiques de collecte de fonds en ligne

A. **Remémorez**-vous une campagne de financement qui est devenue virale en ligne, telle que :

- *Ice Bucket Challenge* « Défi du seau d'eau glacée » (Société de la SLA)
- Movember (projets en santé masculine)

À vos yeux, comment ces deux campagnes de financement se sont-elles démarquées?

Qu'est-ce qui a contribué à leur succès? Quelles sont certaines de leurs limites?

Écrivez vos réponses en utilisant la fonctionnalité de chat (clavardage)

Nous en **discuterons** en grand groupe.

B. **Prenez en considération** les tendances de dons de bienfaisance au Canada :

Aperçu de recherche récente

- Le développement international représente la 4e plus grande cause et elle continue de grandir, plus particulièrement les secours d'urgence (Imagine Canada, CanaDon)
- Les dons en ligne connaissent une expansion à raison de 3 fois le taux pour les dons en général, avec le portable privilégié à l'ordinateur de bureau (Rapport sur les dons)
- Davantage d'organisations non-gouvernementales encouragent les donateurs à donner des montants spécifiques pour des micro-projets (NCFA)
- Les organismes à but non-lucratif n'adoptent généralement pas les meilleures pratiques concernant les courriels et les médias sociaux (Nonprofit Marketing Guide)
- 91 % des Canadiens utilisent Internet, 93 % sont abonnés à un réseau cellulaire de données et 66 % ont acheté en ligne (pré-pandémie) (KCI)
- 34 % des Canadiens ont rapporté avoir donné en ligne au cours de la dernière année (CAF)

Compilé par The Saben Group



Note : Outils et guides

Nous avons préparé une liste d'outils et de guides qui vous aideront à approfondir ce domaine des collectes de fonds en ligne. Vous trouverez ces ressources à l'annexe A.

C. **Évaluez** à quel point vous avez intégré ces « bonnes pratiques » lors de la mise en œuvre de collectes de fonds en ligne.

Mise en œuvre de collectes de fonds en ligne	Fort	Moyen	Faible	N/A
Plateformes de médias sociaux				
Fais la promotion d'une participation via Facebook	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Publie régulièrement des stories Instagram	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produit du contenu spécialement pour les médias : articles, podcasts, bandes-annonces	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Génère des mises à jour pour les donateurs et les partenaires institutionnels via Twitter/LinkedIn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Encourage activement la communication via le clavardage (chat) ou une plateforme interactive en ligne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Participe à la création de campagnes de financement de tierces parties (par ex. : Facebook/GoFundMe/Fundly)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diffuser en direct et/ou produire du contenu vidéo régulièrement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Communication par courriel				
Communication de bienvenue aux nouveaux abonnés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Processus convivial d'optimisation de la communication avec les parties prenantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stratégie de signatures de courriel cohérente pour tous les employés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les statistiques concernant le taux d'ouverture, le nombre de clics et le nombre de désinscriptions influencent votre stratégie de courriels et d'apprentissage continu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Options en matière de dons				
Processus de don optimisé autant pour l'utilisation d'un appareil mobile que pour un ordinateur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Messages cohérents parmi tous les portails de dons (par ex. : CanaDon, EchoAge, Fundly)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Source : Tendances de communication pour le secteur non-lucratif 2020

D. *Nommez 3-5 actions potentielles que vous gagneriez à examiner considérant votre financement actuel?*

Actions potentielles



TÂCHE 5 | Concevoir l'ébauche de votre plan d'action de financement en temps de crise

- A. **Examinez** le plan d'action pour cet atelier.
- B. Seul, **révisez** et **ajoutez** au travail déjà fait au cours de cet atelier sur votre ébauche.

Quels sont vos commentaires ou questions? Envoyez à l'un de vos facilitateurs une note par l'entremise du chat si vous souhaitez avoir de l'information ou des clarifications à propos de vos prochaines étapes.



TÂCHE 6 | Aller au-delà de l'atelier

- A. Ensemble, prenons le temps de **repenser** à l'apprentissage fait aujourd'hui et à l'échéancier des **prochaines étapes**.

***Note :** Un coaching personnalisé et du feedback concernant votre plan d'action est offert à chaque participant.*

- B. **Joignez-vous** à nous pour une réflexion quant au temps que nous avons passé ensemble.

ANNEXE A | Outils et sources d'information

Outils en réponse au financement en temps de crise

- [Beginners Guide to Email Appeals](#)
- [Basics of Email Marketing for Non-profits](#)
- [End of Year Fundraising Toolkit](#)
- [Best Use of Special Events](#)
- [Creating Virtual Fundraising for Canceled Events](#)
- [Peer-to-Peer Fundraising \(Example from Plan\)](#)
- [Guide to Online Fundraising Resources](#)
- [Big Social Media Guide for NonProfits](#)

Sources d'information générées en réponse au financement en temps de crise

TÂCHE 1 : LEÇONS APPRISES DE LA GRANDE RÉCESSION DE 2008

- [10 Strategies for Recession Fundraising](#)
- [2008: The Lessons Learned and Applying them Today](#)
- [Fundraising in a Time of Crisis: Lessons from History](#)
- [Seven Lesson from the Great Recession of 2008 that Apply Today](#)
- [What Fundraisers Can Learn from the Great Recession](#)

TÂCHE 3 : RESSOURCES CONCERNANT LA RÉTENTION DE DONATEURS

- [Individual Donor Benchmark Report](#)
- [10 Strategies for Recession Fundraising](#)
- [Canada Giving Report 2019 \(CAF\)](#)

TÂCHE 4 : FINANCEMENT EN LIGNE

- [Fundraising in 2020 and Beyond](#)
- [What to Expect in the Social Fundraising World](#)
- [Imagine Canada: 360 Sector Stats](#)
- [Quarterly Report \(Fall 2019\) Association of Fundraising Professionals](#)

ANNEXE B | Remerciements

CONCEPTION DE L'ATELIER

Cet atelier a été spécifiquement conçu pour SPUR Change et ses partenaires par W.Clayton Rowe et Hugh T. Brewster (saben.ca) ainsi que David Kupp (kabisa.ca)

MISE EN PAGE DU MANUEL

La mise en page de ce manuel a été réalisée en partenariat entre Heather Finlayson Fenton (merenamedesign.com) et W. Clayton Rowe (saben.ca).

TRADUCTION DU MANUEL

La version originale de ce manuel a été traduite en français par Marie-Elise Perreault (consultante).

DÉVELOPPEMENT DE L'ATELIER

Cet atelier a été développé grâce à la générosité de Spur Change.

