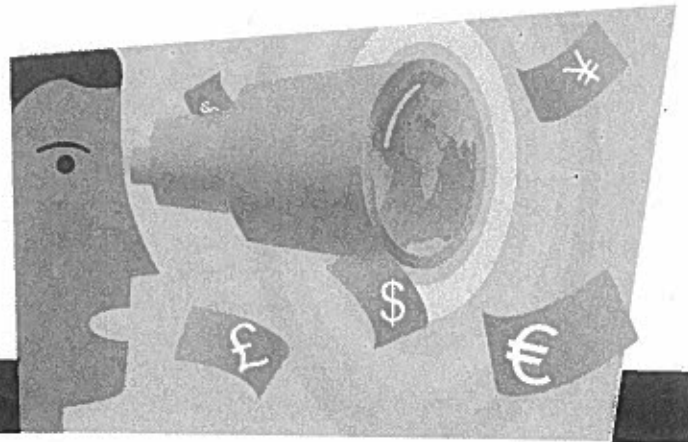


Articles généraux



## LES ORGANISMES À BUT NON LUCRATIF : comment mieux gérer les relations avec les donateurs ?

Par Charlotte Cloutier

### RÉSUMÉ

Les organismes à but non lucratif (OBNL) contribuent de manière essentielle au bien-être de la société. Malgré ce constat, la santé financière d'un bon nombre de ces organismes est dans un état de précarité quasi permanent, dû à la volatilité des sources de financement et aux attentes de plus en plus grandes de leurs bailleurs de fonds. Pour répondre aux attentes des donateurs, les OBNL se voient souvent contraints à réviser ou à diluer leur mission. Une trop grande complaisance de la part de l'OBNL risque de compromettre sa mission, alors qu'une résistance trop forte de sa part peut l'amener à se retrouver sans le sou. Comment les OBNL peuvent-ils mieux naviguer dans cette mer houleuse des relations avec les donateurs? Se basant sur les résultats d'une étude des relations établies entre des OBNL et leurs donateurs, cet article présente des stratégies que des organismes utilisent pour gérer leurs relations avec les donateurs, qui vont de la complaisance à la résistance, en passant par l'accommodation. Finalement, nous résumons les stratégies ou pratiques clés que des OBNL gagnent à adopter pour préserver leur autonomie et optimiser les retombées de leurs relations avec les donateurs ou les bailleurs de fonds.

La contribution des organismes à but non lucratif (OBNL) à la vitalité sociale et économique d'une communauté, d'une ville, d'une région, voire d'un pays, n'est plus à démontrer. Le rôle que jouent ces organisations au maintien de la qualité de vie est largement reconnu : elles offrent une panoplie de services dans divers secteurs (tels que ceux de la santé, des sports et loisirs, de l'éducation ou de la culture); elles proposent de nouvelles façons de faire souvent en amont de programmes gouvernementaux; elles veillent à la protection et au respect des droits humains; ou encore, elles sonnent l'alarme au sujet de pratiques (organisationnelles, gouvernementales ou autres) pouvant nuire au bien-être de la société. Leur contribution économique est aussi substantielle : ainsi, les 48 000 OBNL du Québec emploient 324 000 personnes, totalisent environ 555 millions d'heures de travail bénévole par an (soit l'équivalent de 289 000 emplois à temps plein) et enregistrent des revenus annuels s'élevant à 17 milliards de dollars<sup>1</sup>.

Malgré l'ampleur de leurs activités et la reconnaissance de leur importance, bien des OBNL s'inquiètent de leur survie à long terme en raison de la fragilité de leur situation financière. En effet, selon une étude, 55% des dirigeants de 1 625 OBNL indiquent que la demande de leurs services a augmenté, alors que 49% d'entre eux disent avoir de la difficulté à répondre à cette demande et ainsi à accomplir leur mission. Plus de la moitié d'entre eux (52%) s'attendent à avoir des difficultés financières au cours de la prochaine année et 29% rapportent que la survie de leur organisme est en péril<sup>2</sup>. Ces constats, qui ne sont pas nouveaux, ont déjà été effectués par le passé. De fait, il s'agit d'un problème chronique chez les OBNL, problème lié principalement à la volatilité de leurs principales sources de financement.

## LE DÉFI DU FINANCEMENT des OBNL

La quête perpétuelle du financement pose des défis aux OBNL étant donné que leurs sources de financement sont diverses et variables. Aussi, les différents types de donateurs – les agences gouvernementales, les fondations publiques et privées, les entreprises, les personnes, etc. expriment chacun des attentes fort différentes à l'égard des OBNL<sup>3</sup>. Par conséquent, obtenir des fonds de différentes sources nécessite des connaissances, un réseau et un savoir-faire particuliers dont l'acquisition et la maîtrise peuvent prendre des années<sup>4</sup>. Ces sources de fonds se caractérisent aussi par leur volatilité, car la plupart sont imprévisibles et de courte durée. Par exemple, les subventions sont rarement accordées pour une période excédant trois ans. Un grand nombre de donateurs refusent de refinancer un projet existant ou un projet dans lequel ils ont déjà investi, et ceux qui acceptent de le faire exigent souvent que leurs subventions soient espacées les unes des autres. De telles pratiques

obligent les OBNL à renouveler leur réservoir de donateurs ou à remanier leurs projets pour qu'ils soient en mesure, à chaque cycle de financement, de présenter de « nouveaux » projets<sup>5</sup>.

Ce climat instable crée des effets problématiques, dont l'érosion de la mission, l'élément central de la constitution des OBNL. En effet, la poursuite de la mission pour l'organisme à but non lucratif est l'équivalent de la maximisation des profits d'une entreprise à but lucratif, soit l'élément qui constitue sa raison d'être et qui oriente toutes ses décisions et actions. Pour un OBNL, la mission s'avère d'autant plus vitale qu'elle rallie à sa cause les gens – tels les bénévoles, les employés et les donateurs – et les motive à y investir du temps et de l'argent<sup>6</sup>. Aussi, dans cette recherche perpétuelle du financement, toujours plus difficile et exigeante, bien des OBNL se voient contraints à céder aux pressions ou aux exigences de donateurs, ces petits compromis répétés menant, à long terme, à la dilution de leur mission<sup>7</sup>. Paradoxalement, un OBNL risque de perdre son identité et son énergie vitale, et de ce fait compromettre ses chances de survie, lorsque sa mission devient trop édulcorée ou changeante à force de vouloir plaire à tout le monde et de varier au gré des modes en matière de financement. De même, un OBNL qui se montre inflexible et incapable d'adapter sa mission et ses activités pour les aligner davantage sur les attentes de ses principaux donateurs risque également l'échec. Comment gérer ces tensions opposées?

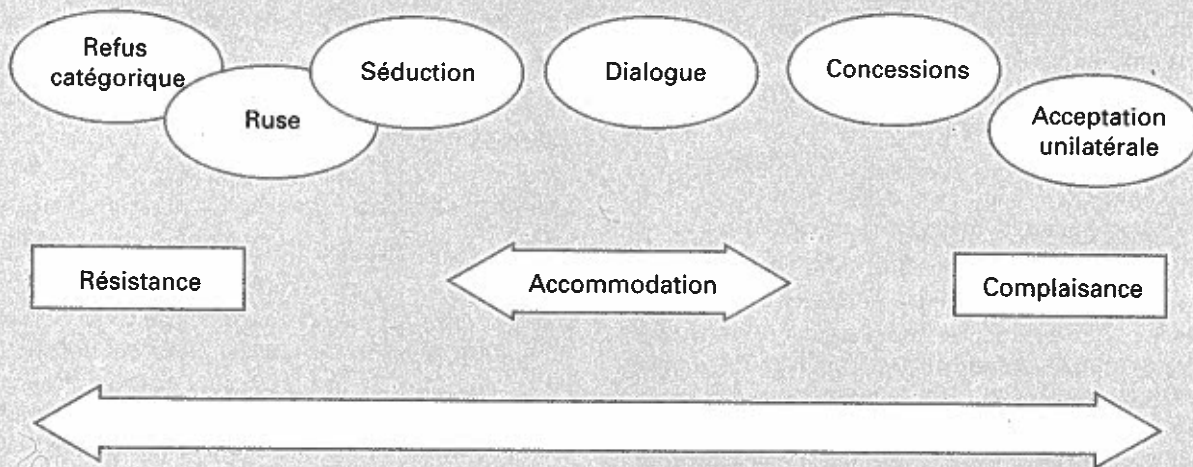
## LE CONTINUUM DES STRATÉGIES D'ENGAGEMENT entre les OBNL et leurs donateurs

Comment les OBNL gèrent-ils leurs relations avec leurs donateurs et comment cette gestion influe-t-elle sur leur capacité de réaliser leur mission? Par « donateurs », on entend l'ensemble des organisations ou des personnes qui financent les OBNL. Cela inclut les instances gouvernementales, les entreprises, les fondations publiques et privées ainsi que les personnes.

Notre étude a montré que le répertoire de stratégies mobilisées par les OBNL peut être représenté sur un continuum, comme l'illustre le schéma 1, avec, à une extrémité, la décision de l'OBNL de se plier entièrement aux demandes du donateur (la complaisance) et, à l'autre, la décision de résister complètement à toute demande jugée contraire à la mission de l'organisme (la résistance). Une trop grande complaisance de l'OBNL à l'endroit du donateur risque de compromettre sa mission, alors qu'une trop forte résistance peut le priver des ressources nécessaires à la survie. Que faire alors? Notre étude indique que les OBNL peuvent adopter différentes stratégies allant de la complaisance totale à la résistance totale en vue de rester fidèles à leur

Schéma 1

### Continuum des stratégies d'engagement entre les OBNL et leurs donateurs



Stratégie d'engagement entre les OBNL et leurs donateurs	Pratiques visées par la stratégie d'engagement
Refus catégorique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Refuser un don lorsque cela est nécessaire</li> </ul>
Ruse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gonfler les budgets</li> <li>• Exagérer les réalisations</li> <li>• Réétiqueter une ou des composantes du budget pour se conformer aux exigences d'un bailleur de fonds</li> <li>• Revoir les priorités organisationnelles</li> </ul>
Séduction	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vendre les bénéfices de son projet</li> <li>• Souligner son importance pour la société et les impacts éventuels du projet s'il réussit</li> <li>• Faire appel à l'émotion</li> </ul>
Dialogue	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Écouter et paraphraser ce que dit l'autre</li> <li>• Valider les propos de l'autre avant de faire valoir son propre point de vue</li> <li>• Faire l'éloge des réalisations de l'autre</li> <li>• Recadrer ses objectifs en fonction des objectifs ou des désirs de l'autre</li> <li>• Souligner les points communs</li> </ul>
Concessions	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chercher à connaître les points négociables et non négociables du donateur</li> <li>• Faire des concessions de manière sélective</li> </ul>
Complaisance totale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accepter toutes les demandes des donateurs lorsque cela est nécessaire</li> </ul>

mission face aux multiples pressions exercées par leurs donateurs. Notons que ces stratégies seront le plus souvent employées en combinaison les unes avec les autres, en fonction de la nature de la relation et de son développement dans le temps (la ruse avec une nouvelle relation, le dialogue dans le cas de relations plus établies, la séduction pour pouvoir entamer un dialogue, etc.). Elles peuvent aussi être menées avec plus ou moins de succès selon le contexte de la relation et les caractéristiques de l'OBNL, aspects que nous allons maintenant considérer.

Entre les extrêmes que constituent la complaisance et la résistance totales, on trouve un juste équilibre que nous avons nommé « accommodation ». Selon nos résultats, les OBNL qui ont tendance à faire appel à une combinaison de stratégies et qui gèrent leurs relations avec leurs donateurs de manière équilibrée (entre complaisance et résistance) démontrent une plus grande stabilité dans leur financement à long terme que ceux qui privilégient des stratégies plus proches de l'une ou l'autre extrémité du continuum. Par ailleurs, les OBNL qui réussissent à convaincre leurs donateurs de se plier à leurs volontés ou, à tout le moins, qui les amènent à mieux comprendre leur perspective sont perçus comme étant légitimes, crédibles et authentiques aux yeux de leurs donateurs. En outre, plus les OBNL entretiennent des relations étroites, voire amicales, avec leurs donateurs, plus elles bénéficient d'une marge de manœuvre importante auprès d'eux. En effet, les donateurs tolèrent plus facilement l'erreur et l'expérimentation s'ils connaissent et apprécient l'OBNL. Pour gérer leurs relations avec leurs donateurs, les OBNL observés font donc appel à différentes stratégies, que nous expliquerons maintenant.

## LA COMPLAISANCE

### L'acceptation unilatérale

« Y avait un rapport d'étape à fournir, selon un modèle. Eux (le donateur) ils ont un modèle qu'il faut suivre là. Faut qu'on envoie un budget pour l'année, puis là dès qu'ils l'approuvent, on peut commencer à afficher des postes. (...) Là elle (le donateur) nous dit : « Vous allez peut-être un peu mettre de côté votre mission principale et intégrer celle-ci. » Alors c'est sûr, ça menace notre identité et ça menace ce qu'on fait déjà. (...) Ça nous énerve de se faire dire des choses comme ça. Mais bon. (...) C'est une belle opportunité et en plus ça nous coûte zéro. C'est difficile de dire non. » (un directeur général d'un OBNL)

Dans plusieurs cas, les OBNL acceptent les demandes faites par un donateur, notamment en moulant le plus possible leurs objectifs et leurs activités sur les attentes de ce dernier. Très souvent les OBNL se voient obligés d'accepter les exigences d'un donateur. Toute relation OBNL-donateur

nécessite un certain degré de complaisance, car très peu d'OBNL ont suffisamment de pouvoir pour dicter les termes d'une entente de financement. Savoir quand, comment et dans quelle mesure se conformer aux exigences d'un bailleur de fonds représente donc un enjeu stratégique pour les OBNL, car ces décisions influent sur l'octroi ou non d'une subvention de la part du donateur.

Cela dit, les OBNL ont trop souvent tendance à penser que la complaisance est leur seule option stratégique d'engagement avec un donateur.

### Les concessions

Selon Ostrander et Schervish (1990), les écrits traditionnels sur les techniques de collecte de fonds alimentent cette croyance erronée puisqu'ils encouragent les demandeurs de subventions à garder en tête les désirs des donateurs et à s'y « référer souvent », en présumant que « les donateurs ne contribueront pas à une cause simplement parce que celle-ci est présentée comme une solution efficace à un besoin de la société ».

Au contraire, ces auteurs soulignent que, dans toute relation philanthropique, « les deux parties donnent et reçoivent », et c'est justement sur cette interdépendance que repose le pouvoir de résistance des OBNL. En effet, les OBNL peuvent augmenter leur marge de manœuvre s'ils exploitent cette interdépendance de manière stratégique, par exemple en cherchant à cerner les aspects négociables et non négociables des exigences d'un donateur, en étudiant l'historique des dons accordés par ce donateur, en discutant avec d'autres organismes ayant reçu du financement de ce donateur. Ainsi, plutôt que d'accepter toutes les conditions imposées par un donateur, un OBNL peut faire des concessions de manière sélective. Au fur et à mesure que sa relation avec le donateur se développe et que la confiance grandit, cela peut mener à l'accommodation, où les deux parties font des concessions, pas uniquement l'OBNL (le centre du continuum).

## LA RÉSISTANCE directe et indirecte

### Le refus catégorique

Certains organismes à but non lucratif refusent catégoriquement une demande faite par un donateur qui risque, selon eux, de compromettre l'accomplissement de leur mission. Quelquefois, les exigences formulées par le donateur vont à l'encontre de la philosophie ou de la mission d'un OBNL. Dans de tels cas, la complaisance n'est pas une bonne option. Si, de plus, le donateur se montre réticent à faire des concessions, un refus catégorique peut même être la meilleure stratégie à adopter.

« On a toujours été très clairs sur ce qu'on ne voulait pas faire. Par exemple, on ne veut pas produire des rapports qui ne signifient rien. On a élaboré nos propres indicateurs. On les a soumis au donateur, qui les a approuvés. On a dû apporter des changements au budget, car on a demandé plus que ce que le donateur nous a donné, mais il ne nous a rien reproché sur le plan du contenu. » (la directrice générale d'un OBNL)

Dans la situation rapportée ici, le donateur voulait imposer des indicateurs de performance que les gestionnaires de l'OBNL trouvaient inappropriés. Suivre les volontés du donateur allait, selon eux, miner la réalisation de leur mission en les forçant à compiler des données qui ne leur étaient d'aucune utilité à court terme et en les poussant à réorienter leurs activités vers un modèle plus traditionnel (alors qu'ils souhaitaient innover dans le domaine) à plus long terme. L'OBNL a donc choisi, dans la demande de financement qu'il a adressée à ce donateur, de refuser ses conditions (avec explications à l'appui) et de proposer une autre option qui, selon lui, répondait aux exigences du donateur tout en étant plus respectueuses des besoins de l'OBNL. Le donateur a accepté.

Le refus constitue une première forme de résistance. Tout OBNL, grand ou petit, peut refuser une demande faite par un donateur qu'il juge inacceptable. Dans certains cas, il peut même y avoir des avantages à le faire (par exemple, cela démontre que l'OBNL ne transige pas sur ses valeurs, ce qui pourrait contribuer à solidifier sa réputation). Mais il faut faire attention. Dans le cas cité, l'OBNL a pu se permettre de refuser les demandes du donateur car il bénéficiait déjà d'une excellente réputation et pour cette raison, le donateur n'aurait pas écarté trop rapidement la possibilité de collaborer avec cet organisme. Le refus demeure néanmoins une option risquée, car ce faisant, l'OBNL renonce généralement à recevoir de l'argent de ce donateur. C'est une option qu'il ne peut se permettre de faire trop souvent.

Entre les extrêmes du refus catégorique et de la complaisance totale, les OBNL observés font appel à différentes stratégies intermédiaires : la ruse, la séduction et le dialogue.

### La ruse

« La discussion c'était, « Ben non, faut que tu nous trouves d'autres dépenses » (autre argent que l'OBNL devait contribuer au projet). Alors là, je les ai convaincus. J'ai repackagé ça en disant c'est une campagne en trois pha-

ses... et nous on a payé la Phase 1. » (un directeur de programme d'un OBNL)

« Il fallait toujours qu'on présente nos activités comme s'il s'agissait de nouveaux projets. On trouve toujours une façon de le faire, on change quelques mots, et bingo ! C'est un nouveau projet... » (un directeur de programme d'un OBNL)

Pour résister sans avoir à refuser catégoriquement, les gestionnaires rencontrés ont entre autres fait appel à la ruse en donnant seulement l'impression au bailleur de fonds qu'ils se conformaient à ses exigences. La ruse peut être une façon efficace de contourner les exigences quelquefois irréalistes ou à court terme d'un donateur. Dans la présente étude, la ruse a été utilisée sous diverses formes par quasiment tous les OBNL, et à différents moments de leur engagement avec un donateur (mais le plus souvent au début de la relation). En effet, un nombre croissant de donateurs ont des règlements de plus en plus stricts quant à l'utilisation des fonds versés. Par exemple, certains refusent que leur subvention serve à payer des salaires ou des frais de fonctionnement. D'autres veulent que les sommes qu'ils versent soient affectées uniquement aux activités de planification d'un projet, et non à sa mise en œuvre. D'autres encore exigent que des fonds équivalents (provenant d'autres bailleurs de fonds) soient trouvés étant donné que leurs politiques exigent qu'ils couvrent au maximum 50 % des frais d'un projet appuyé. Bien qu'un donateur puisse avoir de bonnes raisons d'imposer ses conditions, il est presque impossible pour un OBNL de s'y conformer totalement, car les conditions prescrites par ses différents bailleurs de fonds sont souvent contradictoires. C'est à dire que se conformer à l'un signifie nécessairement ne pas se conformer à un autre, ce qui présente de fréquents dilemmes aux OBNL. Aussi, il est parfois nécessaire qu'un OBNL ajuste son budget afin qu'un projet réponde – ou semble répondre – aux conditions du donateur. Par exemple, des sommes d'argent déjà dépensées dans des activités liées au projet visé sont redirigées vers le « nouveau » projet; les activités régulières deviennent de « nouvelles » activités; des éléments budgétés sous la rubrique « Fonctionnement » sont déplacés vers la rubrique « Planification ». Bien qu'on en parle peu, ces pratiques sont courantes, voire connues et tolérées par les donateurs, qui comprennent la nécessité qu'il y ait un peu de « jeu » dans les relations entre les OBNL et les donateurs. L'essentiel est que l'OBNL n'en abuse pas, reste honnête et respecte le cadre légal.

*Bien qu'un donateur puisse avoir de bonnes raisons d'imposer ses conditions, il est presque impossible pour un OBNL de s'y conformer totalement, car les conditions prescrites par ses différents bailleurs de fonds sont souvent contradictoires.*

## La séduction

Dans une demande formulée à une fondation, un OBNL déclare : « Notre projet crée un environnement favorable à l'échange et à l'action interorganisationnels, où les jeunes et les aînés peuvent construire des relations significatives et travailler ensemble, d'égal à égal, pour bâtir une communauté forte et saine. » En référence à cet extrait, le responsable du développement de l'OBNL visé révèle : « Notre projet, ce n'était pas tout à fait cela, mais nous devions proposer un projet intergénérationnel puisque c'est ce qui intéressait le donateur. »

Les OBNL observés qui ont beaucoup de succès en matière de collecte de fonds sont capables de rendre leurs projets attrayants aux yeux de leurs donateurs. En d'autres mots, ils maîtrisent l'art de la séduction en faisant valoir l'émotion, la vision, l'optimisme face au succès de l'initiative, l'impact positif éventuel de celle-ci de même que les opportunités qu'elle rend possibles. En somme, ces OBNL arrivent à convaincre leurs donateurs que chacun de leurs projets s'avère une occasion à saisir.

Employée avec doigté et conviction, la séduction peut aider les OBNL à obtenir les ressources financières dont ils ont besoin pour assurer leur survie à long terme. Toutefois, même si le recours excessif à la séduction ne s'est pas présenté dans les OBNL étudiés, on imagine facilement qu'elle pourrait miner la crédibilité d'un OBNL, car le fait de trop déformer la réalité entacherait la réputation d'authenticité d'un OBNL, qualité qu'il doit préserver pour influencer un donateur.

### L'ACCOMMODATION : le dialogue et l'engagement

Un des OBNL étudiés qui entretenait une bonne relation avec son donateur a pu interroger les motivations de ce dernier, lui expliquer les problèmes que ses demandes lui causaient et l'inviter à réviser les exigences associées à son appui. Ce dialogue a amené le donateur à faire une exception à sa politique de dons.

« Nos deux organisations ne partageaient pas du tout le même point de vue. Il y a eu beaucoup de discussions entre nous. Mais, avec ce nouveau programme, on a trouvé un

moyen sur le plan budgétaire de gérer la situation. » (une directrice de programme d'une agence gouvernementale)

À mi-chemin entre la résistance et la complaisance se trouve l'accommodation, facilitée par le dialogue. Lorsqu'il est abordé avec une volonté sincère d'harmoniser les intérêts et les aspirations de chacun, le dialogue est pour l'OBNL une arme de choix contre la complaisance totale ou les relations basées uniquement sur la ruse ou la séduction. De même, le dialogue est le meilleur moyen d'établir un véritable partenariat avec un donateur, partenariat où les inquiétudes et les besoins de chacun sont entendus et compris, et où les partenaires ont une vision commune des objectifs à atteindre et des tâches à accomplir. Il nécessite un profond respect de l'autre, et une volonté ferme de travailler ensemble vers un but commun. Il constitue une stratégie efficace, car lorsqu'il réussit, il fait croître la confiance entre les partenaires et solidifie ainsi la relation, la rendant plus résistante aux embûches et aux malentendus. En contrepartie, le dialogue nécessite beaucoup d'efforts et il est souvent difficile à réaliser. Cela explique probablement pourquoi cette stratégie est la moins utilisée dans les cas observés. Par contre, lorsqu'elle a été employée, elle a mené à des partenariats plus satisfaisants (quant à l'harmonisation des intérêts des deux parties, à la compréhension mutuelle et au niveau de stress associé à la relation) autant pour les OBNL que pour les donateurs.

Le dialogue est difficile car il demande de suspendre sa façon de voir et de se mettre à l'écoute de son environnement, afin de pouvoir comprendre la façon de voir de l'autre. En effet, la majorité des OBNL et des donateurs observés avaient des idéaux différents et, par conséquent, des avis divergents sur la manière dont chacun devait faire son travail. Plus particulièrement, alors que les quatre OBNL étudiés tendaient à accorder la priorité à l'accomplissement de leur mission, les donateurs valorisaient avant tout l'impact du travail accompli. Ainsi, les OBNL portaient d'abord leur attention sur le « comment » de leur travail (bâtir des communautés, sensibiliser les gens à des problématiques sociales, changer les comportements, faire connaître un artiste émergent, etc.). C'était tout le contraire chez les donateurs, dont la préoccupation principale était de bien dépenser leurs fonds, c'est-à-dire de les distribuer là où l'impact était potentiellement le plus grand. Cela explique pourquoi tant de donateurs utilisent le mot « investissement » pour décrire les subventions qu'ils octroient – ce qui révèle leur attente que toute contribution « rapporte », c'est-à-dire qu'elle entraîne les meilleurs résultats au moindre coût. Une grande part des tensions caractérisant les relations entre les OBNL et les

***Le dialogue est le meilleur moyen d'établir un véritable partenariat avec un donateur, partenariat où les inquiétudes et les besoins de chacun sont entendus et compris, et où les partenaires ont une vision commune des objectifs à atteindre et des tâches à accomplir.***

## *Les donateurs ont besoin de « bons » organismes à qui octroyer leurs fonds, car c'est par ce moyen qu'ils atteignent leurs propres objectifs.*

donateurs sont attribuables au fait que les uns ou les autres soutiennent que leur façon de voir les choses est la bonne. Néanmoins, quelques OBNL arrivent à dépasser ce cul-de-sac idéologique avec leurs donateurs. Ceux qui l'ont fait dans les cas observés ont adopté trois stratégies : l'écoute, le recadrage et la focalisation sur les terrains d'entente plutôt que sur les différends.

Les OBNL qui réussissent à susciter un dialogue avec leurs donateurs cherchent d'abord à écouter, à comprendre et à valoriser le point de vue des donateurs, et ils les invitent ensuite à faire de même avec eux. Cette stratégie permet de prévenir la polarisation des arguments et, de ce fait, diminue la tendance des partis à camper sur leurs positions. Ce genre de compréhension mutuelle est facilité notamment par l'écoute, la répétition des propos (traduits en ses propres mots, afin de montrer sa compréhension), la validation du point de vue de l'autre et l'utilisation systématique d'un langage de conciliation. À titre d'exemple, au lieu de s'opposer directement à un donateur qui exigeait la production de rapports axés sur les résultats sans prêter attention aux processus, un OBNL observé a démarré son discours par un accord de principe : « Ce n'est pas qu'on soit contre la planification, ou la production de résultats; on veut juste éviter d'agir comme si la lutte contre la pauvreté s'avérait un processus mécanique, car c'est loin d'être le cas » (une directrice de programme d'un OBNL). Face à cette position d'accord (il est important de planifier et de mesurer les résultats), le donateur s'est montré plus disposé à écouter le point de vue de l'OBNL.

Une autre approche utilisée par certains OBNL pour éviter les différends consiste à recadrer les objectifs d'une des parties selon les objectifs ou les désirs de l'autre. Ainsi, au lieu de recadrer un projet en fonction de ses avantages pour la clientèle visée (jeunes, démunis, aînés, etc.), un OBNL l'a fait selon ses avantages pour le donateur (retombées en matière de bonne réputation, relations publiques, etc.). Dans un autre cas, un OBNL a recadré une problématique mondiale en des termes locaux : « Si on disait qu'on va régler le problème de la pauvreté au Canada en apportant aux gens une aide financière plus importante, on ne nous prendrait pas au sérieux. On nous dirait : « Qu'en est-il de l'emploi? De la santé? » » (la directrice générale d'un OBNL). Cette directrice a réussi à faire comprendre au donateur la démarche de son organisation en matière de lutte contre la pauvreté à l'échelle internationale en la comparant avec des approches connues au niveau national. Sans cette comparaison, le donateur n'aurait pu comprendre la philosophie de cet OBNL et, fort probablement, n'aurait jamais accepté de le financer.

Finalement, les OBNL qui sont parvenus à établir un dialogue avec leurs donateurs ont tendance à souligner fréquemment les points sur lesquels les deux parties s'entendent. Avoir des différends sur un plan ne suppose pas une mésentente sur tous les plans. Ainsi, les OBNL oublient fréquemment que nombre de donateurs veulent eux aussi créer un monde meilleur, aider les plus démunis, faire connaître un artiste émergent ou contribuer à améliorer le sort des moins nantis. Les OBNL qui prenaient la peine de mentionner régulièrement les terrains d'entente entre les parties avaient plus de succès à ramener une conversation fragilisée sur le droit chemin que ceux qui se concentraient sur la résolution de conflits.

### COMMENT FACILITER LES RELATIONS avec les donateurs?

Notre étude a également permis de relever des facteurs qui permettent à un OBNL d'être davantage en mesure de résister aux demandes faites par ses donateurs. Entre autres, les OBNL perçus comme étant plus crédibles et authentiques, ceux bénéficiant d'une plus grande notoriété et ceux ayant créé des liens plus forts avec leurs donateurs exercent une plus grande influence sur ces derniers. Voyons comment les OBNL peuvent mettre en œuvre ces caractéristiques clés (voir le tableau 1).

#### **Établir la crédibilité et l'authenticité de l'OBNL**

« Aucune autre organisation travaille de cette façon. C'est vraiment une organisation impeccable. Ils sont dans des domaines clés, ils font un travail de très grande qualité, ils ont des valeurs auxquelles ils ne renonceront jamais. Ils sont très respectés. Sans ça, on n'aurait jamais pu arriver à une telle entente. Cela n'aurait pas été toléré. » (une directrice de programme au sein d'une agence gouvernementale)

Malgré son refus de céder aux exigences d'un donateur, un OBNL étudié a obtenu du financement de celui-ci. Pourquoi? Il faut se rappeler que les donateurs ont besoin de « bons » organismes à qui octroyer leurs fonds, car c'est par ce moyen qu'ils atteignent leurs propres objectifs. Selon les donateurs interviewés, les « bons » organismes sont ceux qui sont perçus comme étant crédibles et authentiques. Les donateurs veulent ardemment travailler avec de tels

Tableau 1	
Stratégies et pratiques gagnantes que les OBNL peuvent adopter avec les donateurs	
Stratégie gagnante à adopter	Pratiques visées
Établir la crédibilité et l'authenticité de l'OBNL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se bâtir un historique de réussite</li> <li>• Se joindre aux réseaux pertinents dans son domaine</li> <li>• Participer à des débats publics liés au domaine d'activité</li> <li>• Rester fidèle à ses valeurs et à sa mission en construisant son authenticité</li> </ul>
Faire connaître l'OBNL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtenir l'appui d'une vedette</li> <li>• Recruter une personne respectée et connue au conseil d'administration</li> <li>• Élaborer un plan de marketing ou de relations publiques               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Se construire une image de marque</li> <li>– Utiliser un langage mobilisateur dans le matériel promotionnel, le site Web, etc.</li> </ul> </li> <li>• Cultiver et enrichir une présence médiatique</li> </ul>
Bâtir des liens forts avec les donateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communiquer fréquemment avec les donateurs</li> <li>• Encourager les visites en personne des donateurs (visites des lieux, rencontres, événements)</li> <li>• Personnaliser les contacts avec les donateurs</li> <li>• Encourager le dialogue et les discussions approfondies avec les donateurs</li> <li>• Solliciter l'avis des donateurs</li> <li>• Faire montre d'un respect et d'une compréhension mutuels</li> <li>• Améliorer la participation des donateurs               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Tenir les donateurs informés</li> <li>– Communiquer honnêtement aux donateurs les progrès accomplis (éviter les surprises)</li> <li>– Dépasser les attentes des donateurs même de façon modeste ou sur certains aspects mineurs</li> </ul> </li> </ul>

organismes : ils sont donc plus disposés à se laisser influencer par eux. Comment bâtir sa crédibilité et son authenticité comme OBNL auprès des donateurs? Selon les donateurs, les OBNL crédibles et authentiques présentent un historique de réussite, soit une liste de projets qu'ils ont menés avec succès et qu'ils savent exposer dans un langage compréhensible et évocateur. Ils ont aussi mis au point des mesures pour évaluer le succès de leurs programmes, évitant du coup de se voir imposer des méthodes d'évaluation développées par d'autres. Ils participent aux réseaux de leur domaine ainsi qu'à des tables rondes, à des forums de discussion, à des blogues, etc., où les enjeux liés à leur cause sont discutés. Les OBNL jugés authentiques tiennent un discours cohérent avec leur action en donnant l'exemple. Ils sont fidèles à leurs valeurs et refusent de mener des activités qui n'y correspondent pas, quelles que soient les circonstances, et même si cela les force à refuser l'appui de certains donateurs.

### Faire connaître l'OBNL

« Les organismes communautaires, ceux qui sont assez forts, vont être surtout dans le journal local. Mais dans leur cas, c'est qu'on les voit souvent dans les médias, les grands médias, et ça c'est une force. » (un directeur de programme d'une fondation)

Tout OBNL doit vanter ses mérites et travailler pour augmenter sa visibilité et sa notoriété. En effet, les donateurs

préfèrent s'associer avec des organisations connues et, pour ce faire, ils sont prêts à être plus flexibles à leur égard.

Les OBNL qui jouissent d'une notoriété font connaître leurs idées et expriment en quoi leurs approches sont plus novatrices, plus efficaces ou plus humaines que celles d'autres organismes. Ils mettent beaucoup d'énergie à convaincre leur public, c'est-à-dire les gens intéressés par leur cause, des mérites de leurs projets et à leur démontrer qu'ils sont les mieux placés pour les mener. Ils se font connaître par divers moyens. Par exemple, un des OBNL étudiés avait réussi à recruter une personne très respectée dans son domaine pour siéger à son conseil d'administration. Comme cette nouvelle a été communiquée par plusieurs médias, ce geste a apporté de la visibilité à l'OBNL. Bien que de nombreux gestionnaires d'OBNL répugnent à l'idée de se mettre en avant, ceux qui le font bien augmentent leurs chances d'être remarqués et appréciés par des donateurs éventuels, et ainsi d'obtenir les fonds dont ils ont besoin.

### Bâtir des liens forts avec les donateurs

Malgré qu'ils puissent le faire, bon nombre de donateurs choisissent de ne pas user du pouvoir qu'ils ont sur les organismes qu'ils subventionnent. Ces relations qu'on pourrait qualifier d'« aidantes » s'établissent souvent entre organisations qui s'apprécient mutuellement et qui se connaissent depuis longtemps. Même si la stratégie consistant à



maintenir des liens forts est rarement poursuivie en tant que telle (les liens forts étant souvent le résultat d'un concours de circonstances et de la rencontre de personnalités), son importance ne doit pas être sous-estimée. Ainsi, 12 des 22 donateurs rencontrés disent qu'ils souhaitent être vus par un OBNL comme de véritables partenaires :

« Nous ne sommes pas qu'un chèque, nous avons de l'expertise (dans le domaine), c'est important pour nous (ce domaine), on a quelque chose à donner aussi. » (une chargée de programme d'une fondation)

Un tel témoignage reflète le profond désir de certains donateurs de s'engager avec les OBNL et les causes qu'ils soutiennent. Les liens forts facilitent le dialogue, encouragent le respect et la compréhension mutuels et rendent les interactions au quotidien moins houleuses. Lorsque les liens avec les donateurs sont solides, les OBNL peuvent plus facilement faire valoir la qualité ou l'importance de leur travail, soulever un problème, manifester leur désaccord, et même faire des demandes de fonds « hors normes » auprès de leur donateur.

« Ils (les professionnels de cet OBNL) ont réussi à établir une relation personnelle avec le directeur général de la fondation. Ils étaient donc en mesure de l'appeler et lui dire « On aimerait partager quelques idées avec vous » ou « On voudrait que vous nous donniez des conseils sur le développement de notre organisation » et le directeur général les recevait et leur parlait. Cet OBNL a vu cette occasion et a su en profiter » (une chargée de programme d'une fondation)

Les OBNL qui parviennent à bâtir des liens solides avec leurs donateurs entretiennent des relations soutenues avec eux, aussi bien formelles (rapports annuels, bulletins d'information, etc.) qu'informelles (« Je viens d'entendre parler de cet événement. Est-ce que ça vous intéresserait d'y participer? »). Ils contactent souvent leur donateurs, pour des raisons formelles (réunions, visites, événements) ou informelles (« Je passe dans votre quartier demain. Auriez-vous le temps de prendre un café? »). Là où les relations sont très fortes, les communications sont presque toujours personnalisées et sincères. En somme, l'idée est de valoriser la relation en soi, au-delà de son utilité immédiate.

## MOT DE LA FIN

Cet article résume les stratégies qui permettent aux OBNL de mieux gérer leurs relations avec leurs donateurs et, de ce fait, d'être mieux en mesure d'assurer la préservation de leur mission. Les caractéristiques des relations entre les OBNL et les donateurs qui financent leurs activités nécessitent dans une certaine mesure la complaisance et le compromis. Par contre, il est possible pour les OBNL de recourir à des stratégies leur permettant d'acquérir des caractéristiques qui les rendront plus attrayants aux yeux des donateurs. De cette manière, le temps venu de négocier avec un donateur, ils s'assurent que la complaisance n'est pas leur seule option.

### Encadré 1

### À propos de l'étude

Cette étude repose sur 78 entrevues semi-structurées auprès des représentants de 4 OBNL et de 22 donateurs (entre 4 et 7 relations examinées pour chaque OBNL). Les OBNL étudiés œuvraient dans différents secteurs : services aux aînés, développement durable, développement international, lutte contre le décrochage scolaire. Les donateurs ou bailleurs de fonds en cause étaient de différents types : entreprises, fondations privées, fondations publiques, agences gouvernementales, individus, etc. Nos questions visaient à reconstruire l'historique de la relation OBNL-donateur et à décrire les processus décisionnels ayant mené à l'octroi d'un don ou non.

## NOTES

1. Imagine Canada (2006).
2. Imagine Canada (2011).
3. Gronbjerg (1991, 1993).

4. Milofsky (1987).
5. Patton (2011).
6. Minkoff et Powell (2006).
7. Rangan (2004).

## RÉFÉRENCES

- Gronbjerg, K.A. (1991), « How nonprofit human service agencies manage their funding sources: Key findings and policy implications », *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 2, n° 2, p. 159-175.
- Gronbjerg, K.A. (1993), *Understanding Non-Profit Funding*, Jossey-Bass.
- Imagine Canada (2006), « Le secteur sans but lucratif et bénévole au Québec », Force vitale de la communauté – Faits saillants régionaux de l'Enquête nationale auprès des organismes à but non lucratif et bénévoles, *L'Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale*, [www.aruc-es.uqam.ca/Portals/0/docs/Secteur\\_au\\_Quebec\\_rapport.pdf](http://www.aruc-es.uqam.ca/Portals/0/docs/Secteur_au_Quebec_rapport.pdf).
- Imagine Canada (2011), « Sector Monitor », vol. 1, n° 3, [www.imaginecanada.ca/files/www/en/sectormonitor/sector-monitor\\_v2\\_n1\\_2011.pdf](http://www.imaginecanada.ca/files/www/en/sectormonitor/sector-monitor_v2_n1_2011.pdf).
- Milofsky, C. (1987), « Neighborhood-based organizations: A market analogy », dans Powell, W.W. (dir.), *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*, Yale University Press, p. 277-295.
- Minkoff, D.C., Powell, W.W. (2006), « Nonprofit mission: Constancy, responsiveness or deflection? », dans Powell, W.W., Steinberg, R. (dir.), *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*, 2<sup>e</sup> éd., Yale University Press, p. 591-611.
- Ostrander, S.A., Schervish, P.G. (1990), « Giving and getting: Philanthropy as a social relation », *Critical Issues in American Philanthropy*, Jossey-Bass, p. 67-98.
- Patton, M.Q. (2011), *Developmental Evaluation: Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation and Use*, The Guilford Press.
- Rangan, V.K. (2004), « Lofty missions, down-to-earth plans », *Harvard Business Review*, vol. 82, n° 3, p. 112-119.