

> En perspective [4]

Le bulletin d'analyse [4] trimestriel par excellence des tendances philanthropiques au Canada

La question des bénévoles

Nous ne devrions jamais perdre de vue que les bénévoles ne sont pas une interruption de notre travail, mais qu'ils sont nos partenaires dans son accomplissement.

Bien que cela puisse sembler évident, je crois qu'il est utile de se rappeler que notre secteur ne peut fonctionner sans eux : nous avons besoin de bénévoles pour faire fonctionner nos programmes et offrir nos services; nous avons besoin d'eux pour aider à la collecte de fonds et au financement; et nous avons besoin d'eux pour la gouvernance de nos organismes à titre de membres de nos conseils d'administration.

Dans ce numéro du trimestriel *En perspective*, nous parlons des bénévoles, en mettant l'accent surtout sur la gouvernance et le financement. Nous ne faisons pas cela seulement en raison de leur importance, mais aussi parce que nous nous rendons compte que nous travaillons de plus en plus souvent avec nos clients dans des domaines liés à leurs bénévoles. Qu'il s'agisse de développer une structure pour les bénévoles d'une campagne, de faire du coaching sur comment accroître l'impact des bénévoles ou d'examiner leur mandat de gouvernance, nous constatons que ce domaine en pleine croissance vit de grands changements.

Et que recherchent les bénévoles qui s'impliquent auprès d'organismes sans but lucratif? On peut trouver des indices permettant de répondre à cette question en cherchant à comprendre pourquoi les bénévoles cessent leur bénévolat! Une étude sur la gestion des bénévoles (*Volunteer Management Capacity Study*), réalisée aux États-Unis par la Corporation for National and Community Service, le Urban Institute et la UPS Foundation a découvert cinq raisons principales :

- Ne pas jumeler les compétences des bénévoles à leurs fonctions;
- Ne pas avoir reconnu la contribution des bénévoles;
- Ne pas mesurer la valeur des bénévoles;
- Ne pas avoir formé les bénévoles et investi en eux;



- Ne pas avoir assuré un leadership solide de la part des employés.

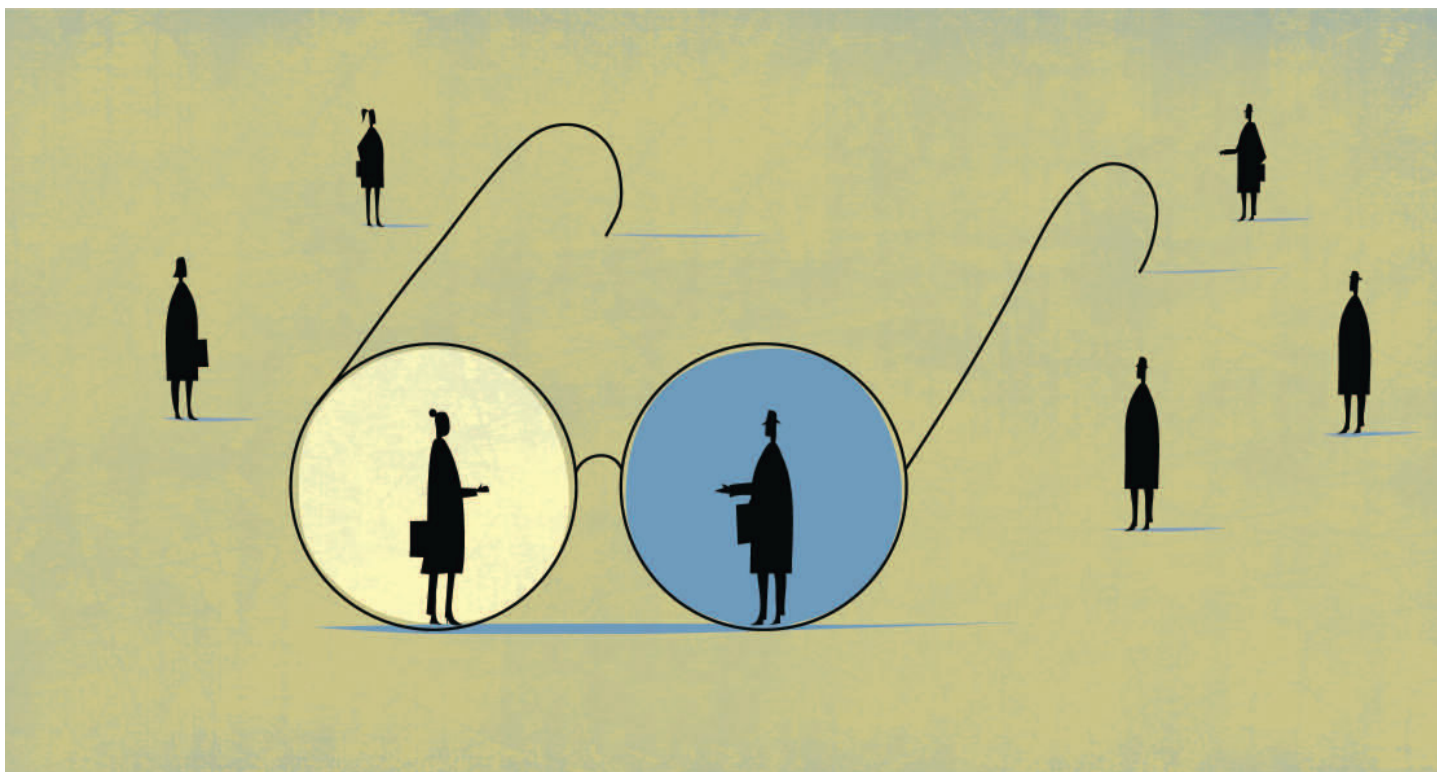
Ces conclusions sont une sonnette d'alarme pour le secteur. Comme vous le verrez dans ce numéro, les bénévoles prennent leur rôle très au sérieux et nous nous devons de faire de même. Nous devons être très stratégique au sujet de nos bénévoles – sur la façon dont nous les recrutons, dont nous profitons de leurs contributions et dont nous les reconnaissons et gérons. Et comme vous serez à même de le constater, non seulement les organismes chef de file le font-ils, mais ils ont élevé cette relation à celle d'un véritable partenariat.

J'espère que vous trouverez matière à réflexion dans ce numéro. Sur ce, un très bon automne!

Marnie A. Spears
Présidente et chef de la direction

KCI >





Le rôle évolutif du bénévole

L'impact des bénévoles au Canada en dit long!

Un rapport de 2009 de Bénévoles Canada estimait que la contribution des bénévoles à l'économie canadienne totalisait 2 milliards d'heures par année. Citant l'Enquête nationale sur les organismes bénévoles et sans but lucratif, le rapport indique que la majorité des organismes (54 %) du secteur sans but lucratif et du bénévolat sont opérés entièrement par des bénévoles. De plus, environ 12 millions de Canadiens (45 % de la population de plus de 15 ans) indiquent qu'ils font du bénévolat. Et la valeur économique de cette contribution? Statistiques Canada la chiffre à quelque 14 milliards de \$!

Pas de modèle unique

En matière d'approches et de structures pour la gestion des bénévoles, il n'y a pas de modèle unique. Quand vient le temps d'établir les structures de gouvernance et de collecte de fonds qui répondront le mieux à votre organisme, il est crucial d'avoir d'abord évalué de façon réaliste vos besoins dans ces deux fonctions.

Se basant sur ses observations et son expérience après plus de 25 années dans le domaine, Innes van Nostrand, vice-président, Avancement au *Upper Canada College*, décrit ce qu'il croit être les trois étapes de l'évolution de l'implication des bénévoles dans la collecte de fonds. « Chaque stade a ses propres caractéristiques qui définissent le modèle le mieux adapté à une organisation spécifique », précise van Nostrand. « Il appartient à tous les organismes de comprendre leur situation particulière quand ils veulent déterminer la meilleure façon d'impliquer des bénévoles dans leurs activités. »

Au stade 1, l'étape d'implantation, l'organisme est en mode de démarrage avec peu ou pas de personnel de développement. Par conséquent, il dépend fortement de ses bénévoles, qui assument la plus grande partie de ses activités de collecte de fonds, sinon toutes.

Le stade 2 pourrait se définir l'étape de développement où l'organisme a grandi au point où il a des employés impliqués dans la collecte de fonds. C'est à ce stade que l'organisme commence probablement à élaborer son pro-

gramme de dons majeurs ou qu'il lance sa première campagne majeure. Toutefois, les bénévoles demeurent ceux qui, en général, sont à l'avant-plan des efforts de sollicitation.

Enfin, à l'étape de la maturité, la collecte de fonds tend à être prise en charge par les employés. Les professionnels, y compris les hauts dirigeants de l'institution, jouent un rôle de plus en plus prépondérant. Même à ce stade, les organismes caritatifs s'efforcent de trouver le bon équilibre en ce qui a trait à l'implication des bénévoles, et il n'est pas rare qu'il y ait un va-et-vient en fonction du calibre des bénévoles, de l'attitude du chef de la direction et de la relation avec les donateurs.

Précision des rôles

Ce modèle illustre avec justesse que les besoins en matière de bénévolat évoluent au fur et à mesure que changent et évoluent les organismes. Mais, quel que soit le stade où se situe votre organisme, une chose est cruciale – la précision du rôle que vous demandez à vos bénévoles de jouer.

Malheureusement, une enquête réalisée en



2009 par des chercheurs de deux institutions, *University of North Carolina* à Charlotte et *Ohio University*, a conclu que souvent ce n'était pas le cas. Après avoir interviewé 219 chefs de la direction et 249 membres de conseils d'administration, ils ont constaté que l'ambiguïté des rôles est encore courante dans le secteur sans but lucratif et que les membres des conseils d'administration reçoivent ni formation ni rétroaction sur leurs activités. Ce manque d'information sème la confusion en ce qui a trait à leur rôle, avec pour conséquence un affaiblissement de leur engagement au Conseil.

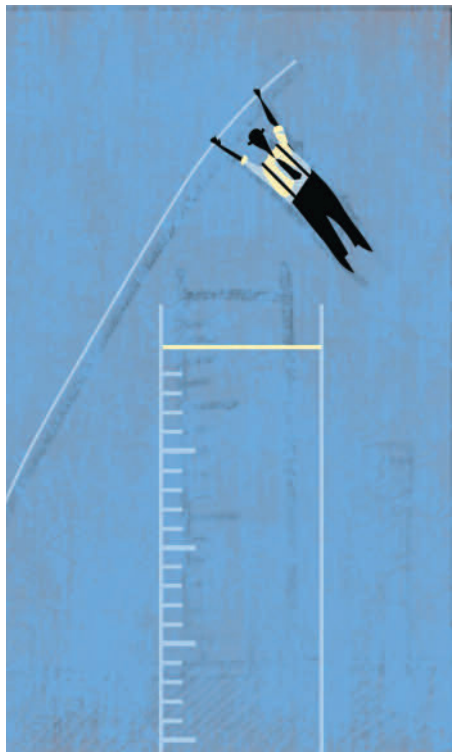
Une partie de cette ambiguïté des rôles est sans aucun doute entraînée par la crainte qu'une trop grande transparence aura un impact négatif sur la capacité de l'organisme de recruter des bénévoles, en particulier si ce rôle implique la collecte de fonds. Mais l'expérience de la *University Health Network Foundation de Toronto* prouve qu'il peut en être autrement.

Quand elle recrute des membres pour son Conseil d'administration, la fondation est très claire quant au rôle que les membres du Conseil auront à jouer. Et c'est un rôle majeur. En plus des activités de gouvernance, tous les membres du conseil d'administration de la fondation sont activement impliqués dans la collecte de fonds pour l'hôpital. « La fondation a complété sa dernière campagne majeure il y a cinq ans et depuis, elle a organisé une série de minicampagnes pour appuyer les projets et priorités de l'hôpital. Quand les bénévoles se joignent au conseil d'administration, on leur demande de choisir un projet pour lequel ils peuvent aider à recueillir des fonds, » dit Tennyson Hanson, présidente et chef de la direction. Et si vous croyez qu'ils ont probablement de la difficulté à recruter des membres du Conseil, détrompez-vous. « En fait, nous avons une liste d'attente de gens qui veulent se joindre au Conseil, » ajoute Hanson. Il s'agit d'une situation enviable pour tout organisme, encore plus pour ceux dont le mandat premier est la collecte de fonds.

La *University Health Network Foundation* ne s'excuse pas non plus des attentes élevées qu'elle a des membres de son conseil d'administration, indiquant qu'elles sont nécessaires pour assurer la performance optimale de l'organisme. Mais il est important de préciser que cette orientation est soutenue par un haut degré de professionnalisme dans la gestion de l'organisme. Et ce niveau de professionna-

Toute cette attention sur la responsabilisation s'est traduite par un sens de responsabilité accru de la part des membres de conseils d'administration. Ils posent des questions plus pointues à l'équipe de gestion et veulent comprendre tous les aspects de l'organisme et de ses décisions.

lisme devient de plus en plus nécessaire à travers le secteur, alors que les bénévoles prennent leur rôle plus à cœur que jamais. « La responsabilisation dans le secteur sans but lucratif a fait l'objet d'un examen tellement minutieux et été le sujet de nombreuses conversations ces derniers temps, » dit Ruth. R. Armstrong, fondatrice de *Vision Management* et membre auxiliaire du corps professoral au programme de MBA de la *York University's Schulich School of Business*, où elle enseigne la gouvernance et la responsabilisation au sein du secteur sans but lucratif. « Toute cette attention sur la responsabilisa-



tion s'est traduite par un sens de responsabilité accru de la part des membres de conseils d'administration. Ils posent des questions plus pointues à l'équipe de gestion et veulent comprendre tous les aspects de l'organisme et de ses décisions. »

Un des hommes d'affaires et bénévoles les plus respectés de Montréal confirme cette évaluation. Norman Hébert est président du Groupe Park Avenue et président du Conseil de SAQ dans sa vie professionnelle. Toutefois, sa carrière de bénévole est tout aussi illustre. Il est, entre autres, membre du Bureau des gouverneurs de l'Université Concordia, du Comité consultatif de *John Molson School of Business*, du Cabinet de campagne de la Fondation IRCM et coprésident de campagne, la Fondation de l'Hôpital Charles-LeMoine et la campagne de Centraide du Grand Montréal 2010. « Au cours des années, j'ai constaté une évolution dans la façon dont les bénévoles voient leur rôle et dont ils choisissent les organismes avec lesquels ils veulent s'impliquer, » dit N. Hébert. « Avant que quelqu'un accepte de devenir bénévole, il fait preuve de diligence raisonnable en posant des questions sur la stratégie, le budget, le modèle de gouvernance et la réputation de l'organisme. » Il ajoute que dans son expérience de recrutement de bénévoles, la recette du succès est 2/3 préparation et 1/3 exécution. Il est donc absolument essentiel d'assurer que la maison soit en ordre avant de demander à des bénévoles potentiels de s'impliquer.

Investir et mesurer la valeur

En plus de la précision des rôles, une autre caractéristique des organismes en tête de peloton est la reconnaissance des bénévoles comme étant des actifs stratégiques qui requièrent soins, entretien et investissement si on veut profiter au maximum de ce qu'ils apportent à la table. Et maximiser cet investissement commence avec l'approche de recrutement et de nomination. Malheureusement, notre expérience confirme que sans une stratégie réfléchie de recrutement qui correspond aux besoins d'ensemble de l'organisme, celui-ci peut se retrouver avec une équipe de bénévoles inefficace.

La fondation du *QEII Hospital* à Halifax est une étude de cas des pratiques exemplaires en ce qui a trait au processus qu'elle emploie pour recruter de nouveaux bénévoles. « Nous allouons beaucoup plus de temps au processus de nomination, en portant une attention particulière à l'ensemble des compétences et

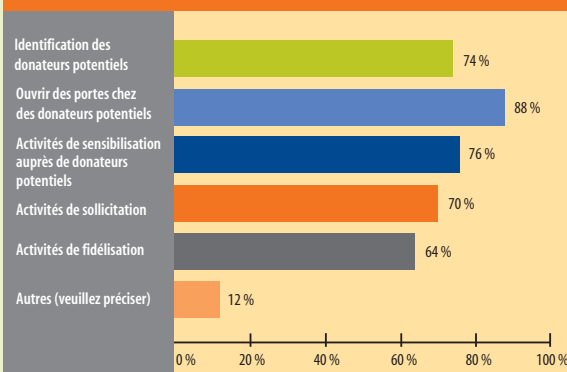


Comment les organismes utilisent leurs bénévoles pour la collecte de fonds

Les bénévoles continuent à être fortement impliqués dans les activités de collecte de fonds des organismes caritatifs. Les résultats d'une enquête réalisée au printemps 2010 par KCI auprès d'un échantillon varié de ses clients révèlent que l'utilisation la plus commune des bénévoles en collecte de fonds était d'ouvrir des portes chez des donateurs potentiels, avec 88 % des répondants indiquant qu'ils engagent leurs bénévoles dans

cette activité. Une majorité les utilise aussi pour l'identification de donateurs potentiels (74 %), la sensibilisation des donateurs potentiels (76 % et la sollicitation (70 %). La

Comment utilisez-vous présentement vos bénévoles en collecte de fonds?



fidélisation est l'activité dans laquelle les bénévoles sont le moins impliqués, quoi que 64 % des répondants disent faire appel à leurs bénévoles pour cette tâche.

à la démographie dont nous avons besoin à la table du Conseil, » indique Bill Bean, président et chef de la direction. Dans certains cas, les délibérations menant à une recommandation se font sur une longue période. « Nous approchons le recrutement au conseil d'administration comme nous le faisons pour nos donateurs, » ajoute Bean. « Nous identifions des candidats et, dans certains cas, nous initions une stratégie de sensibilisation à long terme avant de les inviter à siéger au Conseil. » Même si l'investissement en temps requis pour cette stratégie est grand, Bean croit qu'il est critique au succès de l'organisme.

Bien entendu, quand une organisation efficace fait un investissement, elle met en place un processus qui lui permettra d'en mesurer le retour; et pour ce faire, il faut pouvoir mesurer la performance. De plus en plus d'organismes commencent à développer des programmes de mesure de la performance pour leurs bénévoles, qui s'alignent sur ceux utilisés pour les employés. Les bénévoles, qu'ils soient membres du conseil d'administration ou affectés à la collecte de fonds, devraient parti-

ciper à un exercice qui permettra d'identifier leurs objectifs pour l'année et de déterminer les indicateurs de performance qui seront utilisés pour mesurer leur progrès. Certains organismes considèrent adopter des fiches individuelles pour chaque bénévole, qui pourraient comprendre des indicateurs comme l'assiduité, la participation à des événements spéciaux, le fait d'être donateur, le nombre de donateurs potentiels identifiés et le nombre de visites réalisées. Quels que soient les indicateurs retenus, la clé est d'assurer qu'ils soient reliés au rôle que joue le bénévole au sein de l'organisme.

Le pouvoir du partenariat

Une tendance qu'on remarque depuis plusieurs années est le glissement vers la collecte de fonds menée par les employés. On ne peut nier que les professionnels en collecte de fonds jouent souvent un rôle beaucoup plus important dans des activités comme la sensibilisation et la fidélisation ainsi que la sollicitation, mais de plus en plus on tend vers l'adoption d'un « modèle de partenariat ». Alors que dans le contexte d'une approche menée par les employés, les bénévoles jouent un rôle de

second plan, le modèle de partenariat permet d'établir un équilibre entre le rôle des employés et celui des bénévoles dans le cadre de ces activités. Et plusieurs estiment que cette évolution donnera des résultats phénoménaux.

McMaster University a récemment complété sa 'Campaign for McMaster University', qui a recueilli 473 millions de \$ sur un objectif de 400 millions de \$, la preuve du pouvoir d'un partenariat entre les bénévoles et les employés. « Nous avons adopté une approche différente pour l'implication de nos bénévoles dans cette campagne, comparativement à l'approche qu'on avait auparavant, » dit Roger Trull, vice-président, Avancement, McMaster University. « Nos professionnels, y compris un nombre plus élevé de dirigeants de l'institution, ont joué un rôle beaucoup plus important que par le passé. Mais au lieu de simplement utiliser nos bénévoles pour faire ouvrir des portes, nous avons adopté une approche de partenariat dans l'élaboration de notre stratégie. Travailler ensemble de cette façon nous a permis d'exploiter le pouvoir combiné de la compétence et de l'expérience de nos professionnels et du savoir et de l'expérience de nos bénévoles. » Comme le démontre le résultat final de la campagne, cette approche a donné des résultats probants.

Il est bien sûr important de valoriser nos donateurs pour plus que leur argent si l'on veut développer une culture philanthropique. Mais il est tout aussi important de considérer nos bénévoles comme des partenaires de l'organisation qui demandent qu'on s'occupe d'eux et qu'on investisse en eux. Peu importe à quel stade de son développement se trouve votre organisme en ce qui a trait à ses besoins en matière de bénévoles, adopter cette philosophie vous garantira un impact tangible.

> Prochain bulletin :

Surveillez notre prochaine édition de décembre qui portera sur les tendances en communications.

Marnie A. Spears
Présidente et chef de la direction

Nicole Nakoneshny
Conseillère principale et rédactrice en chef

Philanthropie En perspective, bulletin trimestriel est une publication de KCI. Toute reproduction ou distribution non autorisée sans mention de l'auteur est interdite. La publication *Philanthropie En perspective, bulletin trimestriel* est conçue pour donner un aperçu non officiel de la philanthropie au Canada. Nous espérons qu'il sera utile aux observateurs de la scène sur laquelle évoluent les organismes philanthropiques.

Aussi disponible en anglais. Illustrations par Rocco Baviera.



philanthropie de pointe^{MC}
KETCHUM CANADA INC.

> En perspective [4]

Le bulletin d'analyse [4] trimestriel par excellence des tendances philanthropiques au Canada

Contenu web

Tendances en gouvernance

La gouvernance est un sujet très d'actualité. Beaucoup d'organismes sont à revoir leurs modèles à cet égard et la structure de leur conseil d'administration dans le but de les rendre aussi efficaces que possible.

Ayant œuvré auprès de maints organismes de tout le pays dans les secteurs public et privé comme dans le tiers secteur, Ruth Armstrong, fondatrice de VISION Management, est bien placée pour observer grand nombre des tendances qui se dessinent en fait de gouvernance. KCI a récemment eu la chance de s'entretenir avec Mme Armstrong. Certaines des tendances les plus notables que celle-ci remarque dans le secteur sans but lucratif sont présentées ci-dessous.

Modèle de gouvernance – D'après Mme Armstrong, la gouvernance par politiques (le modèle Carver) demeure la plus populaire au sein des organismes sans but lucratif d'ici. Ce modèle a pour caractéristique déterminante de séparer les fonctions du conseil d'administration (gouvernance) de celles de la direction (fonctionnement). L'objectif est de faire en sorte que le conseil d'administration s'occupe surtout des aspects stratégiques de l'organisme.

Bien que le modèle Carver prédomine toujours, Mme Armstrong note un intérêt croissant pour le concept de « gouvernance en tant que leadership ». Dans cette optique, le travail du Conseil est vu sous trois angles – fiduciaire, stratégique et générateur – dans le but de redéfinir la gouvernance et d'innover. La dimension fiduciaire est axée sur la « conformité » et englobe les traditionnelles « tâches du Conseil », comme la surveillance financière et la responsabilité juridique. L'aspect stratégique est axé sur le rendement organisationnel et l'orientation. Tombent dans cette catégorie : l'élaboration de politiques, la résolution de problèmes et la planification stratégique. Enfin, le volet générateur favorise la collaboration entre administrateurs et cadres supérieurs pour bien cerner les problèmes et tirer au clair les situations ambiguës ; ce qui permet de donner forme aux stratégies, aux plans et aux décisions. Les tenants de ce modèle soutiennent qu'en suivant cette ligne de pensée, les organismes verront leurs administrateurs s'impliquer davantage et leur gouvernance, se renforcer.

Taille du Conseil – Pour ce qui est de la composition du Conseil, Mme Armstrong dit que la tendance est aux conseils de petite taille, la moyenne se situant actuellement autour de 12 à 16 membres. C'est ce que confirme le rapport *National Board Governance Survey for Not-for-Profit Organizations* de 2010 de Grant Thornton. D'après cette étude, le nombre de membres le plus courant oscille entre 16 et 30 (39 % des répondants), tandis que les Conseils de 6 à 15 membres arrivent bons deuxièmes (37 % des répondants). Par ailleurs, seulement 15 % des organismes comptaient de 31 à 50 membres au sein de leur Conseil, tandis qu'à peine 5 % en avaient plus de 50.

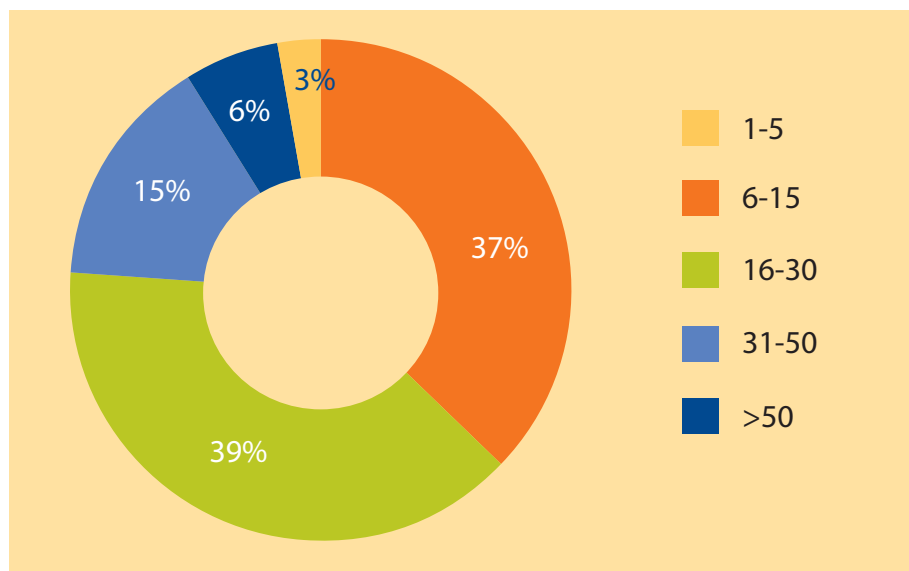
.../suite



/suite...



Combien d'administrateurs siègent à votre conseil?



Source : Grant Thornton, National Board Governance Survey for Not-for-Profit Organizations

Bien que la tendance soit aux Conseils restreints, KCI continue à voir des organismes se doter volontairement de conseils d'administration de grande taille. C'est souvent le cas lorsque ce dernier joue un rôle clé dans la collecte de fonds.

Comités – Parallèlement au nombre d'administrateurs, le nombre de comités permanents est aussi à la baisse. Les organismes ont plutôt tendance à créer des groupes de travail provisoires selon les besoins. D'après Mme Armstrong, cette tendance serait due, du moins en partie, au fait qu'il est difficile de maintenir le niveau d'engagement des administrateurs au sein des comités permanents, qui n'ont pas toujours une fonction cruciale. « Les organismes avisés veulent manifestement intéresser les membres de leur Conseil à s'engager dans des activités qui comptent à leurs yeux », déclare Mme Armstrong, soulignant que la notion clé à retenir est « qui comptent ». « La tâche d'un groupe de travail consistant à traiter de questions au fur et à mesure qu'elles se présentent, y voyant probablement l'importance et l'urgence des sujets auxquels il faut s'attaquer, une grande valeur aux yeux des personnes qui en font partie. »

D'après l'étude de Grant Thornton, le comité exécutif est le comité le plus présent, 88 % des répondants en ayant indiqué l'existence au sein de leur structure de gouvernance. Les comités qui s'occupent de finances et de comptabilité suivent de près, 83 % des répondants étant dotés d'un comité des finances et 65 %, d'un comité de vérification (distinct de celui des finances). Les comités des nominations (58 %) et du développement/financement (55 %) ferment la liste des cinq comités les plus courants.

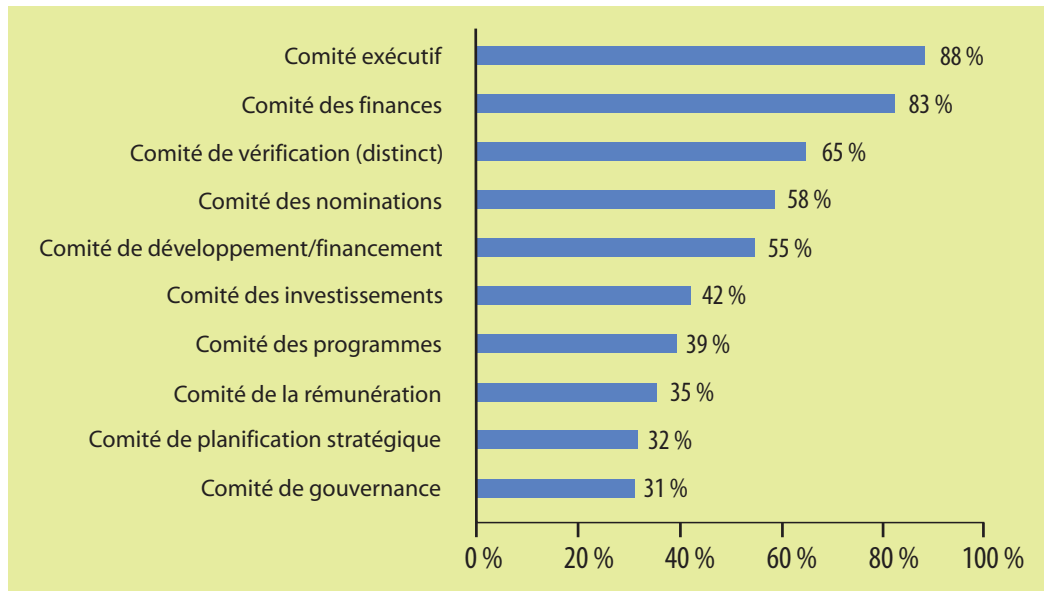
.../suite



/suite...



Lesquels des comités suivants votre conseil d'administration possède-t-il?*



Source : Grant Thornton, National Board Governance Survey for Not-for-Profit Organizations

* Les répondants pouvaient sélectionner plus d'une réponse.

Outre la baisse du nombre de comités, on note une tendance à vouloir s'occuper des responsabilités fiduciaires de façon automatique afin de consacrer davantage de temps aux autres travaux du Conseil. Pour y parvenir, les organismes recourent, entre autres, aux résolutions en bloc. Il s'agit d'un ensemble de points à l'ordre du jour mis aux voix sans délibérations, comme un tout. Ainsi, il est possible de séparer les affaires courantes se passant d'explication des points plus complexes qui méritent qu'on s'y arrête. L'objectif premier est de faire en sorte que les réunions du Conseil soient libres de détails administratifs et de discussions répétitives, de même que d'éviter que l'attention se disperse. Cela permet au Conseil de vraiment se pencher sur les points stratégiques plutôt que de jeter un coup d'œil sur une grande quantité de sujets.



> En perspective [4]

Le bulletin d'analyse [4] trimestriel par excellence des tendances philanthropiques au Canada

Contenu web



Tendances de l'utilisation de bénévoles lors de campagnes

L'implication des bénévoles dans les campagnes est un secteur qui a connu une évolution majeure au cours des dernières années. Ce qui suit est un résumé des tendances les plus marquantes notées par KCI, ainsi qu'une réflexion sur les caractéristiques requises pour en assurer le succès. Encore une fois, le genre de structure dépend du type d'organisme et de son niveau de maturité.

Structures plus horizontales pour les bénévoles – Bien qu'il y ait encore aujourd'hui de nombreux exemples de structures de campagne traditionnelles (Cabinet, Comité des dons exceptionnels, Comité des dons majeurs), nous notons un nombre accru de modèles non-traditionnels.

L'un d'eux est le modèle Comité exécutif/Cabinet. Ce modèle utilise un comité exécutif, formé d'un noyau de bénévoles clés et de cadres, pour superviser le développement de la stratégie et la gestion de la campagne. Sur ce comité, on retrouve habituellement le président de la campagne, le chef de la direction, les présidents des conseils d'administration (de l'institution et de la fondation), les cadres en collecte de fonds, et un ou deux autres bénévoles de la campagne. Le comité se réunit normalement sur une base trimestrielle. Le Cabinet dans ce modèle est habituellement formé d'un nombre plus grand de bénévoles qui sont impliqués dans l'identification des donateurs potentiels, la sensibilisation et la sollicitation. Le Cabinet se réunit généralement une ou deux fois par année et le ton de la réunion en est un de motivation plutôt que de gestion et de rapports des activités qui sont normalement faites en personne par les employés tout au long de l'année. Ce modèle est maintenant utilisé par un large éventail d'organismes de tous les secteurs.

Un autre modèle, qui gagne en popularité, est celui basé sur les projets majeurs de l'argumentaire où la structure des bénévoles s'organise autour des composantes de cet argumentaire. Dans ce modèle, il y a habituellement un président de campagne ainsi que des présidents pour chacun des projets majeurs. De plus, une équipe de bénévoles est généralement associée à chacun de ces projets. Ce modèle est populaire dans des situations où il y a de nombreux éléments de la campagne qui ont une base de donateurs qui leur sont spécifiquement associés. Quand on utilise ce modèle, le processus d'identification et d'affectation des donateurs potentiels doit être très bien géré.

Un domaine qui n'a pas connu beaucoup de changement est l'implication de présidents et de comités honoraires, une approche toujours très en vogue. Les organismes trouvent utile d'impliquer certains bénévoles à titre honoraire, et des bénévoles continuent d'être fiers de s'impliquer ainsi.

.../suite



/suite...



Présider ou ne pas présider – Alors qu’autrefois, on aurait pu considérer envisager une campagne sans son président, il y a maintenant de nombreux exemples où c’est le cas. Même si ce n’est pas l’option préférée quand vient le temps de faire une campagne, certains organismes ont utilisé ce modèle avec succès quand il s’est avéré trop difficile de trouver un président de campagne. Ce modèle tend à être mené surtout par les employés et, pour réussir, requiert un chef de la direction de l’institution fort et très influent.

Le modèle avec coprésidents, bien que pas nouveau, s’accroît en popularité. Les organismes constatent que le recrutement est moins difficile sous ce modèle, puisque la tâche des bénévoles est moins grande. C’est aussi une façon très efficace de tendre la main à différents groupes d’intérêts. Un sous-modèle de celui-ci est le concept de la rotation au niveau du leadership de la campagne, où différents individus assument la présidence de la campagne à différents moments.

Impliquer le conseil d’administration – Il est vrai qu’il est de plus en plus populaire d’impliquer le conseil d’administration, autant celui de la fondation que de l’institution, dans la collecte de fonds entre les campagnes mais nous avons aussi noté cette tendance durant les campagnes. Le plus souvent, c’est le cas d’organismes qui essaient de reconstruire à partir de zéro leur base de donateurs de dons majeurs potentiels, ou encore d’organismes qui entrent en campagne pour une deuxième ou une troisième fois et qui ont besoin d’élargir leur base de donateurs potentiels. Alors que dans le passé, les conseils d’administration déléguaient généralement la responsabilité pour la campagne à l’équipe de bénévoles de celle-ci, il y a maintenant un effort fait par les organismes pour impliquer leurs conseils dans la collecte de fonds en cours de campagnes afin d’élargir leur base de donateurs potentiels.

Moins, c’est plus – Cette tendance se maintient tant pour les réunions que pour l’information. De plus en plus, les bénévoles disent aux organismes qu’ils n’ont ni l’intérêt ni le temps de participer à beaucoup de réunions ou de lire des courriels avec de l’information non cruciale. Donc, les modèles et les tactiques s’ajustent à cette tendance tout en maximisant l’implication des bénévoles, par l’entremise entre autres de plus de rencontres personnalisées avec les bénévoles où on prépare la stratégie de leurs approches, on offre du coaching et on suit les activités.

Le protocole standard voulait qu’on donne aux bénévoles le plus d’information possible à propos de l’organisme, de ses besoins et de la campagne. Ici encore, la tendance s’éloigne de cette philosophie et on tend à offrir aux bénévoles une information succincte mais utile, qui comprend les cinq ou six messages clés qu’ils ont besoin de connaître au sujet de l’organisme et de sa campagne.

