

[COVER PAGE]

# MESURER L'EFFICACITÉ DES LEVÉES DE FONDS

*Pourquoi le coût n'est pas une mesure suffisante*

[FUNDER LOGOS]

[PAGE 2]

MESURER L'EFFICACITÉ DES LEVÉES DE FONDS

Pourquoi le coût n'est pas une mesure suffisante

[COPY LEFT OF CALL OUT]

**La façon dont les organismes à but non lucratif (OBNL) collectent l'argent qu'ils utilisent pour réaliser leur mission attire beaucoup d'attention.** Une recherche rapide permet de trouver plusieurs articles et pièces d'opinion sur des organismes accusés de dépenser trop pour leurs activités de levée de fonds.

Qu'en est-il de ces critiques? À la base, elles s'inscrivent dans une compréhension selon laquelle les organismes existent pour remplir une mission ou pour défendre une cause. Les fonds collectés pour dans l'esprit de cette mission devraient donc servir à la réaliser. Jusqu'ici, nous sommes d'accord.

Toutefois, ces critiques témoignent aussi d'un manque de compréhension ou d'appréciation du rôle des levées de fonds dans la plupart des organismes. Elles sont généralement perçues comme un mal nécessaire, et selon cette logique, l'argent dépensé pour les organiser serait détourné de la mission de l'organisme. Par conséquent, un organisme responsable dépenserait le moins d'argent possible pour ses campagnes de financement. Il s'agit d'une fausse idée qui est dangereuse et nuit à nos organismes et à nos missions.

[CALL OUT]

Notre objectif est de faire mieux connaître le rôle des levées de fonds efficaces pour la réalisation des missions et causes réalisées par nos organismes. Nous travaillons pour les soutenir dans l'évaluation de leurs pratiques de levée de fonds, leur réflexion sur ces pratiques

et dans leurs communications avec le public sur le comment et le pourquoi de leur travail. Ce travail, nous le faisons dans le respect du lien de confiance fondamental qui unit les donateurs.trices aux organismes et aux missions qu'ils.elles soutiennent.

[REST OF PAGE]

Réagissant à la croyance erronée voulant que les dépenses générées par les levées de fonds soient foncièrement mauvaises, certaines personnes ont commencé à dire que l'ampleur des dépenses pour collecter des fonds n'avait pas d'importance. Quel que soit le pourcentage des dépenses, c'est l'argent investi dans la mission et le travail associé qui compterait. Or, il est possible de trop dépenser trop pour une levée de fonds, et nous risquons d'éroder le lien de confiance entre les OBNL et les donateurs.trices si nous faisons fi de cette réalité.

C'est pourquoi nous proposons une approche que nous croyons responsable et raisonnable pour réfléchir à l'efficacité des collectes de fonds, fondée sur les deux principes suivants :

- Nous croyons au travail des OBNL et savons que les retombées de notre travail dans les communautés et dans notre société sont la plus importante mesure de notre efficacité.
- Nous savons que le soutien des donateurs.trices et des bailleurs de fonds est à la base des retombées. Les levées de fonds sont donc indispensables à la réalisation de toute mission.
- Nous sommes d'avis qu'il est raisonnable de s'attendre à ce que les OBNL visent l'efficacité et un rendement de leurs investissements dans les levées de fonds. Or, il ne s'agit ni du seul ni du plus important critère pour mesurer l'efficacité de ces activités.

[PAGE 3]

## EFFICACITÉ DES LEVÉES DE FONDS : UN PORTRAIT PLUS COMPLET

Tandis qu'un organisme peut utiliser différentes mesures pour évaluer l'efficacité de sa stratégie de levée de fonds à l'interne, nous proposons trois indicateurs principaux utilisables par les équipes à l'interne et par des acteurs externes. Ensemble, ces indicateurs dressent un portrait beaucoup plus complet de la santé des activités de levée de fonds d'un organisme.

**Total net de levée de fonds** : le montant d'argent disponible pour les dépenses liées à la mission de l'organisme, provenant des levées de fonds. Il s'agit d'un indicateur de référence du succès des levées de fonds. S'il est insuffisant pour financer le travail de l'organisme, les deux autres indicateurs n'ont plus d'importance. Voici le calcul :

Total collecté\* - Total des dépenses pour levées de fonds\*\* = Total net de levée de fonds

*Exemple* : Si un organisme a collecté 1 000 000 \$ et a dépensé 200 000 \$ pour son personnel et pour organiser la levée de fonds, son total net de levée de fonds s'élève à 800 000 \$ (1 000 000 \$-200 000 \$).

---

**Quotient de dépendance** : le quotient de dépendance est un indicateur du risque qui mesure le degré de dépendance d'un organisme envers ses plus importants donateurs pour le financement de son travail. Il évalue la vulnérabilité de l'organisme dans le cas d'un changement de priorités chez ses principaux bailleurs de fonds. De manière générale, les organismes recherchent un faible quotient de dépendance indiquant une plus grande résilience en cas de changements dans le comportement des principaux donateurs. Voici le calcul :

Somme des contributions des 5 plus importants donateurs ou bailleurs de fonds\*\*\* / Total des dépenses de l'organisme = Quotient de dépendance

*Exemple* : Les cinq plus importants donateurs d'un organisme ont contribué pour 250 000 \$ dans les trois dernières années. Le total des dépenses de l'organisme pendant la même période était de 1 000 000 \$. Son quotient de dépendance s'élève donc à 25 % (250 000 \$/1 000 000 \$), c'est-à-dire qu'il devrait remplacer 25 % de son budget s'il perdait ses cinq plus importants donateurs.

---

**Coût des levées de fonds** : une mesure d'efficacité qui évalue le coût associé aux levées de fonds de votre organisme. Nous déterminons le coût moyen par dollar net pour l'ensemble de l'organisation. Toutefois, il convient de souligner l'existence de plusieurs calculs différents\*\*\*\*. Habituellement, les organismes recherchent un faible coût indiquant des investissements efficaces dans les levées de fonds. Voici le calcul :

Dépenses totales associées aux levées de fonds\*\* / Total net de levées de fonds = Coût des levées de fonds

*Exemple* : Si un organisme dépense 50 000 \$ au total pour amasser un montant de 150 000 \$, son coût de levée de fonds représente 50 % (50 000 \$/[150 000 \$-50 000 \$]). Exprimé en dollars, il dépense 0,50 \$ pour 1,00 \$ net.

---

\*De nombreux organismes comptent sur une combinaison de revenus gagnés et de revenus provenant des levées de fonds. Aux fins de la présente analyse, nous considérons exclusivement le montant collecté qui n'inclut pas les revenus gagnés.

\*\*Les dépenses associées aux levées de fonds doivent inclure le coût des activités de levée de fonds (coûts d'événement, impression, déplacements, etc.) et les coûts des effectifs associés à ces activités. À condition de respecter les Principes comptables généralement reconnus, les comptes communs constituent une pratique comptable appropriée pour certaines dépenses liées aux levées de fonds. S'ils utilisent cette pratique, les organismes doivent s'assurer de comprendre tous les coûts associés à chaque tactique de levée de fonds et à l'ensemble des activités de levée de fonds afin de bien évaluer l'efficacité de ses tactiques et stratégies.

\*\*\* Le nombre de « donateurs.trices principaux.ales » utilisé pour ce calcul n'a pas d'importance. Nous recommandons d'utiliser cinq comme indicateur raisonnable du niveau de risque, mais il pourrait être remplacé par tout autre chiffre raisonnable.

\*\*\*\* Il est tout à fait approprié que différentes tactiques de levée de fonds aient différents coûts moyens. D'où l'importance de tenir compte des coûts de levée de fonds dans l'ensemble de l'organisation plutôt que par tactique. Seul un regard sur l'ensemble de la situation permet d'évaluer, globalement, l'efficacité des investissements que l'organisme effectue dans ses activités de levée de fonds. Pour plus d'information, lisez *Understanding & Evaluating Your Fundraising Strategy: A Toolkit & Conversation Guide for Boards and Leadership Teams*.

[PAGE 4]

## BALANCER LES RISQUES ET AVANTAGES

**La tension entre dépendance et coût.** Comme dans un portefeuille d'investissements, il est difficile d'atteindre à la fois un faible niveau de risque (faible quotient de dépendance) et un taux de rendement élevé (faible coût de levée de fonds). Cela s'explique par la relation inverse entre le quotient de dépendance et le coût de levée de fonds : généralement, un faible coût de levée de fonds s'accompagne d'un quotient de dépendance élevé, et vice versa.

[LEFT COLUMN]

Pourquoi? Parce que des levées de fonds visant le plus grand nombre, p. ex. des campagnes d'envoi direct et événements spéciaux, attirent généralement un nombre plus élevé de personnes donnant de petits ou moyens montants, ce qui en fait des stratégies plus coûteuses. À l'opposé, les stratégies visant les dons majeurs ou le financement de fondations tendent à attirer un petit nombre de dons de grande envergure qui génèrent moins de coûts, mais créent une plus grande dépendance.

[RIGHT COLUMN/IMAGE]

### **Effets de cette dynamique sur les types de collecte de fonds les plus répandus :**

Coût typique des levées de fonds

Élevé

Faible

Quotient de dépendance typique

Faible

Élevé

Marketing direct

Événements spéciaux

Dons annuels

Commandite

Subventions

Dons majeurs

Dons planifiés

D'où la dangerosité d'utiliser le coût de levée de fonds comme principale mesure de l'efficacité des activités de levée de fonds. En fait, il ne représente qu'un morceau du casse-tête, décourage l'investissement dans des stratégies de collecte de fonds visant le plus grand nombre, et peut mettre un organisme à risque. En effet, si notre attention ne porte que sur une seule mesure, aux dépens des autres, nous ne pouvons saisir ce qui constitue un programme de levée de fonds en santé.

**Montant suffisant pour financer des programmes** (total net de levée de fonds)

+

**Équilibre responsable des risques et avantages** (quotient de dépendance et coût de levée de fonds)

=

**Programme de levée de fonds en santé**

Les organismes qui se dotent des stratégies de collecte de fonds les plus sophistiquées travaillent pour construire des programmes solides qui équilibrent les risques et les avantages de différentes tactiques de levée de fonds dans un portefeuille diversifié. Ils misent sur les forces des différentes tactiques et cherchent à développer une stratégie cohérente qui se bonifiera au fil du temps.

Il fait donc bon se rappeler qu'en examinant l'efficacité des activités de levée d'un organisme, on ne s'intéresse qu'à un moment précis qui ne reflète pas toute l'étendue des investissements de cet organisme pour obtenir des résultats à long terme. De plus, il est dangereux d'évaluer la stratégie de levée de fonds d'un organisme sur la base d'une seule tactique, soit un événement unique ou une campagne d'envois. L'interdépendance et le développement de tactiques au fil du temps soulignent l'importance de s'intéresser aux résultats de l'ensemble de la stratégie ou du portefeuille de tactiques sur une période raisonnable, p. ex. trois ans.

UNE CONVERSATION GÉNÉRALE SUR LES FINANCES DES OBNL

**La discussion sur les levées de fonds et leur efficacité n'est pas le seul défi avec lequel les OBNL doivent composer dans leur travail pour réaliser et poursuivre leurs missions.** Nous reconnaissons et remercions nos collègues à Bridgespan, au Nonprofit Finance Fund et au National Council of Nonprofits, ainsi que toutes les personnes qui travaillent sans relâche pour aider les OBNL et le public à mieux comprendre la complexité du financement des organismes, y compris l'importance du coût total de la prestation de programmes.