

Théâtre Aux Écuries

PLAN
Campagne majeure de financement

Version finale

Août 2010

Stéphanie Rose
CONSEIL EN GESTION DES ARTS
stephanierose.rose@gmail.com

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	3
Objectifs de la campagne	4
Échelle des standards de dons	5
Éléments-clés du succès d'une campagne	6
1. La raison d'être	7
2. Les membres du comité	8
3. La sollicitation	9
4. L'échéancier	11
Déroulement de la campagne	12
1. Planification et structuration	13
2. Pré-campagne	14
3. Campagne de financement	15
Organigramme du comité de campagne	16
Profil et responsabilités des membres du comité	17
1. Président de la campagne	17
2. Présidents de division	18
2. Membres du comité	19
Échéancier de la campagne	20
Annexe 1 - Guide pour le traitement des dons	
Annexe 2 - Liste des donateurs potentiels	

INTRODUCTION

Le plan de la campagne a été conçu dans le but de guider les différents intervenants dans la planification et la réalisation d'une campagne majeure¹ de financement. Cette entreprise, qui nécessitera beaucoup d'énergie et de persévérance de la part de tous les participants, devra préalablement recevoir l'aval des membres du conseil d'administration du Théâtre Aux Écuries.

Les objectifs de ce plan de campagne sont les suivants :

- présenter les objectifs et les principes directeurs d'une campagne majeure de financement
- détailler le déroulement de la campagne
- décrire le profil et les responsabilités des membres du comité de financement
- proposer un échéancier afin de planifier la mise en œuvre de la campagne

Le conseil d'administration du Théâtre devrait approuvé ce plan de campagne avant de mandater le comité de financement de la campagne pour la réalisation de cette vaste opération de sollicitation, et ce, afin de s'assurer qu'il réponde aux besoins de l'organisme et qu'il respecte sa philosophie.

¹ Généralement, une campagne est dite majeure lorsque son objectif financier atteint 500 000 \$ ou plus. Vu l'importance de la campagne du Théâtre Aux Écuries, nous avons modelé son plan sur celui d'une campagne majeure.

OBJECTIFS DE LA CAMPAGNE

Objectif principal

Recueillir un minimum de 400 000 \$ (en argent et en promesses de don échelonnés sur deux ou trois années) et ce, au cours de l'année 2011, soit entre 1^{er} janvier et le 30 novembre.

Objectifs secondaires

- Créer et consolider des liens avec tous les bénévoles et les donateurs de façon à conserver ces relations une fois la campagne terminée
- Mettre en place une structure interne permanente favorisant la collecte de fonds
- Positionner le Théâtre Aux Écuries dans le paysage urbain de Montréal comme étant le Centre de création et de diffusion en théâtre pour les artistes émergeants et contribuer à son rayonnement
- Faire de cette campagne une expérience enrichissante et valorisante pour tous ceux qui contribueront à son succès

ÉCHELLE DES STANDARDS DE DONS POUR ATTEINDRE UN OBJECTIF DE

400 000 \$

Ce tableau indique le nombre et le niveau des dons requis dans le cadre de campagnes de collecte de fonds de même type, et au sein d'organismes similaires. Il a été conçu conformément à la règle de base des campagnes majeures de financement, selon laquelle : 80 % des sommes amassées proviennent de 20% des donateurs, puis adapté en fonction de l'objectif financier du Théâtre.

CATÉGORIE DE DON	NOMBRE REQUIS	NIVEAU DE DON	TOTAL DU NIVEAU DE DON	TOTAL CUMULATIF
DONS MAJEURS # de dons : 7 \$ total : 201 000 \$ % de l'objectif : 50 %	1	45 000	45 000	45 000
	2	30 000	60 000	105 000
	4	24 000	96 000	201 000
DONS IMPORTANTS # de dons : 16 \$ total : 135 000 % de l'objectif : 34 %	3	15 000	45 000	246 000
	5	10 000	50 000	296 000
	8	5 000	40 000	336 000
DONS SPÉCIAUX # de dons : 71 \$ total : 64 000 % de l'objectif : 16 %	10	2 500	25 000	361 000
	15	1 500	22 500	383 500
	20	500	10 000	393 500
	26	250	6 500	400 000

En bref ...

Nombre total de dons requis	94
Nombre total de dons majeurs	7
15 premiers dons (10 000 \$ et plus)	74 % de l'objectif total

ÉLÉMENTS CLÉS DU SUCCÈS D'UNE CAMPAGNE

De nombreux facteurs peuvent contribuer à la réussite d'une campagne de financement. Nous en avons identifié quatre qui, selon nous, constituent les clés du succès de toute campagne, soit : la raison d'être de la campagne, les membres du comité, la sollicitation et l'échéancier. La force de chacun de ces éléments et la cohérence existant entre eux fournira la plate-forme nécessaire pour l'atteinte des objectifs de la campagne.

Peu importe la valeur de la cause pour laquelle les fonds sont amassés, si les bénévoles ne s'impliquent pas suffisamment, si la sollicitation des dons majeurs et importants est faite par voie de lettre, si l'échéancier est irréaliste, les chances de succès sont limitées. Les descriptions qui suivent vous aideront à mieux saisir l'importance de ces éléments clés.

Raison d'être	Membres du comité	Sollicitation	Échéancier
➤ Pertinente ➤ Convaincante	➤ Influent ➤ Leader ➤ Branché ➤ Ambassadeur ➤ Participant	➤ En 3 étapes ➤ Montant spécifique ➤ Engagement pluriannuel ➤ Programme de reconnaissance	➤ Priorités ➤ Momentum

1. LA RAISON D'ÊTRE

Description

Généralement, un organisme entreprend une campagne majeure de financement lorsqu'il doit réaliser des projets de développement spéciaux, de grande envergure, qui ne peuvent être financés via son fonds de roulement annuel. La raison d'être d'une campagne de financement est donc la (ou les) cause(s) pour laquelle on met sur pied cette vaste opération.

Pertinente

Aux yeux des donateurs potentiels, la pertinence de la raison d'être d'une campagne de financement est fréquemment évaluée en fonction des critères suivants:

- son lien direct avec la mission de l'organisme
- le bénéfice anticipé pour la clientèle de l'organisme

En d'autres termes, les projets à financer vont-ils contribuer de façon significative au développement de l'organisme, vont-ils améliorer les conditions des bénéficiaires ou encore le service aux bénéficiaires ?

Convaincante

Compte tenu que tous les outils de présentation utilisés en cours de campagne seront développés à partir de l'énoncé de la raison d'être, voici quelques conseils pratiques pour la rédaction de ce document.

L'énoncé de la raison d'être doit contenir :

- la mission de l'organisme
- un historique de l'organisme, mettant en relief ses réalisations
- une description des projets à financer en exposant bien l'impact sur la clientèle bénéficiaire
- un tableau sommaire décrivant les besoins financiers

L'énoncé de la raison d'être doit aussi :

- transmettre un sentiment d'urgence, le besoin d'agir rapidement
- faire ressortir les avantages reliés aux projets de développement de l'organisme
- démontrer que les projets font preuve de vision
- présenter les projets comme un investissement auquel tous devraient participer
- répondre à toutes les questions d'ordre technique et financière

En bref, l'énoncé de la raison d'être doit démontrer la pertinence d'entreprendre une campagne de collecte de fonds et de solliciter la communauté en général, pour financer les projets de l'organisme.

2. LES MEMBRES DU COMITÉ

Le succès d'une campagne repose en grande partie sur l'implication de chacun des membres du comité de campagne. Le comité est formé de gens d'affaires qui acceptent de contribuer personnellement ou via leur entreprise à la campagne et de solliciter bénévolement leurs pairs au nom de votre cause. La responsabilité de coordonner leur travail revient au responsable de la campagne. Le président du comité de la campagne a l'entière responsabilité de mener à bien la campagne.

Le profil des bénévoles recherchés

A. Influent

En collecte de fonds, on remarque que l'influence de la personne qui sollicite un don a souvent une incidence directe sur la propension à donner et sur le montant octroyé.

Les personnes qui formeront l'équipe du comité de campagne (solliciteurs) devront donc être influentes au sein du groupe-cible qu'elles auront à solliciter.

B. Leader

En se joignant au comité de campagne de financement, les bénévoles acceptent de s'impliquer pleinement dans le projet et ce, jusqu'à l'atteinte de l'objectif final. Chaque individu doit contribuer à l'atteinte de l'objectif financier. Pour ce faire, les membres du comité seront constamment à l'affût d'opportunités pour l'organisme et accepteront de mettre à profit leur connaissance et leur expertise.

C. Branché

En collecte de fonds, il a été démontré que la sollicitation par des pairs donne de loin les meilleurs résultats. Le solliciteur idéal possèdera donc un large réseau de relations personnelles et d'affaires.

D. Ambassadeur

Comme les administrateurs et les directeurs de l'organisme, les leaders de la campagne de financement doivent être convaincus de la pertinence du projet et de la nécessité de sa réalisation. Ils seront donc prêts à solliciter personnellement leurs relations au nom de cette cause.

E. Participant

Tous les membres du comité de campagne doivent faire un don (personnel et/ou via leur entreprise) avant de penser à solliciter la générosité des autres.

3. LA SOLLICITATION

Pour maximiser les résultats, la sollicitation des dons majeurs doit se faire lors d'une rencontre face à face avec le donateur pressenti. Idéalement, le solliciteur sera accompagné par un représentant de l'organisme lors de cette visite.

Nous vous proposons une démarche afin de maximiser les chances de succès de chacune des sollicitations entreprises.

LES 3 ÉTAPES DE SOLLICITATION

A. Préparation

Identification des donateurs potentiels (voir liste jointe en annexe 2)

Les donateurs potentiels sont sélectionnés en fonction de leur capacité de faire un don à la campagne, de leur intérêt pour des organismes similaires et dans certains cas, de leur historique de dons envers des organismes semblables aux Écuries. Les solliciteurs de la campagne peuvent bonifier la liste des donateurs pressentis lorsqu'ils ont accès à des sources d'information privilégiées concernant la situation financière et les champs d'intérêt des entreprises de la communauté.

Une bonne évaluation du potentiel de chaque donateur permet de concentrer les énergies aux bons endroits et augmente les chances d'obtenir une réponse positive.

Préparation de la visite

La recherche est un élément important du succès de la collecte de fonds. Un profil détaillé du donateur, incluant un historique de dons et les principales orientations philanthropiques de l'entreprise (ou de l'individu) peut grandement améliorer les résultats obtenus. Pour effectuer ses recherches, on peut utiliser Internet ou encore acquérir des outils de recherche spécialisés tels :

- Répertoire canadien des fondations et des entreprises (Imagine Canada)
- Big Online Canada (Metasoft Systems)
- Entreprises donatrices et commanditaires (Centre québécois de philanthropie).

Chaque solliciteur doit être bien préparé avant de rencontrer un donateur potentiel. Après s'être familiarisé avec la raison d'être de la campagne de financement, le solliciteur doit prendre connaissance du profil du donateur qu'il entend solliciter. La direction de la campagne prendra soin de préparer ces documents et de réviser l'ordre du jour de la rencontre avec les bénévoles impliqués avant chacune des rencontres. Une approche personnalisée pour chacun des donateurs majeurs et importants est ainsi préconisée.

B. Rencontre

La rencontre face à face est l'opportunité par excellence pour présenter l'organisme et exposer les projets de la campagne de financement dans le détail tout en répondant immédiatement aux questions. Le bénévole et le représentant des Écuries devront démontrer de l'enthousiasme, signifier l'urgence d'agir tout en mettant l'accent sur l'importance de la participation du donateur à cette vaste opération. Afin d'inciter le donateur à répondre positivement à l'appel, le solliciteur pourra mentionner les dons majeurs et les promesses de dons majeurs déjà reçus.

C. Suivi et remerciement

Lors de la rencontre, le bénévole doit convenir d'une date pour effectuer le suivi du dossier auprès du donateur pressenti. Le bénévole se chargera lui-même de cette tâche et avisera le plus rapidement possible le bureau de la campagne lorsqu'il obtiendra une réponse. Dans l'affirmative, le responsable de la campagne préparera une lettre de remerciement dans les meilleurs délais.

Il arrive qu'un donateur décide de donner une somme moindre que celle suggérée par le solliciteur. En de telles circonstances, le don devrait être annoncé plus tard, à l'étape qui correspond à son niveau. En procédant ainsi, on évite de créer un précédent qui risquerait d'abaisser le niveau des dons à cette étape de la sollicitation.

Dans le cas d'une réponse négative, il est important de demeurer courtois et de tenter de comprendre les raisons qui motivent cette décision. Dans le meilleur des cas, on pourra être invité à déposer une nouvelle demande dans un avenir rapproché.

DEMANDE D'UN MONTANT SPÉCIFIQUE

Les personnes sollicitées dans le cadre d'une campagne de financement apprécient qu'on leur signifie clairement nos attentes, considérant la nature exceptionnelle de l'effort collectif entrepris. En leur spécifiant un montant, on répond à ce besoin et on les aide à prendre une décision. De plus, il est généralement plus facile d'obtenir le niveau de don anticipé en faisant une demande précise.

ENGAGEMENT SUR DEUX OU TROIS ANS

Pour atteindre un objectif de 400 000 \$, il est préférable d'offrir aux donateurs la possibilité d'échelonner leur contribution sur une période de deux à trois ans. De cette manière, il est plus facile d'obtenir des dons supérieurs à ceux effectués en un seul versement. De plus, l'engagement pluriannuel donne à l'organisme l'opportunité de développer une relation durable avec le donateur.

RECONNAISSANCE

La possibilité d'obtenir un témoignage de reconnaissance public en échange de son don est souvent un élément important aux yeux d'un donateur pressenti. Parfois même, c'est un incitatif à augmenter le montant du don soit pour faire partie d'une catégorie particulière de donateurs ou pour s'associer à un espace spécifique.

4. L'ÉCHÉANCIER

L'échéancier de la campagne est conçu de façon à **prioriser** les actions les plus rentables dans le but de garantir le succès de la campagne. Les donateurs pressentis capables d'un don majeur (24 000 \$ et plus) seront sollicités en premier. Leur importance est primordiale et aucun d'eux ne doit être négligé.

La complétion de chacune des étapes de la campagne, dans le temps alloué, aura une incidence sur les étapes suivantes. Dès la réception des premiers dons, on pourra les utiliser pour influencer la décision d'autres donateurs pressentis.

Nombreux sont les événements et circonstances qui contribueront à contrecarrer les plans et à ralentir les progrès. Il y a des hauts et des bas durant toutes les campagnes. Cependant, en respectant le plus possible l'échéancier, le comité de la campagne contribuera à bâtir un **momentum** qui, s'il est maintenu, permettra de mener la campagne à terme.

DÉROULEMENT DE LA CAMPAGNE

La campagne de financement des Écuries se déroulera en trois étapes :

1. Planification et structuration : 1^{er} mai au 31 décembre 2010
2. Pré-campagne : novembre 2010
 - a. Administrateurs et employés
 - b. Membres du comité de campagne
3. Campagne de financement : 1^{er} janvier au 31 décembre 2011
 - a. Dons majeurs (24 000 \$ et plus)
 - b. Dons importants (5 000 \$ à 19 999 \$)
 - c. Dons spéciaux (4 999 \$ et moins)

Calendrier de la campagne de financement

2010		2011									
mai - dec		jan	fév	mar	avr	mai	jun	sep	oct	nov	dec
1. Planification et structuration											
	2. Pré-campagne										
		3a. Dons majeurs									
						3b. Dons importants					
								3c. Dons spéciaux			

Chacune des étapes de sollicitation est importante car elles sont toutes reliées entre elles. Par exemple, le succès remporté au niveau des dons majeurs aura un effet direct sur les dons importants et influencera le niveau des dons recueillis. De même, un échec, à un niveau ou à un autre, affectera l'ensemble des opérations.

LES PRIORITÉS

Voici les tâches les plus importantes à réaliser au cours de la préparation et de la réalisation de la campagne afin d'en maximiser le succès :

- recruter des personnes influentes dans leur milieu pour former le comité de campagne
- rédiger l'énoncé de la raison d'être le plus tôt possible pour assurer le démarrage rapide de la campagne. Ce document-clé permettra aussi de solliciter très tôt au début de la campagne les donateurs pressentis les plus importants
- concentrer les énergies à recueillir plus de 80 % de l'objectif de 400 000 \$ en dons de niveau majeur (24 000 \$ et plus) et important (5 000 \$ à 23 999 \$)

1. PLANIFICATION ET STRUCTURATION

Durée : 8 mois, du 1^{er} mai au 31 décembre 2010

La mise sur pied d'une solide structure interne avant le début de la campagne est l'une des meilleures garanties de succès. Durant les huit mois précédant la campagne, les tâches suivantes devront être accomplies :

- Élaboration d'un plan détaillé de campagne et d'une liste de donateurs pressentis
- Rédaction de la raison d'être
- Acquisition et implantation d'un système de gestion de base de données
- Identification et recrutement des membres du comité de la campagne
- Production des documents promotionnels
- Élaboration du programme de reconnaissance
- Élaboration du programme de commandites
- Mobilisation et formation des membres du comité

2. PRÉ-CAMPAGNE

Durée : 1 mois

Niveau de dons : variable

Objectif financier : à déterminer

Réalisation

La pré-campagne est une mini-campagne en soi, dont l'objectif premier est d'obtenir l'appui de la part d'individus et d'entreprises qui sont proches des Écuries. Elle s'adresse donc principalement aux commanditaires et donateurs actuels, aux administrateurs, membres du comité de la campagne, fournisseurs et partenaires et adeptes de la compagnie.

Stratégiquement, le taux de participation de la pré-campagne est très important puisqu'il témoigne de l'importance que ses proches accordent aux projets à financer, auprès des donateurs externes.

Présidence

La pré-campagne sera co-présidée par un membre de la « famille » des Écuries et par le président de la campagne de financement.

Méthodes de sollicitation

Envoi d'une lettre (ou rencontre face-à-face) suivi(e) d'un appel téléphonique par le solliciteur

3. CAMPAGNE DE FINANCEMENT

Durée : 12 mois

Dates : 1^{er} janvier au 31 décembre 2011

	Dons majeurs	Dons importants	Dons spéciaux
Niveau de dons	24 000 \$ et plus	5 000 \$ à 23 999 \$	4 999 \$ et moins
Durée	4 mois	4 (+ 2) mois	4 mois
Dates de réalisation	1 ^{er} janvier au 30 avril	1 ^{er} mars au 30 juin (juillet – août)	1 ^{er} septembre au 31 décembre
Objectif financier	201 000 \$	135 000 \$	64 000 \$
% de l'objectif total	50 %	34 %	16 %
Nb de dons	7	16	71

Stratégie générale

Les membres du comité de la campagne doivent d'abord solliciter le don de 45 000 \$, et poursuivre ensuite en sollicitant les dons de 30 000 \$ et ainsi de suite. Il va sans dire qu'ils peuvent solliciter des dons supérieurs à ces montants, s'ils jugent qu'un donateur particulier pourrait verser un tel don.

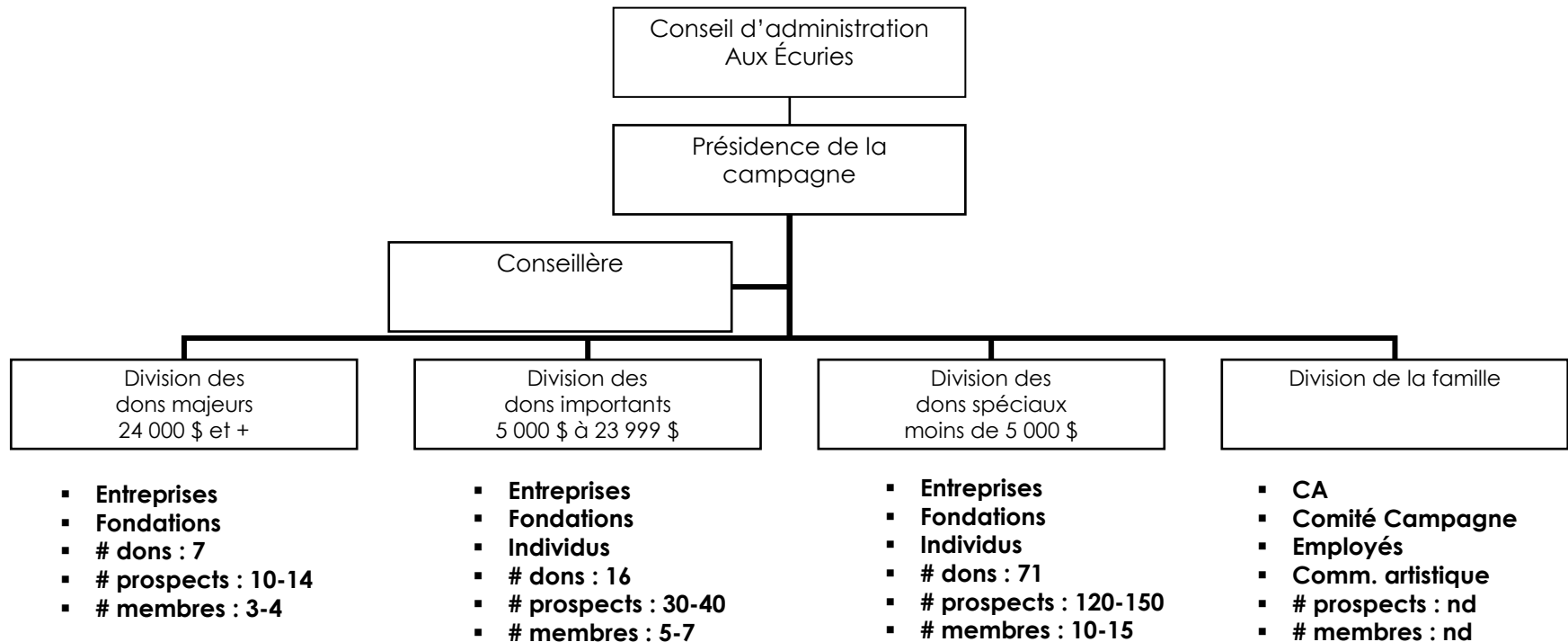
Les donateurs pressentis avec lesquels les bénévoles sont les plus confiants, seront contactés en premier, de façon à créer l'enthousiasme nécessaire pour stimuler les autres sollicitateurs et les donateurs qui seront approchés subséquemment.

Les sollicitations s'effectueront lors de rencontres prévues à cet effet, auxquelles assisteront le bénévole et un représentant des Écuries. Pour la sollicitation des dons spéciaux, on procédera autant que possible par sollicitation face à face. Dans certains cas, on pourra procéder par envoi postal suivi d'un appel téléphonique par le sollicitateur.

Le comité (les équipes des divisions) tiendra des réunions régulièrement pour suivre le travail de sollicitation et au besoin, ajouter de nouveaux donateurs pressentis. Au total, environ 6 à 10 dossiers seront assignés à chacun des sollicitateurs.

Théâtre Aux Écuries
Campagne de financement 2011
Objectif : 400 000 \$

Organigramme du comité



Ex-officio au comité de la campagne :

Président du conseil d'administration
Directeur général

PROFIL ET RESPONSABILITÉS DES MEMBRES DU COMITÉ

Le président de la campagne de financement et les présidents de division

L'objectif de cette campagne est de recueillir 400 000 \$. Pour relever ce défi et assurer le succès de la campagne, la présidence de la campagne doit être confiée à une personne influente. Il s'agira d'un bon gestionnaire qui possède des qualités de chef de file, tant dans son milieu professionnel qu'au sein de la communauté, et dont l'influence dans son milieu est indiscutable.

Le président du comité de campagne, plus que quiconque, acceptera de prendre l'entière responsabilité de la campagne, de voir à ce que les différentes divisions effectuent leur travail de sollicitation correctement et efficacement.

Profil

1. Être un décideur influent, connu et respecté de la communauté des affaires.
2. Être capable de convaincre d'autres décideurs du succès de l'entreprise et à les inciter à s'impliquer activement dans la réalisation de la campagne de financement.
3. Posséder l'influence nécessaire pour stimuler une générosité accrue de la part de ses pairs.
4. Posséder de l'expérience en collecte de fonds.
5. Avoir la capacité financière et accepte de faire un don substantiel à la campagne.

Responsabilités

1. Recruter un ou deux décideurs dynamiques et influents, prêts à travailler activement au succès de la campagne et à faire un don.
2. Présider les réunions de sa division, diriger et superviser le travail de ses membres, les motiver à l'action.
3. Travailler activement à identifier les donateurs potentiels et aider à les solliciter.

Les membres du comité

Profil

1. Être un décideur influent, et de préférence, ayant déjà fait et sollicité des dons pour d'autres causes.
2. Avoir la capacité financière et accepter de faire un don à la campagne, personnellement ou par le biais de son entreprise.
3. Être en mesure d'établir des liens avec des entreprises, fondations et individus pour pouvoir solliciter un don de leur part.
4. Faire preuve d'engagement envers la cause et adhérer à l'énoncé de la raison d'être de la campagne. Être disposé à consacrer temps et énergie au succès de la campagne.

Responsabilités

1. Collaborer au recrutement des membres du comité tout en s'assurant que ceux-ci soient capables et désireux de faire un don, personnellement ou au nom de leur entreprise.
2. S'impliquer activement à identifier, évaluer et solliciter les donateurs pressentis pour les dons.
3. Assister aux réunions du comité de la campagne.
4. Motiver tous les bénévoles à l'action par l'exemple de leur implication personnelle.

ÉCHÉANCIER DE LA CAMPAGNE

Dates	Tâches	Responsables
2010		
d'ici le 31 décembre	- Approbation du plan de la campagne	CA
	- Recrutement du président de la campagne et des membres du comité	CA, DG, CO
	- Implantation de la base de données	DG
	- Rédaction et approbation de l'énoncé de la raison d'être	CO / DG/ CA
	- Rédaction et approbation d'un programme de reconnaissance	CO / DG/ CA
	- Rédaction, conception et impression du matériel de la campagne	CO / DG
	- Sollicitation des dons de la pré-campagne (1 ^{er} novembre)	PRÉS. (2)
2011		
1 ^{er} janvier au 30 avril	- Sollicitation des dons majeurs - Début de la sollicitation des dons importants (1 ^{er} mars)	CAB, DG
1 ^{er} mai au 31 décembre	- Suite et fin de la sollicitation des dons importants (30 juin) - Sollicitation des dons spéciaux (1 ^{er} sept)	CAB, DG
1 ^{er} janvier au 28 février 2012	- Rédaction du rapport final - Fermeture de la campagne	CO, DG

CA : Conseil d'administration
CAB : Membres du comité
CO : Conseillère en collecte de fonds
DG : Direction générale ou équipe

ANNEXE 1

GUIDE POUR LE TRAITEMENT DES DONs

Une des tâches de la direction de la campagne consiste à établir une procédure pour la réception et le traitement des dons. Il faut s'assurer qu'un système approprié et transparent soit mis en place et puisse faire l'objet d'un suivi rigoureux.

De la réception du don jusqu'à la lettre de remerciement au donateur, un maximum de dix jours ouvrables devrait s'écouler.

Procédure :

Après la réception d'un don ou d'une lettre officielle de confirmation d'un don :

- Inscrire les coordonnées complètes du donateur et le don dans la base de données (à noter : la date des prochains versements, s'il y a lieu)
- Préparer une lettre-type de remerciement
- Acheminer la lettre au(x) solliciteur(s) pour signature
- Émettre un reçu pour fins d'impôt et joindre à la lettre (lorsque signée)
- Envoyer au donateur après avoir photocopier les originaux pour référence dans vos dossiers

Pour le(s) versement(s) subséquent(s) :

- Envoyer une lettre de rappel un mois avant la date prévue pour le prochain versement
- Lorsque le versement est reçu, envoyer une lettre de remerciement signée par le président de l'organisme avec le reçu pour usage fiscal.

ANNEXE 2

