

Collecte locale  
de fonds

**Agir ensemble**



# Colophon

## Edition

© Cordaid, La Haye, avril 2005

## Texte

Willem Hooglugt

## Traduction

Todo Talenservice

## Photographie

Partenaires de Cordaid, Cordaid

## Création

SO Creatief, La Haye, Pays-Bas

## Imprimeur

Hoonte Bosch & Keuning, Utrecht, Pays-Bas

## Commandes

Des exemplaires de cette publication peuvent être commandés auprès de Cordaid:

externe.communicatie@cordaid.nl

www.cordaid.com

t +31 70 313 63 00

f +31 70 313 63 01

Cordaid forme, ensemble avec Kinderstem, Memisa, Mensen in Nood et Vastenactie, une des plus grandes organisations d'aide et de développement internationales. Cordaid est soutenu par plus d'un demi million de Néerlandais et travaille avec des milliers de partenaires dans le monde entier, à une existence plus digne pour les pauvres et les sans-droits.

Mama Cash soutient les initiatives des femmes dans le monde entier. Des femmes qui travaillent à la base, et qui essaient d'améliorer leur position dans la société. Les activités des groupes soutenus s'articulent autour de différents thèmes : l'Intégrité corporelle, l'Art, la Culture & les Médias, la Justice économique, la Paix et la Sécurité, et la Parole et la Participation

<b>1</b>	<b>Introduction</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Ce que nous entendons par collecte locale de fonds 5</b>	
<b>3</b>	<b>La culture du don</b>	<b>7</b>
	3.1 Résultats de la discussion	8
Étude de cas 1	Kazakhstan : Solaris. Un petit début dans une situation difficile....	10
Étude de cas 2	Pérou : Dîner « Le pain et le vin » de Hogar de Cristo	12
Étude de cas 3	Inde : Le succès né de la modeste initiative d'une seule personne	14
<b>4</b>	<b>La collecte locale de fonds et la mission de l'organisation</b>	<b>15</b>
	4.1 Questionnaires	15
	4.2 Résultats de la discussion	15
Étude de cas 4	Philippines : Cartes de Noël et art pour communiquer et collecter des fonds	17
Étude de cas 5	Mexique : Investir dans le changement social	18
<b>5</b>	<b>Les moyens de la communication et de la collecte de fonds</b>	<b>19</b>
	5.1 Questionnaires	19
	5.2 Résultats de la discussion	20
Étude de cas 6	Pays-Bas : Cordaid et l'importance de la création d'une marque ou <i>branding</i>	22
Étude de cas 7	Afrique du Sud: WHEAT surprend la vie économique sud-africaine avec une boîte....	24
<b>6</b>	<b>L'organisation de la collecte de fonds</b>	<b>25</b>
	6.1 Questionnaires	25
	6.2 Résultats de la discussion	25
Étude de cas 8	Tanzanie : Un dîner pour veufs et orphelins	26
Étude de cas 9	Philippines : Les bases du succès de la collecte de fonds	28
<b>7</b>	<b>Recommandations</b>	<b>30</b>
<b>8</b>	<b>Épilogue</b>	<b>33</b>
	Liste des participants	34
	Bibliographie	35

◀ Couverture : Carlinhos Brown est un chanteur connu, compositeur de musique Brésilienne de carnaval. Carlinhos a offert des objets personnels à GAPA pour collecter des fonds.

# Introduction 1

Dans son plan stratégique 2003-2006, Cordaid cite la collecte locale de fonds comme l'un de ses projets d'innovation. Depuis début 2003, un groupe de travail examine comment la collecte locale de fonds peut apporter de façon stratégique une contribution au renforcement de la position des partenaires : rendre possible et atteindre les objectifs de l'organisation dans le cadre de la mission, tout en aidant cette organisation à se développer. La collecte locale de fonds peut en effet contribuer à la durabilité financière d'une organisation et être considérée comme un moyen de devenir moins dépendant des bailleurs de fonds étrangers. Elle a en ce sens sa place aux côtés des autres formes d'obtention de revenus telles que les subventions des autorités (locales), les activités génératrices de revenus et les contributions de fonds nationaux et internationaux. La collecte locale permet de mieux ancrer l'organisation dans sa propre société et constitue la preuve du soutien dont bénéficie la mission de cette organisation.

Le groupe de travail de Cordaid sur la collecte locale de fonds a rassemblé depuis 2003 les expériences des partenaires dans ce domaine et a conduit une enquête plus élargie sur la culture du don dans divers pays et sur divers continents. Cette culture du don, fortement ancrée dans la culture et l'histoire, constitue en effet le fondement de la collecte locale de fonds. L'objectif est ici d'étudier comment la culture existante du don, les motifs profonds qui poussent à aider les autres, peut être utilisée au profit du changement social. Cordaid a décidé, en coopération avec Mama Cash, de conduire une enquête afin d'inventorier les expériences des partenaires en matière de collecte locale de fonds. 20 organisations ont rempli et renvoyé le questionnaire. Les résultats de cette enquête, avec ceux d'une enquête sur la culture du don

conduite dans divers pays, ont servi de base à la réunion d'experts qui s'est tenue les 29 et 30 septembre à La Haye. Cordaid et Mama Cash avaient invité des « experts » venus d'organisations ayant fait la preuve de leur expérience en matière de collecte locale : que ce soit en tant que collecteur actif de fonds ou que consultant chargé de former et conseiller les organisations. Le but de la réunion était de rassembler les expériences et opinions de ces experts pour donner forme à la politique de Cordaid/Mama Cash en matière de collecte locale de fonds. Deux questions étaient au centre des débats : comment stimuler les organisations pour qu'elles commencent ou continuent à collecter des fonds au niveau local et quel soutien peuvent leur apporter Cordaid/Mama Cash dans ce cadre ? Les résultats de cette réunion sont résumés dans ce livret dans le contexte d'une brève description des réponses au questionnaire et de l'étude sur la culture du don. Une attention toute particulière a été portée à plusieurs « bonnes pratiques » présentées au cours de la réunion. C'est délibérément qu'elles ont été reprises car l'une des principales leçons de la réunion a été la confirmation du principe selon lequel « les bons exemples font toujours de adeptes. » Ce livret dresse un constat intermédiaire sur l'état d'avancement du projet « collecte locale de fonds ». Le processus se poursuit et conduira à l'élaboration d'une politique et à la prise de mesures concrètes en découlant au profit des partenaires, dans le but de renforcer leur position et leur travail. Les experts du monde entier réunis à La Haye ont pour nous été une source d'inspiration pour la poursuite de cet effort.

**Margriet Nieuwenhuis,**

*Présidente du groupe de travail sur la collecte locale de fonds*



Bus de théâtre offert à GAPA par Petrobras, la plus grande compagnie pétrolière du Brésil. GAPA produit des pièces de théâtre itinérantes avec les jeunes, dans lesquelles l'accent est mis sur la prévention du sida. En ce moment 25% des revenus de GAPA vient du secteur privé, 10% de donateurs locaux, 2% de l'administration publique, et 62% de donateurs de l'étranger.

## Ce que nous entendons par collecte locale de fonds 2

La collecte locale de fonds est définie comme une « méthode visant à collecter sur place des moyens locaux (en argent ou en biens) auprès des individus et/ou des entreprises au profit des objectifs d'une ONG ». La collecte locale de fonds est un élément isolé à distinguer des autres formes de « mobilisation des ressources locales » telles que l'obtention de revenus sous la forme de subventions des autorités locales et nationales ou, par exemple, par le moyen d'activités génératrices de revenus.

Dans sa note de politique financière, Cordaid considère la collecte locale de fonds comme l'une des stratégies financières de l'organisation :

Une stratégie d'organisation qui vise la collecte de moyens financiers qui lui permettront de rendre possible et d'atteindre les objectifs de l'organisation dans le cadre de la mission tout en aidant cette organisation à se développer. Une stratégie financière saine est adaptée aux fonctions sociales de l'organisation et au caractère spécifique de cette organisation ou de ce type d'organisation, tient compte des possibilités en fonction du contexte dans lequel l'organisation opère et cherche à créer une position financière caractérisée par la stabilité financière, évitant toute dépendance malsaine. (Cordaid : Note de politique financière).

# Postcode Loterij helpt

Chaque année Mensen in Nood et Memisa, deux des quatre fonds de Cordaid, reçoivent des montants substantiels de la Nationale Postcode Loterij (la loterie nationale).



## La culture du don 3

**Les gens donnent. Ils l'ont toujours fait, et dans toutes les cultures. Toutes les religions appellent leurs adeptes à donner aux pauvres. Le comportement du don est par conséquent très ancré dans les habitudes culturelles. L'Inde connaît les notions de « daanan » ou « par aarth » (charité). Aux Philippines, l'entraide est une tradition qui remonte à l'époque précoloniale. En Afrique, la solidarité réciproque est très ancrée dans les liens de famille les plus larges.**

Une récente étude conduite dans 7 pays d'Asie sur le comportement en matière de don a révélé que presque tous les foyers des classes moyennes et supérieures donnaient effectivement. Une étude conduite en Afrique du Sud a montré que ce pays est un pays de donateurs et que le don n'est pas simplement le fait des riches mais fait partie du mode de vie de tous les Sud-africains. On dit du Pérou qu'au moins la moitié de ses habitants donne et qu'il s'agit ici surtout de dons adressés à la population locale. Les diverses études permettent d'identifier un modèle dans le comportement des donateurs : les gens donnent pour trois types différents de « bonnes causes ». Les dons vont en premier lieu aux individus : famille, pauvres, personnel ou victimes de catastrophes. Cette catégorie représente 40 % des dons en Asie. Nous trouvons en deuxième place les organisations religieuses et les églises. Pour l'Asie, les calculs ont indiqué que 35 % des dons étaient destinés à de telles organisations. Le troisième groupe de bénéficiaires des dons est enfin constitué par les ONG, ou organisations de bénévoles. Pour l'Asie, ces dons sont estimés à 25 %.

Les dons se composent d'argent, de biens ou de temps libre. Les gens donnent plutôt de l'argent en Asie et plutôt de biens matériels au Pérou. Les études provenant d'Asie sont actuelles et ont été conduites de façon scientifique avec l'aide entre autres de la Banque asiatique pour le développement et d'USAID. Elles montrent de façon détaillée l'état de la situation en matière de collecte de fonds. Et bien qu'il n'existe pas partout de telles études conduites de façon aussi scientifique, d'autres études et expériences indiquent que la collecte de fonds, même de nos jours, est un phénomène répandu dans tous les peuples et dans toutes les cultures. La seule enquête conduite par Cordaid/Mama Cash le montre déjà.

Le défi lancé aux partenaires de Cordaid/Mama Cash consiste à faire la conquête, en tant qu'ONG, d'une partie du marché existant du don. Cordaid/Mama Cash se sont enquis au printemps 2004, par le moyen d'un questionnaire, de la situation de la collecte locale de fonds. Les 20 organisations qui ont renvoyé le formulaire rempli tirent en moyenne de 17 à 20 % de leurs propres revenus de la collecte locale de fonds. Elles reçoivent des dons des particuliers et des entreprises. Pour les partenaires de Cordaid, le succès de ces collectes est lié à l'expérience. L'organisation Asisi des Philippines est par exemple active depuis 1975 dans la collecte locale de fonds et en tire 50 % de ses revenus. Le succès de la collecte locale de fonds dépend des possibilités qu'ont les organisations de collecte d'anticiper sur les motifs de générosité des donateurs potentiels. Les gens donnent par compassion, en raison de leur conviction

religieuse et parce qu'ils croient dans les objectifs de l'organisation. Ils se sentent mieux lorsqu'ils ont donné. Les gens ne donnent pas s'ils n'ont pas confiance dans l'organisation ou ne croient pas en la bonne cause que défend cette organisation.

### 3.1 Résultats de la discussion

Ces données ont constitué les points de départ des premières discussions durant la réunion d'experts. Tous les participants disposent d'une riche expérience dans la collecte de fonds au profit de leur propre organisation. Certains d'entre eux sont des consultants expérimentés dans la formation et le conseil d'organisations dans le domaine de la collecte locale de fonds.

Les participants à la réunion d'experts soulignent en premier lieu que la « culture du don » existait déjà avant les ONG pour lesquelles nous travaillons. Il est important pour une organisation d'étudier la culture du don avant de commencer à collecter des fonds au niveau local. Une organisation doit être consciente du fait qu'elle fait elle-même partie de la société locale et qu'elle y a ses racines. La collecte locale de fonds est ainsi une opportunité de renforcer cet enracinement local, pourvu qu'elle réussisse à coller aux motifs existants, connus et vécus, qui poussent la communauté locale à donner. Un exemple en sont les organisations de femmes qui collectent pour le travail des femmes auprès des femmes occupant des postes de responsabilité dans la vie économique. Ces dernières connaissent les problèmes des femmes, comprennent quel est le rôle décisif des femmes dans

la société et connaissent, par leur culture d'entreprise, la valeur d'un investissement donnant des résultats concrets.

#### **Diverses organisations, diverses stratégies**

Les experts savent à quel point il est important de communiquer correctement et clairement l'intérêt des objectifs de leur organisation auprès de la communauté locale. Une organisation qui se lance dans la collecte locale de fonds doit faire face à la « concurrence » de nombreuses autres « bonnes causes ». Rien qu'en Afrique du Sud, le nombre des ONG actives est de 98 000 et il est donc difficile de gagner la confiance de la population et de se faire une place à côté des grands noms établis tels que la Croix rouge et l'Unicef. Il est ici important de faire une distinction entre les organisations en fonction de leurs tâches primaires : aide à la défense des droits & ressources, prestations de services et activités basées sur les droits. Ces différences déterminent les possibilités de succès immédiat de la collecte locale de fonds et la stratégie de communication de l'organisation concernée. Les diverses tâches primaires font que les organisations orientent leur action sur divers groupes cibles et utilisent à cet effet divers moyens de communication et de collecte de fonds. Les motifs poussant à soutenir une organisation et ses objectifs sont de ce fait différents. Des motifs qui sont ancrés dans un ensemble de valeurs et de normes culturelles et / ou religieuses et qu'il convient de connaître et de distinguer.

Les experts signalent également qu'il est nécessaire d'adapter sa stratégie au groupe cible. Qui demande quoi au bon moment ? Hogar de Cristo, du Pérou, demande par exemple une aide pour sa banque alimentaire aux

supermarchés et pour sa communication à un bureau communications et aux chaînes de télévision. La demande doit correspondre à ce que le donateur peut donner. Le moment doit également être bien choisi. Les gens donnent pour les victimes d'une catastrophe au moment où la catastrophe fait la une de l'actualité. Dès que les victimes ne sont plus à la une des journaux ou au journal télévisé, le créneau se referme pour la collecte.

#### **Divers pays, diverses opportunités**

Au cours de la discussion entre les experts des quatre coins du monde, il s'est avéré que les possibilités variaient sans cesse en fonction des continents sur lesquels ils étaient actifs. Ces possibilités sont en premier lieu différentes selon la zone : urbaine ou rurale. De nombreuses organisations travaillent essentiellement en zones urbaines et visent la classe moyenne émergente. Cette classe est considérée par les experts, à côté des entreprises, comme étant la principale nouvelle source de donateurs potentiels. Une forme dérivée de ce type de donateurs est constituée par les immigrants des États-Unis, du Canada ou de l'Europe qui, par le moyen de dons aux ONG, conservent des liens avec leur pays d'origine ou leur ville natale. Dans certaines régions à forte croissance économique, comme dans le sud de l'Inde où l'informatique se développe à pas de géant autour d'Hydrabad, les opportunités de collecte locale de fonds sont énormes. Les organisations établies dans les régions pauvres de l'Afrique subsaharienne sont par contre confrontées à de sérieux problèmes lorsqu'elles se lancent dans la collecte locale de fonds. Des problèmes qui peuvent conduire à des déceptions et au scepticisme.

#### **Crédibilité d'une organisation**

Les experts estiment que la crédibilité est importante pour une organisation collectrice de fonds ainsi que pour l'ensemble du secteur de la collecte de fonds dans un pays. Ils insistent sur l'importance pour les organisations d'être réellement enracinées dans la communauté locale et d'œuvrer pour des problèmes étant véritablement considérés comme des problèmes par cette communauté locale. Une organisation doit faire ce qu'elle promet et montrer les résultats de ses travaux. Un donateur souhaite savoir où est passé son argent et l'organisation doit dans ce cadre faire preuve de transparence. De cette façon, les donateurs se sentent copropriétaires de l'organisation, davantage impliqués dans le travail. Ainsi les bases sont jetées pour un véritable partenariat avec les donateurs. Ils seront plus disposés à donner de nouveau lorsqu'ils seront sollicités. Une organisation crédible doit avoir un statut légal et une direction inspirant confiance et rendant officiellement des comptes sur son travail et sur tous les revenus et dépenses dans le cadre de rapports annuels. Ces informations doivent être contrôlées par des instances officielles. Il convient en outre d'indiquer clairement les montants provenant de chaque bailleur de fonds : communautés locales, entreprises, pouvoirs publics et bailleurs de fonds étrangers. Certaines organisations publient également un rapport annuel public rendant des comptes au grand public et à leurs propres donateurs. Notons ici que cette information publique doit également souligner les aspects humains des résultats enregistrés. Un exemple concret est toujours le plus évocateur et incite les donateurs à poursuivre leur élan de générosité.



## Un petit début dans une situation difficile .....

Solaris

Actif dans le domaine de la collecte locale de fonds depuis novembre 1998

Part de la collecte locale de fonds dans le total des revenus : 1%

**Depuis avril 2004, des boîtes à collecte en plastic transparent ont été placées dans divers magasins de deux centres commerciaux de la capitale du Kazakhstan Pavlodar. Le public peut apporter sa contribution aux soins des patients cancéreux traités dans le Pavlodar Hospice. La mise en place des boîtes à collecte a été accompagnée d'une campagne publicitaire, avec une participation active de la plupart des médias locaux. La chaîne de télévision commerciale a également mis en avant le travail de l'Hospice.**

Chaque année 600 personnes meurent à Pavlodar à cause de cancer. Les institutions médicales ne disposent pas de moyens de soigner les patients incurables et après leur traitement les patients sont renvoyés chez eux. Quant aux soins aux patients, le soutien de la famille est très important, ce qui était une chose absente au Kazakhstan jusqu'à récemment. Mais, depuis 1999 Solaris a créé un service ambulatoire pour ce groupe de patients. Un petit Hospice destiné aux 15 patients, a été réalisé en 2002. Actuellement, 44 volontaires et salariés travaillent pour l'organisation. Solaris accompagne entre 400 et 450 patients et leurs familles chaque année.

Solaris reçoit de l'aide financière des bailleurs de fonds internationaux et du gouvernement local. L'organisation est persuadée que, finalement, le public ne tardera pas à contribuer. Au terme de quelques mois, les résultats sont encore modestes : 150 euros. Ce résultat correspond à la situation de l'ancienne République soviétique du Kazakhstan. Plus de 70 ans de régime communiste n'ont pas été bénéfiques à la culture du don. Selon Solaris, « Il n'y a pas de culture du don dans ce pays. Nous n'avons encore jamais rencontré un groupe de donateurs potentiellement intéressé par notre travail n'étant pas lié à l'État. » Solaris est toutefois fermement décidé à poursuivre cette collecte locale de fonds. La publicité joue ici un rôle important et Solaris est aujourd'hui connu au Kazakhstan, avec une image de marque positive. Bulletins d'information, dépliants et spots sur les chaînes locales de radio et de télévision constituent l'essentiel des moyens publicitaires utilisés. Les conversations personnelles sont en outre un moyen important pour communiquer notamment aux petites et moyennes entreprises des informations sur le travail de Solaris pour l'Hospice. On constate à cette occasion qu'il est plus facile d'établir des contacts avec des personnes qui connaissent elles-mêmes des patients atteints du cancer ou qui en sont morts. Cette reconnaissance constitue souvent un bon relais pour une conversation et une prise de contact avec les travaux de Solaris. Les employés de Solaris sont persuadés que cette prise de contact peut marquer le début d'une relation conduisant à des dons au profit des oeuvres de l'organisation.

**Certification**

Un outil majeur pour augmenter la crédibilité du secteur est la certification des organisations de collecte de fonds. Les donateurs savent alors que l'organisation certifiée satisfait à plusieurs exigences standards fixées par le secteur. Ces organisations sont ainsi en principe fiable. Les Pays-Bas connaissent le label CBF, qui garantit entre autres que, sur chaque euro collecté par une organisation, 25 centimes au maximum peuvent être consacrés à la collecte de cet euro. Cordaid a par ailleurs imposé à ses fonds de ne pas dépenser plus de 15 centimes d'euro à la collecte d'un euro. Des exemples de certification existent dans divers pays tels que les Philippines, l'Inde et l'Afrique du Sud. Dans d'autres pays, de telles certifications sont en cours d'élaboration, comme au Mexique et au Brésil. Ce genre d'initiative n'existe pas dans des pays comme le Kenya, la Côte d'Ivoire et l'Ukraine.

Les experts soulignent l'importance de la certification et constatent que les différences d'un pays à l'autre dépendent également des diverses législations et réglementations. La conclusion est que la certification doit correspondre à un processus autorégulateur voulu par diverses organisations dans un même pays. Il est important pour les ONG de créer des réseaux avec d'autres organisations pour réaliser cet objectif. Un tel réseau peut également être utile pour par exemple effectuer un travail de lobby en vue d'obtenir une exonération fiscale des dons destinés aux bonnes causes. Une mesure de ce genre au profit des entreprises en Afrique du Sud a énormément stimulé le secteur des activités à but non lucratif.

La représentante de Semillas du Mexique explique à l'aide d'un exemple comment la corruption au sein d'une certaine organisation de collecte de fonds, dans un pays déjà si corrompu, conduit également à la suspicion à l'égard des autres organisations du secteur de la collecte de fonds et fait ainsi que les gens sont moins disposés à donner (voir page 18).

Les experts soulignent le rôle stimulateur que Cordaid/Mama Cash peuvent jouer pour que les ONG des pays où la certification n'existe pas encore soient poussés à prendre une telle initiative. Des exemples tirés d'autres pays pourraient à cet effet être utilisés. Il est important que Cordaid et Mama Cash fassent également usage de leur expérience et de leurs connaissances pour aider à lancer, en le mettant au centre de la discussion, le processus de certification.

## Dîner « Le pain et le vin »

## Un événement annuel d'envergure nationale

Hogar de Cristo, Lima

Actif dans le domaine de la collecte locale de fonds depuis 1998

Part de la collecte locale de fonds dans le budget total : 15%

La télévision est présente. Les principaux quotidiens y envoient leurs reporters. Les 2 000 participants viennent des entreprises péruviennes, du monde politique et du monde du spectacle et paient volontiers les 100 dollars demandés à l'entrée. Voir et être vu, tel semble être leur objectif. Mais les choses sont un peu différentes : Les participants au dîner « Le pain et le vin » savent que leur contribution est destinée au travail de Hogar de Cristo pour les enfants, surtout des rues, les personnes âgées et les handicapés mentaux. Car la communication sur le but de cette collecte de fonds est l'un des points forts de Hogar de Cristo. C'est également grâce à cette communication que le dîner « Le pain et le vin » est devenu au Pérou en peu de temps un événement dont tout le monde parle. Et bien sûr également en raison de son résultat en termes de revenus : 200 000 dollars pour les travaux de Hogar de Cristo.

La force motrice derrière Hogar de Cristo au Pérou est le jeune prêtre Martín Sánchez. Il transpose en 1998 le concept chilien de Hogar de Cristo au Pérou et enregistre rapidement de bons résultats sur le marché péruvien de la collecte de fonds, pourtant réputé difficile et où la crédibilité des ONG n'est pas très brillante. Il positionne Hogar de Cristo en tant qu'« organisation de valeur ». Son principal programme est intitulé REAL : la reconstruction de l'esprit ou bien la participation à Hogar de Cristo crée de nouvelles

valeurs et les entreprises et individus œuvrent à l'instauration d'un « paradis sur terre ».

Les activités de collecte de fonds se composent de la collecte d'argent, de denrées alimentaires et de biens auprès des entreprises et des particuliers. Des réseaux actifs permettent de multiplier rapidement les contacts. Le père Martín réussit à convaincre de grandes entreprises telles que The Mining Companies, Viru Farming Society et Saga Falabella de donner à Hogar de Cristo et de participer au dîner annuel « Le pain et le vin ». Avec ces sociétés et avec d'autres, il crée un concept dans le cadre duquel les employés de ces entreprises apportent une contribution financière à Hogar de Cristo. À Noël, Hogar de Cristo vend dans la moitié du pays des cartes et des galettes, représentant 15 % du revenu annuel de l'organisation. Et des accords ont été passés avec divers supermarchés pour la livraison de nourriture au profit des enfants et des personnes âgées dont s'occupe également Hogar de Cristo.

Le père Martín nomme son travail du « marketing social » et utilise de façon active les médias de masse pour faire connaître Hogar de Cristo, transmettre ses valeurs et collecter argent et biens auprès de la communauté péruvienne. Là où d'autres organisations se heurtent à la méfiance, il réussit grâce à son concept original et à son positionnement à gagner la confiance des individus et des entreprises. Une énergie infatigable, un réseau très étendu et une créativité débordante ont fait le reste pour que Hogar de Cristo devienne une organisation connue au Pérou.

Hogar de risto, Pérou.  
« Jairo a un rêve. Grâce à votre aide son rêve sera une réalité ».



## Un succès né de la modeste initiative d'une seule personne

MCAS India, consultants pour la collecte locale de fonds  
Actif dans le domaine de la collecte locale de fonds depuis 1995  
Part de la collecte locale de fonds dans le budget total : 13%

Nisha Purushothaman nous raconte l'histoire du docteur Regi George. Il est médecin et s'inquiète du sort des tribus indigènes du sud de l'Inde et devient l'initiateur et la force motrice de l'organisation de soins de santé Tribal Health Initiative. Son message est simple : « Aidez les indigènes à se guérir eux-mêmes. Nous avons besoin de votre soutien. Rendez-nous visite, s'il vous plaît. » Il envoie ce message en juin 2001 avec sa femme Lalitha à 50 amis et connaissances. Trois mois plus tard, en septembre 2001, il ouvre le site Internet [www.tribalhealth.org](http://www.tribalhealth.org) et y publie tous les dons reçus jusqu'à ce jour, en précisant exactement à quoi a servi l'argent. Par hasard, (mais le hasard existe-t-il lorsque l'on montre ce que l'on fait ?) un journaliste du Readers Digest entend parler du travail du docteur Regi George et lui rend visite. Son article devient l'éditorial du Readers Digest. La nouvelle fait tâche d'huile. Les médias locaux reprennent l'article et un montant de 2 000 dollars est versé au profit du travail de Tribal Health Initiative.

En septembre 2002, le docteur Regi George, inspiré entre autre par un cours de formation suivi auprès de la MCAS, l'organisation de Nisha Purushothaman, devient convaincu de la nécessité de faire preuve d'une transparence optimale à l'égard de ses donateurs. Il décide donc de rédiger et d'imprimer en 500 exemplaires un rapport annuel simple, destiné au grand public. Il envoie ce rapport à ses donateurs en leur demandant de lui rendre visite ou de faire un don au profit de son oeuvre. Cette opération lui rapporte 4.500 dollars.

Trois ans après la première lettre de Regi et de son épouse Lalitha, la base de données comprend 800 donateurs fidèles. Ils reversent 20 % de leur revenu à Tribal Health Initiative. Mais ce n'est pas tout : grâce au soutien des donateurs particuliers indiens, Tribal Health Initiative reçoit davantage et de façon plus aisée le soutien de fonds indiens et d'organisations caritatives. Tout cela se traduit par une plus grande indépendance à l'égard des donateurs étrangers. La conclusion du docteur Regi George est donc claire : « *Je suis absolument convaincu des possibilités offertes par la collecte de fonds auprès du grand public. Cela nous a apporté crédibilité et satisfaction.* »

Nisha Purushothaman a exposé ce cas pour illustrer la force des petites organisations en Inde. Et elles sont nombreuses, peut-être bien quelque 1,2 million, surtout dans les zones rurales de l'Inde. Elle a clairement expliqué comment la collecte de fonds par les organisations indépendantes se développait à vitesse grand V. Des centaines d'organisations de bénévoles collectent des fonds, en partie inspirées par des conférences annuelles et des cours de formation dans le domaine de la collecte de fonds. Les grandes organisations enregistrent des succès et les plus grandes collectent des millions.

Nisha Purushothaman a expliqué que les petites et grandes initiatives en matière de collecte locale de fonds en Inde ont du succès parce que les bailleurs de fonds internationaux se retirent, notamment du Sud de l'Inde, en raison de la croissance économique que connaît le pays. En même temps, l'Inde se transforme au niveau international en pays donateur pour l'Afrique et l'Afghanistan. Des opportunités se présentent ainsi que la volonté de les saisir. Les techniques internationale de collecte de fonds sont « indianisées ». La collecte locale de fonds est prometteuse en Inde. Le docteur Regi George en a donné l'exemple. Une petite initiative avec un grand impact.

## La collecte locale de fonds et la mission de l'organisation 4

L'expression est très répandue parmi les collecteurs de fonds : « fundraising is friendraising » (la collecte de fonds, c'est la collecte d'amis). En d'autres termes, il s'agit de tisser des liens durables avec des « amis » qui s'engagent aux côtés de la mission et des objectifs de l'organisation et y contribuent effectivement. Ces « amis » ou donateurs sont la preuve qu'une organisation est ancrée dans la société et dans la communauté locale. Ils assurent ainsi la continuité de l'organisation et montrent par leur soutien que l'organisation est un facteur important dont les politiciens et autres décideurs dans le domaine public doivent tenir compte. La collecte locale de fonds peut dans ce cadre être un moyen d'œuvrer à la construction de la « société civile » au sein de laquelle des organisations indépendantes de citoyens réclament leur propre terrain d'action entre les deux superpuissances que sont la vie politique et la vie économique.

## 4.1 Questionnaires

Il ressort des réponses de l'enquête que la décision de se lancer dans la collecte locale de fonds est la plupart du temps prise au terme de discussions stratégiques au sein du personnel d'encadrement et / ou de la direction de l'organisation. Ces organisations voient plusieurs changements arriver : d'une part l'attente de moins de fonds de la part des donateurs étrangers alors qu'elles sont conscientes de leur dépendance vis-à-vis de ces fonds étrangers et d'autre part les opportunités présentées par la classe moyenne montante dont la santé économique est bonne et qui est disposée à donner pour de bonnes causes,

la responsabilité sociale croissante des entreprises et les nouvelles techniques de collecte de fonds associée à l'intérêt des médias.

Il est difficile pour ces organisations d'exploiter effectivement ces opportunités et de faire de la collecte locale de fonds un élément indissociable et intégral de la mission et de l'organisation interne.

## 4.2 Résultats de la discussion

Les experts pensent que la mise en route de la collecte locale de fonds est un processus de longue haleine. Il faut beaucoup de patience et une période de 5 à 10 ans pour que la collecte locale de fonds puisse apporter une contribution structurelle et durable aux revenus d'une organisation. Ils insistent sur le fait qu'il est important de commencer par de petites actions bien maîtrisées pour les évaluer ensuite soigneusement avant de passer à l'étape suivante.

## Investir dans le changement social

La notion de « collecte locale de fonds » en soi n'a pas besoin d'être mentionnée dans la mission d'une organisation, les motifs profonds de la recherche d'un soutien local devant toutefois être liés à cette mission. Par exemple dans le cadre de l'« enracinement dans la société locale ». L'organisation mexicaine Semillas a souligné dans sa mission l'importance de la collecte locale de fonds en la nommant en tant que moyen de rompre la dépendance vis-à-vis des bailleurs de fonds étrangers et de l'utiliser en tant que stratégie pour distribuer les richesses dans le pays. La collecte locale de



## Cartes de Noël et art pour communiquer et collecter des fonds

fonds est ainsi une façon d'investir dans le changement social.

**Chacun d'entre nous est un collecteur de fonds**

Les experts soulignent que tous les employés d'une organisation ayant choisi de se lancer dans la collecte locale de fonds doivent s'y engager sans réserve. « Chacun d'entre nous est un collecteur de fonds » : la direction, l'ensemble du personnel et les bénévoles. Les employés sont les supports de la mission d'une organisation et plus que quiconque le symbole des objectifs de cette organisation. Ils sont les mieux placés pour jeter un pont vers des personnes partageant la même vision et les impliquer ainsi dans la mission de l'organisation.

Les experts nomment de nombreux exemples et conseils pratiques basés sur leur riche expérience pour approcher les donateurs potentiels. Par exemple inviter les gens à venir voir eux-mêmes les travaux et leurs résultats. C'est ainsi que le docteur Regi George, en Inde, a recruté en peu de temps un groupe important de sympathisants (voir l'exemple à la page 13). Il est important de montrer dans des publications le succès du travail effectué et son impact à l'aide d'exemples concrets, d'études de cas et de chiffres. En utilisant le langage du groupe cible. Une publication du rapport annuel est ici le signe d'une politique transparente et contrôlable. Beaucoup d'organisations le font de façon très concrète et leurs donateurs sont ainsi maintenus au courant. Cela permet de tisser des liens avec ces donateurs qui deviennent durablement impliqués dans la mission de l'organisation.

**Viser le groupe cible**

Les experts sont conscients du fait qu'il est plus facile de motiver les donateurs au profit d'objectifs tels que le sida chez les enfants ou les enfants des rues qu'au profit de questions de droits de l'homme ou de développement général. Ils insistent sur le fait que même dans ces cas, le message doit être lié à la mission de l'organisation, à l'objectif pour lequel la collecte a lieu, et viser le groupe cible correspondant.

Questionnés sur l'opportunité d'un soutien de Cordaid/MamaCash dans le processus de lancement de la collecte locale de fonds, les experts soulignent que Cordaid ne doit pas considérer la collecte locale de fonds comme faisant partie d'une stratégie de retrait au moment de rompre les relations avec un partenaire. Cordaid doit plutôt indiquer les possibilités offertes par la collecte locale de fonds que l'imposer d'en haut.

Des suggestions très concrètes ont été formulées pour proposer des colloques régionaux sur la collecte locale de fonds, conduits par des personnes du continent. « Je souhaite être formée par un Africain et non pas par un Américain ou un Européen », a déclaré Tina Thiart, d'Afrique du Sud.

CRIBS : Create Responsive Infants By Sharing  
CRIBS soutient les enfants maltraités et abusés.  
Part de la collecte locale de fonds dans le total des revenus : 40%

Les cartes de Noël de CRIBS sont en 10 ans devenues une véritable institution aux Philippines. Chaque année, quatre créations différentes sont proposées aux entreprises des Philippines et aux particuliers. Sous la forme d'un jeu de quatre cartes renouvelé chaque année. Les dessins figurant sur ces cartes sont l'œuvre d'enfants accueillis dans les centres CRIBS. CRIBS vend également des cartes à usage général, créées par des artistes connus des Philippines. Il s'agit de magnifiques illustrations artistiques commercialisées auprès d'une multitude d'acheteurs.

CRIBS vend ces cartes sous la devise : « Des cartes de Noël pour un objectif qui en vaut la peine ». Cette devise doit donner aux cartes un pouvoir de distinction supplémentaire aux yeux du grand public et de la vie économique. CRIBS se distingue en utilisant délibérément des formes artistiques dans sa communication et ses efforts de collecte de fonds. C'est ainsi qu'un célèbre portraitiste philippin a été disposé à dessiner gratuitement des portraits pour l'organisation, portraits qui se sont ensuite vendus à bon prix. Une série limitée de coupes et assiettes assorties a été créée par des artistes. Des expositions ventes d'objet d'art ont été organisées. Un autre grand succès fut également le concert classique donné par la pianiste Cecil Licad, domiciliée en Amérique mais originaire des Philippines, à l'occasion du trentième anniversaire de CRIBS, concert dont les revenus ont été intégralement reversés au profit des oeuvres de

l'organisation. Cette représentation a suscité un intérêt considérable dans les médias et fait connaître les travaux de l'organisation au profit des enfants abandonnés et maltraités.

CRIBS est en mesure de générer 15% de ses revenus à partir de la vente de cartes. La concurrence sur le marché national des cartes est très virulente. L'un des principaux enseignements qu'en a tiré l'organisation est d'avoir la patience d'apprendre à bien connaître le marché philippin des cartes afin de lancer l'offre adéquate au moment adéquat et au bon endroit. CRIBS compte parmi son personnel un spécialiste du marketing chargé de ces tâches mais souhaiterait recruter un directeur du marketing supplémentaire pour étendre sa stratégie en matière de vente de cartes, en partie parce qu'il est ces dernières années devenu difficile de faire croître le chiffre d'affaires.

## Investir dans le changement social

## Semillas

Actif dans le domaine de la collecte locale de fonds depuis 1991  
Part de la collecte locale de fonds dans le budget total : 20%

Emillienne de Leon Aulina est directrice de Semillas au Mexique et joue un rôle moteur important au sein de son organisation. Ce rôle a été mis en lumière en 2000, lorsque Semillas a élaboré un nouveau plan stratégique. Analyse importante : le Mexique n'est pas un pays pauvre. Il y a des richesses, parfois des fortunes considérables. Il y a également de la pauvreté, une pauvreté désolante. Le problème réside dans la répartition des richesses. Le changement ne pourra venir que par un changement social. Et c'est dans cet esprit que Semillas définit son propre rôle. Emillienne s'explique : « Nous ne sommes pas des philanthropes mais souhaitons avec notre fonds féminin investir dans le changement social pour réduire le fossé existant entre riches et pauvres, dans le cadre d'initiatives de femmes qui réalisent des améliorations concrètes dans leur environnement. » Semillas souhaite avec ses fonds jeter un pont entre les donateurs et ces femmes actives au profit du changement social. Emillienne constate par ailleurs que le marché caritatif mexicain s'est énormément développé au cours des années quatre-vingt-dix, mais essentiellement au profit de projets pour les enfants des rues et des organisations de soins de santé. Semillas a moins profité de cette croissance mais souhaite toutefois relever le défi de se positionner au Mexique à côté des organisations caritatives traditionnelles, en tant que collecteur de fonds pour les femmes. Semillas souhaite rompre sa dépendance, si caractéristique depuis les années quatre-vingt-dix, à l'égard des bailleurs de fonds

étrangers. Cette stratégie exige une collecte locale de fonds qui se distingue de celle des fonds caritatifs classiques. Elle choisit pour cela de s'adresser aux femmes dans la vie économique et investit dans l'éducation et la sensibilisation pour fidéliser ces femmes à long terme. Semillas laisse pour cela les moyens connus au Mexique dans le domaine de la collecte de fonds tels que la télévente et le publipostage, optant entre autres pour un modèle basé sur un réseau de femmes. Semillas organise des événements spéciaux ou réunions à domicile permettant aux femmes de se rencontrer et aux représentants de Semillas de montrer les résultats concrets de leurs travaux. Une véritable innovation dans cette collecte locale de fonds est le catalogue dans lequel les résultats des travaux de l'organisation sont exposés de façon spécifique à l'intention des donateurs. Un autre bel exemple est celui d'un magasin de mode jouant le rôle de lieu de rencontre pour les femmes qui soutiennent le travail de Semillas.

Emillienne de Leon Aulina a présenté et défendu ce changement de stratégie auprès du bureau de son organisation, demandant un engagement personnel de la part des membres du bureau. Emillienne a avoué que « la tension était naturellement considérable » et qu'« ils auraient pu me mettre à la porte », mais elle est persuadée qu'« une organisation telle que Semillas a besoin de dirigeants qui investissent leur temps, créent des réseaux de nouveaux donateurs et donnent eux-mêmes pour notre travail ». Elle a réussi et Semillas dispose d'une direction extrêmement motivée et engagée.

## Les moyens de la communication et de la collecte de fonds 5

Les réponses aux questions sur la communication ont révélé que les organisations soulignaient l'importance d'une communication stratégique. Là où cette communication fait défaut, le problème surgit, selon la formule de STOAS en Tanzanie, des « gens qui ne savent pas ce qu'une ONG peut signifier pour eux ». Les faiblesses dans la communication se résument alors à un manque de stratégie de communication, une organisation qui n'est pas connue et qui n'a pas d'image de marque auprès du grand public, des contacts médiocres avec les autorités locales, la vie économique et la presse. Les organisations qui réussissent dans la collecte locale de fonds ont fait de ces questions leurs points forts.

De façon globale, de nombreux moyens de communication différents sont utilisés. Outre les dépliants, les affiches et les brochures, les sites Internet, CD-Rom et moyens de communication électronique sont devenus courants. Toutes les organisations publient des rapports annuels pour informer leurs principaux partenaires. Et certaines organisations proposent même un résumé du rapport annuel au grand public. Les organisations ont en général de bonnes relations avec la presse, surtout la presse locale.

Les questions sur les techniques de collecte de fonds utilisées ont révélé que les organisations faisaient usage de toutes les techniques, y compris les techniques dites occidentales.

Deux aspects revêtent ici de l'importance. L'utilisation de certaines techniques dépend de la situation locale. Pour le télémarketing, il est nécessaire que les gens disposent d'un téléphone, pour la collecte électronique d'un ordinateur et pour des dons planifiés d'un revenu régulier. Il est ensuite

important que la technique utilisée bénéficie de la confiance des donateurs. Le télémarketing a par exemple mauvaise réputation au Mexique. Dans certains quartiers, il est dangereux de collecter de porte à porte. La technique de collecte la plus appropriée se détermine en général au terme de tests prolongés. Le fonds Mensen in Nood enregistre par exemple de grands succès depuis longtemps avec l'envoi d'une lettre toute simple accompagnée d'une carte de versement lorsqu'une situation d'urgence survient quelque part dans le monde. Les techniques les plus efficaces de collecte de fonds nommées dans les réponses du questionnaire sont les suivantes :

- événements tels que dîners, par exemple le dîner « Le pain et le vin » de Hogar de Cristo au Pérou (voir page 12) ;
- des visites personnelles à des représentants de la vie économique, comme le fait par exemple WHEAT en Afrique du Sud, bien que cette organisation envoie préalablement un paquet original avec des pots, des graines et des informations pour se distinguer des autres organisations (voir page 24) ;
- un « cercle de donateurs » dans lequel notamment des gros donateurs se réunissent en petits groupes pour recevoir des informations et les répercuter ensuite à d'autres, créant ainsi par des contacts personnels un effet de tache d'huile attirant de plus en plus de nouveaux donateurs.

## 5.2 Résultats de la discussion

La discussion se concentre au niveau stratégique. Les experts estiment qu'il est très important que les organisations expliquent clairement à la population locale ce qu'elles font et les objectifs qu'elles poursuivent. « Dites ce que vous faites et faites ce que vous dites. » Seule une communication conséquente peut sensibiliser les communautés locales au travail de l'organisation et les convaincre de la nécessité de lui apporter un soutien. Plusieurs groupes cibles peuvent être identifiés au sein des communautés locales, pouvant être impliqués chacun à sa façon dans le travail de l'organisation.

Les objectifs des organisations sont différents. Les experts estiment qu'il est important de faire une distinction entre les organisations en fonction de leurs tâches primaires : aide à la défense des droits & ressources, prestations de services et activités basées sur les droits. Ces différences déterminent la stratégie de communication de l'organisation concernée. Il est donc important de définir le marché et les groupes cibles et de comprendre que le message doit être lié à l'objectif de l'organisation et des groupes cibles. Les experts indiquent les dangers de messages trop simplistes. Il convient donc de comprendre qu'il y a une différence entre la communication informative, la communication éducative et la communication visant la collecte de fonds. Ces objectifs ne doivent pas être mélangés et l'éducation ne doit pas être mêlée à la collecte de fonds. Les moyens de communication doivent en outre être adaptés à l'objectif visé.

Pour gagner la confiance des communautés locales, il faut organiser des actions concrètes : « inviter des gens à venir voir par eux-mêmes ce que l'organisation fait, les valeurs qu'elle défend, les objectifs qu'elle poursuit et les résultats qu'elle enregistre ». Les experts nomment de nombreux exemples et soulignent l'importance de l'élaboration de relations ouvertes et de bonne qualité avec la presse. Le succès du dîner « Le pain et le vin » de Hogar de Cristo n'aurait pas été possible sans l'attention considérable que la télévision péruvienne a portée à cet événement.

Dans la discussion sur la coopération avec les entreprises, une question majeure est posée : Qui est utile à qui ? Le danger est perçu que l'entreprise n'utilise la bonne cause défendue que dans le but d'améliorer sa propre image de marque, et ce au détriment de l'ONG. Il faut bien reconnaître qu'une entreprise a toujours un intérêt à défendre, mais il faut préserver un certain équilibre de sorte à ce que les deux parties soient gagnantes. Un autre point de discussion est la question de savoir quelles entreprises accepter comme partenaire et quelles refuser. Les opinions divergent à cet égard. Mayan Quebral, de Venture for Fund Raising, esquisse les deux extrêmes. L'Armée du Salut travaille avec toutes les entreprises : « Pour une bonne cause, j'accepterais même les dons du diable », a dit un jour un collecteur de fonds de l'Armée du Salut. Unicef, par contre, ne travaille qu'avec des entreprises qui partagent les mêmes principes d'éthique et refuse par exemple de coopérer avec des entreprises qui exploitent le travail des enfants.

Il est conseillé de bien faire attention à l'utilisation de photos au cours des campagnes de collecte de fonds. Des photos sont parfois placées qui portent préjudice à la dignité de la personne représentée. Tout comme les messages ne doivent pas être trop simplistes, les photos ne doivent pas être utilisées dans le seul but de collecter de l'argent en suscitant la pitié.

Les experts attachent une grande importance à une bonne reconnaissance de l'organisation au moyen d'un logo distinctif. De nombreuses organisations disposent d'un tel logo. La présentation des fonds de Cordaid (voir page 22) a été largement appréciée. Les gens approuvaient les recommandations visant à donner à une organisation, un produit ou un service une propre image de marque et une propre personnalité par le moyen d'une communication cohérente. Ils ont reconnu le processus qui était nécessaire pour y arriver en expliquant leur identité, leur origine et leurs tâches et en définissant ensuite leur marché et leurs groupes cibles. Un tel processus doit être entamé par toutes les organisations qui se lancent dans la collecte locale de fonds.



Des cartes de Noël de Cohan, partenaire de Cordaid en Haïti.



L'importance de la création d'une marque ou *branding***Cordaid**

Actif dans le domaine de la collecte locale de fonds : fonds respectivement depuis 1914 (Mensen in Nood), 1925 (Memisa), 1958 (Vastenaktie)

Part de la collecte locale de fonds dans le total des revenus : 20%  
Cordaid comprend quatre fonds : Mensen in Nood (Caritas), Memisa (Medicus Mundi) en Vastenaktie (carême épiscopal), et depuis 2005 Kinderstem. Le total des revenus des trois premiers fonds s'élève à 32,2 millions d'euros. Cordaid occupe ainsi la quatrième place aux Pays-Bas parmi les gros collecteurs de fonds.

Les fonds de Cordaid doivent être reconnaissables individuellement pour le donateur et se distinguer des concurrents sur le marché néerlandais. Le processus de création de cette distinction s'appelle le branding, ou création d'une marque. « Avant de commencer à communiquer, il faut réfléchir à l'image de marque du fonds », a expliqué Jacqueline Brens, de Mensen in Nood, aux participants à la réunion. Cela est nécessaire pour les grands fonds, mais également pour les petits, qui doivent réfléchir à la façon de se positionner sur le marché avec un message cohérent et une image personnelle et reconnaissable. Cela ressort d'un produit univoque (l'aide d'urgence pour Mensen in Nood, et pour Memisa les soins à la mère et à l'enfant) : utilisation de photos, de couleurs et d'un logo. Au cours de la présentation, des photos ont été utilisées pour bien montrer quelles images étaient adaptées à Mensen in Nood et quelles autres à Memisa.

Le processus de création d'une marque commence avec la définition d'une vision et des valeurs et tâches primaires : qui vous êtes, d'où vous venez, quelles sont vos tâches (clés), au

profit de qui travaillez-vous et comment allez-vous atteindre votre objectif. Après avoir formulé tout cela, il convient de choisir, sans perdre de vue votre propre groupe cible et vos concurrents, un message simple et univoque. Une fois ce message choisi, il faut le tester de façon répétée pour trouver quel message passe le mieux et de quelle façon il passe le mieux et s'y tenir ensuite par une communication cohérente. Car un changement signifie beaucoup d'argent et de temps à investir dans une nouvelle opération de branding. Les fonds avec leur propre marque sont importants pour Cordaid car ils démontrent l'enracinement social de Cordaid dans la société néerlandaise. Avec divers fonds, Cordaid sert divers segments du marché : ceux qui donnent au profit de l'aide d'urgence, des enfants, de l'assistance médicale ou de l'aide au développement catholique et ecclésiastique. Il existe bien sûr un danger de voir un donateur donner à l'un des fonds en oubliant l'autre, permettant au premier de se développer au détriment du second. Mais l'existence de ces



Mensen in Nood se positionne comme marque ou fonds de Cordaid qui soutient des projets d'aide d'urgence et de réhabilitation.

divers fonds leur offre précisément la possibilité de se positionner de façon différente, pouvant ainsi lutter pour les bonnes grâce d'un ou plusieurs donateurs. Le pouvoir de se distinguer est alors important.

**Mensen in Nood**

Mensen in Nood vise le grand public néerlandais de cinquante ans et plus. Son image de marque est toujours en cours d'élaboration. Jusqu'à l'année 2000, le produit de Mensen in Nood était diversifié : aide d'urgence, groupes défavorisés dans la société, enfants (des rues), aide alimentaire et réfugiés aux Pays-Bas. La devise était : « Croire en ses propres forces » et la communication visait à donner une image positive des partenaires locaux actifs sur le terrain. Après 2000, l'accent a été mis sur l'aide d'urgence, la prévention des catastrophes, la reconstruction et les groupes défavorisés, surtout les enfants. La devise est devenue : « Les personnes, l'engagement, la force ». La communication soulignait la nécessité de l'aide (d'urgence) et la façon dont les partenaires locaux étaient plus que quiconque en mesure de fournir cette aide. La phase suivante consiste pour Mensen in Nood à se concentrer uniquement sur l'aide d'urgence et à créer un nouveau fonds pour l'aide aux enfants. Dans tout ce processus, la communication devient plus univoque et ce message est utilisé pour toutes les activités de collecte de fonds de Mensen in Nood, instaurant une reconnaissance optimale parmi les donateurs et permettant à Mensen in Nood de conserver une propre place parmi ses concurrents.

**Memisa**

Memisa vise également le grand public néerlandais dans la tranche d'âge de 50 ans et plus. La perspective de Memisa est

l'assistance médicale structurelle. Avant l'année 2000, l'action de Memisa était concentrée sur l'assistance médicale d'urgence, sur l'aide aux groupes défavorisés par l'intermédiaire des médecins de Memisa et du personnel infirmier local. La devise était « La recette Memisa ». La communication faisait usage d'images représentant des docteurs blancs avec des infirmiers et des malades locaux qui dégageaient tout de même une image positive. Après 2000, la devise est devenue « partageons tous les soins pour la santé ». Le médecin blanc a disparu des images, ne laissant plus que les infirmier et les patients locaux. À partir de 2004, l'accent est mis sur l'aide médicale structurelle, en particulier au profit des mères et des enfants. L'aide médicale (d'urgence) a été transférée à Mensen in Nood. Une nouvelle devise a été introduite : « Telle mère telle fille », car la santé d'une génération doit être transmise à la suivante. Les images montrent des mères en pleine santé s'occupant de leurs enfants.



Memisa se positionne comme marque qui soutient l'assistance médicale structurelle.

## WHEAT surprend les entreprises sud-africaines avec une boîte...

## WHEAT

Women's Hope Education and Training Trust

Actif dans le domaine de la collecte locale de fonds depuis 1998

Part de la collecte locale de fonds dans le total des revenus : 30%

L'Afrique du Sud compte plus de 98 000 ONG, faisant toutes appel à la générosité des Sud-africains. En tant que fonds stimulant les activités des femmes en récompensant leur travail, WHEAT a décidé d'orienter sa collecte de fonds surtout vers les entreprises. L'organisation anticipe ainsi sur le conseil du gouvernement sud-africain aux entreprises de consacrer 1 % de leur bénéfice à des bonnes causes. WHEAT vise en particulier les femmes et a compilé une liste de 30 femmes occupant des postes de haute responsabilité dans la vie économique. Au début, des lettres étaient envoyées, avec une demande personnelle de contribution.

Tout a changé lorsque Tina Thiar, l'une des forces motrices de WHEAT, a rendu visite à une grande entreprise sud-africaine. « La première chose que l'on m'a montrée fut un mur entièrement tapissé d'enveloppes contenant des lettres de demande d'ONG. J'ai immédiatement compris que WHEAT ne devait sous aucun prétexte terminer dans cette tapisserie. Il fallait imaginer quelque chose de différent. » WHEAT reçut pour cela l'aide de bénévoles d'une agence de publicité. Ils imaginèrent finalement une boîte contenant des graines, symbolisant littéralement l'espoir des femmes pour lesquelles l'organisation travaille. La boîte contenait également des pots pour faire pousser les graines. Avec un CD-Rom contenant des informations détaillées sur notre organisation ainsi que quelques dépliants et une lettre dans laquelle nous nous présentions. La boîte élégante se remarque lorsqu'elle arrive

dans un bureau. « Lorsque nous prenons ensuite contact avec l'entreprise, chacun nous reconnaît immédiatement à cause de cette boîte. Nous prenons toujours en premier lieu contact avec une femme dans l'entreprise, car la conversation est alors plus aisée. » WHEAT a maintenant envoyé plus de 50 boîtes à des entreprises et le suivi a beaucoup de succès.

Le principal enseignement offert par cette approche est qu'il faut oser être créatif dans l'approche de la collecte de fonds. La boîte se remarque et explique immédiatement la lutte que conduit WHEAT. L'aide des bénévoles du secteur de la publicité a ici été particulièrement précieuse et utile. Ces gens ont souvent un regard inattendu sur les situations. Il est bon de contacter en premier lieu les femmes dans une entreprise. WHEAT les invite à participer à des événements dont le but est de collecter des fonds et elles apprennent ainsi à connaître l'organisation. Une fois le contact établi, il convient de multiplier les offres. Il est important de connaître le jargon d'une entreprise et de l'utiliser dans sa proposition. Les managers d'une entreprise comprennent ainsi bien mieux la nature de vos objectifs.



La boîte à surprises de WHEAT : elle contient des graines symbolisant l'espoir des femmes aidées par WHEAT. Ensuite des pots de fleurs, un CD Rom et une brochure. La boîte, une fois livrée à l'entreprise, se fait remarquer par sa finition.

## L'organisation de la collecte de fonds 6

Les experts soulignent l'intégration structurelle de la collecte locale de fonds dans l'organisation. Mayan Quebral, de Venture for Fundraising, Philippines, a présenté à cet effet un plan par étapes basé sur sa grande et intensive expérience en matière de collecte de fonds (voir page 28).

## 6.1 Questionnaires

Les réponses aux questionnaires montrent que la direction, le personnel d'encadrement et dans beaucoup de cas les bénévoles sont actifs dans le domaine de la collecte locale de fonds. Les membres du bureau sont importants parce qu'ils disposent de réseaux et peuvent ouvrir des portes vers de riches donateurs potentiels et des hauts responsables de la vie économique. Ils sont en outre souvent eux-mêmes de bons donateurs. Au niveau du personnel d'encadrement, la direction d'une organisation consacre en moyenne 20 % de son temps à la collecte de fonds. La plupart des organisations disposent ensuite de 2 ou 3 personnes qui s'occupent concrètement des tâches exécutives telles que l'organisation d'événements et le maintien de contacts avec les donateurs individuels et les entreprises. Parfois, une organisation charge un membre de son personnel d'encadrement d'entretenir les contacts avec la presse et un autre de coordonner le travail des bénévoles. La plupart des organisations travaillent avec des bénévoles. Une distinction peut ici être faite avec les bénévoles étrangers détachés pour une période donnée d'un ou deux ans par des organisations telles que Peace Corps ou VSO pour s'acquitter de tâches temporaires, comme par exemple l'élaboration d'une base de données. Mais il s'agit pour la

plupart de bénévoles locaux qui participent aux activités générales telles que l'organisation d'événements. Il arrive également que certains bénévoles soient spécialisés, tels que les employés d'une agence de publicité qui rédigent et mettent en page des dépliants et apportent ainsi une contribution à la communication professionnelle.

Pratiquement toutes les organisations ont fait suivre une formation à leur personnel à un moment donné dans le domaine de la collecte de fonds. Toutefois, toutes les organisations, sans exception, disent dans leurs réponses qu'elles pensent ne pas avoir suffisamment de personnel qualifié à cet effet. Il est fait appel au personnel d'encadrement, aussi bien au niveau de la gestion que de l'exécution des tâches. Outre les cours de formation pour le personnel, des cours de formation sont également demandés pour la direction.

## 6.2 Résultats de la discussion

Au cours de la discussion, les experts ont souligné le besoin de donner à la collecte locale de fonds une place fixe au sein de l'organisation. Il a toutefois été reconnu que les problèmes issus de la pratique quotidienne, où tant de choses sont prioritaires, ne laissent pas toujours assez de temps pour organiser la collecte et l'exécuter de façon cohérente. Les membres du personnel et de la direction s'en occupent trop souvent comme d'une tâche « supplémentaire ». Il est donc important d'élaborer un plan avec des tâches concrètes et de répartir ces tâches entre les personnes, avec un calendrier d'exécution.



## Un dîner pour veuves et orphelins à Kagera

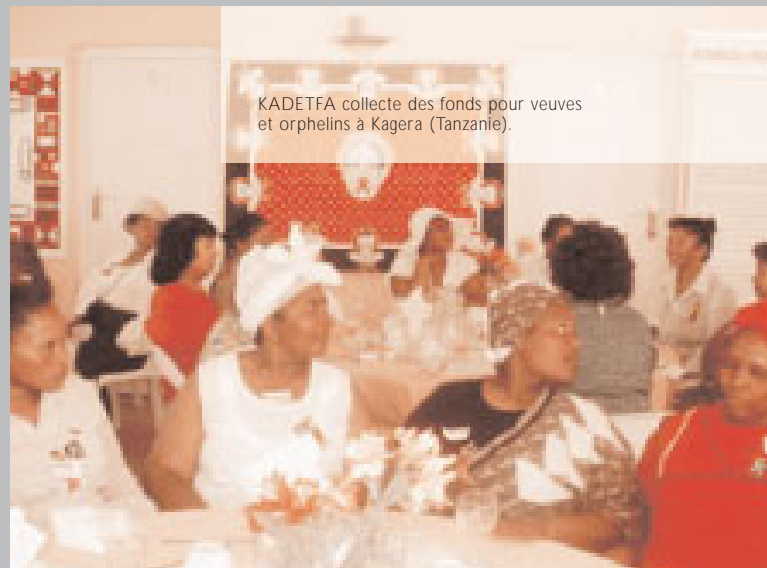
KADEFU, Kagera Development and Credit Revolving Fund Actif dans le domaine de la collecte locale de fonds depuis 1996 Part de la collecte locale de fonds dans le total des revenus : 5.3%

Kagera est l'une des plus pauvres régions de la Tanzanie, située tout au nord-ouest de la Tanzanie, à 1 200 kilomètres de la capitale Dar es Salaam. Depuis les années quatre-vingt, la région a subi catastrophe sur catastrophe. Les troupes tanzaniennes l'on traversée pour aller chasser le dictateur de l'Ouganda Idi Amin. La zone dépend du commerce du café, dont les prix ont dramatiquement chuté sur le marché mondial. Le sida n'a frappé nulle part ailleurs aussi fort en Tanzanie que dans cette zone. Le phénomène météorologique El Niño y a provoqué de fortes pluies et des inondations de boue. Cette région a été envahie en 1994 par des centaines de milliers de réfugiés du Rwanda, qui ont littéralement tondu de vastes régions pour se procurer du bois à brûler.

Ce sont toujours et partout les plus vulnérables qui sont frappés le plus durement par les catastrophes. À Kagera, il s'agit des femmes et des orphelins. L'organisation KADEFU souhaitait collecter de l'argent pour ces victimes afin de pouvoir leur concéder de petits crédits pour commencer à déployer de propres activités génératrices de revenu. Il fut décidé d'organiser un dîner et une vente aux enchères dans l'hôtel Kolping de Kagera. Un comité fut d'abord constitué avec des personnes influentes des secteurs les plus importants de la société. Ils ont aidé, à l'aide de leur réseau, à inviter les participants. Certaines personnes à inviter ont fait l'objet d'une visite préalable afin de leur exposer le cas et de sonder leur intérêt. Cela s'est avéré être utile lors de l'invitation des autres personnes. En fin de compte, 90 % des invités ont

effectivement fait acte de présence. La traditionnelle culture du don existant dans la région et connue sous le nom d'« Obwambi » ou « entraide » fut un domaine de référence fructueux lors des invitations. L'organisation avait veillé à ce que ce dîner bénéficie d'une grande publicité dans la presse. Durant le dîner, une veuve et un orphelin ont fait un récit convaincant de leur histoire. La vente aux enchères se passa très bien en raison de l'ambiance agréable et bon enfant dans laquelle les surenchères étaient lancées.

Le dîner remporta un succès considérable et permit d'atteindre 70 % de l'objectif financier qui avait été fixé. De nombreuses veuves et de nombreux orphelins ont ainsi pu être aidés. Le nom de l'organisation est maintenant connu et bénéficie de la confiance des personnages importants de la région. Le prochain dîner est déjà prévu.



Les experts reconnaissent la demande de formation du personnel et de la direction. Ils trouvent qu'il est important que Cordaid/Mama Cash jouent un rôle dans le financement et l'organisation de ces cours de formation, comme c'est le cas actuellement. Des programmes de formation seront également élaborés pour les membres du bureau. Au niveau continental, il convient de travailler à la formation des instructeurs.

Cordaid/Mama Cash peuvent également jouer un rôle en rassemblant et en documentant les diverses expériences des organisations dans une certaine région car la nature de son travail les amène à avoir de nombreux contacts et leur permet ainsi de signaler toutes sortes de bonnes pratiques et d'exemples de succès, ce qui est surtout intéressant pour les organisations débutantes. Il est ainsi possible de créer un réseau d'organisations actives dans le domaine de la collecte locale de fonds.

En stimulant la collecte locale de fonds, il convient selon les experts de faire une distinction entre :

- Les organisations qui ne sont pas sensibilisées aux possibilités de la collecte locale de fonds. Il est important de leur communiquer ces possibilités à l'aide d'exemples de succès et de les mettre en contact avec des organisations qui ont déjà de l'expérience dans ce domaine. Au niveau de la politique, il peut être démontré que la collecte locale de fonds s'inscrit parfaitement dans la recherche d'une stratégie financière durable ne dépendant pas seulement des bailleurs de fonds étrangers.

- Les organisations qui sont conscientes des possibilités mais n'ont pas encore commencé à les exploiter. Cordaid et Mama Cash doivent signaler les autres organisations déjà expérimentées et leur proposer un cours de formation pour le personnel et la direction. Ces organisations doivent être stimulées à étudier la culture locale du don et les entreprises et donateurs potentiels locaux afin de pouvoir lancer avec succès la collecte locale de fonds.
- Les organisations qui ont déjà de l'expérience dans le domaine de la collecte locale de fonds. Ces organisations devraient constituer ensemble un réseau en vue d'échanger leurs expériences et d'élaborer une liste des spécialistes expérimentés. Des colloques devraient également être organisés au sein de ce réseau et des bonnes pratiques inventoriées, avec l'étude des possibilités d'une certification.

Les experts estiment qu'il est très important qu'une organisation reçoive de la part de bailleurs de fonds tels que Cordaid la possibilité financière d'investir véritablement, à l'aide d'un budget de marketing, dans la collecte locale de fonds.

Il est proposé que Cordaid, lors de la passation d'un contrat de subvention, stipule dans une clause du contrat que la collecte locale de fonds soit une condition pour bénéficier de la subvention en question.

## Les relations, base du succès de la collecte de fonds

## Venture for Fund Raising

Venture for Fund Raising est un groupe de professionnels qui, par le moyen de cours de formation, de conseils et d'études, aide depuis 1999 les organisations à but non lucratif d'Asie à développer la collecte locale de fonds.

Mayan Quebral est une véritable experte en matière de collecte locale de fonds. Avant de devenir directrice de Venture for Fundraising, elle fut entre autres active avec succès dans la collecte de fonds pour Unicef aux Philippines. Elle a écrit le livre intitulé « The Fund Raisers Guide to Fund Raising », dans lequel elle traite étape par étape de l'ensemble du processus, de l'idée au succès de la campagne. Sa présentation, le matin de la deuxième journée, rassemblait tous les éléments de ce processus.

Sa définition : « La collecte de fonds, c'est la collecte d'amis ». « Il s'agit d'un processus de gestion d'une organisation à la recherche de personnes qui partagent les mêmes valeurs et de la prise d'initiatives en vue de gérer ces relations. » La collecte de fonds ne concerne donc pas en premier lieu l'argent. C'est une question de relations, de partage de valeurs et de confiance entre une organisation et ses donateurs.

La collecte de fonds a bien entendu un objectif financier : renforcer la durabilité financière d'une organisation. Le fait est que de nombreuses organisations dépendent par exemple à 95 % des bailleurs de fonds étrangers. Mayan décrit l'évolution idéale devant conduire à la diversification des sources de revenus d'une dépendance à 95 % des

donateurs étrangers à une situation dans laquelle par exemple un tiers des revenus provient de ces donateurs, un tiers de subventions, par exemple des autorités locales, et un tiers de la collecte locale de fonds.

Les donateurs, selon elle, ne soutiennent que les organisations qui bénéficient d'un statut légal et qui font preuve de transparence et de responsabilité. Pour y arriver, une organisation doit satisfaire à plusieurs conditions avant de se lancer dans la collecte locale de fonds. Pour commencer, l'ensemble de l'organisation doit être convaincu de la nécessité de la collecte de fonds et s'y engager sans réserve. Cela est valable pour la direction, l'ensemble du personnel et les bénévoles. Mais aussi pour les chauffeurs. Mayan raconte comment, chez Unicef, elle a insisté auprès des chauffeurs pour qu'ils conduisent avec précautions et ne fassent pas de queue de poisson aux voitures de tourisme. Il ne doit en effet pas arriver que le chauffeur d'un véhicule de l'Unicef provoque la colère d'un usager de la route donateur de cette même organisation. Cela pourrait se traduire par la fin de ces dons.

La collecte de fonds doit avoir sa place dans la politique et dans les priorités de l'organisation et l'affectation des revenus doit être clairement exposée (transparence et responsabilité).

Elle souligne le rôle de la direction, plaidant pour une direction représentative avec un réseau étendu. Une organisation doit attribuer à la direction un rôle actif dans la collecte de fonds. Elle cite en exemple la Philippine Eagle Foundation. Cette fondation recrute les membres de son bureau parmi les hauts responsables de la vie économique et

sociale des Philippines et leur demande, outre d'être présents aux quatre réunions annuelles, de fixer les objectifs de la collecte de fonds et d'y participer activement. Le bureau est passé en 15 ans de 5 à 17 membres, entraînant également la croissance des revenus et de l'impact de l'organisation auprès de la société.

Mayan plaide dans la perspective de sa grande expérience pour l'élaboration d'une « évaluation de la durabilité financière » en trois étapes. En premier lieu un audit externe pour définir les opportunités et les menaces en matière de collecte de fonds. En second lieu une étude du marché des donateurs existants et potentiels en vue de tisser et d'approfondir des relations avec eux. En troisième lieu un audit interne pour dresser l'inventaire des forces et des faiblesses de l'organisation en matière de collecte de fonds. Elle donne en exemple l'étude de marché réalisée par le Cristian Broadcastig Network Asia. Les donateurs y étaient répartis en trois catégories : les gros donateurs, les moyens et les petits. Le comportement en matière de don a été étudié pour chaque catégorie afin de déterminer le montant moyen et la fréquence des dons. Une approche spécifique a ensuite été définie pour chaque groupe. Les donateurs n'étaient plus abordés à tout bout de champ, ce qui évitait de les irriter et permettait à l'organisation de réaliser des économies grâce à ces actions ciblées et d'augmenter les revenus généraux.

Le planning est la clé du succès de la collecte de fonds. Trois étapes revêtent ici de l'importance. Élaborer un plan bien ficelé au niveau de la stratégie, du réalisme et de la

coordination. Fixer les objectifs, savoir comment les mesurer et adapter le plan d'action en conséquence. Veiller enfin à ce que la mission de l'organisation soit clairement visible aux cours de toutes les activités de collecte de fonds. Il doit y avoir une répartition claire des tâches au sein de l'organisation, le directeur, le collecteur de fonds et son service étant responsables de l'ensemble du processus de collecte de fonds. Les tâches peuvent être réparties en groupes de tâches en fonction des groupes cibles tels que les particuliers, les gros donateurs et les entreprises. Au sein de ces groupes de tâches, on distingue par exemple la communication avec les donateurs, le maintien à jour des bases de données, l'organisation d'événements et l'élaboration de rapports comptables. Des organisations telles que Venture for Fund Raising, dont Mayan est directrice, peuvent aider les organisations débutantes à élaborer une structure de département, à former le personnel et à mettre en oeuvre et analyser les premières campagnes, comme par exemple des opérations de publipostage. Son organisation a fait ses preuves auprès de diverses autres organisations et contribué ainsi à renforcer de nombreuses ONG. Car le succès de la collecte de fonds signifie la réduction de la dépendance, le début de la croissance et du développement et la naissance d'une organisation solide et durable.

# Recommandations des participants à la réunion d'experts 7

1. Il est important que les partenaires et Cordaid/Mama Cash partagent la responsabilité à l'égard de la durabilité financière du travail des partenaires sur le long terme.

2. Si l'on se lance dans la collecte locale de fonds devant être le propre choix stratégique du partenaire, il est important de trouver l'occasion qui convaincra. Expliquez la nécessité de la collecte locale de fonds, montrez des exemples de succès d'autres organisations pour vaincre les premières résistances et mettez-les en contact avec des organisations ayant déjà de l'expérience dans le domaine de la collecte locale de fonds.

3. Le succès de la collecte locale de fonds dépendant de la situation, il est important d'étudier par région la culture du don, les donateurs potentiels et leurs motivations ainsi que les possibilités de durabilité financière.

4. Étudiez comment la culture existante du don peut être influencée et exploitée en vue d'un changement social.

5. Le lancement de la collecte locale de fonds exige une approche étape par étape. Étudiez la situation et les possibilités, les exemples de succès, la sélection des groupes cibles, le renforcement de la capacité entre autres par la formation du personnel, de la direction et des bénévoles de l'organisation. La stimulation de la collecte locale de fonds par Cordaid/Mama Cash ne doit pas s'inscrire dans le cadre d'une stratégie de retrait mais stimuler une organisation, dans la recherche d'une plus grande indépendance financière, à répartir ses revenus sur plusieurs sources.

6. La collecte locale de fonds exige une bonne stratégie de communication : « Dites ce que vous faites et faites ce que vous dites. » Il est important que les organisations, en faisant pénétrer leur marque par une communication cohérente, affirment leur propre image de marque distinctive, leur propre personnalité et leur visibilité sur le marché.

7. La collecte de fonds doit être liée à la mission de l'organisation. Les groupes cibles et possibilités de succès en matière de collecte locale de fonds varient d'une organisation à l'autre, avec leurs objectifs et tâches clés : aide à la défense des droits & ressources, prestations de services et activités basées sur les droits. Ces différences déterminent la stratégie de communication de l'organisation concernée, avec une différence entre la communication informative, la communication éducative et la communication visant la collecte de fonds.

8. Les organisations doivent travailler à leur fiabilité auprès de la communauté locale et faire preuve envers elle de transparence. Un système de certification nationale est en outre un outil important pour travailler à la fiabilité de l'ensemble du secteur de la collecte de fonds. Les réseaux d'ONG sont un moyen d'y arriver. Cela peut également conduire à des avantages généraux pour l'ensemble du secteur, tels que l'obtention d'avantages fiscaux pour les dons destinés à de bonnes causes.

10. Il est important que Cordaid et Mama Cash s'engagent dans le renforcement des capacités et l'assistance technique aux organisations en matière de collecte locale de fonds. Cordaid et Mama Cash peuvent ainsi partager les expériences acquises en d'autres lieux.

9. Étudiez de façon approfondie l'utilisation d'instruments financiers, dont les fonds de dotation.

11. Il est important que Cordaid et Mama Cash engagent des moyens à long terme pour permettre la collecte locale de fonds. L'objectif est ici de stimuler la durabilité financière. Des exemples de ces moyens sont l'organisation de cours de formation et de colloques et la création d'une « caisse à outils » contenant par exemple une base de données standard pouvant être utilisée par les organisations.

12. Il est important de créer des réseaux mondiaux afin de pouvoir échanger les expériences dans le domaine de la collecte locale de fonds et d'introduire des innovations.

Des publications de plusieurs partenaires de Cordaid, visées à la collecte de fonds.

Cela a déjà été dit dans l'avant-propos, ce livret dresse un constat intermédiaire de la situation : l'état de la situation après une première tentative de dresser la carte de la collecte locale de fonds, de la systématiser, de l'analyser et d'en tirer les enseignements pour Cordaid/Mama Cash et leurs partenaires.

Ce constat intermédiaire montre que les nombreuses bonnes initiatives, partout dans le monde, peuvent avant tout être une source d'inspiration pour d'autres organisations désireuses de se lancer dans la collecte locale de fonds. Les experts qui, de quelle façon que ce soit, ont enregistré des succès dans la collecte locale de fonds, racontent volontiers leur histoire aux autres et ont un sentiment intense de satisfaction et de fierté après une action réussie. Cette histoire doit circuler. Car c'est l'étincelle qui permet de convaincre qu'il est possible de réussir, déclenchant ensuite l'étape vers l'acquisition de l'expertise requise pour cette réussite.

Les étapes suivantes consistent à étudier de façon plus approfondie les aspects suivants : la culture du don, les motivations des donateurs, les méthodes utilisées pour la communication et la collecte de fonds. Des expériences seront ensuite échangées partout dans le monde dans le cadre de réseaux d'organisations et des cours de formation et colloques seront entamés pour acquérir et approfondir ces connaissances.

Au sein de Cordaid, un projet sera lancé pour montrer aux employés des diverses régions, par le moyen de bonnes

pratiques, les possibilités de la collecte locale de fonds dans le cadre du renforcement du partenaire. La collecte locale de fonds peut ainsi obtenir sa place dans la stratégie d'approche de l'organisation. Des analyses étudieront plus en détails les opportunités offertes aux divers partenaires dans leur situation spécifique.

Une attention particulière sera portée à la place de la collecte locale de fonds dans le cadre de la politique financière. C'est ainsi, en particulier, qu'une étude approfondie sera conduite sur le rôle des fonds de dotation au sein de la stratégie financière d'une organisation.

Vous pouvez continuer de suivre l'évolution de la situation. Le site Internet de Cordaid [www.cordaid.com](http://www.cordaid.com) donnera de nouvelles informations sur de nombreuses facettes de la collecte locale de fonds. Vous y trouverez en tous cas dès maintenant une liste des livres, formations et adresses, également électroniques, des participants à cette réunion d'experts.

# Lista de participantes

Mme Mercy Cabrillas	CRIBS	Philippines	cribsnet@info.com.ph
M. Ali Ashghar	COVA	Inde	hyd1_covahyd@sancharnet.in
Mlle Nisha Purushothaman	MCAS	Inde	nisha@fundraising-india.org
M. Midekor (Ayao Dodji Agblévi)	Inades-Formation	Côte d'Ivoire	ayaoda@inadesfo.ci
Mlle Marianna Torok	NIOK	Hongrie	m.torok@niok.hu
M. Dritan Shutina	CoPlan	Albanie	dritan_shutina@co-plan.org
Mayan Quebral	Venture	Philippines	mayan@venture-asia.org
Padre Martin Sanchez	Hogar del Cristo	Pérou	anawim_hc@terra.com.pe
M. Harley Nascimento	GAPA	Brésil	gapaba@terra.com.br
Nyame Goniwe	SCAT	Afrique du Sud	nyame@scat.org.za
Paul Bottelberge	TRACE	Tanzanie	tracet@cats-net.com
Rosemary Adong	CDRN	Ouganda	cdrn@cdrn.co.ug
Emilienne de Leon Aulina	Semillas	Mexique	emilienne.deleon@semillas.org.mx
Mlle Bisi Adeleye-Fayemi	Afr.W.Dev.fund	Ghana	bisi@awdf.org
Melle Tina Thiar	WHEAT	Afrique du Sud	thiar@worldonline.co.za
Mlle Nathalia Karboska	Ukr.W.fund	Ukraine	uwf@uwf.kiev.ua

## Institutions de compétences :

MCC-Murray Culshaw Consulting  
 2nd Floor Vijay Kiran Building  
 314/1 7th Cross, Domlur Layout, Bangalore 560 071, India  
 Tel: +91-80-535 2003, 5115 0580  
 email: [mcc@fundraising-india.org](mailto:mcc@fundraising-india.org), site web: [www.fundraising-india.org](http://www.fundraising-india.org)  
 Training/consultancies/publications

Venture for Fund Raising  
 Unit 2801 Jollibee Plaza Building, Emerald Avenue,  
 Ortigas Center, Pasig City, Metro Manila, Philippines 1605  
 Telephones: +63 2 634 8889 to 90; Fax: +63 2 637 3545  
 email: [venture@venture-asia.org](mailto:venture@venture-asia.org), site web: [www.venture-asia.org](http://www.venture-asia.org)

# Bibliographie

**A Venture for Fund Raising, Investing in ourselves:**  
 Giving and Fund Raising in Asia, *mars 2004*

**A Venture for Fund Raising, Series: Investing in ourselves:**  
 Giving and Fund Raising in Bangladesh, India, Indonesia, Nepal,  
 Pakistan, Philippines, Thailand, *mars 2004*

**Quebral, Mayan G., The Fund Raisers's Guide to Fund Raising**  
 A Venture for Fund Raising Publication, *2002*

**Chikati, John, Complete Eastern Africa Fundraising Handbook.** An Institute of Fundraising and Direct Marketing  
 Publication, *Nairobi 1999*

**Norton, Michael, The World Wide Fundraiser's Handbook**  
 A Directory of Social Change Publication, *Londres 1998*

**Hooglugt, Willem, Local Fund Raising, The First Steps, 1999**

**Nilsson, Christina and Angey, Silvia, NGO Financial Sustainability: Whose reality? A Study of Financial Sustainability of NGOs in Uganda: Successes, Challenges and Prospects.** CDRN,  
 Kampala, Uganda, *septembre 2004*

**The Need for Local Resource Mobilisation by CSOs**  
 TRACE, Dar-es-Salaam *2004*

**Everatt, David and Solanki, Geetesh, A nation of givers? Social giving among South Africans.** Findings from a national survey researched and written for the CCS, SAGA and NDA,  
 Strategy & Tactics, *L'Afrique de Sud, 2004*

**Chawla, Mukesh and Rannan-Eliya, Ravindra, Experiences with Resource Mobilization**  
 Strategies in Five Developing Countries - What can we learn? Dept.  
 of Population and International Health, Harvard School of Public  
 Health, *mai 1997*

**Viravaidya, Mechai and Hayssen, Jonathan, Strategies to Strengthen NGO Capacity in Resource Mobilization through Business Activities.** PDA and UNAIDS Joint  
 Publication, UNAIDS Best Practice Collection, *2001*

**Diversifying Funding Sources.** The challenges and  
 opportunities for local resource mobilisation in Eastern Africa.  
 The Resource Alliance, Dar-es-Salaam, December 2003. Trends in  
 Romanian Philanthropy: Individual and Business Giving. Association for  
 Community Relations, Cluj, Romania ([www.acromania.ro](http://www.acromania.ro)) Allavida,  
 Londres, Royaume-Uni ([www.allavida.org](http://www.allavida.org)), *septembre 2003*

**Fundación AMARY SERVIR, Lokale fondswerving onder Colombianen,** *novembre 2004.* Étude parmi les anciens élèves de  
 collèges de Jésuites et parmi des Colombiens à l'étranger.

**Reyes, Anantonia en Samandú, Luis, Movilización de Recursos y Organizaciones de la Sociedad Civil en Guatemala**  
 CUDECA, San José - Costa Rica, décembre 2004

**Price, Jorge L. en Key, Patricia, Estado de situación del fundraising en el Peru** *juin 2004*, (ce document n'est pas encore  
 publié)  
 Marins de Brito, Márcia Valéria, Capatação de recursos nacionais  
 privados: um desafio para as ONGs brasileiras Organização (étude  
 fini en 2004; il y a des plans de publication)





Cordaid

Boite Postal 16440

2500 BK La Haye

Lutherse Burgwal 10

2512 CB La Haye

Pays-Bas

tel +31 70 3136 300

fax +31 70 3136 301

[cordaid@cordaid.nl](mailto:cordaid@cordaid.nl)

[www.cordaid.com](http://www.cordaid.com)