



Schönbühl, 15.6.2006

Sehr geehrte Damen und Herren

Wofür sind Konzepte gut? Wann machen sie Sinn? Wir verschaffen Ihnen einen Überblick über verschiedene Strategiepapiere und deren Aufgaben. Weiter zeigen wir Ihnen auf, welche Punkte in einem Fundraisingkonzept nicht fehlen sollten. Sind Sie auf der Suche nach einer geeigneten Stiftung als Geldgeberin? Was ist bei der Gesuchstellung zu beachten, damit die Erfolgsaussichten möglichst hoch sind? Wir geben Ihnen Tipps dazu. Im News-Flash erhalten Sie Informationen über den neuen Swiss NPO-Code und den Swiss Foundation Code. Natürlich finden Sie auch in diesem Newsletter wieder Daten der wichtigsten Anlässe, Buchtipps und nützliche Links.

AUSGABE 02/2006

- [Sind Konzepte sinnvoll?](#)
- [Das Fundraising-Konzept](#)
- [Die Stiftung als Geldgeberin](#)
- [News-Flash](#)
- [Wichtige Daten](#)
- [Zitat](#)

Wir wünschen Ihnen informative Unterhaltung!

Mit freundlichen Grüssen



Daniela Boschi
Stv. Leiterin Fundraising Center

Sind Konzepte sinnvoll?

Was ist ein Konzept?

Ein Konzept ist ein Plan für ein Vorhaben. Es gibt die Methodik und Vorgehensweise an, wie die in der Strategie definierten Ziele zu erreichen sind. Das Konzept hilft, die Mittel möglichst effizient einzusetzen. Sämtliche Aspekte werden von verschiedenen Seiten beleuchtet. Je nach Detaillierungsgrad spricht man von einem Grob- oder Feinkonzept.

Ein Konzept macht Sinn, wenn eine neue Organisation/Firma, Dienstleistung oder ein neues Projekt entsteht oder sich die Rahmenbedingungen verändert haben. Bei der Erstellung des Papiers muss die verantwortliche Person eine klare Vorstellung des geplanten Vorhabens haben.

Wozu ein Konzept?

Es dient als Grundlage für alle Massnahmen und garantiert so, dass alles in dieselbe Richtung zielt. Das Erstellen eines Konzeptes bedeutet eine Investition. Diese zahlt sich jedoch später wieder aus. Die Risiken werden minimiert. Die Kräfte werden gebündelt und gehen konzentriert in eine Richtung. Die definierten Richtlinien gelten auch für allfällige externe Partner. Wenn kein Konzept vorhanden ist, besteht die Gefahr, dass Massnahmen getroffen werden, die mit anderen Aktionen nicht im Einklang sind. So wird das investierte Geld nicht optimal eingesetzt und die Wirkung bleibt aus.

Was zeichnet ein Konzept aus?

Es enthält Informationen über das Vorhaben selbst sowie Beziehungen zu anderen Objekten. Es ist klar strukturiert. Wichtig ist der "roten Faden". Er führt durch das ganze Strategiepapier. Wenn weitere, detailliertere Konzepte folgen, muss dieser "rote Faden" weitergeführt werden. Dies gewährleistet, dass sämtliche Massnahmen aufeinander abgestimmt sind und in dieselbe Stossrichtung führen. So können Synergien genutzt und ein optimales Resultat erzielt werden.

Verschiedene Konzepte für verschiedene Zwecke

Die Vision, das Leitbild

Jede Organisation hat ein Ziel. Das Endziel einer Organisation könnte z.B. sein, dass es in der Schweiz keine Armut mehr gibt oder dass die Menschenrechte in einem bestimmten Land akzeptiert werden. Die Definition des Zieles ist ein wichtiger Punkt im Leitbild, in welchem auch noch weitere grundsätzliche Richtlinien festgelegt werden. So z.B. die Umschreibung des Tätigkeitsgebietes, das Verhalten gegenüber Mitarbeitern, Spendern und Begünstigten etc.

Das Unternehmensstrategiepapier

Die Vision einer Organisation kann nicht in ein oder zwei Jahren erreicht werden. Die Organisation erreicht ihr Ziel schrittweise mit Etappenzielen. Wie sie erreicht werden sollen, wird im Unternehmenskonzept definiert. Für eine NPO könnte so ein Ziel lauten: Erhöhung des Spendenmarktanteils auf 10% innerhalb von zehn Jahren. Danach folgt der Wegbeschrieb zur Erreichung dieses Zieles. Dieser könnte so aussehen: Erstellen einer Situationsanalyse, davon ausgehend werden die strategischen Tätigkeitsfelder nach Prioritäten und Geografie definiert und die Positionierung der NPO festgelegt. Weiter werden in diesem Konzept auch die Grundsätze des Corporate Identity definiert. Dieses Strategiepapier ist die Basis für detailliertere fachspezifische Konzepte wie z.B. das Marketingkonzept.

Das Marketingkonzept

Es enthält konkrete und detaillierte Angaben zur Erreichung der Marketingziele. Hier werden beispielsweise detaillierte Strategien für verschiedene strategische Geschäftsfelder definiert, die Positionierung der Organisation wird verfeinert und auf die Projekte übertragen. Die Unternehmensziele werden verfeinert. Davon werden die Marketingziele und -zielgruppen abgeleitet. Weiter wird festgelegt wer, wo, wann, womit angesprochen werden soll. Für die Umsetzung der Massnahmen wird ein Budget erstellt und die Erfolgskontrolle eingeplant.

Das Kommunikationskonzept

Hier werden die verschiedenen Kommunikationsmassnahmen verfeinert und detailliert aufgeführt. Sie leiten sich vom übergeordneten Marketingkonzept ab. Für grössere Kampagnen kann es sich lohnen, mehrere Teilkonzepte zu erstellen. Es werden Kommunikationsziele definiert. Die einzelnen Zielgruppen pro Projekt werden detailliert beschrieben. Eine klare Botschaft, der Auftritt, der Stil, die Tonalität, ein detaillierter Massnahmenplan der sämtliche Aktionen umfasst, ein Budget pro Aktion und die Erfolgskontrolle sind alles Teil des Kommunikationskonzeptes.

Das Fundraisingkonzept

Es ist ein Marketing-Teilkonzept. Dieses Strategiepapier gibt den Rahmen für sämtliche Fundraisingaktivitäten vor. Sämtliche Vorgaben aus den vorhergehenden Konzepten werden hier berücksichtigt und auf das Fundraising heruntergebrochen. Dies garantiert, dass sämtliche Fundraisingaktivitäten in die Gesamtidentität der Organisation eingebunden sind und Synergien genutzt werden. Es werden, abgeleitet von den Marketingzielen, die Fundraisingziele und -zielgruppen definiert und ein Massnahmenplan erstellt (wer wird wo, wann, womit angesprochen). Auch in diesem Papier wird ein Budget erstellt und eine Erfolgskontrolle geplant.

Tipp

Konzepte sind sinnvolle Arbeitsinstrumente. Darin wird die strategische Stossrichtung definiert und der Rahmen für sämtliche Massnahmen festgelegt. Dies erlaubt einen effizienten Einsatz der Mittel mit einem grösstmöglichen Erfolg. Die Einhaltung der Vorgaben garantiert weiter einen einheitlichen Auftritt nach Aussen und nach Innen. Dies wiederum ist wichtig für die Sicherung eines Platzes im hart umkämpften Spendenmarkt.

Jede Organisation muss für sich prüfen, welches Konzept, in welchem Umfang für sie sinnvoll ist. Eine kleine Organisation, welche regional tätig ist, hat beispielsweise ein kleineres Massnahmenpaket als eine grosse, national oder international tätige Organisation. Wenn der Ablauf gemäss Konzept gut läuft, ist alles bestens. Falls nicht, muss die Planung überprüft und entsprechend optimiert werden.

Das Fundraising-Konzept

In einer Nonprofit-Organisation spielt die Spendenbeschaffung eine zentrale Rolle. Das Fundraisingkonzept dient zur Sicherung der Finanzierung. Es garantiert, dass die Mittel zur

Spendengewinnung zielgerichtet und effizient eingesetzt werden. Die Risiken werden minimiert und mit den eingesetzten Mitteln wird ein optimaler Erfolg erreicht.

Nachfolgend erläutern wir die wichtigsten Punkte in einem Fundraising-Konzept. Es ist ein integrierter Teil der übrigen Marketing- und Kommunikationsmassnahmen. Die folgenden Punkte basieren auf dem Modell des Verbandsmanagement Instituts (VMI) der Universität Freiburg. Wir setzen seit Jahren mit Erfolg das Freiburger Management Modell in unseren Konzeptarbeiten ein.

Checkliste für ein Fundraising-Konzept

- **Analyse der Fundraising-Situation**
Was haben wir bis heute gemacht? Was waren die Erfolge/Misserfolge? Was ist zu diesem Thema bestehend? Wie sieht der Spendenmarkt aus? Welche Konkurrenten gibt es? Welches sind unsere Stärken, Schwächen, Herausforderungen und Chancen?
- **Vorgaben aus übergeordneten Führungsinstrumenten**
Gibt es bestimmte Vorgaben die zu beachten sind, z.B. Leitbild, Statuten, Politik, Konzepte?
- **Positionierung der Organisation in Bezug auf Fundraising**
Wo wollen/müssen wir uns positionieren, damit wir die gesetzten Ziele erreichen können? Definition Namen, Mission Statement/zentrale Botschaft und Abstimmen des CI mit der Gesamtorganisation.
- **Grundsatzziele und Schwerpunkte in den Fundraising-Aktivitäten (Fundraising-Strategie)**
- **Vorgaben für die Fundraising-Aktionsplanung**
- **Organisation des Fundraising und der Infrastruktur**
Schnittstellen und Kompetenzen klären zwischen Vorstand/Geschäftsführung und Fundraiser, Aufteilung in zentrale/regionale Einheiten, Vorgaben für Infrastruktur: in-house/out-of-house, EDV-Struktur und Handling.

Im Anschluss an das Fundraising-Konzept folgt in der Regel die Aktionsplanung (Massnahmenplan). Die Vorgaben dazu wurden im Fundraising-Konzept definiert. Die Aktionen werden so detailliert aufgeführt, dass die Massnahmen anschliessend gleich umgesetzt werden können. Auch dieses heuristische Vorgehensraster basiert auf dem Freiburger Management Modell des VMI der Uni Freiburg.

Checkliste für Aktionsplanung

- **Analyse, Informationsbeschaffung**
- **Fundraising-Ziele**
Aufteilen der Ziele in mittelbare und unmittelbare Fundraising-Ziele.
- **Fundraising-Segmente**
Zielgruppendefinition.
- **Fundraising-Austauschsystem**
Art, Charakter der vorgesehenen Austauschprozesse.
- **Positionierung der Aktion**
Diese muss die gesamte Positionierung unterstützen.
- **Bestimmung des Fundraising-Mix**
Die Instrumente zentrale Botschaft, Kommunikation, Art der Spende, Anreiz-/Beitrags-Elemente und politische Aktion/Unterstützung werden optimal auf die Zielgruppe abgestimmt. Der Fundraising-Mix ist die Analogie des Marketing-Mix.
- **Organisation der Aktion**
Organisatorische Belange der Aktion klären. Z.B. stimmt die Infrastruktur? Haben wir die richtige Datenbank? Wie läuft das Beschwerden-Management? Dies ist ein wichtiger Aspekt, den es lohnt abzuklären. Nicht selten werden Spender, deren Beschwerden kompetent bearbeitet werden, zu treuen Förderern.
- **Fundraising-Finanzplan und Budget**
Wie wird die Aktion finanziert? Präzise Kostenerfassung inklusive betriebsinternem Aufwand und Freiwilligenarbeit führen zu mehr Transparenz.
- **Fundraising-Kontrolle, Evaluation**
Überprüfen der Prozesse. Gibt es Schwachstellen, Einsparungspotenzial?

Interessante Publikationen für NPO's im Rahmen des Freiburger Management Modells finden sie [hier](#).

Neben dem VMI-Modell der Uni Freiburg hat auch die Fundraising Akademie in Deutschland eine wissenschaftlich basierte Methode für das Erstellen von Fundraisingkonzepten entwickelt. Die Akademie hat ein Kompendium in Form eines Handbuchs mit dem Titel "Fundraising" herausgegeben. Es enthält unter anderem das 7-Phasen-Modell. Mehr Informationen zu dieser Publikation und eine Bestellmöglichkeit finden Sie [hier](#).

Für französisch Sprechende empfehlen wir das Buch von Gérard Gendre mit dem Titel "Les stratégies de la générosité". Informationen zu dieser Publikation finden Sie [hier](#) (nur in Französisch).

Die Stiftung als Geldgeberin

Stiftungsparadies Schweiz

Das Stiftungsrecht in der Schweiz wird im Zivilgesetzbuch Art. 80 - 89 geregelt und gilt als eines der liberalsten. Aus diesem Grund ist diese Rechtsform in der Schweiz häufig anzutreffen.

Günstige Rahmenbedingungen für die Gründung und den Betrieb von Stiftungen haben dazu geführt, dass sich die Schweiz zu einem "Stiftungsparadies" entwickelt hat. Verlässliche Zahlen und Daten über den Stiftungssektor sind wenige vorhanden. Die Eidgenössische Stiftungsaufsicht schätzt das bilanzierte Vermögen der klassischen Stiftungen auf ca. CHF 40 Mia. Tendenz: rasch steigend. Das heisst, das Stiftungsvermögen pro Einwohner in der Schweiz beträgt über CHF 5'000.-. Das ist zehnmal mehr als in Deutschland und dreimal mehr als in Grossbritannien. In diesen beiden Ländern ist der Stiftungssektor eine messbare Grösse.

Welche Stiftungsformen gibt es?

Es können grundsätzlich zwei Stiftungstypen unterschieden werden:

- **Operative Stiftungen**
Diese erfüllen ihren Stiftungszweck mit eigenen Projekten bzw. Einrichtungen
- **Vergabestiftungen**
Sie erfüllen ihren Stiftungszweck mittels Unterstützungsleistungen, Förderbeiträgen und dergleichen.

Was sind die Merkmale einer Stiftung?

Das Stiftungsvermögen ist für einen bestimmten Zweck bestimmt. Eine Stiftung hat keine Mitglieder, hingegen Destinatäre. Dies sind die Begünstigten der Stiftungsleistungen. Sie haben kein oberstes Kontrollorgan. Sie unterstehen grundsätzlich der Aufsicht staatlicher Stellen (Bund, Kanton, Gemeinde). Vermehrt gibt es Selbstkontrollen z.B. durch Swiss Foundations oder den neu geschaffenen [Swiss Foundation Code](#).

Suche nach geeigneten Vergabestiftungen

Vor der Gesuchstellung erfolgt eine gründliche Recherche nach geeigneten Stiftungen. Um Förderbeiträge zu erhalten, kommen nur Vergabestiftungen oder eine Mischform zwischen operativer und Vergabestiftung in Frage. Der gewünschte Förderbeitrag muss den Stiftungszweck erfüllen. Das Projekt der Organisation sollte klar definiert sein. Die Organisation bzw. der Gesuchsteller muss sich über Ziel und Zweck seines Vorhabens im Klaren sein. Falls die Gesuchstellung ausgelagert wird, z.B. an einen externen Fundraiser, muss auch dieser fundiert mit dem Vorhaben vertraut sein.

Ein wichtiger Punkt ist die Prüfung, ob Ihr Projekt den Kriterien der Förderstelle entspricht. Falls nicht, kann die Stiftung nicht auf Ihr Gesuch eintreten. Es lohnt sich in diesem Punkt sorgfältig zu recherchieren. Nach Möglichkeit rufen Sie im Zweifelsfalle die Stiftung an und fragen Sie nach. Falls dies nicht möglich ist, erstellen Sie eine kurze Zusammenfassung des Dossiers und schicken sie diese als "Voranfrage" an die Stiftung.

Welche Nachschlageverzeichnisse gibt es?

- Das [Eidgenössische Stiftungsverzeichnis](#). Es enthält Stiftungen, welche der Bundesaufsicht unterstehen.
- [Der zentrale Firmenindex \(Handelsregister\) der Schweiz](#). Ausser für Familien- und kirchliche Stiftungen ist der Eintrag im Handelsregister für alle Stiftungen obligatorisch.
- Das Handbuch der öffentlichen und privaten Kulturförderung in der Schweiz. Es wurde vom Bundesamt für Kultur im Orell Füssli Verlag mit der ISBN-Nummer 3 280 03208 3 herausgegeben. Das Buch ist unter [kulturfoerderung.ch](#) elektronisch verfügbar.
- Die kantonalen Stiftungsverzeichnisse

Diese Punkte sollten Sie bei einer Gesuchstellung beachten

Die meisten Förderstellen bieten ein eigenes Antragsformular an, das ausgefüllt werden muss. In diesem Fall, sollte das Formular korrekt und vollständig ausgefüllt werden. Nachfolgende Tipps sind deshalb nicht als alleiniger Massstab anzuwenden, sondern sollen lediglich als Wegleitung dienen und auf die wichtigsten Punkte aufmerksam machen. Allgemein gültige Richtlinien gibt es nicht.

Die Ansprache sollte sachlich und nicht bittend sein. Sie machen eine Offerte für eine Partnerschaft, von der auch die Förderstiftung profitieren kann. Denn Ihr vorgeschlagenes Projekt setzt auch deren Ziele, Botschaften oder Missionen um.

Zusammenstellen des Dossiers

- Vollständige Unterlagen in logischer Reihenfolge geordnet (d.h. nach zunehmendem Detaillierungsgrad sortiert)
- Falls ein Antragsformular der Stiftung vorhanden ist, muss es vollständig ausgefüllt sein
- Die Dokumentation sollte umfassend sein. Lassen Sie jedoch überflüssige Informationen weg nach dem Motto: "So viel wie nötig, so wenig wie möglich"
- Schreiben Sie einfache, klar verständliche Sätze
- Geben Sie den Text anderen, nicht involvierten Personen zu lesen. Ist der Text verständlich?
- Das Dossier sollte kurz, informativ und kopierbar sein

Der Brief

In einem Begleitbrief fassen Sie die wichtigsten Punkte des beigelegten Dossiers zusammen. Bitte achten Sie auf Folgendes:

- Er ist persönlich adressiert und enthält eine persönliche Ansprache. Falls vorher telefonischer Kontakt bestanden hat, bezieht sich der Einstieg des Briefes auf dieses Telefonat. Ein Brief, der nicht persönlich ist und nach Serienbrief aussieht hat schlechte Chancen bei den Förderstellen.
- Zeigen Sie kurz und prägnant auf, warum gerade diese Förderstiftung die geeignete Geldgeberin für Ihr Projekt ist.
- Eindeutiges Projektthema in der Überschrift.
- Ihre Koordinaten sind vollständig aufgeführt.

Inhalt des Dossiers

Das Dossier gibt Antworten auf die folgenden 6 W's: **Wer?** **Was?** **Wozu?** **Wie?** **Womit?** **Wann?**

- **Wer?** - Legen Sie Angaben über Ihre Person/Organisation bei, inklusive besondere Qualifikationen im Hinblick auf das geplante Projekt. Geben Sie an, wer die Ansprechperson ist. Koordinaten wie Adresse, Tel.-Nr., E-Mail-Adresse, Fax dürfen nicht fehlen. Legen Sie die Statuten und den letzten Jahresbericht Ihrer Organisation bei.
- **Was?** - Was ist der Grund dieses Gesuches? Hier folgt ein klarer, auch für Nicht-Fachleute verständlicher Projektbeschreibung mit der Definition der Zielgruppe und einem Massnahmenplan mit zeitlichen Angaben.
- **Wozu?** - Begründung, warum dieses Projekt durchgeführt werden muss mit Zielangabe. Auch aufzeigen was es für Konsequenzen hat, wenn es nicht realisiert werden kann!
- **Wie?** - Beschrieb des Lösungsansatzes, Vorgehensweise und Methodik zur Realisierung des Projektes.

- **Womit?** - Detaillierter Finanzierungsplan mit Einnahmen und Ausgaben. Erstellen Sie eine strukturierte Auflistung der benötigten finanziellen, personellen und sachlichen Ressourcen in Form eines Budgets. In diesem Budget ist einerseits die Höhe und Form des von der Stiftung gewünschten Betrages (Geld-, Sachspenden) aufgeführt, andererseits auch die Eigenleistung, welche die Organisation erbringt.
- **Wann?** - Angaben über die geplante Dauer eines Projektes und das gewünschte Engagement der Partner (kurz-, mittel- oder langfristig).

Weitere Tipps:

- Längerfristige, nachhaltige Engagements sind beliebter als nur kurzfristige Einsätze
- Stiftungen fördern lieber Projekte als ganze Organisationen
- Suchen Sie den persönlichen Kontakt zu den Stiftungsratsmitgliedern oder zu der zuständigen Person für Gesuche
- Inhaltsverzeichnis zum Dossier nicht vergessen

SwissFoundations, das Bundesamt für Kultur und Migros Kulturprozent haben zusammen einen detaillierten Leitfaden zur Erstellung von Fördergesuchen erstellt. Sie finden ihn [hier](#).

News-Flash

Spendenmonitor 2005

Spendenrekord im Jahr 2005. Von 820 Mio. Franken im Jahr 2004 stiegen die Spenden auf 1,34 Mrd. Franken im Jahr 2005. Noch nie wurde in der Schweiz so viel gespendet.

Die Tsunami-Katastrophe im Dezember 2004 und die Unwetter im Sommer 2005 in der Schweiz haben zu diesem Rekordergebnis geführt. 81% der Schweizer haben im letzten Jahr gespendet. Das ist ein Fünftel mehr als im letzten Jahr.

Die durchschnittliche Spendensumme erhöhte sich pro Kopf in der deutschen Schweiz von 599 auf 763 und in der Westschweiz von 199 auf 261 Franken.

Das Forschungsinstitut gfs-zürich führte diese Umfrage im Auftrag von 27 gemeinnützigen Organisationen bei 1500 Personen in der Deutsch- und Westschweiz durch. Die Untersuchung zum Spendenverhalten wird seit 1997 jedes Jahr durchgeführt.

Ausführliche Informationen zu den Resultaten des aktuellen Spendenmonitors 2005 erhalten Sie [hier](#).

Standards für professionelles Management in NPO's und Stiftungen

Swiss NPO-Code

Speziell für spendensammelnde Hilfswerke und sozialdienstleistende Organisationen der Schweiz wurde der NPO-Code entwickelt. Im Januar 06 wurde der NPO-Code von der Konferenz der Präsidentinnen und Präsidenten grosser Hilfswerke der Schweiz (KPGH) definitiv verabschiedet. Er befasst sich schwerpunktmässig mit den Themen Organisation, Zusammensetzung, Rekrutierung, Arbeitsweise und Entschädigung des obersten Leitungsorgans sowie mit einer zeitgemässen Rechnungslegung. Seit Mai 2006 ist der NPO-Code online abrufbar: www.swiss-npocode.ch

Internationale Links zum Thema NPO-Standards

- Link zum den [internationalen Standards des ICFO](#) (International Committee on Fundraising Organizations)
- Link zu den [Ethik-Richtlinien der Europäischen Fundraisingvereinigung](#) (European Fundraising Association)

Swiss Foundation Code

Der Verband der Förderstiftungen, Swiss Foundations, veröffentlicht als erste europäische Organisation einen Foundation Code. Der Swiss Foundation Code gibt Governance-Richtlinien für modernes und professionelles Stiftungsmanagement vor. Er gibt Empfehlungen ab zu den Themen Gründung, Führung, Förderung und Finanzen.

Nähere Infos zum Thema [Swiss Foundation Code](#)

Buchtipps

Stiftungsparadies Schweiz - Zahlen, Fakten und Visionen. Informationen über die aktuelle Situation im Stiftungswesen. Erstmals in der Schweiz mit zwei Studien über aktuelle Zahlen und Fakten des Stiftungssektors.

Swiss Foundation Code - in Buchform. Ausführungen allgemeingültiger Governance-Richtlinien für ein modernes und professionelles Stiftungsmanagement.

[Informationen zu den beiden Büchern und Bestellmöglichkeit.](#)

Wichtige Daten

IFC International Fundraising Congress

17.-20. Oktober 2006, LH Leeuwenhorst Hotel, Noordwijkerhout (NL)

<http://www.resource-alliance.org/subsection.php?sectionid=5&subsectionid=128>

5ème Séminaire Francophone de la Collecte de Fonds

27-29 juin 2006 à l'Enclos Rey - 57, rue Violet - Paris 15° (F)

<http://www.seminaire.fundraisers.fr/>

7. Mailingtage in Nürnberg

12./13. Juli 2006, im Messezentrum Nürnberg, Halle 12, Karl-Schönleben-Straße, 90471 Nürnberg (D)

http://www.im-mailingtage.de/beitraege/standardbeitrag_431.html

Zitat

"Nehmen füllt die Hände, Geben füllt das Herz."

Margarete Seemann, (1893 - 1949)

österreichische Schriftstellerin und Lehrerin

Damit unser Newsletter Ihren Wünschen und Vorstellungen entspricht, schicken Sie uns Ihr Feedback mit Anregungen und Kritik: info@fundraisingcenter.ch

Vielen Dank!

[Diesen Newsletter weiterempfehlen](#)

Fundraising Center - Ein Unternehmensbereich der Hallwag Kümmerly+Frey AG
Fundraising Center - Hallwag Kümmerly+Frey AG - Grubenstrasse 109 - 3322 Schönbühl
T 031 850 31 90 - F 031 850 31 96
www.fundraisingcenter.ch - info@fundraisingcenter.ch

Version française

Schönbühl, 15.6.2006

Mesdames, Messieurs,

A quoi servent des concepts ? Quand ont-ils un sens ? Nous vous livrons un petit aperçu de différents documents stratégiques et de leurs fonctions. Nous mettons également en exergue les points importants qui ne doivent en aucun cas faire défaut dans un concept de collecte de fonds. Recherchez-vous une fondation appropriée en tant que parraineuse ? De quoi faut-il tenir compte lors d'une demande d'admission pour que les chances de succès soient optimales ? Nous vous donnons quelques conseils à ce sujet. Le News-Flash vous fournit quelques informations sur le nouveau Swiss NPO-Code et le Swiss Foundation Code. Et naturellement, vous retrouverez aussi quelques dates d'événements importants, des conseils de lecture et des liens utiles.

Nous vous souhaitons une lecture aussi agréable qu'informative !

Avec nos meilleures salutations



Daniela Boschi
spécialiste en communication Fundraising

EDITION 02/2006

- [Pourquoi développer des concepts ?](#)
- [Le concept de collecte de fonds](#)
- [La fondation en tant que parraineuse](#)
- [News-Flash](#)
- [Dates importantes](#)
- [Citation](#)

Pourquoi développer des concepts ?

Qu'est-ce qu'un concept ?

Un concept est un plan de projet. Il indique la méthode et la manière de procéder pour atteindre les objectifs définis dans la stratégie. Le concept contribue à utiliser les moyens le plus efficacement possible. Tous les aspects sont examinés sous différents angles. Selon le degré de précision des détails, on parle de concept fin ou grossier.

Développer un concept a un sens lorsqu'un nouveau projet ou une nouvelle organisation/entreprise, prestation de service voit le jour ou que les conditions cadre ont changé. Lors de l'élaboration du texte, la personne responsable doit avoir une idée claire du projet.

Un concept pourquoi faire ?

Un concept sert de base aux différentes mesures et garantit que toutes les actions tendent vers le même but. L'élaboration d'un concept implique certes un investissement mais qui s'avérera payant par la suite. Les risques sont minimisés. Les forces sont regroupées et visent toutes le même but. Les directives définies sont également valables pour d'éventuels partenaires extérieurs. S'il n'existe aucun concept, le risque est grand de prendre des mesures qui ne s'harmonisent pas avec d'autres actions. De ce fait, l'argent investi n'est pas utilisé de façon optimale et l'effet recherché n'est pas atteint.

Qu'est-ce qui caractérise un concept ?

Il contient des informations sur le projet lui-même et présente des liens avec d'autres objets. Il est structuré de façon précise, l'un des points importants étant le « fil rouge ». Il sert de guide pour l'élaboration de toute la stratégie. Si d'autres projets détaillés suivent, il faut que le « fil rouge » subsiste. Cela garantit que toutes les mesures ont été harmonisées entre elles et qu'elles visent toutes le même but. Il est ainsi possible de créer des synergies et d'obtenir un résultat optimal.

Différents concepts pour différents objectifs

La vision, l'image directrice

Toute organisation a un but. L'objectif final d'une organisation pourrait p. ex. être d'éradiquer la pauvreté en Suisse ou de faire admettre les droits de l'homme dans un certain pays. La détermination de l'objectif est un point important de l'image directrice dans laquelle s'inscrivent encore d'autres directives de base. Par exemple la définition du domaine d'activité, le comportement vis-à-vis des collaborateurs, des donateurs, des bénéficiaires, etc.

L'élaboration de la stratégie d'entreprise

La vision d'une organisation ne peut pas être réalisée en une ou deux années. L'organisation atteint son but pas à pas, en procédant par étapes. La manière d'atteindre ces objectifs est définie dans le concept d'entreprise. Pour une organisation à but non lucratif (OBNL), l'un de ces objectifs pourrait p. ex. être le suivant : augmentation de la part du marché des dons de 10% sur dix ans. Suit un descriptif sur la manière d'atteindre cet objectif. Ce descriptif pourrait se présenter comme suit : élaboration d'une analyse de la situation qui permettra de définir les champs d'actions stratégiques en fonction des priorités et de la géographie ainsi que le positionnement de l'OBNL. Ce concept comprendra en outre aussi les bases de l'identité de l'entreprise (Corporate Identity). Ce document stratégique constitue la base indispensable à l'élaboration de concepts détaillés pour des domaines précis, tels que le concept de marketing.

Le concept de marketing

Il contient des données concrètes et détaillées quant à la manière d'atteindre les objectifs marketing. Y sont par exemple définies des stratégies détaillées de divers secteurs commerciaux et le positionnement de l'organisation est affiné, puis transposé sur les projets. Les objectifs de l'entreprise y sont également peaufinés. En découlent les objectifs marketing ainsi que les groupes cible. Cela permet en outre aussi de définir à qui s'adresser, où, quand et avec quoi. Un budget est alors déterminé pour l'application des mesures et un suivi des succès est mis en place.

Le concept de communication

Dans ce domaine, diverses mesures de communication sont élaborées et précisées de manière détaillée. Elles découlent de concepts supérieurs de marketing. Pour des campagnes d'importance, il vaut parfois la peine d'élaborer plusieurs concepts partiels. Des objectifs de communication sont définis. Pour chaque projet, les divers groupes cible sont décrits de façon très précise. Un message clair, la présentation, le style, la tonalité, un plan de mesures détaillé qui englobe toutes les actions, un budget par action et le suivi des contrôles sont autant de facteurs qui font partie du concept de communication.

Le concept de collecte de fonds

Il s'agit-là d'un concept partiel du marketing. Ce document stratégique fournit le cadre de toutes les activités de collecte de fonds. Toutes les directives émanant des concepts précédents sont ici pris en compte et transposés sur la collecte de fonds. Cela permet de s'assurer que toutes les activités de collecte de fonds font partie intégrante de l'identité globale de l'organisation et que des synergies sont utilisées. Découlant des objectifs marketing, il s'agit ensuite de définir des objectifs de collecte de fonds ainsi que des groupes cible et d'élaborer un plan de mesures (à qui s'adresse-t-on, où, quand et avec quoi). Là encore, il convient de prévoir un budget et un suivi des succès.

Conseil

Des concepts constituent des instruments de travail très utiles. Y sont définis les grands axes stratégiques ainsi que le cadre de toutes les mesures à prendre. Cela permet une utilisation efficace des moyens à disposition avec les plus grandes chances de succès. L'observation rigoureuse des directives garantit en outre une présentation cohérente aussi bien vis-à-vis de l'extérieur que de l'intérieur. Et pour s'assurer une place sur le marché très disputé des dons, ce dernier aspect joue un rôle très important.

Chaque organisation doit définir la nature et l'importance du concept qu'elle juge le plus judicieux pour elle. Une petite organisation, active au niveau régional, a p. ex. un plus petit paquet de mesures à prendre qu'une grande organisation active au plan national ou international. Si les choses se déroulent selon le concept élaboré, tout va pour le mieux. Si ce n'est pas le cas, il convient de réexaminer et d'optimiser la planification en conséquence.

Le concept de collecte de fonds

Dans une organisation à but non lucratif (OBNL), l'acquisition de dons joue un rôle essentiel. Le concept de collecte de fonds sert à en assurer le financement. Il garantit que les moyens investis pour l'acquisition de fonds le sont de manière ciblée et efficace. Les risques sont ainsi minimisés et les moyens investis permettent d'atteindre le succès escompté.

Nous exposons ci-dessous les points fondamentaux du concept de collecte de fonds. Ce dernier fait partie intégrante des autres mesures de marketing et de communication. Les points ci-après reposent sur le modèle élaboré par l'Institut pour le management des associations (VMI) de l'université de Fribourg. Nous utilisons depuis de nombreuses années, et avec succès, le modèle de management fribourgeois dans nos travaux conceptuels.

Liste de contrôle pour un concept de collecte de fonds

- **Analyse de la situation de la collecte de fonds**
Qu'avons-nous entrepris jusqu'ici ? Quels ont été nos succès, resp. nos échecs ? Qu'est-ce qui est établi à ce sujet ? Quelle est la situation sur le marché des dons ? Quels sont nos concurrents ? Quelles sont nos forces, faiblesses, défis ou chances ?
- **Directives émanant d'instruments de gestion supérieurs**
Existe-t-il des directives à respecter, p. ex. image directrice, statuts, politique, concepts ?
- **Position de l'organisation à propos de la collecte de fonds**
Où voulons/devons-nous nous positionner pour que nous puissions atteindre les objectifs fixés ? Définition du nom, de la mission, de la prise de position/du message principal et harmonisation de l'identité de l'entreprise avec l'ensemble de l'organisation.
- **Objectifs de base et points essentiels des activités de collecte de fonds (stratégie)**
- **Directives concernant la planification des actions de collecte de fonds**
- **Organisation des collectes de fonds et de l'infrastructure**
Définir les interfaces et les compétences existantes entre le Comité directeur/la direction de l'entreprise et l'organisme de collecte de fonds, subdivision en unités centrales/régionales, élaborer les directives en matière d'infrastructure : interne/externe, structure informatique et manutention.

Le concept de collecte de fonds est en principe suivi de la planification des actions (plan des mesures). Les directives à ce sujet sont définies dans le concept de collecte de fonds. Les actions sont expliquées de manière si détaillée que les mesures peuvent ensuite être immédiatement appliquées. Ce schéma heuristique est également basé sur le modèle élaboré par l'Institut pour le management des associations (VMI) de l'université de Fribourg.

Liste de contrôle pour la planification des actions

- **Analyse, acquisition des informations**
- **Objectifs de la collecte de fonds**
Subdivision des objectifs en objectifs de collecte de fonds directs et indirects.
- **Segments de la collecte de fonds**
Définition des groupes cible.
- **Système d'échange de collecte de fonds**
Genre, caractère des processus d'échange prévus.
- **Positionnement de l'action**
Celui-ci doit soutenir le positionnement dans son ensemble.
- **Détermination du mix de collecte de fonds**
Les instruments appelés message principal, communication, genre de dons, éléments d'incitation/de contribution et soutien/action politique sont déterminés de manière optimale en fonction des groupes cible. Le mix de collecte de fonds est analogue au mélange marketing.
- **Organisation de l'action**
Définir les questions organisationnelles de l'action, p. ex. l'infrastructure est-elle au point ? Disposons-nous de la bonne base de données ? Comment fonctionne la gestion des réclamations ? C'est là un aspect important qu'il vaut la peine de clarifier. Il n'est, en effet, pas rare que des donateurs occasionnels, dont les réclamations sont traitées de manière compétente, deviennent des donateurs fidèles.

- **Plan de financement de la collecte de fonds et budget**

Comment l'action est-elle financée ? Un établissement précis des coûts, y compris les dépenses internes à la société et le travail bénévole, contribue à une plus grande transparence.

- **Contrôle de la collecte de fonds, évaluation**

Contrôle des processus. Existe-t-il des points faibles, un potentiel d'économies ?

Vous trouverez [ici](#) des publications intéressantes pour les organisations à but non lucratif (OBNL) s'inscrivant dans le cadre du modèle fribourgeois de management (seulement en langue allemande).

Outre le modèle élaboré par l'Institut pour le management des associations (VMI) de l'université de Fribourg, la Fundraising Akademie allemande a également développé une méthode scientifique d'élaboration de concepts de collecte de fonds. Elle a publié un compendium sous la forme d'un guide intitulé « Fundraising ». Ce dernier présente notamment le modèle en 7 phases. Vous trouverez davantage d'informations au sujet de cette publication et des possibilités de commande [ici](#) (seulement en langue allemande).

Pour les francophones, nous recommandons l'ouvrage "Les stratégies de la générosité" de Gérard Gendre. Vous trouverez davantage d'informations au sujet de cette publication [ici](#).

La fondation en tant que parraineuse

Suisse : paradis des fondations

En Suisse, le droit régissant les fondations est stipulé dans les art. 80-89 du Code civil et compte parmi les plus libéraux. Raison pour laquelle cette forme juridique se rencontre fréquemment en Suisse.

Des conditions cadre favorables à la création et à l'exploitation de fondations ont fait que la Suisse est devenue un « paradis des fondations ». Il n'existe que peu de chiffres et de données fiables sur le secteur des fondations. L'organe fédéral de contrôle des fondations estime le capital global des fondations classiques à env. 40 milliards de francs. Tendance : croissance rapide. Cela signifie que le capital des fondations s'élève en Suisse à plus de Fr. 5'000.- par habitant. C'est dix fois plus qu'en Allemagne et trois fois plus qu'en Grande-Bretagne. Dans les deux pays précités, le secteur des fondations est une grandeur mesurable.

Quelles sont les formes de fondations existantes ?

Fondamentalement, on distingue deux types de fondations :

- **Les fondations opérationnelles**
Elles remplissent leur but grâce à leurs propres projets, resp. infrastructures
- **Les fondations donatrices**
Elles remplissent leur but grâce à des prestations ou des contributions de soutien et autres.

Quelles sont les caractéristiques d'une fondation ?

Le capital d'une fondation est destiné à un but précis. Une fondation ne compte pas de membres mais des destinataires. Ce sont les bénéficiaires des prestations. Elles ne possèdent pas d'organe supérieur de contrôle. Fondamentalement, elles sont placées sous le contrôle de services étatiques (Confédération, cantons, communes). L'évolution tend de plus en plus vers des autocontrôles, p. ex. par Swiss Foundations ou le tout récent [Swiss Foundation Code](#).

Recherche de fondations donatrices adéquates

Une recherche approfondie de fondations appropriées précède toute demande. Pour l'obtention de contributions de soutien, seules entrent en ligne de compte des fondations donatrices ou une forme mixte de fondations opérationnelles ou donatrices. La contribution de soutien souhaitée doit satisfaire au but de la fondation. Le projet de l'organisation devrait être clairement défini. L'organisation, resp. le ou la requérant/e doit avoir une idée claire de l'objectif et de l'utilité de son projet. Dans le cas où la demande est déléguée, p. ex. à une institution de collecte de fonds, celle-ci doit également être parfaitement familiarisée avec le projet.

Un point important est de vérifier que votre projet corresponde aux critères de l'institution de soutien. Si tel n'est pas le cas, la fondation ne pourra pas prendre votre demande en considération. De ce point de vue-là, il vaut donc la peine de procéder à une recherche minutieuse. Dans le doute, appelez autant que possible la fondation en question et renseignez-vous. Si ce n'est pas possible, élaborer un bref résumé de votre dossier et adressez-le en tant que « pré-demande » à ladite fondation.

Quels sont les documents de référence existants ?

- [Le répertoire fédéral des fondations](#). Il contient la liste de toutes les fondations placées sous autorité fédérale.
- [L'index central des raisons de commerce \(registre du commerce\) en Suisse](#). A l'exception des fondations familiales et ecclésiastiques, l'enregistrement au registre du commerce est obligatoire pour toutes les fondations.
- Le guide de la promotion culturelle privée et publique en Suisse. Il a été publié par l'Office fédéral de la culture aux éditions Orell Füssli, N° ISBN 3 280 03208 3. Le livre est disponible sous [promotionculturelle.ch](#).
- Les répertoires cantonales des fondations.

Lors d'une demande, tenez compte des points ci-après

La plupart des organismes de soutien disposent de leur propre formulaire de requête. Dans ce cas, ledit formulaire doit être dûment et correctement rempli. Les conseils ci-après ne doivent donc pas être considérés comme les seuls critères de référence ; ils entendent uniquement servir de guide et attirer votre attention sur les points les plus importants. Il n'existe pas de directives valables pour toutes les situations.

La requête devrait être factuelle et non quémandeuse. Vous faites, en effet, une offre de partenariat dont la fondation de soutien peut, elle aussi, profiter car le projet que vous proposez contribue également à atteindre ses objectifs, ses messages et ses missions.

Etablissement du dossier

- Réunir tous les documents en une suite logique (c.-à-d. triés selon un degré croissant de détails).
- Si la fondation dispose d'un formulaire de requête, celui-ci doit être dûment rempli.
- La documentation devrait être la plus complète possible. Laissez toutefois des informations superflues de côté, selon le mot d'ordre : « Autant que nécessaire, aussi peu que possible »
- Ecrivez des phrases simples et intelligibles.
- Confiez vos textes pour relecture à d'autres personnes non concernées. Elles vous diront si ces textes sont compréhensibles.
- Le dossier devrait être bref, informatif et reproductible.

La lettre

La lettre d'accompagnement résume les points les plus importants du dossier annexé. Tenez impérativement compte des points suivants :

- Elle est adressée personnellement et le contenu est, lui aussi, personnalisé. Si une conversation téléphonique a précédé l'envoi de la lettre, l'entrée en matière de cette dernière se référera à ladite conversation. Une lettre non personnalisée, passe-partout, n'a que peu de chances de susciter un intérêt quelconque auprès de l'organe de soutien.
- Démontrez clairement et en quelques lignes la raison pour laquelle cette fondation de soutien est précisément la parraineuse adéquate pour votre projet.
- Thème de projet sans équivoque dans le titre.
- Vos coordonnées sont précisées de manière exhaustive.

Contenu du dossier

Le dossier répond aux 6 questions suivantes : **Qui ? Quoi ? Pourquoi ? Comment ? Avec quels moyens ? Quand ?**

- **Qui ?** - Joignez-y des indications sur votre personne/organisation, y compris des qualifications particulières en rapport avec votre projet. Indiquez la personne de contact. Les

coordonnées de base telles qu'adresse, numéro de téléphone, adresse électronique, numéro de fax doivent impérativement y figurer. Joignez-y également les statuts et le dernier rapport annuel de votre organisation.

- **Quoi ?** - Quelle est la raison de votre requête ? Suit une description claire du projet, également intelligible pour des non spécialistes, avec définition du groupe cible et un plan de mesures avec calendrier.
- **Pourquoi ?** - Raison pour laquelle ce projet doit être réalisé, avec indication du ou des objectif(s). Démontrez également les conséquences probables de la non réalisation du projet !
- **Comment ?** - Description d'un début de solution, de la manière de procéder et de la méthode permettant de mener à bien le projet.
- **Avec quels moyens ?** - Plan de financement détaillé avec recettes et dépenses. Elaborez une liste structurée des ressources financières, humaines et matérielles nécessaires sous la forme d'un budget. Dans ce dernier, mentionnez d'une part l'importance et la forme de la contribution que vous souhaitez recevoir de la part de la fondation (dons en argent, en nature, etc.) et, d'autre part, également les prestations de votre propre organisation.
- **Quand ?** - Indiquez la durée prévue du projet et de l'engagement souhaité du partenaire (à court, moyen ou long terme).

Autres conseils :

- Les fondations préfèrent en général les engagements à long terme et durables aux projet à court terme.
- Les fondations préfèrent soutenir des projets que des organisations en tant que telles.
- Cherchez à établir un contact personnel avec des membres de la fondation ou avec la personne responsable des requêtes.
- Ne pas oublier la table des matières du dossier.

SwissFoundations, l'Office fédéral de la culture et le Pour-cent culturel Migros ont élaboré ensemble un guide détaillé pour l'élaboration de demandes de soutien. Vous le trouverez [ici](#).

News-Flash

Aperçu des dons en 2005

Records de dons en 2005. De 820 millions de francs en 2004, les dons sont passés à 1,34 milliards de francs en 2005. Jamais encore autant de dons n'avaient été faits en Suisse.

Ce chiffre record résulte en grande partie de la catastrophe du tsunami en décembre 2004 et des intempéries de l'été 2005 en Suisse. Environ 81% des Suisses ont fait des dons l'année dernière. C'est une cinquième de plus que l'année précédente.

La somme moyenne de dons par habitant en Suisse alémanique est passée de 599 à 763 francs et de 199 à 261 francs en Suisse romande.

L'Institut de recherche gfs-zürich a mené cette enquête sur mandat de 27 organisations d'utilité publique auprès de 1500 personnes en Suisse alémanique et romande. Cette enquête au sujet du comportement des donateurs est effectuée chaque année depuis 1997.

Des informations complètes sur les résultats de l'actuel aperçu des dons en 2005 peuvent être consultées sous <http://www.spendenmonitor.ch/data/archiv/Fund2006.pdf> (seulement en langue allemande).

Standards de management professionnel au sein d'OBNL et de fondations

Swiss NPO-Code

Le NPO-Code a été développé spécialement pour des oeuvres d'entraide récoltant des dons et des organisations fournissant des prestations sociales en Suisse. Le NPO-Code a été définitivement approuvé le 6 janvier 2006 lors de la Conférence des Présidentes et Présidents de grandes œuvres

d'entraide de Suisse (KPGH). Il traite principalement des thèmes suivants : organisation, regroupement, recrutement, manière de travailler et indemnisation de l'organe suprême de direction ainsi que de l'établissement en temps voulu des comptes. Le NPO-Code est téléchargeable depuis mai 2006 : http://www.swiss-npocode.ch/f_index.htm

Liens internationaux sur le thème des standards des organisations à but non lucratif (OBNL)

- Lien vers les [standards de l'ICFO](#) (International Committee on Fundraising Organizations)
- Lien vers les [directives éthiques de l'Association européenne des organismes de collecte de fonds](#) (European Fundraising Association)

Le Swiss Foundation Code

L'Association des fondations donatrices, Swiss Foundations, est la première organisation européenne à publier un code des fondations. Le Swiss Foundation Code fournit des directives de bonne gouvernance pour un management de fondation moderne et professionnel. Il fournit également des recommandations sur les thèmes de la fondation, de la gestion, du soutien et des finances.

Davantage d'informations sur le [Swiss Foundation Code](#).

Livres conseillés

Stiftungsparadies Schweiz - chiffres, faits et visions. Informations sur la situation actuelle dans le domaine des fondations. Pour la première fois en Suisse avec deux études sur les chiffres et les faits actuels dans le secteur des fondations.

Swiss Foundation Code - sous forme de livre. Exposé des directives de gouvernance généralement valables pour le management moderne et professionnel d'une fondation pour des grandes OBNL en Suisse.

[Informations au sujet des deux livres et possibilité de commande.](#)

Dates importantes

IFC International Fundraising Congress

Du 17 au 20 octobre 2006, LH Leeuwenhorst Hotel, Noordwijkerhout (NL)

<http://www.resource-alliance.org/subsection.php?sectionid=5&subsectionid=128>

5ème Séminaire Francophone de la Collecte de Fonds

Du 27 au 29 juin 2006 à l'Enclos Rey - 57, rue Violet - Paris 15° (F)

<http://www.seminaire.fundraisers.fr/>

7. Mailingtage in Nürnberg

12./13. juillet 2006, Messezentrum Nürnberg, Halle 12, Karl-Schönleben-Strasse, 90471 Nürnberg (D)

http://www.im-mailingtage.de/beitraege/standardbeitrag_431.html

Citation

« Prendre remplit les mains, donner remplit le cœur. »

Margarete Seemann, (1893 - 1949)
écrivaine et enseignante autrichienne

Pour que notre Newsletter corresponde à vos désirs et attentes, n'hésitez pas à nous dire ce que vous en pensez et faites-nous parvenir vos suggestions et critiques à l'adresse suivante: info@fundraisingcenter.ch

Un grand merci!

[Recommander le Newsletter](#)

Fundraising Center - Un département de Hallwag Kümmerly+Frey SA
Fundraising Center - Hallwag Kümmerly+Frey SA - Grubenstrasse 109 - 3322 Schönbühl
T 031 850 31 90 - F 031 850 31 96
www.fundraisingcenter.ch - info@fundraisingcenter.ch