

- 4** Les règles de base
- 6** Les raisons de votre décision et ses implications
- 10** Les attentes des demandeurs
- 14** Comment votre institution détermine la manière de communiquer vos décisions
- 18** Distinguer identité personnelle et rôle professionnel
- 22** Les défis de dire « Oui »
- 27** Leçons clés pour les financeurs

DIRE
OUI / NON
DIRE

**AUX DEMANDEURS
DE SUBVENTION**

dire oui/ dire non to applicants

PAGE 2 **Introduction**

Pour la plupart des organismes subventionneurs, il est toujours difficile de choisir les dossiers, mais il est tout aussi difficile d'expliquer les raisons derrière chaque décision. Comment dire oui ou non de manière à ce que votre raisonnement soit compris par le candidat, qu'il sente qu'il a été traité équitablement, et qu'il puisse prendre des dispositions réalistes pour continuer?

PAGE 4 **Les règles de base**

A priori, les règles de base pour faire part de sa décision correctement relèvent de l'efficacité et du respect des procédures. En réalité, toute décision d'attribution peut être compliquée par de multiples facteurs, rendant les règles difficilement applicables.

PAGE 6 **Les raisons de votre décision et ses implications**

En disant non, vos raisons prennent la forme du destin. Si vous comprenez clairement les raisons de votre refus d'attribuer une subvention, vous pouvez comprendre le type et la quantité d'efforts à faire pour communiquer avec les candidats.

PAGE 10 **Les attentes des demandeurs**

Les financeurs décrivent six situations (allant de la visite sur le terrain à l'examen de dossiers soumis par des amis ou d'anciens collègues) où le fait de saisir quelles sont les attentes d'un demandeur peut vous aider à prendre de meilleures décisions.

PAGE 14 **Comment votre institution détermine la manière de communiquer vos décisions**

Les financeurs ne peuvent pas changer leurs institutions unilatéralement, mais ils peuvent comprendre dans quelle mesure les pratiques et la culture de leur institution peuvent influencer leur travail et leur manière de gérer les problèmes. Une étape importante consiste à identifier les attentes et les règles implicites de votre fondation.

PAGE 18 **Distinguer identité personnelle et rôle professionnel**

S'il n'est pas possible de vous réfugier entièrement derrière votre fonction, ce qui vous rendrait froid(e) et inaccessible, ne pas être conscient(e) du rôle que vous jouez peut transformer le processus d'attribution des subventions *trop* personnel, ce

contents

qui crée une dynamique et des pressions qui compliquent inutilement votre travail.

PAGE 22 **Les défis de dire « Oui »**

Dire « Oui » est souvent la première étape d'un partenariat potentiellement complexe et de longue durée entre un subventionneur et un bénéficiaire. Pour que cette relation naisse sous de bons auspices, avec des attentes réalistes de part et d'autre, il faut beaucoup plus qu'un simple « Oui ».

MINI-ÉTUDES DE CAS :

Comment certains subventionneurs décident de dire oui ou non

Trois financeurs présentent en détail leurs réponses à différents types de défis de communication d'une décision. Bien qu'aucune de ces réponses ne constitue une « meilleure pratique », chacune montre ce qu'une fondation peut faire pour améliorer sa manière de communiquer ses décisions d'attribution:

- 9 Expliquer toutes les raisons du choix
- 13 Communiquer sa décision face-à-face
- 17 Traiter la communication de la décision comme un service client

TROIS SITUATIONS PEUVENT être une bonne raison de lire les points évoqués dans ce guide.

- Lorsque vous êtes dans une situation inextricable, et vous hésitez à prendre une décision, vous vous faites du souci, vous doutez de vous-même et vous souhaitez faire le point et régler le problème.
- Lorsque vous vous apercevez que vous peinez toujours à prendre une décision, et vous souhaitez mieux comprendre et mieux traiter cette étape.
- Lorsque votre fondation ré-examine ses procédures et ses méthodes, et vous souhaitez voir comment vous pouvez améliorer la façon de communiquer les décisions d'attribution des subventions.

DOSSIERS SPÉCIAUX

- 20 Se préparer à des conversations difficiles**
- 24 Les lettres modèles : réactions d'un demandeur de subvention**
- 26 Ce que les demandeurs aimeraient dire aux financeurs**
- 27 Leçons clés pour les financeurs**
- 28 D'autres façons d'utiliser ce guide**

Ce guide est écrit par William Ryan et fait partie de la série GrantCraft.

La Fondation Ford a contribué à financer l'élaboration de ce guide.

Les publications et les vidéos dans cette série ne donnent pas d'instructions et ne prescrivent pas de solutions. Elles sont destinées à donner des idées, stimuler les discussions, et suggérer des possibilités. Tout commentaire sur ce guide ou d'autres publications GrantCraft peuvent être envoyés au responsable du projet : Jan Jaffe, j.jaffe@grantcraft.org.

Pour commander des copies de nos publications, ou pour les télécharger au format PDF, allez sur www.grantcraft.org.

La citation, copie ou utilisation d'extraits des publications de GrantCraft est autorisée, à condition de mentionner le copyright et la source :

©2002, 2004 GrantCraft

Introduction

« Je suis souvent mal à l'aise lorsque je dois dire non à des demandeurs. Comment être sûre que le projet ne marchera pas ? Ai-je raté quelque chose ? Et s'il s'agissait d'un projet fabuleux ? »

— Une financeuse, sur les doutes qu'accompagnent souvent la décision de rejeter une demande

« Il faut beaucoup de courage pour dire non face-à-face. On ne peut pas s'attendre à ce que des responsables programme aient toujours le courage d'un justicier solitaire. Le président et le conseil d'administration doivent aussi faire preuve de courage. »

— Michael Hooker, “Moral Values and Private Philanthropy” (Valeurs morales et philanthropie privée), in *Social Philosophy and Policy* (Vol. 4, num. 2)

« Les demandeurs entendent parfois “Oui”, mais oublient la fin de la phrase : “Parlons-en”. Il vaut mieux les prévenir d'emblée des limites que vous avez pu identifier, en leur disant : “Ça m'intéresse, et je vais recommander votre projet. On reparlera des détails, mais il faut savoir d'emblée que je ne pourrai pas financer votre projet à hauteur de la somme demandée. Voici ma limite.” Ainsi, le demandeur n'est pas pris au dépourvu par la suite. »

— Le directeur d'une fondation, sur comment gérer un Oui

Les financeurs prennent tellement de temps à prendre des décisions qu'il se peut qu'ils n'aient pas beaucoup réfléchi à la question de savoir comment communiquer ces décisions aux candidats. Ce n'est pas aussi simple que ça en a l'air. À première vue, la question peut être réglée efficacement suivant des règles précises : il y a une réponse pour chaque question ou demande. Une réponse appropriée se doit d'être rapide, respectueuse et claire. En outre, du fait des déceptions qu'ils peuvent provoquer, les refus doivent être communiqués avec compassion. Dans la mesure du possible, ils doivent demeurer encourageants ou proposer des conseils utiles. Rares sont ceux qui s'élèveraient contre ces idées.

Pourtant, si l'on y regarde de plus près, notamment en discutant avec des subventionneurs de plusieurs fondations, ou avec des demandeurs de subventions désappointés, on s'aperçoit qu'il est beaucoup plus difficile de communiquer une décision de (non) attribution qu'on pourrait l'imaginer.

D'OÙ SONT TIRÉS LES EXEMPLES

This GrantCraft guide was developed through a series of conversations with grant makers and others in the nonprofit. Ce guide GrantCraft est le résultat de plusieurs conversations avec des octroyeurs de subventions et d'autres membres d'organismes à but non lucratif qui ont pris le temps de partager leurs expériences et leurs découvertes. Dans ce guide, plus d'une vingtaine de financeurs, plus ou moins expérimentés, parlent des manières de communiquer des décisions d'attributions dans le cadre de fondations dont les missions, les cultures et les statuts peuvent varier.

Les noms de tous ceux qui ont contribué à ce guide se trouvent à la fin du dossier.

Lorsqu'on les invite à réfléchir sur leurs expériences, les subventionneurs décrivent à la fois des pièges inattendus quand on dit oui, et des problèmes quand on dit non. Souvent, ils se demandent s'il faut longuement justifier leur décision. Parfois, ils se sentent désagréablement forcés de choisir entre efficacité et diplomatie. Il leur est difficile de parler avec les demandeurs tout en évitant de susciter en eux trop d'espoirs. Ils peuvent se croire décidés un jour, dubitatifs le lendemain.

Si l'on cherche à rester diplomate tout en étant efficace, ce sont là les défis posés par la simple formulation d'une décision d'attribuer (ou non) une subvention. D'après les financeurs, l'idée même de « diplomatie efficace » semble aller à l'encontre du célèbre conseil d'Einstein : « tout rendre aussi simple que possible, mais pas plus ». Dans ce guide, nous partons de l'expérience et des réflexions de praticiens pour mieux comprendre pourquoi l'idée de « diplomatie efficace » est probablement trop simple, sinon simpliste. Il s'agira de proposer une approche que les financeurs pourront exploiter y compris pour les décisions les plus délicates.

Pour ceux qui se demandent s'ils ont le temps et l'énergie nécessaires pour tenter d'améliorer leur façon de faire, réfléchissez à l'importance de ce problème dans votre travail. En réponse à un sondage informel par liste de discussion, des gestionnaires de subventions disent que seul un quart des demandes de subventions

sont approuvées par leur fondation. Même si l'on prend en compte les refus automatiques (comme lorsque la demande ne tient pas compte des exigences de la fondation), faire part d'un refus prend du temps. Si l'on prend en compte le nombre de dossiers et de questions qui doivent être préparés, cela occupe également tous les dirigeants d'organismes à but non lucratif. Ainsi, tout le monde gagne à savoir mieux gérer les décisions d'attribuer (ou non) des subventions.

D'après les financeurs, la décision d'attribuer une subvention ne se fait pas selon une procédure simple et répétitive issue de quelques techniques standardisées et testées. Au contraire, les décisions sont souvent compliquées par des situations qui les dépassent, et qui s'expliquent à la fois par les méthodes du demandeur et les pratiques et la culture de l'organisme subventionneur. Lorsqu'un financeur y ajoute ses propres particularités (comme une manière de se comporter qui n'a pas fait l'objet d'une auto-critique, ou des doutes sur son rôle de financeur), il peut très vite perdre pied.

Dans ces conditions, le défi pour les subventionneurs n'est pas de communiquer les décisions elles-mêmes, sinon de comprendre et de gérer les différentes situations de communication d'une décision. Comment s'y prendre ? En gardant à l'esprit le conseil d'Einstein, nous avons cherché la simplicité en résumant les conseils des financeurs qui ont contribué à ce guide en cinq points.

COMPRENDRE ET GÉRER LES DIFFÉRENTES SITUATIONS DE COMMUNICATION D'UNE DÉCISION

- Ne pas oublier les règles de base lorsqu'il s'agit de communiquer votre décision.
- Comprendre les raisons de votre décision, et ses implications.
- Comprendre et gérer les attentes des demandeurs.
- Comprendre comment votre institution détermine votre façon de communiquer vos décisions.
- Comprendre ce qui distingue votre identité personnelle de votre rôle professionnel.

Les règles de base

Il est presque difficile d'imaginer à quel point il est utile de revoir les règles de base des manières de communiquer une décision. Les personnes qui ne savent toujours pas comment se conduire et faire preuve de diplomatie ne vont probablement pas prendre en compte ces règles. Ceux qui pensent que ces règles vont de soi ne prendront pas le temps de les revoir. Pourtant, comme l'ont remarqué des subventionneurs, en fin de compte, ceux qui sont généralement toujours polis et conscients des dynamiques inter-personnelles peuvent parfois perdre pied, surtout au moment de communiquer une décision d'attribution, pour des raisons sur lesquelles nous allons revenir. Puisque ces règles constituent donc le fondement des bonnes manières de communiquer une décision, résumons-les en quatre points :

■ **Expliquer ses buts et ses principes directeurs.** En partageant le maximum d'informations sur les intérêts, buts et grands principes de votre fondation, vous éviterez à de nombreux demandeurs de perdre du temps à monter des dossiers qui n'ont aucune chance d'être retenus parce qu'ils ne correspondent pas à vos critères. Certaines fondations acceptent d'être contactées par téléphone ou par email pour donner des conseils ou répondre aux questions des demandeurs sur les zones grises de la profession de foi de la fondation. En effet, même dans les cas où tout semble être d'une grande clarté, il se peut qu'il y ait des zones d'ombre. D'autres fondation préfèrent organiser des rencontres pendant lesquelles des demandeurs peuvent apprendre à connaître la fondation. Comme l'a dit un des subventionneurs, le but de

toutes ces méthodes est « de délimiter la zone où le demandeur peut espérer pouvoir inscrire un but ».

■ **Ne pas attendre.** Une chose presque aussi importante que dire « Oui », c'est dire « Non » sans trop attendre. Il est plus facile de gérer une organisation lorsque l'on connaît rapidement la réponse à une demande de financement. Lorsqu'il n'est pas possible de répondre rapidement (par exemple, lorsqu'il faut attendre qu'un conseil d'administration se réunisse ou parce qu'il faut effectuer certaines vérifications), il peut être utile d'indiquer au demandeur la date à partir de laquelle il peut espérer une réponse.

■ **Donner des explications claires et utiles.** Pour les demandeurs qui espèrent (ou s'attendent à) un « Oui », leur dire « Non » sans donner d'explications est source de déception et de frustration. Le demandeur voudra comprendre les raisons du refus, ce qu'il faut faire pour être plus compétitif, s'ils faut retenter sa chance, comment augmenter ses chances d'obtenir un financement, avec la même fondation ou une autre. « Quelque soit le cas de figure, proposer des retours permet aux demandeurs de s'apercevoir que vous avez compris leur projet », explique un financeur. Reconnaître que vous avez compris le projet tout en donnant des raisons de votre refus peut être constructif. Le dernier recours des financeurs (dire qu'il y avait trop de demandes pour trop peu de fonds) est pire qu'inutile : non seulement vous ne proposez aucun financement, vous ne donnez pas non plus votre opinion.

■ **Être courtois.** Le défi est d'être poli tout en restant ferme, au besoin en pointant du doigt les faiblesses du projet. Dans ces situations, la courtoisie exige non seulement des bonnes manières, mais aussi une véritable sensibilité.

La plus grosse erreur que peuvent commettre les subventionneurs est de croire qu'il suffit de *connaître* ces règles pour être tiré d'affaire. Ce qui importe, le véritable défi, c'est de savoir *appliquer ces règles*, surtout lorsqu'on est confronté à des incertitudes et des complications.

Les raisons de votre décision et ses implications

Lorsque vous communiquez une décision, surtout en cas de refus, vos raisons prennent la forme du destin. Certaines décisions peuvent être prises suivant une procédure classique de diplomatie efficace, ce qui facilite les choses. D'autres ne peuvent être communiquées ainsi, et suscitent, au contraire, d'innombrables dilemmes. Le premier pas pour bien gérer le moment où vous devez communiquer votre décision est de savoir à quel cas de figure vous avez affaire et ses implications.

Les financeurs qui ont contribué à ce guide ont décrit trois types de décisions :

- **Le refus catégorique.** Certaines demandes ne cadrent manifestement pas avec les critères et les objectifs de la fondation. Elles sont catégoriquement rejetées. Quelque soit leur intérêt, ces demandes ne correspondent pas au domaine, à la région, à la cause ou au type de subvention proposée par la fondation. La plupart des financeurs n'examinent pas ces dossiers ; ils sont généralement refusés d'entrée par le personnel administratif.
- **Le refus de principe.** Certains projets répondent aux critères de la fondation, mais proposent une stratégie ou une politique que la fondation ne souhaite pas encourager. Le demandeur et le financeur œuvrent peut-être pour la même cause, mais avec des méthodes différentes. Par exemple, tous deux souhaitent diminuer l'activité des gangs de jeunes dans une ville, mais leur méthode pour atteindre cet objectif diffère. L'un préfère contrôler la criminalité et poursuivre en justice les membres de gangs, l'autre propose un modèle de développement qui propose aux jeunes un mode de vie alternatif. D'après la plupart des financeurs, ainsi que de nombreux demandeurs à qui nous avons parlé, il vaut mieux reconnaître ce différend. Pour reprendre les mots d'un financeur : « Parfois, il suffit de dire : Votre projet est intéressant, mais je ne pense vraiment pas que votre méthode donnera les résultats escomptés. »
- **Le refus basé sur un jugement personnel.** Certains projets correspondent aux buts et à la stratégie d'une fondation, mais il y a d'autres raisons pour douter de leur viabilité ou de leur pertinence : manque de confiance dans les capacités de l'organisation, doutes sur les compétences de ses cadres, inquiétudes vis-à-vis de ses valeurs ou motivations.

Chaque refus implique une manière distincte d'appliquer les règles de base d'une bonne communication de décision. Prenons l'exemple du refus catégorique : il n'exige pas de nombreuses explications. Il suffit d'indiquer les différences entre le projet et les exigences de la fondation. En revanche, un refus de principe exige plus d'explications. Les demandeurs voudront comprendre en quoi votre stratégie diffère de la leur. Un refus risque alors de mettre en mouvement une dynamique plus complexe. Un demandeur peut essayer de vous convaincre que vos inquiétudes sont infondées. Lorsque vous êtes dans ce type de situation, il est utile de bien comprendre ce qu'implique votre travail pour avoir le recul nécessaire. D'après une octroyeuse de subventions, c'est avec le temps qu'elle a appris « à me sentir plus sûre dans ma façon d'exprimer ma décision, et à éviter

des discussions interminables ou des pseudo-débats ». Pour un autre subventionneur, en revanche, dialoguer avec des demandeurs est sa « raison d'être ». Une partie de son travail consiste à aider les demandeurs à améliorer un dossier *a priori* peu prometteur. Dans les deux cas, l'essentiel est de comprendre ce qu'implique un refus, et qu'il faut pouvoir faire face aux conséquences.

Les refus basés sur un jugement personnel sont les cas les plus épineux. En repensant à un cas où « le projet correspondait bien, mais la personne posait problème », un financeur se souvient d'avoir longtemps hésité pour savoir si, et comment, il devait exposer les raisons du refus après de nombreux échanges avec le demandeur. Une réponse franche aurait été de dire que le demandeur avait une mauvaise réputation pour le travail en groupe, qu'il pouvait être désagréable, des choses qui, au vu du type de travail qu'il se proposait de réaliser, aurait forcément posé problème. Finalement, le financeur s'est expliqué, se sentant obligé après toutes ces discussions de communiquer les raisons derrière sa décision. Mais ce fut une expérience pénible pour tous.

Parfois, un subventionneur trouve qu'un refus basé sur un jugement personnel est difficile à gérer, non pas parce que le projet lui-même avait été refusé, mais parce que le conseil d'administration avait refusé de suivre l'avis du subventionneur. « Je ne me sens pas coupable lorsque je dis non clairement à un demandeur parce que son projet ne correspond pas à nos critères ou parce qu'il n'est pas bon », explique un responsable, « mais je me sens coupable lorsque j'ai aidé le demandeur

à monter son dossier, que je soumetts le dossier au conseil d'administration et que celui-ci refuse d'approuver la demande ». Un autre financeur ajoute : « J'ai l'impression d'avoir mal fait mon travail en n'ayant pas su dire "Non" plus tôt au demandeur ».

Certains subventionneurs pensent qu'une partie de leur travail est de savoir travailler avec un conseil d'administration et avec les cadres d'une fondation, et pas seulement pendant les réunions où l'on soumet les subventions à approbation. Ils insistent sur le besoin d'expliquer sa stratégie globale et les types de programmes et d'organisations qu'impliquent ces stratégies, pour pouvoir évaluer le soutien du conseil d'administration pour cette approche. « Les conseils d'administration n'aiment pas être pris au dépourvu. Il ne faut pas leur demander d'approuver un projet dont ils n'ont encore jamais entendu parler », dit un responsable.

Dans certains cas, un subventionneur connaît les raisons de son refus, mais il ne les utilise pas pour gérer le moment où il faut faire part de sa décision. Certains financeurs disent ainsi qu'il leur est arrivé de refuser un projet parce qu'ils estimaient que les personnes ou les organisations responsables n'avaient pas les moyens de mener le projet à terme, mais, au moment de justifier leur refus, ils ont invoqué le refus de principe, en espérant éviter ainsi des discussions pénibles. Un problème se pose lorsque le même demandeur soumet un nouveau projet qui prend en compte les critiques initiales. Une financeuse a ainsi appris à gérer un refus correctement, d'emblée. S'angoisser à l'idée

de devoir expliquer les raisons d'un refus, dit-elle, est « comme se battre pour sortir une voiture garée dans une place trop étroite. Vous pouvez vous retrouver accrochée à un pare-choc, et rester paralysée de peur d'empirer les choses. En réalité, pour limiter les dégâts, il vaut mieux ne pas s'arrêter

et continuer jusqu'à ce que le bruit s'arrête ».

Comprendre les raisons de votre refus vous aidera à estimer les dégâts, à vous y préparer, et à passer à autre chose une fois le mauvais moment terminé.

Mini-étude de cas: comment communiquer toutes les raisons d'un refus

Une importante fondation communautaire répond à la demande la plus commune des demandeurs : un retour honnête sur la qualité de leur dossier, avec un rapport écrit détaillant clairement les raisons de l'approbation ou du refus d'une demande de subvention.

Dans une grande ville dans l'Ouest des États-Unis, de nombreuses demandes envoyées à une fondation locale communautaire reçoivent un document joint à la lettre approuvant ou rejetant leur demande. Ce rapport écrit détaille clairement les raisons qui ont poussé la fondation à accepter ou à refuser une demande.

Dans le cas d'un projet récemment refusé, la fondation a clairement exposé son raisonnement. Après avoir évoqué son inquiétude vis-à-vis du coût trop important par client, le rapport émettait des doutes sur la difficile transition entre deux équipes dirigeantes. Après le départ du premier directeur exécutif, l'organisation en question était dirigée par le fondateur, avec un conseil d'administration bénévole (et qui, d'après la fondation, ne se réunissait pas assez souvent pour bien faire le travail de gestion par intérim). Conclusion : « Nous préférons ne pas financer de projet tant qu'une structure dirigeante permanente n'est pas en place. »

Dans un autre cas, un demandeur a reçu un chèque et un rapport détaillant ce que la fondation appréciait du projet : la participation de tous les membres du conseil d'administration dans l'effort de levée de fonds, « des comptes irréprochables » qui avaient pu « créer une base de financement diversifiée », et une collaboration intelligente avec d'autres organismes

à but non lucratif. Ceci créait un effet de levier pour la fondation.

Pour plus de la moitié des demandes, la fondation rédige un rapport détaillant les raisons de ses décisions. Ceux qui soumettent une demande à un fonds à vocation arrêtée par le donateur ne reçoivent pas d'explication, de même que les dossiers qui ne sont pas examinés (en général parce qu'ils ne répondent pas aux critères de la fondation). Tous les demandeurs qui ont fait l'objet d'une visite sur le terrain reçoivent un rapport détaillant les raisons de la décision indiquée dans la lettre approuvant ou rejetant leur demande.

D'après la vice-présidente responsable des programmes, cette méthode reflète le souhait de la fondation de créer une relation entre le financeur et les demandeurs qui soit ouverte et constructive. « Tout cela rend le processus moins mystérieux, dit-elle, car même lorsqu'on vous attribue une subvention, on ne sait pas bien pourquoi ».

Non seulement cette méthode favorise des relations plus franches, elle permet aussi de renforcer les capacités des demandeurs. Après avoir reçu le retour de la fondation, montrant du doigt les faiblesses du dossier, un demandeur peut soumettre un nouveau et meilleur dossier l'année suivante. D'autres demandeurs appellent la fondation pour obtenir plus de retours, demandant

des conseils sur comment procéder. Dans certains cas, la fondation propose au demandeur de soumettre une demande à son fonds d'assistance technique pour résoudre un problème spécifique cité dans le rapport détaillant les raisons du refus.

Même lorsque l'on accorde une subvention, le personnel de la fondation trouve qu'il est utile d'ajouter une explication détaillant leurs raisons qui ont conduit à approuver la demande. Non seulement cela encourage les organismes à but non lucratif, cela clarifie aussi les attentes de la fondation et permet d'insister sur les objectifs principaux.

Les demandeurs, quelque soit le résultat de leur demande, disent que les rapports de la fondation leur sont très utiles pour aider leur conseil d'administration à se concentrer sur les questions importantes. « Les conseils d'administration sont particulièrement réceptifs lorsque notre rapport est accompagné d'un chèque », ajoute la vice-présidente responsable des programmes.

Bien que ces rapports peuvent être « un peu pénibles à rédiger, les responsables de programme les considèrent comme des outils très utiles dans leur travail. Ça leur donne l'occasion de donner des idées utiles aux demandeurs. »

Les attentes des demandeurs

Pendant que vous aidez votre fondation à prendre une décision et vous vous préparez à communiquer cette décision, les demandeurs espèrent que vous leur direz « Oui ». Comprendre ce qui alimente leurs attentes peut vous aider à comprendre les enjeux du moment où vous leur communiquerez votre décision. Mieux encore, il est possible de mieux gérer ces attentes si vous savez que votre façon d'être, ou que l'approche de votre institution, à tendance à faire naître trop d'espoirs dans l'esprit des demandeurs.

Une financeuse a élaboré un système très simple pour se rendre compte si ses échanges avec des demandeurs font naître en eux des espoirs sans fondement. « Je me pose toujours les questions suivantes : Quel est mon objectif ici ? Pourquoi suis-je en train de poser des questions au demandeur sur leur domaine ? Pourquoi me suis-je rendue sur place ? Si les objectifs me semblent sensés, j'essaie de les formuler très clairement avant de demander quoi que ce soit au candidat. Si je n'arrive pas à identifier clairement les objectifs, je sais que le demandeur se posera les mêmes questions, et c'est dans ce genre de cas que l'on suscite de faux espoirs. »

Les financeurs qui ont contribué à ce guide ont parlé de six cas de figure qui résument les moments où les attentes du demandeur sont irréalistes :

« Je voulais connaître leur avis, je ne cherchais pas une demande de subvention. »

Les subventionneurs parlent souvent avec d'autres cadres d'organismes à but non lucratif pour connaître leur avis et élaborer des stratégies efficaces. Mais comme certains

considèrent que le travail d'un subventionneur est d'octroyer des subventions, même un échange informel peut se solder, quelques jours plus tard, par une demande de subvention non sollicitée. « Tout le monde se fait des illusions, dit le président d'une fondation. Parfois, un responsable de programme peut susciter la curiosité de ses interlocuteurs en évoquant des idées, puis s'étonner de recevoir une demande de financement. » Bien que les financeurs savent que la plupart de leurs interlocuteurs pensent toujours que toute conversation avec eux est une occasion d'obtenir un financement, ils peuvent néanmoins exprimer clairement l'idée qu'ils sont tout simplement en train de se renseigner sur une question pour laquelle ils n'ont pas de budget disponible.

« Les demandeurs se font des idées quand je leur rends visite. »

Pour les demandeurs, une visite de terrain signifie généralement qu'ils obtiendront vraisemblablement un financement, à tort ou à raison. La courtoisie qui est de rigueur pendant une visite ne fait que renforcer de tels espoirs. Un financeur en visite peut, s'il est courtois ou s'il apprécie manifestement le travail de l'organisation, exacerber ces espoirs au détour d'une remarque encourageante.

Ayant appris à leurs dépens les problèmes que peuvent causer des visites de terrain, certains financeurs limitent considérablement ce type de déplacement pour éviter de susciter de faux espoirs. Ils ne se rendent sur place que lorsqu'une subvention est accordée, ou lorsqu'il est très probable qu'elle le soit. (Dans l'esprit des demandeurs, ceci ne fait que ren-

forcer, bien entendu, l'idée qu'une visite de terrain préfigure l'attribution d'une subvention.)

D'autres sont conscients qu'un déplacement peut être très instructif, ne serait-ce que pour ne pas se borner aux relations inter-personnelles entre les demandeurs et le financeur, et ils se rendent sur place malgré tout. D'autres, encore, essaient de trouver un équilibre entre les deux, évitant de faire trop de visites (qui ne font que des déçus) ou aucune, et en surveillant les attentes des demandeurs au cours des visites. Une financeuse a ainsi élaboré son propre protocole : « Pendant la visite de terrain, je fais attention à ma façon de me comporter, à ce que je dis, et comment je m'exprime. Je pèse mes mots. Si je m'attarde trop longtemps, je sais que les demandeurs commenceront à se faire des idées. »

Une autre financeuse fait plusieurs visites de terrain, mais exprime à chaque fois très clairement tous les doutes qui lui viennent à l'esprit : « Si je sais que je vais recommander un refus, je le dis souvent vers la fin de la visite. Le dire me demande beaucoup de courage, et l'entendre exige de mes interlocuteurs beaucoup de professionnalisme. »

« J'ai demandé à ce que le dossier soit plusieurs fois modifié, mais je me rends compte maintenant que ça ne pourra pas marcher. »

Un demandeur qui envoie un dossier et qui reçoit rapidement une réponse négative n'a pas de raison de se sentir floué. L'effort pour constituer le dossier fait partie du travail de levée de fonds. Mais lorsqu'un dossier

est refusé après de longues discussions avec un subventionneur qui lui avait fait modifier des éléments du dossier, ou lui avait demandé des plans d'évaluation, ou un budget présenté différemment, il est normal que le demandeur se sente énervé, non seulement parce que cela avait suscité des espoirs inutiles, mais aussi parce qu'à leurs yeux ils ont perdu leur temps. Certains financeurs préfèrent exprimer leurs doutes clairement vis-à-vis des candidats. Au lieu d'un vague avertissement (« Ce n'est pas moi qui décide, mais le conseil d'administration »), il est bon d'être plus explicite, comme par exemple : « Honnêtement, je ne suis pas sûr que nous ayons fait beaucoup de progrès avec ces modifications. Je veux bien continuer à vous aider, mais c'est à vous de décider si ça vaut le coup de continuer ou pas ».

« Plus je prenais de temps pour évaluer un dossier, plus les demandeurs croyaient que cela était un bon signe. »

Comme un accusé qui attend les délibérations d'un jury, certains demandeurs pensent que plus la délibération est longue, plus ils ont des chances d'obtenir une subvention. Pourtant, il arrive que des financeurs hésitent longtemps précisément parce qu'ils ne savent pas quoi faire. Ils peuvent chercher à obtenir plus de renseignements, ou attendre pour connaître le montant de leur budget pour l'année suivante. Certains expliquent quelle est la situation aux demandeurs et leur proposent de les contacter au bout d'un certain temps ; d'autres demandent aux demandeurs de rappeler ultérieurement ; quelques

uns, enfin, préfèrent carrément rejeter une proposition s'ils s'aperçoivent qu'ils n'ont pas encore pu prendre de décision. Ceci met fin à toute incertitude pour le demandeur et, dans le cas où la subvention est accordée par la suite, cela peut être « une bonne surprise ».

« Le demandeur est un ami ou un ancien collègue. »

Pour les nouveaux financeurs, surtout, l'expérience de devoir refuser une subvention à des amis ou des anciens collègues peut être particulièrement pénible. Vos amis sont ravis de la possibilité de demander de l'aide à une personne qu'ils considèrent comme un des leurs et qui vient de prendre possession d'une mine d'or. Mais vous êtes angoissé à l'idée de devoir leur expliquer que l'amitié ne suffira pas pour obtenir un financement. L'expérience du subventionneur dans ce domaine est comme celle du militant en politique qui gagne une élection et qui, au moment de devoir gouverner, est accusé d'être un traître et un vendu. S'il ne s'agit pas de refuser d'avoir des amis ou au contraire d'accepter de financer tous leurs projets, il n'y a pas grand chose que puisse faire un subventionneur si ce n'est de se préparer mentalement et d'expliquer à son ami ou collègue, comme pour tout le monde, là où s'arrêtent les liens personnels et là où commence votre rôle professionnel. Nous allons revenir sur cette distinction.

« Nos priorités ont changé, et je dois maintenant refuser les demandes de certains des bénéficiaires de nos subventions. »

Souvent, les responsables de programmes ont la lourde tâche d'annoncer aux anciens bénéficiaires de subventions que de nouveaux critères adoptés par la fondation les rendent inéligibles pour toute nouvelle subvention. « Parfois, les personnes font un travail exceptionnel, nous les avons aidé à se développer et à croître, explique un financeur, et on se sent mal de devoir leur dire non. » Si la fondation peut proposer des subventions de transition ou de « sevrage », c'est évidemment l'occasion de s'en servir. Sans cela, certains financeurs essaient d'aider leurs bénéficiaires à identifier d'autres financeurs, voire à les recommander, ce qui exige un effort non négligeable pour ceux qui se retrouvent avec de nombreux bénéficiaires devenus inéligibles.

.....

Essayer de contrôler tous les espoirs et attentes risque de vous rendre inaccessible et peu accessible. Plutôt que d'essayer de contrôler les attentes d'autrui, il vaut mieux les reconnaître pour mieux distinguer une bonne d'une mauvaise décision. Un simple refus peut suffire lorsqu'un demandeur se contente d'envoyer une courte lettre pour tâter le terrain. La décision est à la hauteur des attentes. Mais plus d'explications et une reconnaissance de la déception causée par un refus sont de mise lorsqu'un demandeur de longue date a travaillé des mois durant pour soumettre un dossier qui est finalement refusé. Ne pas prendre en compte les différences entre ces deux cas de figure est ce qui peut poser problème.

Mini-étude de cas : communiquer sa décision face-à-face

Nous avons interrogé pour ce guide un subventionneur très expérimenté qui conclut qu'il n'y a qu'une seule manière de communiquer un refus de manière adéquate : pendant une conversation en face-à-face d'une vingtaine de minutes – un luxe que beaucoup pensent ne pas pouvoir se permettre. Pourtant, au moins une fondation applique cette idée à la lettre. Elle répond à toutes les demandes de subventions d'un montant important au cours d'un rendez-vous en face-à-face, dans les bureaux de la fondation. Cela permet aussi d'identifier les demandeurs qui souhaitent réellement garder le contact et avoir des retours de la fondation.

Il y a plusieurs années, une fondation qui venait d'être créée devait communiquer ses décisions sur une première fournée de demandes. Le personnel et le conseil d'administration se sont alors rendus compte qu'ils se sentaient moralement responsables : « Une des choses que nous avons apprises lors de cette première session », se rappelle la présidente de la fondation, « est que les demandeurs avaient passé beaucoup de temps à préparer leurs dossiers de demande. » Comme, en plus, la fondation n'avait pas encore de critères de sélection très définis, « nous avions beaucoup de questions qu'il fallait essayer de régler ».

Lorsque le conseil d'administration a pris ses décisions, le président du conseil proposa aux membres du personnel de retourner voir chacun des demandeurs pour discuter de vive voix des résultats des délibérations. Vu le temps que les deux parties avaient investi dans le processus initial, « nous sentions que nous avions une obligation morale » d'informer les demandeurs du raisonnement qui avait été adopté.

Depuis, tous ceux qui déposent des demandes pour plus de \$20 000 sont informés de vive voix de la décision du conseil d'administration. « Nous leur expliquons d'emblée que nous nous engageons à fond auprès des demandeurs de subvention », dit la présidente, avant d'ajouter : « nous sommes comme des étudiants qui cherchent à comprendre ce que font les demandeurs, et comme des partenaires qui

travaillent main dans la main. Nous leur expliquons également que nous faisons cela aussi par respect pour le temps et les efforts mis à constituer le dossier. Nous les prévenons que nous allons leur rendre visite, et qu'ils seront invités à venir nous voir pour connaître le résultat des délibérations. »

Les sessions sont prévues à l'avance pour qu'elles aient lieu dans la semaine suivant la réunion du conseil d'administration, parfois même le lendemain. Elles sont prévues toutes les demi-heures, en partie pour couper court à toute tentative des demandeurs « de plaider leur cause à nouveau ».

Lorsque le conseil a approuvé une demande, la réunion est l'occasion « de commencer à développer une relation de travail ; c'est une discussion entre partenaires ». Le personnel de la fondation revient, s'il y a lieu, sur les conditions exigées par le conseil d'administration, il explicite les attentes de la fondation, et examine avec l'organisation le programme pour la suite. La réunion est aussi l'occasion de planifier l'évaluation, avec l'aide de la fondation.

Communiquer un refus face-à-face crée une dynamique particulière, qui varie en fonction du raisonnement adopté par le conseil d'administration. Dans certains cas, « la conversation est tournée vers l'avenir. Nous apprécions l'organisation, mais le projet ne cadrerait pas. » Le personnel de la fondation peut alors conseiller au demandeur d'autres financeurs potentiels, ou parler de types de propositions qui seraient

plus adaptées. Dans quelques cas, plus rares, la fondation propose une subvention d'aide à la planification, pour retravailler une idée prometteuse qui n'a pas été suffisamment explorée ou développée.

Pour les cas où les chances d'obtenir une subvention à l'avenir sont minimes, pour la présidente : « si ce n'est clairement pas à nous de faire ce travail, nous sommes francs, et nous disons que le demandeur et la fondation travaillent de manière tellement différente qu'il est impossible de continuer. Nous considérons nos partenaires comme entièrement responsables, et nous sommes très présents. Si nous croyons qu'ils ne sont pas capables d'atteindre leurs objectifs, nous leur faisons part de ces doutes. »

« Il y a des gens qui viennent ici en s'attendant à un "Oui" », dit-elle. Elle ajoute : « Nous avons appris à être très clairs. Nous avons eu deux ou trois personnes qui n'avaient pas compris que nous avions rejeté leur demande. » Même en cas de refus, de nombreux bénéficiaires trouvent ces réunions utiles. « Certains nous ont dit qu'ils avaient coutume de ne recevoir qu'une simple lettre [d'autres financeurs], sans plus d'informations. Ou avec une phrase leur proposant "d'appeler si vous avez des questions", une proposition qui restait lettre morte puisque leurs appels n'étaient pas retournés. D'autres ont dit qu'entendre les raisons du refus, et apprendre la manière dont on percevait leur organisation, leur était utile. »

Comment votre institution détermine la manière de communiquer vos décisions

Puisque la plupart des fondations préfèrent la diplomatie efficace, il est probable que toutes cherchent à mettre en application les principes de base de la bonne façon de communiquer une décision d'attribuer (ou non) une subvention. Pourtant, les priorités, les styles et les ressources diffèrent d'une fondation à l'autre. Le défi pour chaque subventionneur est de comprendre sa propre institution. Quelle est la règle réellement suivie par votre institution ? Quelles sont les règles qui, par manque de moyens, restent un vœu pieux et ne sont pas mises en œuvre ? Quelles sont les règles non écrites de la fondation ? Répondre à ces questions peut vous aider, ainsi que ceux qui gèrent la fondation, à déterminer la façon d'être plus efficace dans la façon de communiquer ses décisions. À tout le moins, comprendre son institution peut aider à mieux faire face aux pressions que l'on peut subir.

« Jusqu'où dois-je expliquer les intérêts et les priorités de ma fondation aux demandeurs ? »

La plupart des demandeurs cherchent à obtenir des conseils personnalisés pour savoir s'il vaut la peine de monter un dossier. Pour certaines fondations, il est important de donner des conseils, non seulement par courtoisie, mais aussi parce qu'il est probable de recroiser les mêmes demandeurs par la suite. Leur donner des informations sur la fondation favorise des rencontres plus productives pour l'avenir. Les fondations qui comprennent cela encouragent les échanges avec les demandeurs. « Je passe beaucoup de temps à faire le pédagogue », dit un des subventionneurs dans une de

ces fondations, « j'explique quelles sont nos priorités, pourquoi, comment elles fonctionnent, pourquoi elles sont importantes, ce qu'elles apportent. »

Dans d'autres fondations, les financeurs se rendent compte que leurs institutions n'encouragent pas ce type d'approche. Vu le grand nombre de demandeurs potentiels, dont la plupart ne vont contacter une fondation qu'une seule fois, donner de tels conseils peut prendre beaucoup trop de temps. « Je n'ai tout simplement pas le temps de rencontrer tous ceux qui veulent nous soumettre une demande de subvention », explique un financeur frustré par cette situation. Il ajoute : « Quand je suis devenu un subventionneur, je pensais qu'il fallait rencontrer chaque personne qui en faisait la demande. J'avais toujours travaillé comme ça. Maintenant, je dis non. » Les gestionnaires de fondations peuvent avoir recours à d'autres techniques lorsque les financeurs n'ont pas le temps de tout faire, comme des rencontres pré-dossier, des sessions « rencontrez la fondation », des heures précises pour les appels téléphoniques, des critères et des instructions plus explicites, ou le recours aux lettres d'introduction, de manière à mieux gérer l'étape pendant laquelle on « éduque » les demandeurs sur la fondation.

« Quel aide ou retour dois-je offrir aux demandeurs déboutés ? Puis-je me le permettre ? »

Les fondations qui encouragent de nombreuses candidatures tout en essayant d'aider tous les demandeurs doivent voir s'il est réaliste pour les financeurs de faire ce travail.

De nombreux subventionneurs ne savent pas combien d'aide ils peuvent proposer aux candidats. « J'essaie de faire de mon mieux pour soutenir une bonne cause, même si nous ne la financerons pas. Mais je pense que c'est une faiblesse de ma part. Ça me prend du temps, ça me déconcentre, et ça mobilise le peu de ressources qu'à notre fondation », dit l'un d'eux. Un autre subventionneur s'interroge : « Est-ce que le temps passé à communiquer des refus aide vraiment notre fondation à remplir sa mission et ses objectifs ? »

Pour certaines fondations, il est obligatoire d'aider lorsqu'on fait part d'un refus. Il faut être encourageant et proposer de l'aide parce qu'il est bon de montrer du doigt les faiblesses et de suggérer d'autres sources de financement. Cela constitue, aux yeux de ces fondations, une manière de renforcer les capacités des organisations dans ce domaine. Même dans les fondations qui n'adoptent pas volontairement cette politique, ce genre de chose fait partie du travail. Il faut connaître les autres fondations dans votre domaine pour proposer des alternatives.

Les fondations qui ne souhaitent toujours pas donner des explications détaillées sur leurs décisions de ne pas attribuer de subvention peuvent réfléchir à un autre avantage : plus une fondation explique clairement sa manière de raisonner, plus ces raisons seront connues dans la communauté. Selon un financeur : « Quand elles exposent clairement les raisons d'un refus, ces idées vont circuler. Les demandeurs parlent avec d'autres de vos raisons et de

vos objectifs. » Un refus présenté intelligemment peut, en d'autres termes, devenir « un outil de communication très puissant pour votre programme ».

« Comment répondre rapidement à toutes les demandes ? »

Le problème principal pour la plupart des candidats, et pour la plupart des cadres des fondations qui doivent écouter leurs critiques, est que les subventionneurs tardent trop pour répondre aux demandes. Parfois, ces délais sont imputables aux doutes et aux hésitations de financeurs qui ne veulent pas communiquer une mauvaise nouvelle. Dans d'autres cas, le retard est dû à des problèmes structurels : un nombre croissant de demandes qui fait qu'il est impossible pour le financeur d'examiner chaque dossier avec l'attention personnalisée qu'il aurait souhaité.

« Dans ce métier, nous n'avons pas tendance à réfléchir en termes de service client », a dit un responsable de programme, avant d'ajouter : « mais les demandeurs sont le public avec lequel nous travaillons. Si nous avons un problème de surcharge de travail qui rend les choses difficiles, il nous appartient de résoudre le problème en tant qu'institution. » Si ce qui ralentit le processus est la charge de travail, et non l'indécision ou des regrets, identifier le problème peut aider à trouver une solution qui prenne au sérieux l'idée de service client. Dans la section ci-dessous sur comment « Traiter la procédure d'attribution comme un service client », vous verrez comment une fondation peut aider des can-

didats en élaborant des priorités et des procédures nouvelles.

« Que dois-je faire lorsque les administrateurs de la fondation ont des opinions ? »

Les subventionneurs accueillent favorablement les opinions des administrateurs sur les subventions, à condition que les règles soient clairement établies. « J'aurais vraiment aimé avoir plus de conseils sur ce problème », a confié l'un d'eux. Il est parfois difficile de déchiffrer les règles non écrites de sa propre fondation. Lorsqu'un des administrateurs vous suggère de vous pencher sur quelque chose, est-ce que cela signifie qu'il faut regarder de plus

près ? Est-ce une manière de vous suggérer de dire non à sa place ? Ou est-ce, au contraire, une façon de dire oui ? Ne pas comprendre ces règles rend le travail d'un financeur difficile au moment de communiquer sa décision. Plutôt que de se défonner automatiquement en disant que la décision est uniquement « du ressort du conseil d'administration », certains financeurs ont déchiffré les règles non écrites de leur fondation avec l'aide de directeurs de fondations ou de collègues au sein de la fondation. Avec une meilleure idée de comment les choses se passent, les subventionneurs peuvent alors mieux gérer les attentes des candidats.

Mini-étude de cas : Traiter la procédure d'attribution comme un service client

Même si les demandeurs ne sont pas des clients dans un marché, notamment parce qu'ils ne disposent pas des mêmes pouvoirs qu'un client dans le commerce qui peut choisir avec qui, et quand, commercer, il est parfois utile pour une fondation de réfléchir aux procédures d'attribution de subvention en termes de service client, pour améliorer la relation entre candidat et subventionneur. En prenant comme modèle le service client, une fondation a pu communiquer des réponses plus promptes et utiles aux candidats.

« Nous avons toujours essayé de traiter les candidats avec respect », dit la vice-présidente responsable des programmes dans une fondation de taille moyenne, avant d'ajouter : « mais ce n'est que ces dernières années que nous avons pu développer et mettre en œuvre des systèmes pour promouvoir l'idée que nos demandeurs ont droit à un service client. »

La fondation a commencé à insister sur cette relation client auprès de l'ensemble de ses employés, en commençant par rédiger une déclaration qui engage la fondation à « appliquer la "règle d'or" à nos clients, qu'ils soient bénéficiaires, donateurs ou candidats : les traiter comme nous aimerions être traité, en répondant à leurs demandes promptement, avec courtoisie, respect et clarté. » Pourtant, comme l'avoue la vice-présidente, « si aucune fondation dans le monde ne trouve là rien à redire, la question demeure : comment mettre ces principes en application ? »

La fondation essaie tout d'abord d'inculquer dans ses rangs la culture du service client, à commencer par les cadres qu'elle recrute. « Nous recherchons des personnes prêtes à travailler ainsi d'emblée, dit-elle. Lorsqu'une se présente pour un entretien, nous l'observons pour voir si elle traite notre réceptionniste avec amabilité. Cette question est égale-

ment importante lorsque nous parlons avec les personnes qui l'ont recommandée. » Parfois, les gestionnaires de la fondation accompagnent les responsables de programmes lors de visites de terrain, en partie pour apprendre ce qu'il se passe sur place, mais aussi pour observer la manière dont les employés de la fondation se comportent avec les demandeurs de subvention.

Cependant, « ce qui est important pour que les personnes s'aperçoivent de la différence » a été l'élaboration d'un tableau permettant de comparer précisément l'évolution de la performance des employés en termes de qualité de service. Cette évaluation est ensuite prise en compte dans les rapports annuels sur le travail de chacun. Ainsi, la fondation a établi des objectifs pour limiter le temps nécessaire pour traiter un dossier : cinq jours maximum pour une première analyse d'une lettre demandant plus de renseignements, pour s'assurer que le projet correspond aux critères de la fondation ; 30 jours pour une analyse approfondie et toute conversation supplémentaire avec le candidat pour voir s'il est bon de lui proposer de soumettre un dossier ; si celui-ci est soumis, 4 mois maximum pour envoyer une réponse définitive. Les augmentations de salaire pour mérite se basent en partie sur le fait d'atteindre ces objectifs.

La fondation ne force pas les responsables du programme à s'occuper du service client tout seuls. Si une procédure de la fondation ne dépendant pas du responsable programme pose problème, on la modifie. Ainsi, le conseil d'administration, qui « encourage vivement cette approche de service client », se réunit maintenant tous les mois (avec des réunions élargies tous les trimestres, et des évaluations partielles un mois sur deux) pour diminuer le temps de traitement des dossiers. En outre, dans la mesure où la fondation se soucie de « la qualité, à savoir un respect réel des interactions », elle réfléchit à la possibilité de commander un sondage auprès des bénéficiaires et des demandeurs à une entité indépendante. « Il n'y a pas de solution parfaite, explique la vice-présidente, mais c'est un début. »

Distinguer identité personnelle et rôle professionnel

D'après le dirigeant d'une fondation, certains candidats ne se douteraient jamais des vraies raisons de certains retards dans la prise de décision. Peut-être croient-ils que leur dossier passe péniblement par les rouages de la bureaucratie de la fondation. En réalité, le dossier est probablement sur le bureau d'un subventionneur qui n'arrive pas à prendre de décision, hésitant à recommander le projet, ou à communiquer la mauvaise nouvelle. Le problème n'est donc pas d'ordre institutionnel, mais personnel. Très souvent, à en croire les financeurs, le problème tient à l'incapacité de distinguer identité personnelle et rôle professionnel.

■ **Personnaliser les responsabilités.**

Le rôle professionnel d'un subventionneur est, dans une large mesure, mal défini. « Il n'y a pas de réel code de déontologie en la matière », explique une dirigeante de fondation, « lorsque les gens commencent ce travail, se dire subventionneur n'est pas une identité professionnelle. On n'y a pas beaucoup réfléchi. »

On pourrait penser que de ne pas avoir d'idée précise de son rôle professionnelle est libérateur. Au contraire ! Si un subventionneur n'y prend pas garde, il est susceptible de considérer toutes ses relations sous un angle uniquement personnel. Comme le montre le chercheur Doug Stone (voir ci-dessous : « Se préparer pour une conversation pénible »), ceci peut créer des doutes paralysants : de quel droit puis-je prendre telle ou telle décision ? Suis-je le genre de personne qui souhaite rejeter des personnes et détruire leurs espoirs ? Ai-je envie de communiquer une

mauvaise nouvelle puis, comme si cela ne suffisait pas, expliquer en détail les raisons du refus ? Il ne faut pas s'étonner si des financeurs se tournent alors vers une solution provisoire : la tergiversation.

Une financeuse se rappelle qu'elle se sentait coupable lorsque les demandeurs faisaient appel à elle, à titre personnel, en lui expliquant que « si la fondation leur disait non, tout le monde rejeterait leur travail, etc. Vous êtes alors embringuée dans une torrent de paroles de persuasion. Souvent, je me retrouvais alors incapable de m'exprimer clairement, je balbutiais. Je raccrochais dépitée. » Les demandeurs avaient personnalisé les responsabilités de la subventionneuse, alors qu'elle jouait son rôle professionnel.

■ **Se concentrer sur son rôle professionnel.**

Le but de se concentrer sur son rôle professionnel n'est pas d'apparaître comme un bureaucrate au cœur froid qui jamais ne connaît de moment d'hésitation. C'est plutôt une manière d'aider à faire le nécessaire pour que les choses avancent : prendre les meilleures décisions possibles, et les expliquer.

« Ce que j'ai découvert », dit une financeuse, sur ce qu'elle décrit comme étant son rôle professionnel, « c'est que lorsque j'ai réussi à élaborer des buts pour mon travail, et que je peux les présenter clairement au sein de la fondation et au monde en général, il m'est beaucoup plus facile de dire non, parce que je suis capable d'expliquer par quel chemin je suis arrivé à ma décision. » Elle ajoute : « Ça ne veut pas dire que

j'ai raison, ni que les autres ont tort.
C'est une question de choix. Mais
lorsque je ne sais pas quel est le
chemin que je dois suivre, je suis

confrontée à mes propres hésita-
tions au moment de dire non, et ça
provoque de la confusion pour tout
le monde. »

SE PRÉPARER À DES CONVERSATIONS DIFFICILES

*Un subventionneur peut croire que gérer une conversation difficile est une affaire de doigté, un talent qui ne s'acquiert qu'au terme de longues années d'expérience. Douglas Stone, Bruce Patton et Sheila Heen s'insurgent contre cette idée dans *Difficult Conversations*. En analysant 15 années de recherches de Harvard Negotiation Project, ils ont élaboré un cadre de travail prenant en compte toutes les manières de gérer des conversations difficiles. GrantCraft a posé quelques questions à Doug Stone, enseignant à la faculté de Droit de Harvard, partenaire de Triad Consulting Group et spécialiste dans l'art de la négociation, pour savoir ce qui, dans ces études, pourrait être utile aux subventionneurs.*

G.C. : *Vous avez écrit dans votre ouvrage que toutes les conversations difficiles ont une « structure sous-jacente » et que « comprendre cette structure est un excellent point de départ pour voir comment gérer une conversation difficile. » Quels sont les éléments de cette structure que les financeurs doivent comprendre ?*

D.S. : *Toute conversation pendant laquelle il s'agit de dire « Non » est constituée, en réalité, de trois conversations : celle que l'on appelle la conversation sur « ce qui s'est passé », celle sur ce que l'on ressent, et celle sur l'identité. On a tendance à se concentrer sur la première des trois. En général, on croit qu'une conversation n'est difficile qu'à partir du moment où l'on n'arrive pas à déterminer qui a raison et qui a tort. Mais dans le cas présent, les subventionneurs ne doivent pas croire qu'ils doivent choisir la bonne solution. Ils doivent choisir la meilleure solution possible. Il n'y a pas ici de vérité absolue, c'est une affaire d'appréciation. Mon rôle en tant que subventionneur n'est pas de vous convaincre, vous, demandeur, que j'ai raison et que vous avez tort. Je dois me contenter de vous expliquer mon raisonnement. On peut penser, par analogie, aux ruptures pour un couple : vous n'avez pas besoin de demander à l'autre l'autorisation de vous séparer. Ce qui est important, c'est d'être ouvert, franc et clair.*

G.C. : *Que se passe-t-il dans la conversation sur ce que l'on ressent ?*

D.S. : *Tout d'abord, il est bon de savoir que vos interlocuteurs vont réagir fortement. Ils tiennent énormément à leur projet, et un refus peut provoquer en eux un sentiment de frustration, de peine, ou de colère. Il est aussi utile de se rendre compte que, chez certaines personnes, cette peine ou cette colère s'exprimera autrement, et que parfois cet autre chose semble se concentrer sur la question de « ce qu'il s'est passé », alors que ce sont des sentiments blessés qui sont ainsi exprimés. Il ne s'agit pas de dire qu'il n'y a là aucune substance, mais il est utile de comprendre qu'une partie de ce qu'il y a là relève du ressenti. Vous pouvez reconnaître et répondre aux sentiments avec gentillesse (« vous prenez la chose très à cœur »), mais il est inutile de chercher à réparer ces sentiments. Vous n'avez brisé le cœur de personne. Les sentiments sont là, c'est tout.*

G.C. : *Comment l'idée de soi que peut avoir un subventionneur peut-il jouer lors d'une conversation difficile ?*

D.S. : *Nous nous soucions de la manière dont les autres réagissent parce que nous voulons protéger*

l'image que nous avons de nous-mêmes. Si quelqu'un essuie un refus avec grâce, vous pouvez vous dire : « Je ne suis pas quelqu'un de méchant ». Si le refus donne lieu à une réaction négative, vous pouvez vous dire : « J'ai vraiment mal agi, ça prouve que je suis quelqu'un de mauvais ». Se soucier d'autrui et se sentir mal est une bonne chose. Mais si dire non affecte l'idée que vous avez de vous-même, alors ça devient paralysant. On a tout intérêt à être conscient de ça. Posez-vous des questions : qu'est-ce que je ressens lorsque je dis non ? Est-ce que je suis responsable de la manière dont le demandeur prend la nouvelle ? Est-ce que je ressens le besoin que le demandeur me dise que tout va bien pour que je me sente à l'aise ? Si vous réfléchissez à ces questions, vous pouvez voir les choses plus clairement, et être moins angoissé à l'idée de dire non..

G.C. : *C'est donc quelque chose de très personnel. Les directeurs d'une fondation peuvent-ils aider les subventionneurs à comprendre ces problèmes d'identité sans pour autant devenir leurs psychothérapeutes*

D.S. : Les organisations peuvent encourager les subventionneurs à réfléchir, de leur côté, sur des questions simples : qu'est-ce que ça implique de dire non ? Comment est-ce que je me sens ? Si les responsables se sentent à l'aise, ils peuvent utiliser ces [questions] pour en parler sur le lieu de travail. Mais il n'est pas nécessaire de partager ses réponses avec autrui. Ce qui compte, c'est d'y réfléchir à fond. Ceci dit, nous nous sommes aperçus que la plupart des personnes préfèrent parler des problèmes

avec les autres. Ça les soulage de savoir qu'ils ne sont pas les seuls à se poser ces questions.

G.C. : *Beaucoup de recherches aident les gens à gérer des conversations à deux lorsqu'il s'agit de négocier un résultat. Mais comme vous le montrez dans votre livre, dans certains cas, comme lorsque vous vous séparez dans un couple ou lorsque vous congédiez un employé, l'un des interlocuteurs est tout-puissant. C'est la situation des financeurs. Quels sont les problèmes spécifiques posés par ce rapport de force ?*

D.S. : Même lorsque vous avez les pleins pouvoirs, il est possible d'avoir une conversation à deux. Il faut quand même écouter ce qu'il est légitime de dire en réponse à votre décision. Il ne s'agit pas seulement de prendre en compte les sentiments d'autrui et de réfléchir à votre rôle. Un demandeur pourrait vous dire : « Vous m'avez demandé de modifier ce dossier 20 fois et que ça se termine comme ça ne me plaît guère. » Si vous écoutez cette critique et que vous la trouvez légitime, vous aurez appris quelque chose qu'il faudra prendre en compte. Si la critique est légitime, il faut prendre ses responsabilités : demandez pardon et faites ce que vous avez à faire. En écoutant bien ce que vous diront les candidats malheureux, vous pourrez vous rendre compte que certaines doléances reviennent sans cesse, qu'elles sont imputables au processus de demande lui-même, ou à des problèmes plus généraux qui affectent tous les organismes à but non lucratif. Armé de ces connaissances, vous pouvez alors proposer de changer la façon de travailler de votre fondation.

“Pull Quote Here”

Les défis de dire « Oui »

Dire oui devrait être, et est souvent, un événement réjouissant dans le travail d'un subventionneur. Mais même lorsque vous dites oui, communiquer votre décision peut se révéler compliqué. Bien que ceux qui ont contribué à ce guide ont surtout évoqué le problème du refus, ils ont également montré qu'il existe des risques lorsqu'on approuve une demande. Voici les quelques conseils qu'ils ont proposé pour y faire face :

- **L'approbation prématurée.** En voulant faire part d'une bonne nouvelle, certains financeurs disent oui sans préciser qu'il y aura ensuite un processus de négociation. Dans la mesure où les termes et le montant d'une subvention peuvent changer de manière conséquente au cours des négociations, dire oui trop tôt et sans mise en garde peut provoquer une certaine frustration chez le demandeur plus tard. « Ils entendent oui, mais pas "Parlons-en" », dit une subventionneuse. Son conseil : « Il vaut mieux les prévenir d'emblée des limites que vous anticipez, en disant quelque chose comme : "Je trouve ça bien et je vais le proposer pour approbation. On parlera des détails plus tard, mais je préfère vous dire d'emblée que nous n'allons pas pouvoir vous attribuer la somme demandée. Voici la limite." Ainsi, le demandeur n'est pas pris au dépourvu par la suite. »
- **« Oui, c'est parfait... »** Au lieu de surprendre les demandeurs en imposant des conditions au terme du processus, certains financeurs n'évoquent aucune condition ou inquiétude, même lorsque cela aurait été utile. Ils expriment ce qu'un subventionneur a appelé « une approbation problématique, les yeux fermés ». Passionné par le projet d'un candidat, le financeur dit oui sans conditions. Bien entendu, le problème est qu'une partie du travail du subventionneur consiste à déceler les problèmes potentiels, à remettre en question des postulats discutables, ou, plus simplement, à aider le candidat à améliorer son dossier pour, à terme, proposer un projet qui sera certain de réussir. Il ne s'agit pas de chercher des problèmes là où il n'y en a pas, mais de s'assurer qu'un oui sans conditions est utile et réfléchi.
- **L'approbation vague.** Il est utile de mettre par écrit ce que l'on attend du subventionneur et du bénéficiaire au terme du processus de négociation. L'attribution par écrit de la subvention comportera, bien entendu, les points importants (le montant, la durée, et les termes de la subvention), mais toute question importante négociée entre les deux parties doit également figurer dans cette lettre. Ceci est souvent le dernier moyen de dissiper tout malentendu qui peut poser problème par la suite ou, si les deux parties sont d'accord, d'insister sur les points importants. Ainsi, lorsqu'on vous conseille de « tout mettre par écrit », la question est de savoir ce que « tout » signifie : en plus des conditions habituelles, que souhaite ajouter le financeur qui pourrait lui éviter des problèmes par la suite ?
- **« Oui, mais... »** Des financeurs provoquent des problèmes lorsqu'ils proposent trop de retours et trop de suggestions pour améliorer une

proposition qu'ils ont dit vouloir soumettre pour approbation. Il peut être dangereux de croire que toutes vos idées, suggestions, ou inquiétudes, sont essentielle dans le projet ou la subvention. Le dossier et la lettre attribuant la subvention doivent tous deux comporter les conditions qui vous ont fait dire oui, bien entendu, c'est-à-dire les conditions sans lesquelles vous n'auriez pas approuvé le projet. Mais ils ne doivent pas comporter tellement d'idées ou de restrictions proposées par le subventionneur au point que le bénéficiaire n'est plus capable de mener à bien son propre projet par manque de flexibilité. « J'ai vu des responsables de programmes modifier des dossiers sans cesse, » se souvient le dirigeant d'une fondation, « jusqu'au moment où l'on se demandait de qui était le projet. Il ne faut pas s'outre-passer pendant la négociation. Il faut respecter l'idée que le projet appartient au bénéficiaire. »

« Le financeur doit bien écouter... et valider les idées du bénéficiaire », dit un autre financeur. Il décrit aussi l'équilibre qu'il faut tenter d'avoir entre la validation des idées et l'acceptation automatique « Les gens ne cherchent pas à vous entendre dire : "C'est très bien, continuez comme ça". Ils ont besoin qu'on les critique, ils souhaitent avoir une véritable relation, ils veulent vous écouter. » Bien entendu, certaines fondations évitent d'aborder ces questions en adoptant une attitude purement réactive : elles se contentent d'examiner les dossiers tels qu'ils ont été soumis et prennent leur

décision sur la base de ces dossiers. Mais pour tous ceux qui encouragent les subventionneurs à aider les demandeurs à peaufiner leurs dossiers, il est important de savoir quand il faut *s'arrêter* de les aider.

- **L'approbation hésitante.** Plusieurs financeurs avouent avoir fait ce que d'autres ont sans doute déjà été contraints de faire : approuver une demande seulement parce qu'un refus aurait été trop compliqué à gérer. Ainsi, certains se sont aperçus que leur travail avec le demandeur avait avancé jusqu'au moment où ils se sont rendus compte que le projet ne tenait pas la route, alors qu'il était trop tard pour faire marche arrière. Plutôt que de se résigner tout à fait, le financeur, coincé, accorde une subvention pour aider les demandeurs à mieux préparer leur demande, idéalement jusqu'au moment où le dossier est manifestement plus solide, ou jusqu'à ce qu'ils s'aperçoivent par eux-mêmes qu'il n'a pas d'avenir. Bien entendu, en faisant ce choix, un subventionneur prend le risque de devoir examiner plus tard le dossier complet, au risque de retarder encore davantage le moment où la demande est refusée.

Les lettres modèles : réactions d'un demandeur de subvention

Les financeurs qui reçoivent trop de demandes et qui n'ont pas beaucoup de temps ont souvent recours à des lettres modèles. Même les demandeurs comprennent que l'examen des dossiers peut être une tâche très prenante, et que les lettres modèles font partie du travail. Pour voir s'il existe des lettres modèles plus ou moins utiles, nous avons demandé à un candidat, Jorge Ruiz (pseudonyme), directeur exécutif d'une organisation de développement pour les jeunes, de partager avec nous sa réaction face aux réponses reçues récemment. Il a classé les lettres dans plusieurs catégories :

La lettre de rejet automatique.

Cher client,

Nous avons reçu votre lettre de demande de financement pour votre organisation/événement. Malheureusement, nous ne pouvons pas répondre à votre demande. X Entreprises reçoit des centaines de demandes de soutien chaque mois et, même si nous aimerions pouvoir toutes les honorer [sic], cela nous est impossible. Nous vous souhaitons du succès pour votre événement.

Non datée, mal orthographiée, photocopiée à la hâte, sans aucun élément personnel, ce genre de lettre modèle est insultante. Le candidat en vient à s'interroger sur ce qui avait bien pu le pousser à envoyer une demande à cette fondation.

Le truisme inutile.

Cher M. Ruiz,

J'ai le regret de vous informer que le conseil d'administration de la Fondation X n'a pas approuvé votre demande de subvention. Nous aimerions pouvoir approuver toutes les demandes qui nous sont soumises, malheureusement, nous ne disposons pas des ressources nécessaires...

M. Ruiz nous a montré une épaisse liasse avec de semblables exemples, où le subventionneur explique qu'il n'a pas les ressources suffisantes pour financer tous les projets qui lui sont soumis. Bien que ce ne soit pas une lettre insultante, et qu'elle a le bon goût de parvenir souvent très tôt en retour, elle est loin des Bons Conseils qui exigent des subventionneurs de proposer un retour constructif ou des idées sur d'autres sources de financement. Après tout, on peut se dire qu'il avait bien assez de sous pour financer *certain*s projets.

Une lettre modèle... ou non ?

Cher M. Ruiz,

... Malgré cela [à savoir que la fondation ne peut financer votre projet], la Fondation X continuera à faire tout son possible pour aider les enfants dans ce pays.

Nous vous encourageons à continuer à en faire de même...

À cause du publi-postage, M. Ruiz s'est demandé si c'était une lettre modèle, envoyée à tous ceux à qui l'on refusait une subvention, ou si la lettre avait été personnalisée. Il s'est notamment interrogé sur la phrase « Nous vous encourageons à continuer à en faire de même ». S'agissait-il d'une critique voilée au fait que son programme pour les jeunes ne concerne pas *tous* les jeunes ? Dans un monde où il est difficile de comprendre les raisons d'une décision, ce genre de réaction montre à quel point un candidat peut chercher à interpréter chaque mot d'une lettre pour en tirer un quelconque enseignement.

Cher M. Ruiz,

... Malheureusement, la fondation ne peut financer toutes les organisations qui ont soumis une demande. Nous sommes désolés de ne pouvoir vous attribuer une subvention pour couvrir vos frais de fonctionnement. Nous ne remettons aucunement en question la qualité de votre organisation, mais c'est le résultat d'une demande trop importante pour des ressources limitées et des priorités adoptées par notre conseil d'administration ... Si vous avez des questions, n'hésitez pas à nous contacter...

Appâter puis changer d'avis

Comme on lui proposait d'appeler, le candidat a téléphoné à la fondation. Il s'est entendu dire qu'il y avait « des nouveaux critères » qui avaient disqualifié son projet. La fondation était désolée d'apprendre qu'il avait apparemment reçu « l'ancienne version des critères ».

Une autre lettre illustre une autre exemple du temps perdu par le candidat et la fondation à cause de critères incomplets ou trompeurs :

Cher M. Ruiz,

... La Fondation X a été créée pour fournir de l'aide aux jeunes en difficultés au moyen de programmes d'éducation scolaire. Nous sommes au regret de vous informer que le Comité des subventions pour la Fondation X n'a pas choisi votre organisation pour recevoir cette subvention cette année...

Dans ce cas, l'intérêt de la fondation pour les programmes « d'éducation scolaire » n'était mentionné nulle part

dans les directives officielles. En prendre connaissance dans une lettre de refus est pour le moins surprenant.

Encore un autre exemple :

Cher M. Ruiz,

... Nous avons examiné les propositions reçues et le Conseil d'administration a estimé que votre projet ne correspond pas aux critères qu'il avait retenus. Malgré ses qualités, votre projet est déjà en cours, alors que la Fondation X recherche surtout des projets nouveaux.

Bizarrement, les critères initiaux dans les formulaires de demande comportaient une feuille avec deux cases : l'une pour un « projet nouveau », l'autre pour un « projet en cours ». Dans la mesure où l'on vous proposait un choix, le demandeur a compris que les deux types de projets étaient admissibles, et que la fondation souhaitait tout simplement se renseigner sur le type de projet concerné. Une simple mention comme « seul des projets nouveaux seront pris en compte » aurait pris moins de place que les deux cases à cocher, et aurait été plus utile au demandeur et à la fondation.

Des explications sur demande

Cher M. Ruiz,

... votre projet n'a pas été retenu au terme de la première phase d'évaluation. Pour cette raison, la Fondation X doit rejeter votre demande de financement ... Si vous avez des questions, vous pouvez me contacter au 555 555-1234.

Plusieurs lettres de refus essayaient d'être moins dures en proposant au candidat malheureux d'appeler s'il « a des questions ». C'est un bon compromis qui, au lieu d'expliquer précisément

pour chaque projet les raisons du refus, propose des explications pour tous ceux qui prennent la peine d'appeler.

La lettre mentionnait huit critères utilisés pour sélectionner les finalistes, mais les candidats devaient appeler pour savoir quel(s) critère(s) avai(en)t été retenu(s) pour motiver un refus. En appelant, le candidat a ainsi appris que la raison retenue avait été le manque de collaboration avec d'autres organisations, un critère important pour la fondation.

Ce que les demandeurs aimeraient dire aux financeurs

Les demandeurs qui ont contribué à ce guide ont suggéré les mêmes règles de base que celles proposées par les financeurs, bien qu'ils se soient basés sur leur propre expérience. Ils ont proposé quelques principes supplémentaires pour une meilleure procédure de demande et de communication des décisions d'attribution :

Proposer des critères et des instructions plus exhaustifs. De nombreux demandeurs se basent essentiellement sur les critères officiels pour savoir s'ils vont soumettre à une fondation une demande de subvention. Il est donc important que les instructions et les critères soient les plus détaillés et précis que possible. Il faut, en outre, que les informations soient à jour : plusieurs ont évoqué le problème de critères souvent modifiés sans que cela ne soit visible sur les instructions officielles. (Un site internet mis à jour, indiquant clairement toute modification des instructions ou des critères, est une bonne façon d'éviter ce problème.) Enfin, rien n'est plus parlant que des exemples. D'après un demandeur, il serait utile d'avoir un exemple de projet soutenu par la fondation pour illustrer chaque objectif affiché. « J'ai envie de savoir qui reçoit actuellement le soutien de la fondation », explique un demandeur, plutôt que de devoir attendre les rapports annuels qui ne mentionnent généralement que les subventions les plus importantes versées il y a un an ou plus.

Parler aux candidats, pour les aider à décider s'il faut envoyer une demande. La plupart des demandeurs se méfient lorsqu'ils doivent monter un dossier en se basant uniquement sur des instructions écrites. « Je crois que la meilleure façon d'obtenir une subvention est de construire une relation avec les gens », explique un demandeur, faisant écho à un sentiment partagé par beaucoup. Il ajoute : « Des idées foisonnantes sortent de ces relations. Dans mes relations les plus intéressantes avec des responsables de programmes, nous avons monté des dossiers ensemble. » L'autre bénéfice de travailler ainsi, pour le demandeur comme pour le financeur, est qu'il est possible de dire non très vite, lorsque l'on voit que le projet et les objectifs de la fondation sont manifestement incompatibles. « Je préfère qu'on me dise non d'emblée », confirme un demandeur.

Mesurer ses attentes. Certains demandeurs sont parfois troublés de découvrir pendant le processus de constitution de dossier que certains financeurs ont des attentes irréalistes. Ainsi, une candidate critique les subventionneurs qui « ne comprennent pas qu'on ne va pas changer le système avec des subventions de \$5 000 ou de \$10 000. » Son conseil : « Avoir l'ambition de ses moyens. » Un autre candidat est embêté par « une question intimidante : com-

ment comptez-vous poursuivre vos activités après avoir dépensé l'argent de la subvention ? » Pour le candidat, la réponse est simple : il faudra faire une nouvelle levée de fonds. Il conclut : « On nous pose parfois la question pour des subventions de \$5 000, alors que cette subvention est *justement* un exemple des moyens que l'on trouve pour poursuivre nos activités. »

Appeler pour annoncer la bonne nouvelle. Un demandeur affirme : « c'est agréable de savoir que votre projet est suffisamment important pour mériter un coup de fil du subventionneur ». Cet appel peut être l'occasion d'informer le candidat que son projet a été approuvé, ou encore l'occasion de l'encourager. Cela met sur la bonne voie le partenariat entre bénéficiaire et subventionneur.

Donner des retours et des conseils. Ce conseil revient sans cesse dans la bouche des demandeurs, lorsqu'ils supplient les subventionneurs « d'être francs avec eux ». Un candidat veut généralement savoir s'il y a un problème manifeste avec son projet ou s'il existe une faiblesse structurelle dans son organisation qu'il peut essayer de combler pour augmenter ses chances. Il aimerait avoir une réponse claire et franche sur l'intérêt de soumettre une nouvelle demande. « Si le financeur vous dit que vous avez la possibilité de soumettre une nouvelle demande l'année suivante, est-ce une manière de m'encourager à le faire ? » s'interroge un demandeur. « Ou est-ce que cela n'augmente pas mes chances et je risque de perdre encore plus de temps ? »

Se méfier des différences culturelles qui affectent la manière de communiquer. Plusieurs demandeurs ont remarqué que des différences culturelles sont parfois à l'origine de problèmes de communication. S'il ne s'agit pas d'exploiter les clichés sur les différences culturelles, il est néanmoins utile d'être conscient de ces différences. « Il peut être utile de réfléchir sur votre façon de communiquer ». Ainsi, une américaine d'origine amérindienne, qui est à la fois financeuse et demandeuse de subventions, a remarqué comment certaines conversations, dont l'objet était de recueillir des informations supplémentaires, pouvaient faire douter les demandeurs, tout simplement à cause de la manière de poser les questions. « Dans certaines cultures, remarque-t-elle, il n'est pas coutume de poser trop de questions. Si un subventionneur commence à poser beaucoup de questions sur un projet, le candidat peut croire que c'est une façon de chercher des raisons pour refuser une demande. Il est alors utile pour le financeur d'expliquer la raison de ses questions, en disant par exemple qu'il pose ces questions parce que le projet l'intéresse et qu'il aimerait en savoir davantage. »

Leçons clés pour les financeurs

Comment dire non

- **Se souvenir des règles de base.** Ce sont des règles qui vont de soi, elles sont simples, mais il est souvent difficile de les respecter systématiquement. Il est souvent plus facile de commencer par se concentrer sur les quatre règles principales : (1) Présenter clairement ses objectifs et critères pour décourager des soumissions qui auraient peu de chances d'être retenues. (2) Ne pas traîner : les candidats n'auront pas l'esprit tranquille tant qu'ils n'auront pas reçu de réponse. (3) Expliquer les raisons de la décision, pour que les candidats puissent tirer des conclusions utiles pour l'avenir. (4) Être courtois, non seulement en étant bien élevé, mais aussi en faisant preuve de sensibilité.
- **Comprendre les raisons de son choix.** Trois types de raisonnements produisent trois types de réactions. Le refus catégorique peut être court et rapide. Le refus de principe, lorsque les intérêts du candidat correspondent à ceux du subventionneur mais ce sont les stratégies qui diffèrent, exige plus d'explications. Le refus basé sur un jugement personnel, lorsque tout semble correspondre mais l'on a ses doutes sur les capacités du candidat, réclame une réponse formulée avec encore plus d'attention. Si vous savez clairement à quel type de décision vous avez affaire, vous pourrez gérer efficacement le moment où il faut faire part de votre décision, plutôt que de vous embrouiller.
- **Comprendre et gérer les attentes des demandeurs.** Il est souvent décevant, voire problématique, de se voir refuser une demande, surtout lorsque l'on s'attendait à un oui. Il faut comprendre comment sa manière de travailler, ou quelque chose au cours de la constitution du dossier, a pu susciter de faux espoirs. Cela sert à la fois à mieux expliquer votre raisonnement et à éviter de susciter de vains espoirs par la suite.
- **Comprendre la manière dont son institution prend des décisions.** Les priorités, la charge de travail et la culture propre à l'institution peuvent influencer sur la manière dont les décisions sont prises. Pour mieux gérer tout le processus, identifiez comment votre institution affecte votre prise de décision. Cela peut vous aider à faire face à des défis, et même à réformer des pratiques de votre institution.

- **Bien distinguer son identité personnelle de son rôle professionnel.** Comme dans tout autre métier, l'identité personnelle d'un subventionneur peut entrer en ligne de compte au moment de prendre une décision. Même les personnes les plus mûres peuvent se sentir coupables d'avoir mis un candidat mal à l'aise au moment de lui faire part d'un refus. Pour éviter de se remettre personnellement en question, la solution est souvent une attitude évasive ou hésitante. Il vaut mieux rester soi-même, tout en se rappelant que l'on remplit une fonction professionnelle dont un des devoirs est parfois de dire non.

Comment dire oui

- **Signaler d'emblée toute condition.** Dire oui, sans précisions, trop vite ou trop simplement, peut donner lieu à de mauvaises surprises par la suite, lorsque le bénéficiaire s'aperçoit que la décision s'accompagne de conditions, de négociations ou de limites qui n'étaient pas prévues.
- **Détailler clairement ses attentes.** Les bénéficiaires aiment savoir ce que les subventionneurs considèrent comme étant une preuve du bon usage de la subvention, et comment leur montrer au mieux le progrès effectué pour remplir les objectifs fixés par le subventionneur. Un oui trop enthousiaste ou sans cadrage peut faire croire au bénéficiaire qu'il n'y a pas d'attentes particulières. Cette impression peut susciter des tensions ou de la frustration par la suite.
- **Faire attention lorsque l'on dit « Oui, mais... »** – Vous risquez de dénaturer un projet au point de le rendre étranger au demandeur, ou au point où celui-ci ne peut plus le mettre en œuvre par manque de flexibilité. Il est normal de faire des concessions de part et d'autre au moment de négocier un projet, mais il est important de se rappeler à qui appartient le projet.
- **Ne pas dire oui parce qu'il est trop pénible de dire non.** Dans certaines situations, un subventionneur peut être tenté d'approuver une subvention, même petite, plutôt que de la refuser. Cela peut être utile dans certains cas, mais cela suscite souvent des faux espoirs auprès du demandeur. Cela peut aussi créer un partenariat que le financeur sent qu'il aurait fallu éviter.

D'AUTRES FAÇONS D'UTILISER CE GUIDE

Ce guide ne s'adresse pas uniquement aux subventionneurs, mais à quiconque travaille pour un subventionneur, dans des postes où il faut communiquer avec les personnes qui déposent des demandes de subvention. Les subventionneurs peuvent vouloir montrer ce guide à tout leur personnel (cadres, personnel administratif, experts juridiques, etc.) pour que tout le monde communique avec les candidats de la même façon, avec clarté, courtoisie et efficacité.

Le personnel de soutien est parfois le point d'entrée, parfois le seul contact, des personnes qui s'intéressent à votre organisation et qui ont des questions sur votre programme de subventions. Ce guide peut leur être aussi utile que pour les subventionneurs. Dans certaines organisations, le service juridique ou les gestionnaires de subvention, plutôt que les subventionneurs, sont ceux qui rédigent les lettres accusant réception des demandes, ou annonçant les décisions d'attribution, ou répondant à certaines des questions que peuvent poser les candidats. Ces personnes trouveront également dans ce guide un moyen de réfléchir sur leur propre travail.

Tout ou partie de ce guide peut être réutilisé dans le cadre d'une formation pour subventionneurs ou pour tout autre employé. Il propose un résumé des principaux problèmes auxquels sont confrontés les subventionneurs, et il peut être un point de départ pour une discussion sur comment mettre en place une bonne relation entre octroyeurs et demandeurs de subventions.

REMERCIEMENTS

Nous souhaitons remercier les financeurs et les demandeurs qui ont pris le temps de partager avec nous leurs expériences et leurs conseils, ainsi que tous ceux et toutes celles qui ont consacré leur temps et leur talent à faire de ce guide une réalité.

Rebecca Adamson	Mara Manus	Allegheny Franciscan	Ford Foundation
Alison R. Bernstein	Craig E. McGarvey	Foundation	The F.B. Heron Foundation
Susan V. Berresford	Manuel Montes	Business and Society Program	The James Irvine Foundation
Karen Brown	Mary Jo Mullan	at the Aspen Institute	Tides Foundation
Constance Buchanan	David Myhre	Center for Women Leadership	Triad Consulting Group
Heather Carroll	Terry Odendahl	and Management, Simmons	Wagner School of Public Ser-
Junko Chano	Melvin L. Oliver	College	vice, New York University
Patrice Cochran	Barbara Phillips	The Colorado Springs Chamber	Ways Out Academy
Luis Cortez	Cathy Robbins	of Commerce, Nonprofit	The Wyss Foundation
Sarah Costa	Judith Samuelson	Partnership	
Larry Cox	Ellen Schall	The Denver Foundation	
Cristina Eguizabal	Bradford K. Smith	Joseph Henry Edmondson	
Gertrude Fraser	Christine Soto	Foundation	
Jon Funabiki	Douglas Stone	Fairfield County Community	
Linetta Gilbert	Ken Wilson	Foundation	
Deborah Kolb	David Winters	First Nations Development	
Joanne Olvera Lighter	Steven Swerling	Institute	

Ce guide a été financé par la Fondation Ford.

**Pour d'autres guides et dossiers dans la série GrantCraft,
consultez www.grantcraft.org.**



www.grantcraft.org
Recycled Paper