RIOCM
Regroupement intersectoriel
des organismes communautaires
de Montréal

GUIDE DE RÉFLEXION **SUR LE FINANCEMENT ALTERNATIF**

POUR AMORCER OU POURSUIVRE LA RÉFLEXION AU SEIN DE VOTRE GROUPE

dossier financement_v5.indd 1 21-01-28 13:47

TABLE DES MATIÈRES

Introduction 3

Les différents modes de financement 4

1. Financement gouvernemental hors mission 6

2. Fondations 8

3. Financement corporatif 10

4. Autofinancement 12

Conseils par mode de financement 13

Les différents types de bilan 22

Liens utiles et références 23

Exercices 24

Exercice 1 : Vision commune 24

Exercice 2 : Précisez les besoins, les objectifs et la charge de travail que représente la recherche de financement 27

Rédaction : Marie-Chantal Locas et Roxanne Milot

Graphisme : gregorybrossat.com

Remerciements aux membres du comité de travail sur le financement alternatif : Anonyme, Association canadienne pour la santé mentale, Association québécoise des parents et amis de la personne atteinte de maladie mentale (AQPAMM), Auberge communautaire du Sud-Ouest, Centre communautaire Radisson, GRIP Montréal, Maison de quartier Villeray, Maison du Pharillon, Petite Maison de la Miséricorde, Projet d'intervention auprès des mineurEs prostituéEs (PIAMP), Regroupement des organismes communautaires Famille de Montréal (ROCFM), Réseau alternatif et communautaire des organismes en santé mentale de l'Île de Montréal (RACOR en santé mentale), Service d'aide aux conjoints.

Dépôt légal
Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2021
Bibliothèque et Archives Canada, 2021
ISBN : 978-2-9805968-7-2 (imprimé), 978-2-9805968-6-5 (PDF)

© Regroupement intersectoriel des organismes communautaires de Montréal (RIOCM)

dossier financement_v5.indd 2 21-01-28 13:47

INTRODUCTION

Ce guide est destiné à tous les organismes communautaires afin de les accompagner dans leurs réflexions et recherches de solutions pour pallier le manque de financement à la mission. Il s'adresse à toutes les personnes invitées à participer aux discussions sur cet enjeu (coordination/ direction, conseil d'administration, équipe de travail, membres).

Depuis des années, le sous-financement des organismes communautaires empêche ceux-ci de réaliser pleinement la mission pour laquelle ils ont été créés. Ce sous-financement a de nombreuses conséquences : augmentation de la charge de travail, abandon de services et activités, déficit budgétaire, roulement de personnel élevé, mise en place d'une tarification, etc.[1] Selon une étude réalisée en 2013, les groupes montréalais ont en moyenne huit bailleurs de fonds différents et 38 % de leur financement est non récurrent[2]. Cela représente de nombreuses heures accordées à la rédaction de demandes de subventions diverses ainsi qu'à la préparation de la reddition de comptes.

Les organismes ne se lancent pas tous dans la recherche de financement alternatif pour les mêmes raisons. Pour certains, c'est une question de survie! En effet, un groupe peut décider de se lancer dans la recherche de financement alternatif parce qu'il n'arrive pas à réaliser pleinement sa mission. Il peut aussi vouloir remplacer une subvention perdue pour ne pas supprimer d'activités ou de services et mettre à pied un ou une employée. On peut également vouloir répondre à de nouveaux besoins, créer de nouveaux services ou activités, ou encore rejoindre davantage de personnes.

La question du financement soulève plusieurs enjeux. Ce guide propose des pistes de réflexion permettant aux groupes de faire des choix éclairés, en fonction de leurs valeurs et de leur réalité, et dans le respect de leur autonomie.

Le Regroupement intersectoriel des organismes communautaires de Montréal (RIOCM) continue de revendiquer un meilleur financement à la mission pour que les organismes communautaires soient en mesure de jouer pleinement leur rôle. Ce guide se veut donc un outil de réflexion pour concilier la recherche de financement et le respect des principes et valeurs de l'action communautaire autonome (ACA). Avant de s'engager dans une démarche de recherche de financement, le RIOCM invite les groupes à mener une réflexion avec leur conseil d'administration (CA), l'équipe de travail et les membres.

CONTEXTE

Lors de son assemblée générale de 2017, les membres du RIOCM lui ont confié le mandat de se pencher sur la question des modes de financement alternatif. Un comité a donc été créé pour aborder les différents enjeux liés à la recherche de financement, notamment les difficultés qu'ont les groupes à réaliser leur mission, la mise en compétition des organismes et le respect de l'autonomie. Il s'est réuni à quatre reprises au cours de l'année 2018.

Le 6 février 2019, une journée de réflexion réunissant une cinquantaine de personnes a eu lieu. Celles-ci ont échangé sur les avantages et les inconvénients des différents modes de financement alternatif. Le contenu de cet outil est principalement basé sur les discussions ayant eu lieu lors de cette journée.

Ce comité avait quatre objectifs :

- ↳ Mener une réflexion sur le financement alternatif;
- ↳ Permettre aux groupes d'échanger sur la question;
- ↳ Favoriser le partage d'expérience entre les organismes;
- ↳ Créer un outil pour accompagner les groupes dans leur réflexion concernant le financement.

dossier financement_v5.indd 3 21-01-28 13:47

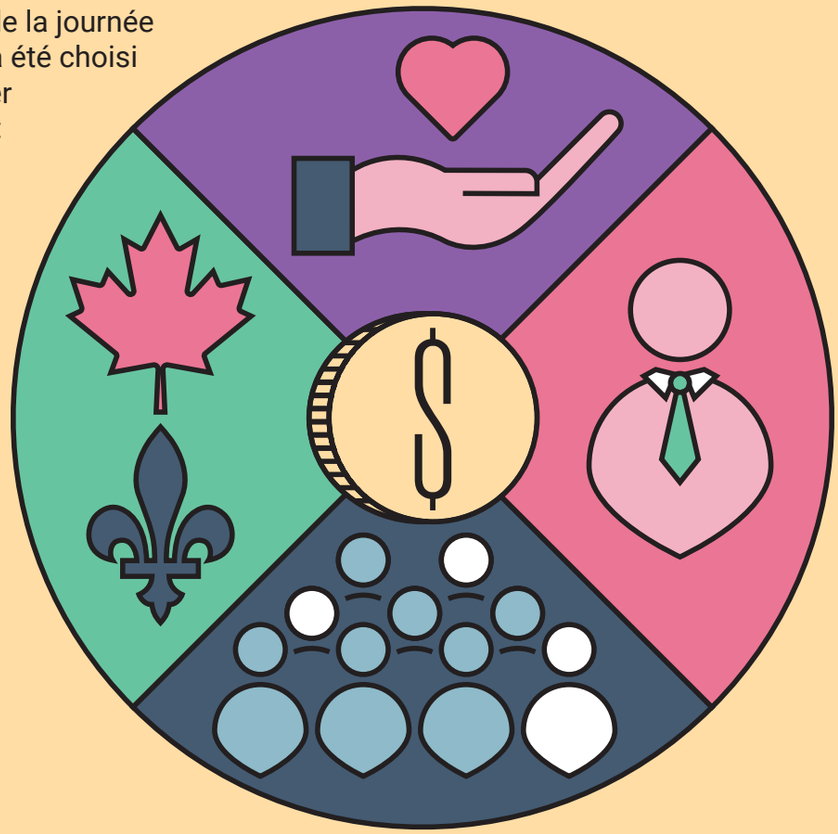
QU'EST-CE QUE LE FINANCEMENT ALTERNATIF ?

Par « financement alternatif », nous entendons toutes les formes de financement qui ne sont pas un financement gouvernemental (ou public) récurrent à la mission. Ces sources de financement peuvent constituer une nouveauté pour certains groupes qui n'y avaient pas recours jusqu'à maintenant.

dossier financement_v5.indd 4 21-01-28 13:47

Il existe plusieurs sources de financement alternatif. Dans le cadre de la journée de réflexion, il a été choisi de les regrouper de cette façon :

2. FONDATIONS



1. FINANCEMENT GOUVERNEMENTAL HORS MISSION

3. FINANCEMENT CORPORATIF

4. AUTOFINANCEMENT

Le présent guide abordera ces quatre types de financement alternatif. Après une brève description de chacun, vous trouverez quelques conseils issus des discussions entre les organismes présents à la journée de réflexion.

Ce guide a été développé pour vous offrir des informations et des activités pratiques afin d'amorcer ou de poursuivre vos réflexions. Nous espérons que cela pourra vous aider à vous positionner et à mettre en marche votre recherche de financement, si telle est l'avenue envisagée par votre organisme. Rappelez-vous qu'un organisme n'est jamais obligé d'accepter une subvention ou une entente pour l'octroi de services s'il juge que ce n'est pas à son avantage de le faire.

dossier financement_v5.indd 5 21-01-28 13:47

LES DIFFÉRENTS **MODES DE FINANCEMENT**

1. LE FINANCEMENT GOUVERNEMENTAL HORS MISSION

Comme son nom l'indique, ce mode de financement regroupe tous les financements non reliés à la mission globale provenant d'un palier de gouvernement (fédéral, provincial, municipal). Par exemple, il peut s'agir d'une entente conclue pour l'octroi de certains services ou encore du financement d'un projet s'inscrivant ou non dans le cadre d'un programme spécifique. Dépendamment du type d'entente, vous aurez plus ou moins de marge de manœuvre afin de déterminer vos actions, votre approche, voir même votre « clientèle ».

Lorsque ce type de financement s'inscrit dans le cadre d'un programme spécifique, des critères de sélection s'appliquent et il y a des conditions à respecter. La durée de ce type de financement est variable. Certains programmes garantissent un montant pour un an, trois ans ou encore cinq ans.

Plusieurs bailleurs de fonds financent des projets innovants dans l'espoir que ceux-ci se pérennisent ensuite sans leur apport financier. Les activités existantes ne sont souvent pas admissibles, même si elles ne reçoivent aucun financement spécifique. Il faut savoir faire preuve de créativité, même si les besoins de vos membres ne suivent pas le même cycle évolutif que la gestion des projets!

Certains bailleurs de fonds exigent aussi que le projet soit réalisé par plusieurs groupes (partenariat), ce qui peut impliquer de participer à une instance de concertation. À noter que plusieurs bailleurs de fonds utilisent l'approche par résultats pour évaluer les projets financés.

Certaines exigences du bailleur de fonds entrent en contradiction avec les valeurs ou les façons de faire de certains organismes. Par exemple, il arrive que des fonctionnaires demandent d'assister aux rencontres du CA de l'organisme ou aux activités financées. On peut aussi vous demander de fournir des informations sur les membres de l'organisme ou d'accepter de nouvelles personnes sur recommandations du bailleur de fonds. Ces demandes vont à l'encontre du respect de l'autonomie des groupes.

dossier financement_v5.indd 6 21-01-28 13:47

Dans une perspective critique, on peut dire qu'il existe une tension entre la relation contractuelle instaurée par les ententes de service qui spécifient les résultats à atteindre et l'approche de transformation sociale privilégiée par l'ACA, se définissant comme suit :

> « Selon l'approche de transformation sociale, l'action menée par l'organisme n'est pas que curative. Elle est aussi préventive et renvoie à une approche d'intervention qui ne se limite pas à la stricte livraison d'un service quelconque. La transformation sociale est le résultat recherché d'un processus de prise en charge qui fait largement appel à la sensibilisation, à l'information, à l'éducation populaire et à la défense collective des droits. »[3]

La demande à remplir et le processus de reddition de comptes peuvent parfois être lourds et complexes. Certains bailleurs de fonds organisent des séances d'information sur leurs programmes pour vous aider à mieux saisir leurs exigences. Prendre connaissance des exigences de chacun de vos bailleurs de fonds s'avère essentiel en amont de la mise en œuvre de vos activités. Les exigences et délais de reddition de comptes sont souvent inclus dans les ententes de financement (contrats). Vous pourrez ainsi cibler le type de données à recueillir tout au long de votre projet. Consultez le tableau sur les types de bilan (p. 22) afin d'en apprendre plus sur les différentes approches de reddition de comptes.

Enfin, il peut être difficile de s'y retrouver parmi tous les programmes qui offrent du financement aux organismes communautaires. Sachez qu'il existe des répertoires gratuits ou payants qui recensent les différentes sources de financement gouvernemental. (voir *Liens utiles* p. 25)

EXEMPLES DE FINANCEMENT HORS-MISSION :

- Subventions pour activités spécifiques : DRSP milieux de vie favorables petite-enfance et jeunesse;
- Financement par projets : Ententes Ville-MTESS pour la lutte à la pauvreté; Femmes et Égalité des genres Canada (anciennement Condition féminine Canada) et Secrétariat à la condition féminine au Québec (SCF), etc.
- Programmes mandataires : Tandem, Éco-quartier, etc.
- Ententes de services, quelques exemples :
  - avec le réseau de la santé (articles 108) afin de dispenser des soins de santé du Réseau : Services d'injection supervisés, certains services de répits
  - avec le Ministère de l'immigration, de la francisation et de l'inclusion (MIFI) pour la francisation (PILI) ou pour outiller afin de favoriser l'intégration (PRint)
  - avec Emploi-Québec, en matière d'employabilité (SAE, PPE, etc.)

dossier financement_v5.indd 7 21-01-28 13:47

2. LES FONDATIONS

En 2017, on comptait plus de 2 000 fondations au Québec[4]. Comme l'indique le graphique ci-dessous, ces fondations sont réparties en différents secteurs d'activité. Pour l'année 2015, le total de leurs dons s'élevait à 880 millions $.

Certaines grandes fondations comme Centraide du Grand Montréal ou encore la Fondation Lucie et André Chagnon sont très connues. Il existe de nombreuses autres fondations qui pourraient financer les activités et services de votre organisme. Celles-ci ont chacune leurs orientations de financement et choisissent les causes qu'elles soutiennent.

Certaines d'entre elles offrent également de la formation ou encore une aide stratégique aux organismes communautaires.

Comme pour le financement gouvernemental hors mission, la demande à remplir et le processus de reddition de comptes peuvent être lourds et complexes. Ils peuvent aussi dans certains cas être bien plus simples. Ce type de financement exige parfois que le projet soumis soit innovant. Certaines fondations exigent également que le projet soit élaboré et réalisé par plusieurs groupes, ce qui peut impliquer là aussi de participer à une instance de concertation. La durée du financement offert par une fondation peut varier. Certaines garantissent un montant pour un an, trois ans ou encore cinq ans.

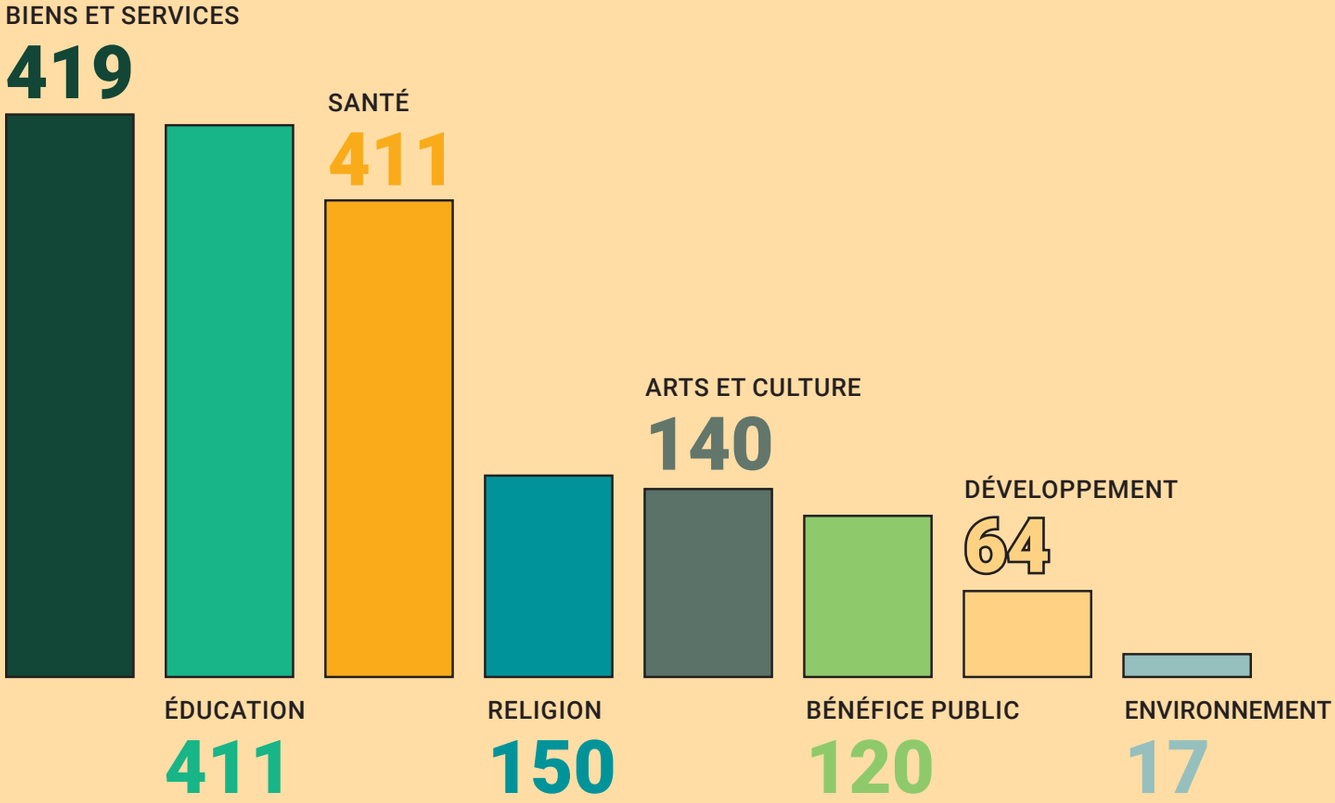
AUTRES EXEMPLES DE FONDATIONS :

- ↳ Fondation Béati
- ↳ Fondation de la famille JW McConnell
- ↳ Fondation Dollar d'argent
- ↳ Fondation Dufresne et Gauthier
- ↳ Fondation du Grand Montréal
- ↳ Mission inclusion (anciennement L'Œuvre Léger)
- ↳ Fondation Marcelle et Jean Coutu
- ↳ Fondation Mirella et Lino Saputo

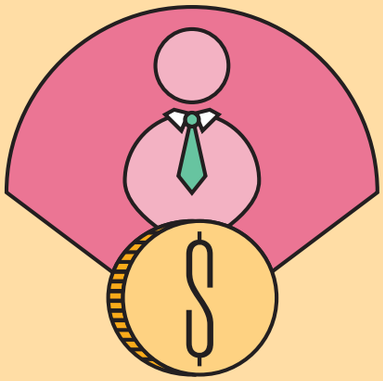
dossier financement_v5.indd 8 21-01-28 13:47

NOMBRE DE FONDATIONS PAR SECTEUR EN 2015

Source : Institut Mallet (2017)



dossier financement_v5.indd 9 21-01-28 13:47



3. LE FINANCEMENT CORPORATIF

En 2016, le Québec comptait environ 600 grandes entreprises et près de 240 000 petites et moyennes entreprises (PME). Chaque année, celles-ci jouent un rôle majeur dans le paysage philanthropique de la province en effectuant des dons de plusieurs milliers de dollars. Comme le démontrent les graphiques (voir p.11), ces dons prennent trois formes : en argent, en commandites, ou en biens et services.

Si on pense souvent aux grandes entreprises dont le siège social est situé à Montréal, il ne faut pas oublier les commerces locaux, bien souvent prêts à soutenir les communautés dans lesquelles ils sont implantés. De plus, certaines entreprises sont davantage portées à faire un don s'il y a un lien entre l'organisme et leurs produits ou services.

En moyenne, les entreprises québécoises s'engagent auprès d'un organisme pendant quatre ans et demi ans[5]. Bien souvent, elles n'ont pas d'exigence liée à la manière de dépenser l'argent qu'elles ont donné.

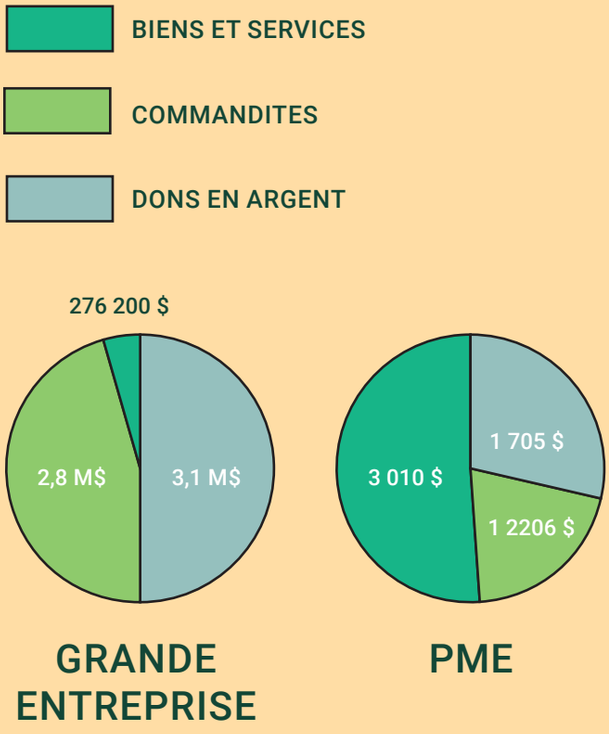
Toutefois, ces entreprises peuvent avoir diverses attentes en contrepartie d'un don. Par exemple, elles peuvent souhaiter obtenir de la visibilité lors d'un événement ou voir leur logo sur le site internet de l'organisme. Si une majorité de grandes entreprises (87 %) possèdent une politique officielle de dons, seulement 8 % des PME en ont une[6]. La politique de don s'inscrit dans la stratégie de responsabilité sociale que se donne une entreprise. Elle précise notamment les secteurs et causes priorisés.

Les activités de certaines entreprises peuvent toutefois être en contradiction avec les valeurs portées par l'organisme. Pensons, par exemple, aux valeurs environnementales, d'équité et de justice sociale avec lesquelles plusieurs grandes entreprises sont parfois en porte-à-faux. Il est donc important d'ouvrir la discussion avec l'équipe, le CA, ainsi que les membres, avant d'associer l'organisme ou certaines de ses activités à de grandes marques ou compagnies.

Par ailleurs, la recherche de financement corporatif peut être une occasion de sensibiliser de nouveaux milieux à la mission de l'organisme. Plusieurs entreprises cherchent à organiser des activités philanthropiques dans le cadre d'une démarche visant à consolider les liens au sein d'une équipe de travail (*teambuilding*). Cela peut être une belle occasion pour un organisme d'obtenir des dons et de faire connaître sa mission.

dossier financement_v5.indd 10 21-01-28 13:47

BUDGET MOYEN 2018



DON OU COMMANDITE?

↳ Le don est sans grande contrepartie, si ce n'est un remerciement.

↳ La commandite, pour sa part, implique souvent une contrepartie relative à la visibilité. Il est alors souhaitable de prévoir un plan de commandite afin de déterminer les différents privilèges auxquels les commanditaires auront droit en fonction de l'importance du montant accordé. L'entreprise et l'organisme acceptent, dans ce cas, d'être identifiés l'un à l'autre. Ainsi, avant de solliciter une commandite, il faut d'abord se demander si l'organisme est prêt à être associé à une entreprise. Si la réponse est oui, il faut avoir les bons arguments pour convaincre l'entreprise de devenir partenaire de l'organisme, ponctuellement ou à plus long terme.

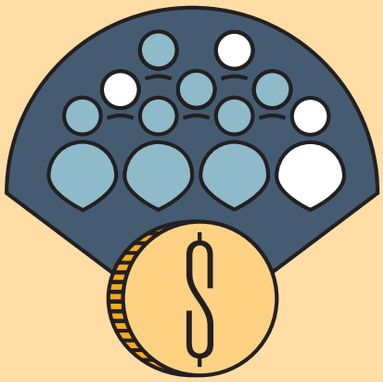
NOTE À L'INTENTION DES ORGANISMES FINANCÉS PAR CENTRAIDE DU GRAND MONTRÉAL

Ces organismes ne peuvent à aucun moment solliciter des fonds auprès d'entreprises de 100 employées et employés et plus, à moins que la relation de financement ait été établie avant le 31 mars 2016 et que Centraide ait formellement donné son accord.

Il ne leur est pas non plus permis de solliciter des associations, bureaux professionnels, syndicats et corporations sans but lucratif de 50 employé.es et plus.

D'autres restrictions s'ajoutent pendant la campagne de financement de Centraide du Grand Montréal.

dossier financement_v5.indd 11 21-01-28 13:47



4. L'AUTOFINANCEMENT

En 2018, 54 % des Québécois et Québécoises ont fait un don à un organisme de bienfaisance[7]. Les dons peuvent prendre plusieurs formes, notamment l'achat d'un produit associé à une cause, la participation à une activité-bénéfice ou à une campagne de sociofinancement (campagne de financement à travers laquelle un projet est présenté, mis en valeur et publicisé sur une plateforme de financement participatif).

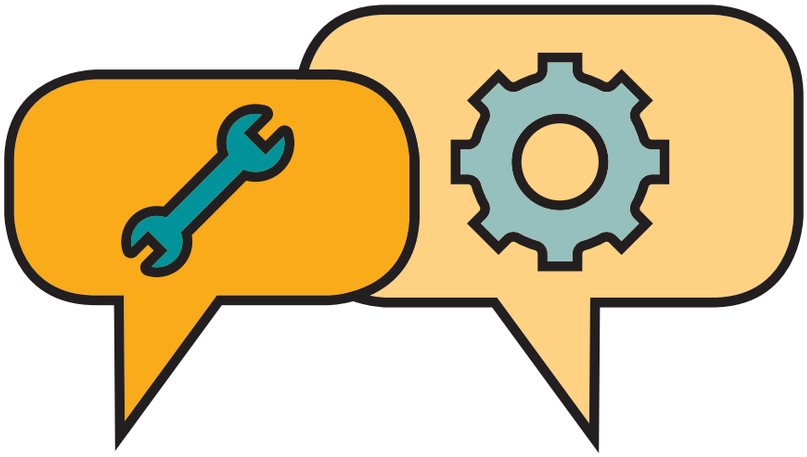
L'organisation d'un événement ou d'une campagne d'autofinancement peut être très énergivore, pour des résultats parfois décevants. Mais cela peut aussi être une bonne occasion pour les membres et les bénévoles de s'impliquer au sein de l'organisme. Par exemple, ils peuvent faire partie d'un comité d'organisation. C'est également une bonne occasion d'accroître la visibilité de l'organisme dans la communauté.

EXEMPLES D'ACTIVITÉ D'AUTOFINANCEMENT :

- ↳ Vente d'un produit associé à l'organisme
- ↳ Bazar ou marché d'artisans
- ↳ Souper-bénéfice ou spectacle-bénéfice
- ↳ Campagne de sociofinancement;
- ↳ Opération tirelire
- ↳ Tirage
- ↳ Encan
- ↳ Défi sportif
- ↳ Défi de type Movember ou Têtes rasées
- ↳ Tournoi (de golf ou autres)
- ↳ Concours (de cuisine ou autres)
- ↳ Lave-auto
- ↳ Emballage à l'épicerie
- ↳ Boîte placée à la caisse d'un commerce
- ↳ Vente de service ou d'expertise à des entreprises ou des institutions.

dossier financement_v5.indd 12 21-01-28 13:47

CONSEILS PAR MODE DE FINANCEMENT



dossier financement_v5.indd 13 21-01-28 13:47

RESPECT DE VOTRE MISSION ET DE VOS VALEURS

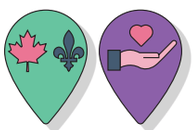
FINANCEMENT EN ACCORD AVEC VOS PRINCIPES ET VALEURS

HORS MISSION : Le financement par projet, non récurrent, et les ententes de service dans une perspective de sous-traitance des services gouvernementaux, notamment en santé et services sociaux, peuvent mettre en péril l'autonomie des groupes.

FONDATION : Les orientations et l'approche de la fondation choisie doivent concorder avec les valeurs et les pratiques de l'organisme.

CORPORATIF : Il est important de bien cibler les entreprises à qui on souhaite adresser une demande de financement. Avant d'amorcer les démarches, il faut vérifier que **les valeurs de l'entreprise** choisie concordent avec celles de l'organisme (par exemple, éviter les entreprises multinationales ne respectant pas l'environnement, les droits des travailleuses et travailleurs, etc.).

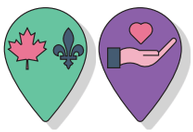
PROVENANCE DES FONDS



HORS MISSION ET FONDATION : Sous couvert d'un nom de projet ou de programme, de multiples sources de financement peuvent se cacher. Il peut être intéressant de connaître la provenance des fonds pour lesquels vous pensez présenter une demande. Il peut s'agir d'une ou de plusieurs sources, provenant de fonds publics ou privés ou des deux à la fois.

dossier financement_v5.indd 14 21-01-28 13:47

FINANCEMENT SUFFISANT



HORS MISSION ET FONDATION : L'organisme doit s'assurer que le financement sera suffisant à la réalisation des activités et services prévus. Pour ce faire, voici quelques questions à se poser :

- Est-ce que des **frais de gestion** seront versés à l'organisme?
- Est-ce que l'organisme devra **embaucher** une nouvelle personne?
- Est-ce que le financement permettra de **respecter la politique salariale** de l'organisme?
- En acceptant le financement, est-ce que l'organisme s'engage à **offrir ses services à de nouvelles personnes**?

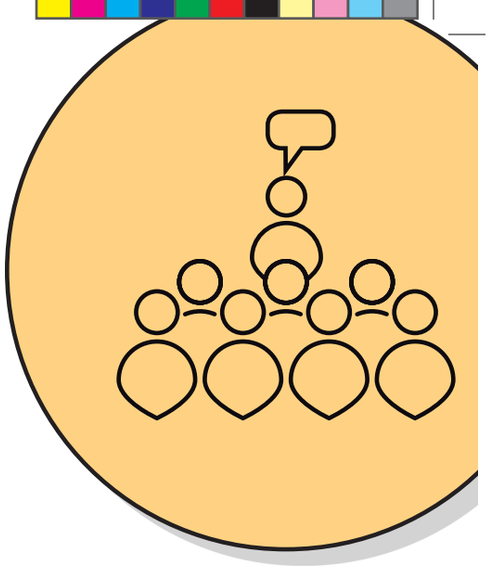
AUTOFINANCEMENT : Il faut s'assurer que la totalité des dépenses prévues, y compris les ressources humaines nécessaires à la planification et à la coordination, ne dépassera pas les profits engrangés.

Avant d'entreprendre une démarche d'autofinancement, il est important de se poser quelques questions :

- Est-ce que **l'organisme dispose des ressources nécessaires** à l'organisation d'un événement ou d'une campagne d'autofinancement?
- Est-ce que l'organisme préfère opter pour une **formule clé en main**?
- **Quel montant** l'organisme espère-t-il collecter?
- **À qui s'adressera** l'événement ou la campagne d'autofinancement? Il est important de choisir le type d'activité en fonction du public cible et de ce qui sera le plus efficace dans votre milieu.

dossier financement_v5.indd 15 21-01-28 13:47

REMPLIR UNE DEMANDE
OU ORGANISER UN ÉVÉNEMENT



ADMISSIBILITÉ (ORGANISME ET PROJET)

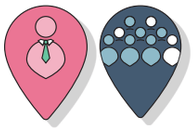
Prendre connaissance des critères de sélection et des conditions à respecter avant de commencer la rédaction d'une demande de financement permet de s'assurer au préalable que l'organisme et le projet sont admissibles.

FONDATION : Il est important de se renseigner sur les **initiatives** qui peuvent être soutenues par les **différentes fondations**.

CORPORATIF : Certaines entreprises ont une **politique officielle de dons** qu'il peut être utile de consulter avant toute démarche.

DÉLAIS

Pour ne pas avoir à préparer la demande à la dernière minute, mieux vaut prendre connaissance au préalable des délais à respecter.



CORPORATIF ET AUTOFINANCEMENT : Il est nécessaire de tenir compte du **délai d'attente entre le dépôt de la demande et l'obtention de la commandite**, surtout si vous espérez obtenir ou acheter des produits en vue d'un événement de levée de fond dont la date est déjà fixée.

dossier financement_v5.indd 16 21-01-28 13:47

LIRE LES INSTRUCTIONS

Avant de remplir une demande de subvention, il faut prendre le temps de lire attentivement les instructions fournies (guide d'accompagnement).

Plusieurs bailleurs de fonds offrent maintenant des séances d'informations aux groupes intéressés à faire une demande de financement. Il peut aussi être utile de consulter **d'anciennes demandes** qui ont été acceptées.

ÉLABORER UN BUDGET

Il est important de ventiler la provenance de vos différentes sources de financement, s'il y a lieu, en précisant ce à quoi ils vont servir.

AUTOFINANCEMENT : La préparation du budget d'un événement ou d'une campagne d'autofinancement, en estimant tous les coûts liés à la réalisation, est essentielle afin de s'assurer de la rentabilité de l'opération.

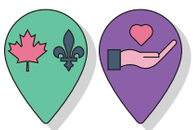
Afin de réduire les coûts et ainsi accroître le montant amassé lors d'une activité-bénéfice ou de la vente d'un produit, il est nécessaire d'impliquer le plus grand nombre possible de bénévoles et d'obtenir le maximum de dons et commandites. Pour cela, il est important d'expliquer pourquoi l'organisme mène une campagne d'autofinancement, quel est l'objectif à atteindre et à quoi servira le montant amassé.

RÉVISER LA DEMANDE

Il peut être utile de former un comité de relecture pour **réviser la demande** avant de la soumettre.

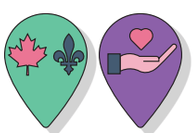
dossier financement_v5.indd 17 21-01-28 13:47

REDDITION DE COMPTES



REDDITION DE COMPTES

HORS MISSION ET FONDATION : Dans les cas où la demande de financement et/ou la reddition de comptes sont compliquées, il est bon de se demander si le montant escompté est proportionnel au temps investi sur ces éléments. Il faut aussi s'assurer que le financement et la reddition de comptes demandés respectent l'autonomie de l'organisme et que les délais pour s'en acquitter sont réalistes.



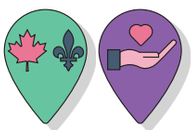
RÉSULTATS À ATTEINDRE

HORS MISSION ET FONDATION : Pour ne pas mettre de pression sur les interventions, mieux vaut s'assurer que les résultats à atteindre sont réalistes.

Également, veillez à la clarté stratégique de vos actions, c'est-à-dire à ce que les activités prévues permettent d'atteindre les objectifs réalistes fixés. Assurez-vous également de créer, avant la mise en œuvre des activités, des outils et mécanismes de collecte de données appropriés (par exemple : tableau de statistiques, liste de présence contenant différentes catégories à cocher afin d'avoir des données populationnelles (âge, sexe, etc.), sondage pour évaluer les connaissances acquises ou les changements de comportements des participant.es, etc.).

dossier financement_v5.indd 18 21-01-28 13:47

RESSOURCES HUMAINES



IMPLICATION À PRÉVOIR

HORS MISSION ET FONDATION : Dans les cas où il est demandé à l'organisme de participer à une instance de concertation, il est important de s'assurer que vous aurez du temps à consacrer à cette participation.

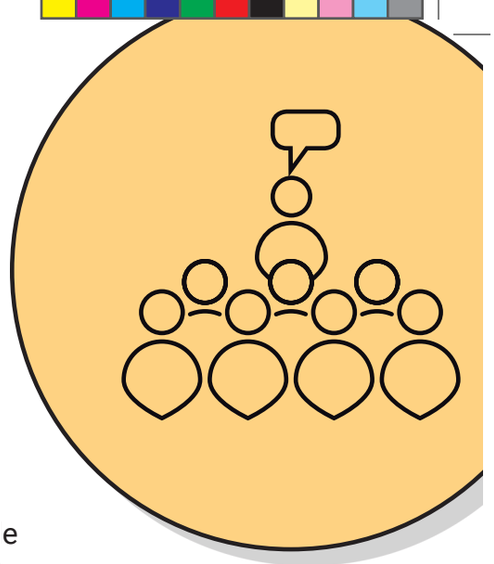
PÉRENNITÉ ET SUITE DU PROJET

Demandez-vous ce qu'il adviendra des activités ou services une fois le financement terminé. D'autant plus si une nouvelle ressource est embauchée ou si les services ou activités en question s'adressent à des personnes qui ne fréquentaient pas votre organisme auparavant.

ÉLABORER UN PLAN DE TRAVAIL ET CRÉER DES COMITÉS

AUTOFINANCEMENT : Pour avoir le maximum de bénévoles, de dons et de commandites, il est intéressant de créer un ou des comités afin de soutenir l'organisation et d'assurer une bonne communication tout au long de votre campagne.

dossier financement_v5.indd 19 21-01-28 13:47



COMMUNICATION ET RÉSEAUTAGE

PERSONNE-RESSOURCE

Il peut être utile de contacter la personne responsable du financement, qu'il soit public ou privé, afin de bien cerner les attentes du bailleur de fonds.

CORPORATIF : Il est important d'identifier au sein de l'entreprise la personne à qui l'organisme adressera la demande de financement. Voici quelques questions à se poser :

- ↳ Est-ce qu'il y a une personne responsable des dons et commandites?
- ↳ La demande doit-elle être adressée au CA, au chef de la direction ou encore directement au propriétaire dans le cas d'une plus petite entreprise?

RÉSEAUTAGE ET CONTACTS PRIVILÉGIÉS

CORPORATIF : La sollicitation du réseau de contacts de l'organisme est essentielle dans la recherche de financement corporatif. En effet, un membre de l'équipe ou du CA, un bénévole ou un membre pourra peut-être aider l'organisme dans ses démarches.

AUTOFINANCEMENT : Une campagne d'autofinancement peut être propulsée par une campagne de visibilité portée par un.e ambassadrice ou ambassadeur, un.e porte-parole ou un.e président.e d'honneur. Pour trouver la personne qui fera rayonner votre campagne, les contacts dans vos réseaux sont à privilégier.

PLAN DE COMMUNICATION

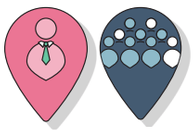
Lorsque des subventions et commandites sont accordées, les ententes conclues prévoient des engagements en matière de visibilité. Il faut alors s'assurer de respecter les conventions d'aide financière et les promesses de votre plan de commandite. Il est

dossier financement_v5.indd 20 21-01-28 13:47

également important de respecter la charte graphique des partenaires et de travailler de pair avec la personne chargée des communications au sein de l'entreprise, de la fondation ou de l'instance dont relève le financement public.

AUTOFINANCEMENT : Il peut être intéressant de solliciter les médias locaux, comme le journal de quartier, pour publier un article sur la démarche d'autofinancement de l'organisme. Saisissez toutes les occasions pour parler de votre organisme et de sa mission. Nommer une présidence d'honneur de l'événement ou de la campagne d'autofinancement peut aussi être une bonne stratégie pour la promotion de la mission de l'organisme.

CLARIFIER VOTRE MESSAGE ET VALORISER VOS ACTIONS



CORPORATIF ET AUTOFINANCEMENT : Pour convaincre une entreprise de faire un don à l'organisme ou pour espérer que les gens adhèrent à votre cause, il est primordial d'avoir un discours clair et concis pour expliquer la mission de l'organisme et ce à quoi les dons serviront. Soyez le plus concret possible, en illustrant l'effet de vos actions dans la vie des gens : utiliser des témoignages, des histoires touchantes de vie transformée par l'initiative que vous portez, etc.

DON ET COMMANDITE

Avant de solliciter une commandite, mieux vaut d'abord se demander si l'organisme est prêt à être associé à une entreprise. Si la réponse est oui, il faut avoir les bons arguments pour convaincre l'entreprise de devenir partenaire de l'organisme, ponctuellement ou à plus long terme.

AUTOFINANCEMENT : Dans le cadre d'une démarche d'autofinancement, il peut être utile d'obtenir le soutien des commerçants locaux (commandites, dons en biens ou services, publicité, etc.). Il est également possible de recevoir un soutien financier de votre député.e (enveloppe discrétionnaire) pour la réalisation de votre activité d'autofinancement.

dossier financement_v5.indd 21 21-01-28 13:47

DIFFÉRENTS **TYPES DE BILAN**

TYPE DE BILAN	DESCRIPTION	TYPE DE DONNÉES À RECUEILLIR
REDDITION DE COMPTES	Rédiger un compte rendu permettant au bailleur de fonds de prendre connaissance de la manière dont les fonds ont été dépensés, dans une période de temps précise.	Les éléments qui doivent apparaître dans la reddition de comptes sont le plus souvent décrits dans les formulaires joints à la convention d'aide financière (par exemple, nombre d'activités, statistiques de fréquentation, personnes rejointes selon L'analyse différenciée selon les sexes et intersectionnelle (ADS+), etc.). Il s'agit la plupart du temps de décrire les activités réalisées.
ATTEINTE DES OBJECTIFS	Évaluer si les résultats visés ont été atteints. Il doit y avoir un lien causal entre les activités et les objectifs.	Les objectifs doivent être réalistes. Afin de pouvoir évaluer s'ils ont été atteints, le lien causal entre les actions et les résultats attendus doit être établi et il faut prévoir des indicateurs concrets et mesurables. Les données recueillies peuvent être qualitatives ou descriptives (par exemple, la mise en ligne d'un site Web) ou quantitatives, c'est-à-dire chiffrées (pourcentage ou nombre de participant.es ayant changé leur comportement, etc.).
MESURE D'IMPACT SOCIAL	Isoler l'impact social du financement octroyé ou démontrer que les actions et pratiques déployées ont eu des effets mesurables sur la population d'un territoire; par exemple, la réduction de la pauvreté.	L'enjeu est d'avoir des indicateurs mesurables, capables d'établir l'impact d'une action sur la population visée. Les mesures d'impact sont difficiles à appliquer à l'ACA, puisque les organismes visent la transformation sociale, difficilement quantifiable. Par exemple, le Projet impact collectif (PIC) **POUR ALLER PLUS LOIN :** RIOCM. *Fiche-Synthèse : Analyse des enjeux du Projet impact collectif de Centraide du Grand Montréal*, [En ligne], 2020. [bit.ly/enjeux-pic] RIOCM. *Réflexion sur le PIC de Centraide du Grand Montréal*, [en ligne], 2020, [bit.ly/reflexion-pic]

dossier financement_v5.indd 22 21-01-28 13:47

LIENS UTILES

ANNUAIRE DES SUBVENTIONS AU QUÉBEC*

Cet annuaire recense plus de 1 800 programmes de soutien financier offerts par les deux paliers gouvernementaux, les fondations et, dans certains cas, les associations. Chaque programme y est décrit et inclut les coordonnées nécessaires ainsi que les hyperliens.
subventionsquebec.net

OUTIL DE GESTION ET DE SUIVI DES SUBVENTIONS EN DIVERSITÉ SOCIALE DE LA VILLE DE MONTRÉAL

Afin de faciliter l'utilisation des formulaires de demande de subvention, un outil de gestion et de suivi est dorénavant disponible en ligne. Il s'agit d'une adresse unique à partir de laquelle tous les appels de projets en cours sont visibles; toutes les demandes de subvention peuvent être soumises et suivies; tous les documents associés à l'organisme ou au projet sont consignés.
bit.ly/suivi-des-subventions

PROGRAMMES DE FINANCEMENT POUR LES PROJETS D'EMPLOIS, DE FORMATION ET DE DÉVELOPPEMENT SOCIAL

Renseignements sur les possibilités de financements (subventions et contributions) offerts par Emploi et Développement social Canada (EDSC), le Programme du travail et Service Canada.
bit.ly/programmes-de-financement

RÉPERTOIRE DES ENTREPRISES DONATRICES ET COMMANDITAIRES*

Ce répertoire aide les organismes de bienfaisance et de charité du Québec à trouver des dons et commandites. Il recense et donne tous les détails utiles sur 1 342 entreprises donatrices et commanditaires et 82 fondations d'entreprises.
bit.ly/repertoire-entreprises

RÉPERTOIRE DES FONDS ET FONDATIONS*

Ce répertoire aide les organismes de bienfaisance et de charité du Québec à trouver et obtenir du financement. Il donne tous les détails utiles sur 1 132 fonds et fondations qui financent des organismes au Québec.
bit.ly/repertoire-fonds-fondations

RÉPERTOIRE DES PROGRAMMES DE SOUTIEN FINANCIER GOUVERNEMENTAL EN ACTION COMMUNAUTAIRE

Ce répertoire présente une brève description des objectifs de chacun des programmes de soutien financier offerts par les ministères et les organismes gouvernementaux aux organismes communautaires. On peut y trouver une adresse ainsi qu'un numéro de téléphone pour obtenir un complément d'information pour chaque programme.
bit.ly/prog-gouv-oc

***Outils payants**

RÉFÉRENCES

[1] RIOCM. *Les conséquences du sous-financement des organismes communautaires montréalais*, [En ligne], 2020. [bit.ly/consequences-sous-financement]

[2] RACOR en santé mentale. *Portrait montréalais des besoins de la population et du milieu communautaire : une équation à revoir*, [En ligne], 2020. [bit.ly/besoins-population-communautaire]

[3] Gouvernement du Québec. *Cadre de référence en matière d'action communautaire*, p. 42, [En ligne], 2020. [bit.ly/cadre-reference-aca]

[4] Institut Mallet. *Le système philanthropique des fondations et organismes sans but lucratif de la province de Québec*, [En ligne], 2020. [bit.ly/systeme-philanthropique]

[5] Épisode. *Étude sur les tendances en philanthropie au Québec en 2020*, [En ligne], 2020. [bit.ly/tendances-philanthropie-qc]

[6] Ibid

[7] Ibid

dossier financement_v5.indd 23 21-01-28 13:47

EXERCICE 1
SE DOTER D'UNE VISION COMMUNE

Cet exercice vise à dégager une conception partagée des besoins de l'organisme en matière de financement. Un tel exercice aidera à ce que tout le monde travaille dans la même direction et que tous et toutes portent la démarche.

Il vous aidera à faire cohabiter votre mission, vos valeurs et vos besoins de financement.

En effet, des questions essentielles doivent être abordées en amont de la recherche de financement, afin de s'assurer de conserver son autonomie, de respecter sa mission et de maintenir l'adhésion de tous.

Les réponses de chacun et chacune aux différentes questions posées permettent d'amorcer une discussion de groupe, de construire collectivement l'analyse de la situation, puis de s'entendre sur les orientations. Différents types d'animation peuvent contribuer à rendre cette discussion plus vivante. Pour assurer le succès d'un exercice de vision commune, il faut que certaines conditions soient réunies :

- ↳ Faire preuve de transparence et s'assurer que tous et toutes ont accès aux informations pertinentes à la discussion;
- ↳ Faire preuve de souplesse, rechercher les consensus;
- ↳ Prendre en considération ce qui ressort de la discussion dans les décisions subséquentes.

Les participant.e.s à l'exercice doivent être préalablement mis au courant de la situation financière de l'organisme.

dossier financement_v5.indd 24 21-01-28 13:47

FEUILLE DE **L'ANIMATEUR /TRICE**

MATÉRIEL NÉCESSAIRE :

↳ Papier et crayons (feuilles du participant en nombre suffisant pour tous)

↳ Tableau ou chevalet et feutres*

↳ Projecteur (optionnel)

↳ Petits cartons, gommette et crayons (pour les valeurs)

* Il existe aussi des outils virtuels comme *Jamboard*.

APPROPRIATION COLLECTIVE DE LA MISSION DE L'ORGANISME :

Présenter la mission, telle qu'elle est stipulée dans vos documents officiels (il peut y avoir plusieurs versions…). Chacun prend le temps d'écrire sur sa feuille ce que cela veut dire concrètement pour lui. L'animateur demande si des personnes veulent partager tout haut ce qu'elles ont écrit. On peut en discuter. Comment nos compréhensions de la mission se rejoignent-elles?

QUELLES SONT NOS VALEURS COMMUNES :

Chacun choisit trois valeurs importantes pour l'organisme. On peut proposer une liste de valeurs, demander à chacun de les écrire sur trois cartons différents et de les coller au mur, ou préparer sur une table plusieurs cartons avec des valeurs pré-écrites que les personnes pourront sélectionner (répéter les mêmes valeurs plusieurs fois). On peut fonctionner avec des images également (photo-langage).

Lorsque les mots sont collés au mur, on peut faire des regroupements, constater les valeurs qui font consensus et/ou ouvrir la discussion sur celles qui semblent être marginales.

BESOINS DE FINANCEMENT :

Est-ce que mon organisme a besoin de financement supplémentaire? (oui ou non)

Choisir la ou les raisons (vous pouvez restreindre ou non le nombre de réponses à sélectionner dans la liste)

Demandez aux participant.es de répondre sur leur feuille et faites une compilation, ou après un temps de réflexion individuelle, demander aux personnes présentes de voter à main levée pour leur choix de réponse et en faire le décompte. Est-ce qu'il y a des consensus? Est-ce que les besoins sont ciblés ou éparpillés?

APPRÉHENSIONS OU OBSTACLES :

Répondre individuellement sur la feuille, puis demander à celles et ceux qui le souhaitent de partager leurs réponses. Valider en groupe si les appréhensions sont communes. Est-ce que ces obstacles sont surmontables?

CONCLUSION RÉFLEXIVE :

Demander au groupe s'il y a une certaine cohérence entre la mission, les valeurs, les besoins et les appréhensions. Est-ce qu'on est surpris de ces constats?

dossier financement_v5.indd 25 21-01-28 13:47

FEUILLE DU/DE LA PARTICIPANT.E

Que signifie pour moi la mission de l'organisme? Comment puis-je l'expliquer dans mes mots?

Quelles sont les trois valeurs les plus importantes pour mon organisme?

Est-ce que mon organisme a besoin de plus de financement? **OUI** **NON**

Pour quelle(s) raison(s)?

- ☐ Pour maintenir toutes nos activités (déficit)
- ☐ Pour offrir plus d'activités
- ☐ Pour rejoindre plus de personnes
- ☐ Pour améliorer les conditions de travail et salariales des employé.e.s
- ☐ Pour compenser d'autres pertes de revenus
- ☐ Pour développer de nouveaux volets
- ☐ Pour augmenter notre visibilité, faire connaître notre cause
- ☐ Pour investir dans des infrastructures ou du matériel
- ☐ Autre :

Quels sont les obstacles potentiels ou mes craintes par rapport à la recherche de nouveaux financements?

dossier financement_v5.indd 26 21-01-28 13:47

EXERCICE 2

PRÉCISEZ LES BESOINS, LES OBJECTIFS ET LA CHARGE DE TRAVAIL QUE REPRÉSENTE LA RECHERCHE DE FINANCEMENT

Félicitations, votre organisme souhaite explorer de nouveaux financements! Comment déterminer le mode de financement le plus cohérent avec les principes, les valeurs, les pratiques et la réalité du groupe?

Avec le CA, l'équipe de travail et/ou les membres, nous vous invitons à une discussion ouverte en répondant aux questions ci-dessous. Les thèmes sont d'ordre plus opérationnel que ceux de l'exercice précédent (nous vous conseillons fortement de faire l'exercice précédent avant celui-ci).

ÉLÉMENTS DE RÉFLEXION SUR **L'IDENTIFICATION DES BESOINS**

- Quels sont les besoins exprimés par les membres de l'organisme?
- Est-ce que l'organisme est en mesure de répondre à ceux-ci?
- Y a-t-il un autre organisme du quartier ou de la région qui répond déjà à ces besoins?
- Est-ce que l'organisme cherche du financement à court, moyen ou long terme?

ÉLÉMENTS DE RÉFLEXION SUR **L'IDENTIFICATION DES OBJECTIFS**

- Quel montant l'organisme souhaite-t-il amasser?
- Est-ce que l'organisme souhaite pouvoir disposer de ce montant comme il l'entend, ou est-ce pour des besoins précis et ciblés?
- Est-ce que l'organisme pourrait plutôt obtenir gratuitement un service ou un bien?

ÉLÉMENTS DE RÉFLEXION SUR **LA CHARGE DE TRAVAIL LIÉE À LA DÉMARCHE**

- Est-ce que la recherche de financement repose uniquement ou principalement sur la coordination/direction?
- Est-ce que le CA est impliqué dans la recherche de financement?
- Est-ce que l'équipe de travail est impliquée dans la recherche de financement?
- Est-ce que les membres ou les bénévoles sont impliqués dans la recherche de financement?
- Est-ce que l'organisme dispose d'un réseau de contacts au sein de différents milieux (monde des affaires, commerçants, milieu philanthropique ou autre)?

dossier financement_v5.indd 27 21-01-28 13:47

RIOCM

Regroupement intersectoriel
des organismes communautaires
de Montréal

6839, rue Drolet, bureau 211
Montréal (Québec) H2S 2T1

WWW.RIOCM.ORG

TÉLÉPHONE 514 277-1118
COURRIEL info@riocm.org

dossier financement_v5.indd 28 21-01-28 13:47