

Manuel d'Ingrid van Rotterdam

Édition revue et corrigée par le Centre canadien de philanthropie
en 1999 et 2004.

Forger des *partenariats* avec les fondations

*Les bases de la sollicitation des
fondations et de la rédaction
de propositions*

À propos de l'auteure

Ingrid van Rotterdam est administratrice principale de l'Arlett/van Rotterdam Partnership. Elle travaille depuis plus de quinze ans dans le secteur des organismes de bienfaisance et sans but lucratif.

En qualité de directrice des services d'information du Centre canadien de philanthropie, elle a co-édité le Canadian Directory to Foundations, a élaboré la Grants Index Database, a animé des ateliers sur la sollicitation de subventions auprès des fondations et sur la rédaction de propositions et elle a élaboré des demandes de subvention pour le compte du Centre.

En qualité de directrice des programmes de subventions de la Fondation Trillium de l'Ontario, une des fondations les plus importantes du Canada, Ingrid a travaillé avec des centaines d'organismes de services sociaux dans le cadre de la procédure de demande et d'attribution de subventions. Elle a formé de nombreux dirigeants communautaires à l'évaluation des organismes de services sociaux, de leurs programmes et de leurs propositions en vue d'obtenir des subventions. Elle a également travaillé pour la fondation canadienne Donner.

Parmi ses multiples activités au titre de chef de la direction de la Canadian Booksellers Association, elle a participé avec succès à la mise en place de commandites, à la rédaction de propositions en vue d'obtenir des subventions gouvernementales et à des campagnes annuelles de financement.

L'expérience d'Ingrid englobe de nombreux aspects de la croissance des organismes, y compris l'accroissement des moyens financiers, l'élaboration de politiques, de programmes et de produits et l'accroissement des structures des organismes sans but lucratif (conseil d'administration, bénévoles et personnel).

Remerciements

L'auteure souhaite adresser ses remerciements à Allan Arlett pour sa contribution à la présentation générale des fondations canadiennes et pour avoir ajouté ses analyses à la section sur la sollicitation, à Arthur Bond pour sa critique des informations générales relatives aux fondations et ses avis dans ce domaine, à Catherine MacKinnon et à Rob Ross pour leur critique du contenu de ce livre et leurs avis, à Rose van Rotterdam pour sa contribution au travail de recherche, de révision et de critique du contenu et à Norah McClintock pour sa révision rigoureuse de cette publication.

Table des matières

Avant-propos	6
Présentation générale du contenu	7
Chapitre 1 : Les caractéristiques des fondations	9
Une fondation, qu'est-ce que c'est?	9
Les 50 fondations les plus importantes du Canada	9
Les fondations familiales	9
Les fondations corporatives	10
Les fondations communautaires	10
Les fondations à vocation spécifique	11
Les fondations gouvernementales	11
Les fondations des clubs philanthropiques	12
Les clés du fonctionnement des fondations	12
Les grandes fondations avec personnel et sans intervention du bienfaiteur	12
Les fondations petites et moyennes et sans personnel	13
Les fondations avec personnel et les fondations sans personnel	14
Chapitre 2 : Se préparer à solliciter des fondations	15
La place de la sollicitation des fondations au sein de votre organisme	15
Le cycle de la fidélisation : méthode de sollicitation des fondations	15
Les conditions requises à l'interne pour forger des partenariats avec des fondations	16
LISTE DE VÉRIFICATION 1 : Contrôle de l'état de préparation interne	17
Les besoins en ressources humaines	18
La mise à contribution des bénévoles	18
Les documents indispensables pour une action de collecte de fonds	19
DOCUMENT DE TRAVAIL 1 : Contenu du dossier documentaire	20
Chapitre 3 : Le travail de recherche	22
Le travail de recherche préliminaire	22
Le concept d'investissement philanthropique	22
Première phase. Le travail de recherche sur votre organisme	23
L'importance des anciens donateurs et des donateurs actuels	23
DOCUMENT DE TRAVAIL 2 : Description de l'organisme et du projet	24
Deuxième phase. L'identification du plus grand nombre possible de donateurs éventuels à l'aide du	
Répertoire canadien des fondations et des subventions	25
L'index des fondations par domaine d'attribution des subventions	26
L'index des fondations par situation géographique	27
L'index des personnes responsables	27
Troisième phase. L'établissement des meilleurs rapprochements à partir de cette liste de fondations	
dont la prospection est prometteuse. L'identification et les classement des premières d'entre elles. .	28
DOCUMENT DE TRAVAIL 3 : Recherche préliminaire sur le profil des fondations	29
Le travail de recherche approfondi	30
Se renseigner sur l'historique des subventions versées par les fondations	30
Se renseigner sur les entreprises à l'origine de l'existence des fondations d'entreprise	31
Se renseigner sur les relations personnelles éventuelles entre des personnes travaillant pour le	
compte des fondations et votre organisme	31

DOCUMENT DE TRAVAIL 4 : Personne associée à une fondation - CONFIDENTIEL	33
Répartir les diverses responsabilités en matière de recherche	34
Constituer un dossier complet sur les fondations	35
Apprendre tout ce que vous avez besoin de savoir sur les principales fondations dont la prospection est prometteuse	35
DOCUMENT DE TRAVAIL 5 : Liste de vérification du contenu du dossier sur une fondation	36
Chapitre 4 : L'élaboration de la pré-proposition	38
Forger des relations avec les fondations dont la prospection est prometteuse	38
Préparer aujourd'hui les résultats de demain	38
DOCUMENT DE TRAVAIL 6 : Inventaire des moyens de fidélisation existants	40
Les lettres d'intention	41
Les avant-projets de programmes	41
Chapitre 5 : L'élaboration de la proposition	42
Le cadre de l'élaboration de la proposition	42
La définition du problème	43
DOCUMENT DE TRAVAIL 7 : Liste de vérification de l'énoncé du problème	44
La définition des objectifs : décrire l'avenir	45
Les méthodes d'intervention	45
L'évaluation	47
Le budget	48
Les postes de dépenses	49
L'état des recettes	49
Les postes de recettes	49
Le futur financement	51
Les annexes	51
L'introduction et la démonstration de crédibilité	51
Les facteurs clés dans l'attribution des subventions	52
Les raisons pour lesquelles il est préférable de rédiger l'introduction en dernier	52
La démonstration de votre crédibilité	52
Les ingrédients d'une introduction bien conçue	53
Le résumé de la proposition	54
L'évaluation de votre proposition	54
Quelques dernières choses à faire et à ne pas faire pour rédiger une proposition destinée à une fondation	55
DOCUMENT DE TRAVAIL 8 : Formulaire d'évaluation de la proposition	56

Chapitre 6 : La suite de l'élaboration de la proposition	57
Le peaufinage de votre proposition	57
Les composantes d'une prise de contact idéale	57
Le solliciteur/ambassadeur bénévole	58
La lettre d'accompagnement	58
La coordination des demandes de subvention	59
Si votre demande de subvention est retenue	59
Si votre demande de subvention n'est pas retenue, ce refus ne signifie pas la fin de toute relation. . . .	61
Se tourner vers l'avenir	61
DOCUMENT DE TRAVAIL 9 : Reconnaissance exprimée en vue d'obtenir d'autres subventions . . .	62
Annexes	63
Annexe A : Liste de vérification des investisseurs sociaux	63
Annexe B : Sources d'information et techniques de recueil des informations nécessaires pour étayer la présentation du problème que vous souhaitez résoudre	65
Annexe C : Méthodes d'évaluation	68
Annexe D : Exemple de plan de rapport d'évaluation	70
Annexe E : Liste de donateurs reconnus	71
Annexe F : Ressources complémentaires	72

Avant-propos

Les fondations et les fondations privées en particulier, possèdent un certain nombre de points forts intrinsèques. D'abord et avant tout, contrairement à la majorité des autres sources de financement, le montant de leurs recettes destiné à l'attribution de subventions est relativement constant et il progresse même souvent d'année en année. Leurs moyens financiers ne varient pas en fonction de la fluctuation des profits, comme c'est le cas pour de nombreux budgets philanthropiques d'entreprise. Elles ne sont pas non plus assujetties à des modifications d'orientations et de priorités, comme celles qui peuvent affecter l'attribution des subventions gouvernementales. Même si le soutien financier des particuliers est loin d'être négligeable, il varie également en fonction de leur revenu.

Les fondations sont censées et il leur est souvent demandé de remplir une fonction de chef de file de tout premier plan, ce qui leur convient parfaitement. Comme tous les secteurs de la société les tiennent en grande estime, les fondations sont des « donatrices de référence » très efficaces. Une fondation peut rencontrer de grandes difficultés pour prendre l'initiative, mais cette action entraîne habituellement un effet de domino sur les autres organismes subventionnaires, ce qui se traduit par des résultats positifs qui assurent la réussite d'une campagne de financement.

La collaboration entre ceux qui souhaitent obtenir un financement et ceux qui attribuent des subventions est souvent d'une extrême importance. Aux États-Unis, le Council on Foundations a adopté un énoncé de principes et de définition des pratiques en matière d'attribution de subventions. Un de ces principes est le suivant : « Une communication transparente avec le public et avec les demandeurs de subventions au sujet des politiques et des procédures relatives à l'attribution des subventions est conforme à l'intérêt de toutes les parties prenantes. Son importance est réelle dans le fonctionnement satisfaisant de la procédure d'attribution des subventions et dans la confiance renouvelée à l'égard du sens et de l'exercice des responsabilités de ceux qui attribuent les subventions. »

Une collaboration de cette nature exige que les deux parties impliquées dans le processus d'attribution de subventions soient également responsables. Une fois que les fondations ont formulé et fait connaître leurs centres d'intérêt, il incombe à ceux qui recherchent un soutien financier d'effectuer des recherches auprès de toutes les sources d'information disponibles, tel le Répertoire canadien des subventions et des fondations, pour identifier les fondations qui leur correspondent le mieux et qui sont les plus susceptibles de répondre favorablement à l'expression de leurs besoins. Par exemple, dans le cas d'un besoin en accessoires de terrain de jeu, une fondation communautaire (s'il en existe une dans ce domaine) serait l'organisme le plus indiqué pour une prise de contact. Il devrait également être évident qu'une fondation privée qui fait connaître son intérêt pour les questions de santé et d'éducation n'est pas susceptible d'accueillir favorablement des demandes de subvention pour les arts du spectacle. Il est dans l'intérêt des demandeurs de subvention de respecter les procédures de demande de subvention en vigueur et de fournir les renseignements demandés.

La collaboration entre ceux qui souhaitent obtenir des subventions et ceux qui les attribuent devrait fonctionner dans les deux sens ; ainsi, les fondations comme la société retirent les fruits de cette interaction et de cette communication.

Les bienfaits que la société peut en retirer sont évidents. Un simple coup d'œil sur la portée et sur la diversification des dons effectués, ne serait-ce par un petit nombre de nos fondations, suffit à les mettre en valeur aux yeux de tous.

Et quels sont les bienfaits pour les fondations elles-mêmes? La possibilité de préserver ce qu'il y a de positif sur cette terre, de favoriser ce qui inspire les âmes ou stimule l'intelligence, d'encourager un talent, de sauver une espèce en voie d'extinction ou de maintenir en vie les rêves et les aspirations d'autrui ne constitue pas seulement un privilège, mais également une responsabilité sacrée. Pour les fondations, l'exercice de cette responsabilité fait naître une inestimable satisfaction.

Richard M. Ivey
*Ancien président de la Richard Ivey Foundation
Toronto (Ontario)*

Présentation générale du contenu

Ce manuel poursuit deux objectifs principaux. En premier lieu, nous espérons qu'il vous permettra de mieux connaître et de mieux apprécier l'importance de la contribution des fondations à la société canadienne. En second lieu, si vous suivez les étapes exposées dans ce manuel, vous devriez pouvoir évaluer l'importance relative du financement émanant des fondations pour votre organisme et affecter des moyens en conséquence. Ce manuel tente de présenter les meilleures pratiques possibles pour forger des relations avec les fondations, conformément aux principes énoncés dans l'avant-propos de Richard Ivey.

Ce manuel débute par une description actualisée du milieu des fondations. Cela vous permettra de comprendre le fonctionnement des fondations et les raisons de l'importance accordée dans ce manuel à certains aspects de la création de partenariats avec les fondations. Une méthode de sollicitation des fondations est ensuite présentée. La suite de ce manuel découle de cette méthode.

Avant de vous lancer dans la phase de recherche de la démarche de sollicitation de subventions, il vous est demandé d'effectuer une analyse interne et d'évaluer le degré de préparation de votre organisme pour s'engager dans la sollicitation des fondations. Le travail de recherche constitue une importante composante de cette démarche. La présentation d'une méthode à employer pour identifier le plus grand nombre possible de fondations à prospector précédera celle de la méthode à employer pour ne retenir que les fondations dont la prospection est la plus prometteuse. À la fin de cette phase de recherche, vous devriez disposer de dossiers complets sur les fondations dont la prospection est la plus prometteuse, y compris des informations détaillées sur les personnes qui y travaillent et sur les liens éventuels entre ces fondations et votre organisme.

De nombreux demandeurs de subventions passent directement de la phase de recherche à la phase de sollicitation. Cela vaut pourtant la peine de prendre le temps de forger des relations avec les fondations dont la prospection est la plus prometteuse pour vous. Un certain nombre de conseils vous sont donnés dans ce domaine, dont la majorité s'appuie vos atouts existants.

En raison de l'importance que nous attachons aux relations personnelles, beaucoup d'entre vous pourront se poser des questions sur l'utilité d'élaborer une bonne proposition. Le chapitre sur la rédaction des propositions vous démontrera les nombreux avantages d'une bonne proposition et vous présentera, étape par étape, un modèle d'élaboration de propositions. À la fin de cette phase de rédaction de proposition, vous devriez disposer d'un avant-projet solide, comportant un volet d'évaluation et un budget réaliste.

Le scénario idéal pour la sollicitation est décrit, ainsi que diverses méthodes de remplacement. Si votre demande aboutit, vous pourrez vous employer à nouer une relation encore plus étroite avec votre bailleur de fonds. Il est important de démontrer sa saine gestion d'une subvention et de poursuivre le cycle de fidélisation. Si votre demande n'aboutit pas, nous vous conseillons de poursuivre cette démarche de fidélisation. Vous apprécierez l'importance de démontrer votre saine gestion d'une subvention et de poursuivre le cycle de fidélisation.

Ce manuel contient des documents de travail pour vous aider à contrôler et à évaluer vos progrès en matière d'établissement de partenariats avec des fondations. Ne vous sentez pas liés par ces documents. N'hésitez pas à les adapter pour qu'ils correspondent mieux à vos besoins.

Chapitre 1 :

Les caractéristiques des fondations

Une fondation, qu'est-ce que c'est?

L'Agence du revenu du Canada (ARC) établit une distinction entre les organismes de bienfaisance qui consacrent leurs fonds à la bienfaisance et ceux qui administrent leurs propres programmes de bienfaisance. Ces derniers se dénomment, tout simplement des organismes de bienfaisance. Ceux qui consacrent principalement leurs fonds à la bienfaisance se dénomment des fondations de bienfaisance.¹ Il existe deux types de fondations de bienfaisance : les fondations publiques et les fondations privées. Cette désignation dépend de la nature des relations entre les administrateurs (ou les fondateurs, les membres du conseil d'administration, etc.) et la source de leur financement. Les fondations publiques obtiennent des fonds pour administrer leurs propres programmes et actions ou pour financer d'autres donataires reconnus, un terme employé par l'ARC et qui englobe les organismes de bienfaisance enregistrés (se reporter à l'annexe E pour obtenir de plus amples renseignements sur les donataires reconnus). Le financement des fondations privées provient en général d'une source unique et elles consacrent des fonds aux donataires reconnus : il s'agit le plus souvent de fondations familiales. Environ 3 800 fondations privées sont enregistrées auprès de l'ARC. Il est important de noter que cette classification repose sur le statut d'origine d'un organisme et qu'elle ne représente peut-être pas exactement ses actions présentes. Certaines fondations privées élargissent leurs sources de financement à un point tel qu'elles devraient être désignées sous la dénomination de fondations publiques; d'autres bâtissent leurs propres programmes, ce qui les fait passer ainsi dans la sphère des organismes de bienfaisance.² Le Centre canadien de philanthropie suit les fondations canadiennes et procure des informations détaillées sur les 2 300 d'entre elles qui accordent effectivement des subventions. Les informations présentées dans ce manuel reposent sur les données communiquées par le Centre canadien de philanthropie.

Les 50 fondations les plus importantes du Canada

Les 50 fondations les plus importantes du Canada par le volume de leurs actifs contrôlent 70 % du montant total des actifs de toutes les fondations et accordent 51 % du montant total des subventions. Le montant total de tous leurs actifs confondus s'élève à environ 8,3 milliards de dollars.

Les 50 fondations les plus importantes du Canada par le volume des subventions contrôlent 50 % du montant total des actifs de toutes les fondations et accordent 70 % du montant total des subventions. Le montant total des subventions qu'elles accordent s'élève à 806 millions de dollars.

Les fondations familiales

Les fondations familiales sont celles qui sont en règle générale les plus connues au Canada et qui sont certainement les plus nombreuses. Une forte proportion des actifs détenus par les fondations canadiennes appartient aux fondations familiales. Les fondations familiales sont créées habituellement par une personne ou par une famille riche. Les subventions qu'elles accordent relèvent fréquemment des centres d'intérêt de leur fondateur ou de la famille à l'origine de la fondation. Toutefois, de nombreuses fondations familiales plus importantes s'intéressent désormais à des besoins de portée moins limitée au sein de la collectivité. La gouvernance et la gestion de ces fondations sont très hétérogènes. C'est la fondation Lucie et André Chagnon qui est la fondation la plus importante (par le volume de ses actifs) au Canada.

¹ Il est important de noter également que bien qu'un organisme comporte le terme « fondation » dans son nom, cela ne signifie pas nécessairement qu'il s'agit d'un organisme qui attribue des subventions. De nombreux organismes de bienfaisance, ainsi qu'un certain nombre d'autres organismes, se donnent le nom de fondations.

² David Sharpe. *A Portrait of Canada's Charities*, Toronto, Canadian Centre for Philanthropy, 1994, p. 19.

Les fondations corporatives

Le financement des fondations corporatives provient d'entreprises à but lucratif; il s'agit donc de fondations privées. Elles sont juridiquement autonomes par rapport aux entreprises, mais leur conseil d'administration et leur financement les lient étroitement aux entreprises dont elles dépendent. Au cours de l'élaboration d'une proposition destinée à une fondation d'entreprise, il est parfois indispensable d'examiner de plus près la relation entre le projet envisagé et la mission de l'entreprise. Les témoignages de reconnaissance devront peut-être également être plus marqués. De nombreuses entreprises disposent également de programmes de subventions qui n'empruntent pas le circuit de leur fondation (comme c'est le cas pour des fonds servant à commanditer diverses activités). En raison de leur lien direct avec les intérêts commerciaux des entreprises, ces programmes de subventions ne sont pas considérés comme des programmes de bienfaisance.

Les fondations corporatives peuvent être structurées de manière à ce que, les années où les entreprises dégagent des bénéfices, celles-ci effectuent des dons au profit des fondations, qui sont ensuite investis pour gagner en valeur au fil des années. En cas de déclin des bénéfices réalisés par l'entreprise, une partie de ces fonds investis peut être utilisée pour égaliser le volume des dons. Cette opération permet à l'entreprise, malgré des bénéfices moins élevés, de ne pas faire fluctuer le volume de ses dons et elle facilite à la fois la gestion des dons d'entreprise et les relations publiques qui leur sont associées. De cette façon, les organismes de bienfaisance bénéficient du maintien du montant des dons d'entreprise à un niveau constant, ce qui leur permet d'assurer de meilleurs services à ceux qui en ont besoin.

La plupart des fondations corporatives jouent toutefois le rôle d'un simple instrument de transfert annuel des fonds. Ces fondations n'exploitent pas pleinement les avantages des fondations privées. Il reste à espérer que chacune de ces fondations, en plus de servir d'outil de gestion d'un programme de dons d'entreprise, se constitue progressivement une solide réserve d'actifs.

Les fondations communautaires

Les fondations communautaires sont créées pour permettre de répondre aux besoins d'une communauté particulière. Elles sont habituellement rangées dans la catégorie des fondations publiques, mais elles fonctionnent néanmoins quasiment comme des fondations privées. Les fonds proviennent de contributions émanant de nombreux donateurs (souvent sous la forme de legs de bienfaisance) qui peuvent les affecter à des centres d'intérêt particuliers. Les subventions accordées sont habituellement réservées à la communauté dans laquelle la fondation se situe; le conseil d'administration de la fondation représente d'ailleurs des pans importants de cette communauté. La Winnipeg Foundation, créée en 1921, est la plus ancienne fondation communautaire du Canada et l'une des plus anciennes fondations d'Amérique du Nord. La Vancouver Foundation est la plus importante fondation de ce type au Canada et le volume de ses subventions la place parmi les principales fondations d'Amérique du Nord.

Il y a peu de temps encore, peu de fondations communautaires attiraient des contributions financières suffisantes pour devenir des forces philanthropiques de poids dans leur communauté, à l'exception depuis longtemps de la Vancouver Foundation et de la Winnipeg Foundation. Mais certains signes traduisent une croissance manifeste chez un certain nombre de fondations communautaires. Le total des actifs des dix principales fondations communautaires a augmenté de 85 %, de 1992-93 à la période 1997-99. Les actifs de l'Edmonton Community Foundation, par exemple, sont passés de 32 millions de dollars en 1993 à 107 millions de dollars en 2002, ce qui représente une progression de 240 %. Le montant des actifs de la Calgary Foundation a connu une croissance de 537 %, en passant de 21,5 millions de dollars en 1993 à 137 millions de dollars en 2001.

L'histoire des fondations communautaires démontre qu'il est indispensable que leurs actifs atteignent une certaine masse critique, grâce à laquelle les subventions qu'elles accordent dans leur communauté leur permettent de forger leur profil et de devenir crédibles. Ce phénomène les place dans une situation où elles peuvent drainer davantage de soutien financier. Le chiffre de 10 millions de dollars est celui qui est le plus communément accepté pour quantifier cette masse critique. Il est réconfortant de constater qu'un certain nombre de fondations communautaires avancent dans cette voie. La création de Fondations communautaires du Canada, un organisme de promotion du mouvement des fondations communautaires dans tout le Canada, a permis aux fondations communautaires de tirer parti de l'expérience des unes des autres et d'améliorer la connaissance de leur rôle et de leur importance dans le public.

Certaines fondations familiales ont décidé d'intégrer leur fondation communautaire locale au lieu de fonctionner dans le cadre d'une entité autonome. En 1998, par exemple, la Edith H. Turner Foundation a transféré ses actifs au sein de la Hamilton Community Foundation pour y devenir l'Edith H. Turner Foundation Fund. Comme les fondations communautaires commencent à consolider leur réputation au sein de leur communauté, il existe de bonnes raisons de croire que d'autres fondations familiales vont suivre cet exemple.

Les fondations à vocation spécifique

Il existe des fondations privées et des fondations publiques qui ont été créées dans un but bien particulier. Elles accordent habituellement des subventions dans le cadre de leur propre province. Au cours de ces dernières années, le nombre de créations de fondations hospitalières a connu une hausse fulgurante dans l'ensemble du pays. Cependant, comme il s'agit pour l'essentiel de l'organe de collecte de fonds des hôpitaux et que les fonds qu'elles collectent sont directement affectés à l'hôpital dont elles dépendent, elles ne correspondent normalement pas à la définition des fondations qui rentrent dans le cadre du Répertoire. L'Hospital for Sick Children Foundation constitue néanmoins une exception à cette règle, puisqu'elle accorde près de 3 millions de dollars de subventions par année à des organismes et à des institutions répartis sur l'ensemble du Canada et qui relèvent du domaine de la santé infantile.

La création de fondations destinées à soutenir la santé et la médecine en Alberta, dans le Manitoba et en Ontario a été un des résultats inattendus du remplacement des assurances maladie privées par des plans provinciaux d'assurance médicale. Les médecins qui participaient à ces plans privés ont décidé que les réserves qui subsistaient au sein de ces plans serviraient à la création de ces fondations.

L'origine et l'action de certaines fondations sont de nature juridique : leur financement provient des intérêts que génèrent des comptes d'avocats en fiducie. La Law Foundation of British Columbia, l'Alberta Law Foundation, la Manitoba Law Foundation, la Fondation du droit de l'Ontario et le Fonds pour le droit demain en sont quelques exemples. Leurs programmes de subventions soutiennent l'aide juridique, des bibliothèques juridiques, l'éducation juridique, la recherche juridique et la réforme du droit dans leurs provinces respectives.

Les fondations gouvernementales

La croissance des loteries gérées par les gouvernements a accru considérablement au cours de ces dernières années le montant des fonds dont les gouvernements disposent pour effectuer des dons aux organismes de bienfaisance. Bien que les fondations gouvernementales ne correspondent pas à la définition officielle des fondations (puisque ce sont souvent des fonds collectés à partir de loteries qui

servent de base à leur création), le fonctionnement d'un grand nombre d'entre elles se rapproche de très près de celui des autres fondations, dans une autonomie variable par rapport aux gouvernements. La fondation Trillium de l'Ontario et la Wild Rose Foundation en Alberta en sont deux exemples.

Les fondations des clubs philanthropiques

Les clubs philanthropiques comme les clubs Rotary, Shrine et Lions, ont toujours joué un rôle important et très en vue au sein de la société canadienne et du secteur charitable du Canada. Certains clubs philanthropiques ont créé des fondations de bienfaisance. Un certain nombre de celles-ci existent à la suite de legs de bienfaisance ou de dons effectués par leurs membres. Dans certains cas, des fonds sont collectés grâce à des manifestations spéciales.

Les clés du fonctionnement des fondations

Divers facteurs conditionnent le fonctionnement d'une fondation. La taille, le personnel, l'implication du bienfaiteur ou de la famille à l'origine de l'existence de la fondation et sa situation géographique sont les facteurs les plus importants.

Les grandes fondations avec personnel et sans intervention³ du bienfaiteur

1. Centres d'intérêt clairement définis en règle générale.
2. Tendance à soutenir des projets particuliers en étalant le paiement d'importantes subventions sur trois à quatre ans.
3. Exigence fréquente de présentation régulière de rapports d'étape pour verser les subventions.
4. Publication régulière de rapports révélant les centres d'intérêt en vigueur, habituellement réalisés et révisés par les fondations.
5. Les subventions de fonctionnement, de dotation et d'immobilisation ne rentrent normalement pas dans le cadre du programme de subventions, sauf à titre exceptionnel pour des actions particulières, dans le cadre de campagnes institutionnelles de grande envergure.
6. Il est inhabituel (mais non sans précédent) que le conseil d'administration se sente encore tenu d'étudier les demandes de subvention du point de vue du fondateur.

³ Les fondations grandes et moyennes, avec personnel et dans lesquelles le bienfaiteur et sa proche famille s'impliquent toujours présentent de nombreuses caractéristiques communes avec les grandes fondations avec personnel, mais le choix des domaines à subventionner peut être partiellement influencé par les centres d'intérêt du donateur ou de sa famille.

Les fondations petites et moyennes et sans personnel

1. Fréquente implication du bienfaiteur ou de sa famille sous une certaine forme; l'avocat de la famille ou de l'entreprise peut faire office de personne-ressource.
2. Décisions d'attribution des subventions reflètent en général les centres d'intérêt de la famille.
3. Subventions généralement accordées au sein de la zone géographique où se situe la fondation.
4. Soutien fréquemment accordé à un large éventail d'organismes, à l'intérieur de cette zone. La situation géographique importe par conséquent plus que l'objet des demandes de subvention pour leur donner suite.
5. Plus susceptibles d'accorder des fonds destinés au fonctionnement et à l'immobilisation, bien que le montant des subventions soit plus modeste.
6. Des organismes peuvent devenir une cause de prédilection et bénéficier d'une reconduction systématique du financement.
7. Importance plus grande des relations personnelles avec les membres du conseil d'administration dans les relations avec les petites fondations.

Ces caractéristiques doivent être traitées avec circonspection. Toutes les fondations ne sont pas identiques. Il existe des différences sensibles dans les procédures d'attribution des subventions, y compris entre des fondations de même taille. Ce qui est vrai d'une grande ou d'une petite fondation peut ne pas être vrai d'une autre. Dire que les besoins en subvention dépassent les moyens des fondations peut constituer une évidence : une fondation peut se trouver dans la situation de ne pouvoir financer que 10 % de toutes les demandes qu'elle reçoit. Par conséquent, toutes les fondations disposent de critères, formalisés ou non, pour éclairer leurs prises de décision. Les critères souvent utilisés par les fondations pour accorder leurs subventions sont notamment les suivants :

- Orientations suivies pour accorder des subventions (p. ex. arts et culture, services communautaires);
- Aire géographique d'attribution des subventions;
- Montant des subventions;
- Types de soutien (p. ex. dotations, mises de fonds initiales);⁴
- Types de bénéficiaires (si, par exemple, une fondation finance des organismes solidement établis avec une réputation bien assise ou de jeunes organismes, si elle ne finance que des donataires reconnus (ce qui est habituellement le cas), si elle finance des particuliers (ce qui n'est pas habituellement le cas)).

Il est utile de souligner que les 50 fondations les plus importantes du Canada à subventionner des projets ou des programmes, accordent 70 % des subventions. Ce groupe de fondations revêt donc pour vous une importance particulière, selon vos impératifs de financement. Si tel est le cas, nous vous conseillons de consacrer énormément de temps à appliquer les principes et techniques exposés dans ce livre dans vos relations avec ces fondations.

⁴ Il est utile d'examiner la terminologie employée pour l'octroi de subventions et qui est souvent source de confusion : ce que signifient les termes subvention de capitalisation, de subvention d'immobilisation et de subvention d'équipement. Le terme subvention de capitalisation est souvent un terme générique qui englobe à la fois les subventions d'immobilisation et d'équipement. Toutefois, les fondations peuvent très bien déclarer ne pas verser de subventions de capitalisation et verser des subventions d'équipement. On trouve également l'expression « campagne pluriannuelle » qui désigne des campagnes de grande envergure, institutionnelles et générales et qui peuvent servir à financer des programmes. La signification des termes subvention d'immobilisation et subvention d'équipement est plus évidente. Chaque fois que c'est possible, il est utile de clarifier ce qu'une fondation entend par ces termes.

Les fondations avec personnel et les fondations sans personnel

La présence ou l'absence de personnel constitue l'un des facteurs les plus importants qui conditionnent le fonctionnement des fondations. Les données recueillies par le Centre canadien de philanthropie révèlent que 14 % seulement des fondations canadiennes disposent de personnel à temps plein ou à temps partiel.

En règle générale, les grandes fondations privées dont la valeur des actifs dépasse 15 millions de dollars ou dont le montant des subventions qu'elles versent chaque année dépasse 1 million de dollars, disposent de personnel. C'est également le cas des fondations communautaires, des fondations gouvernementales ou des fondations émanant d'associations professionnelles.

Les fondations plus importantes se dotent habituellement d'un personnel à partir du moment où leur conseil d'administration décide que la charge de travail est trop lourde pour être gérée par des bénévoles. L'arrivée du personnel se traduit généralement par une meilleure structuration de la fondation, des directives de collecte de fonds claires, des dates limites pour le dépôt des demandes de subvention et un processus de prise de décision clairement défini. Des domaines précis sont souvent définis pour attribuer des subventions et la fondation s'efforce ensuite de subventionner les meilleurs projets qui existent dans ces domaines.

La zone géographique d'intervention des fondations avec personnel est souvent plus large que celle des fondations sans personnel et dépasse souvent les limites d'une ville ou d'une région, pour atteindre une envergure provinciale ou nationale. Les fondations avec personnel sortent souvent du cadre de la famille du bienfaiteur qui est à l'origine de leur existence pour recruter des membres du conseil d'administration qui peuvent faire bénéficier leur processus de prise de décision de leur expertise et de leurs connaissances, ce qui renforce leur capacité d'intervention dans les domaines qu'elles ont retenus. Certaines fondations mettent en place des comités consultatifs pour les aider à évaluer les propositions ou elles les font analyser par des pairs extérieurs à la fondation. Le personnel apporte son expertise ou acquiert une expertise dans les domaines à subventionner retenus par la fondation.

Les fondations sans personnel peuvent redouter de faire connaître leurs activités : elles craignent d'être submergées de demandes de subvention qu'elles n'auront pas le temps de gérer, puisqu'elles sont des organismes bénévoles. En revanche, les fondations avec personnel tiennent compte du fait qu'en faisant connaître leurs centres d'intérêt, elles attireront des demandes de subventions ciblées de manière adéquate. Les données recueillies par le Centre révèlent cependant que 7 % des fondations canadiennes seulement publient sous une forme ou sous une autre un rapport consultable par le public.

Des subventions importantes, pour des projets d'une durée de trois à cinq ans ont tendance à être à l'ordre du jour des fondations avec personnel, avec obligation de présenter régulièrement des rapports d'étape. L'attribution de subventions de fonctionnement par les fondations avec personnel est beaucoup plus rare que par les fondations sans personnel. Toutefois, un examen du nombre de subventions accordées par les cinquante fondations les plus importantes par le volume de leurs actifs, qui disposent presque toutes de personnel, révèle des disparités considérables dans le nombre et dans le montant moyen des subventions accordées. Parmi les 49 de ces fondations qui ont indiqué le nombre de subventions qu'elles ont accordé, 23 d'entre elles ont accordé plus de 100 subventions, 18 d'entre elles ont accordé entre 25 et 100 subventions et 8 d'entre elles ont accordé moins de 25 subventions.

Les fondations avec personnel s'intéressent beaucoup plus que les fondations sans personnel à l'existence d'une méthode d'évaluation des résultats des projets subventionnés. La Muttart Foundation, par exemple, accorde une grande importance à l'évaluation des projets qu'elle subventionne. Sa position est la suivante : « Nous croyons que les évaluations nous permettent de prendre de meilleures décisions. Elles permettent aux bénéficiaires des subventions d'évaluer les résultats de leur projet. Elles permettent aux autres bailleurs de fonds de prendre la décision de reproduire à l'identique des programmes existants ou de subventionner d'autres organismes qui proposent des programmes identiques. »

Chapitre 2 :

Se préparer à solliciter des fondations

Les fondations ont investi plus de 346 millions de dollars dans les organismes de bienfaisance en 1993. Au cours de cette même année, le montant total des dons effectués par des particuliers (à la fois les dons donnant lieu à des reçus aux fins d'impôt et ceux n'y donnant pas lieu) s'est élevé à 1,2 milliard de dollars.⁵ Le montant du financement accordé par les fondations ne représente donc qu'un petit pourcentage du montant des dons de bienfaisance privés effectués au Canada. De nombreux facteurs rendent indispensable d'intégrer la sollicitation des fondations à tous les programmes de collecte de fonds. Un financement diversifié limite la vulnérabilité des organismes à de brusques modifications des centres d'intérêt ou des priorités des bailleurs de fonds.

La place de la sollicitation des fondations au sein de votre organisme

Les fondations sont les seules entités subventionnaires dont l'objectif principal consiste à distribuer des fonds. Leurs mouvements de fonds sont plus réguliers et prévisibles, alors que les dons d'entreprise sont soumis aux fluctuations de l'économie. Plus de données sont disponibles sur les fondations que sur tout autre type de donateur. Cela permet aux solliciteurs de subventions de prendre des décisions judicieuses et d'employer utilement leur temps et leur énergie.

Bien que le milieu des fondations se caractérise dans son ensemble par une grande diversité de centres d'intérêt et de styles, les fondations individuelles se caractérisent par une grande stabilité dans leurs centres d'intérêt, leur style et les personnes qui y participent, ce qui vous permet de consacrer du temps à des préparatifs rigoureux, à la fidélisation et à la création de relations à long terme. Le personnel des fondations, le cas échéant, peut apporter de précieux conseils à votre organisme. Il peut également vous permettre de tester utilement votre programme.

L'implication d'une fondation dans votre organisme peut faire gagner votre organisme en crédibilité, sans commune mesure avec les sommes réellement allouées. Les dons effectués par les fondations peuvent avoir un effet de levier pour obtenir des dons supplémentaires. Une large assise parmi les donateurs apporte la preuve manifeste d'un vaste mouvement de soutien et d'un grand intérêt pour votre œuvre au sein du public.

Le cycle de la fidélisation : méthode de sollicitation des fondations

Il est essentiel de se rappeler qu'une méthode structurée qui permet d'établir des rapprochements entre les objectifs de votre organisme et ceux des fondations et qui fait ressortir des relations personnelles entre les personnes impliquées au sein de votre organisme et celles impliquées au sein des fondations que vous envisagez de solliciter, aboutit aux meilleurs résultats possibles, tant dans le domaine du soutien financier obtenu que dans celui de la création de relations de travail agréables.

Buck Smith, un des collecteurs de fonds institutionnels les plus respectés aux États-Unis, a inventé l'expression « cycle de la fidélisation » pour décrire la façon de forger un partenariat à long terme réussi avec une fondation. Les étapes présentées ci-dessous ont été adaptées à partir de cette démarche, qui peut s'appliquer à toutes les formes de collecte de fonds et de recrutement de bénévoles. Il s'agit des étapes suivantes :

1. Préparation interne : accord sur les objectifs, sur les priorités de financement, sur le soutien à apporter à la démarche de sollicitation des fondations, préparation de documents (dossier documentaire) et description de chaque projet, élaborée selon la méthode utilisée pour la liste de vérification de la recherche.

⁵ Sharpe, p. 19

2. Identification préalable des fondations dont la prospection est prometteuse à partir d'une étude des anciens dossiers, d'un travail de recherche à l'aide du Répertoire canadien des fondations et des subventions et des conseils formulés par les membres du conseil d'administration et d'autres sympathisants de l'organisme sollicitant des subventions. Préparation de fiches préliminaires sur les fondations dont la prospection est prometteuse, en établissant des rapprochements avec les centres d'intérêt, les priorités et les besoins de l'organisme. Classement des fondations dont la prospection est prometteuse.
3. Recherche détaillée sur les principales fondations dont la prospection est prometteuse afin de mieux connaître leurs centres d'intérêt, leur philosophie, leur style et leurs méthodes de gestion, les personnes qui y jouent un rôle clé, leur profil et leurs centres d'intérêt, etc.
4. Création de relations avec les principales fondations dont la prospection est prometteuse, à l'aide d'une stratégie de fidélisation qui repose sur la création d'un échéancier et sur la répartition des responsabilités, en exploitant, pour chacune de ces fondations, les produits réalisés par ces organismes, les événements auxquels ils participent et leurs personnes-ressources. Mise en œuvre de cette stratégie de fidélisation.
5. Élaboration d'avant-projets détaillés et de propositions détaillées pour chacune des actions pour laquelle un financement est recherché.
6. Transmission de demandes de subvention à des fondations mûrement sélectionnées, en temps opportun, conformément à la stratégie de fidélisation. À ce stade, soit le dépôt des demandes s'effectue à la demande des fondations, soit, pour le moins, elles s'attendent à recevoir ces demandes.
7. En cas de réussite, remercier et adresser des comptes rendus à l'occasion des temps forts du déroulement des projets.
8. En cas d'échec, remercier, tenter d'obtenir des éclaircissements et des conseils et, si la situation s'y prête, poursuivre le cycle de la fidélisation.
9. Dans tous les cas, gérer les données, mettre les dossiers à jour, évaluer et rédiger un rapport sur la démarche et reprendre le cycle.

Les conditions requises à l'interne pour forger des partenariats avec des fondations

La collecte de fonds devrait faire partie de votre démarche de planification globale et elle devrait être intégrée à toutes les autres fonctions existant au sein de votre organisme. La sollicitation des fondations est plus efficace et efficiente quand il s'agit d'une action planifiée et permanente, plutôt que quand il s'agit d'un accès d'activité fébrile et isolé. Il est important que le conseil d'administration, le personnel et les bénévoles soient conscients du temps, du travail et de la planification exigés par la démarche de collecte de fonds en général et par la sollicitation des fondations en particulier.

LISTE DE VÉRIFICATION 1. Cette liste de vérification de l'état de préparation interne de l'organisme, représente une vue d'ensemble des facteurs internes à l'organisation et qui permettent de solliciter les fondations avec efficacité. Elle dresse la liste des structures, des compétences et des données qui permettront à votre organisme de forger des partenariats avec des fondations. Elle vous servira à évaluer votre état de préparation.

LISTE DE VÉRIFICATION 1

Contrôle de l'état de préparation interne

DATE _____

VOTRE ORGANISME DISPOSE-T-IL DE...	OUI	NON	À FAIRE
1. Objectifs et priorités en matière de collecte de fonds?			
2. Ressources institutionnelles, y compris de membres du personnel spécialisés, d'un encadrement des bénévoles et des structures organisationnelles (comme un comité de collecte de fonds) pour soutenir l'action de collecte de fonds?			
3. De bonnes relations entre les diverses actions de collecte de fonds (publipostage direct, commandite, etc.) et l'action de sollicitation des fondations?			
4. Une relation formelle entre la fonction de collecte de fonds et les autres composantes de l'organisation?			
5. Administrateurs qui connaissent le programme de collecte de fonds, ses liens avec les relations publiques, la démarche de définition des besoins, la stratégie de sollicitation de subventions ciblée?			
6. La capacité et la détermination indispensables au sein du conseil d'administration et chez d'autres dirigeants bénévoles pour forger d'étroites relations avec des dirigeants communautaires, des entreprises et des fondations?			
7. Un plan de collecte de fonds détaillé, précisant des objectifs et leurs échéances et attribuant des responsabilités?			
8. Un programme de relations avec les donateurs, qui prévoit notamment les remerciements, définit une méthode de fidélisation et des témoignages de reconnaissance?			
9. Une forte implication du chef de la direction et du conseil d'administration, ainsi qu'une expertise de bon niveau en matière d'actions de sollicitation?			
10. Un programme de relations avec les entreprises et les fondations, prévoyant des activités de recherche et de fidélisation?			
11. Un argumentaire général approuvé par le conseil d'administration?			
12. Des propositions de qualité et une méthode d'analyse des propositions?			

Les besoins en ressources humaines

Qu'un organisme soit grand ou petit, ce qui importe c'est que le travail y soit organisé. Il est indispensable que le rôle de solliciteur de subventions ait été attribué à quelqu'un, que ce soit à un membre du personnel, à un bénévole ou à un consultant. Cette personne exercera les fonctions de chercheur et de stratège et ses principales responsabilités seront notamment les suivantes :

1. Identification des fondations dont la prospection est prometteuse;
2. Recueil du plus grand nombre de données possible;
3. Constitution de réseaux de bénévoles;
4. Vérification de la qualité des lettres d'intention, des documents d'information et des propositions;
5. Supervision du suivi des demandes de subvention;
6. Fidélisation permanente des fondations.

Le travail au sein des grandes organisations qui se lancent dans des campagnes de grande envergure se répartit souvent entre le président de la campagne et son cabinet, les sous-comités spécialisés chargés de créer des contacts prometteurs dans divers secteurs, les sous-comités annexes correspondant aux zones géographiques pertinentes, le comité chargé de la communication et, bien sûr, les membres du personnel. Les organisations plus petites sont davantage susceptibles de compter un membre du personnel à temps partiel et un bénévole spécialisé dans la collecte de fonds. Les comités de campagne cités ci-dessus font ressortir les activités et responsabilités essentielles en ce domaine.

1. Quelqu'un doit être responsable de la planification globale et de la coordination des activités;
2. La sollicitation des fondations doit être coordonnée avec les autres actions de collecte de fonds et, en particulier, avec toutes les actions qui ciblent le monde de l'entreprise ou un secteur particulier;
3. La représentativité géographique peut jouer un rôle important : se préparer à mettre le personnel et les bénévoles à contribution dans ce domaine;
4. Quelqu'un doit être responsable de l'élaboration, de la mise en œuvre et de la gestion d'une stratégie de communication. C'est une composante fondamentale de la création de relations;
5. Quelqu'un doit être chargé de veiller à la rapidité et à la régularité de la communication interne, de la communication avec le conseil d'administration et avec les autres bénévoles, au sujet de la stratégie de fidélisation employée pour chacune des fondations dont la prospection est prometteuse et de la communication en permanence de rapports d'étape.

La mise à contribution des bénévoles

La collecte de fonds est une activité qui bénéficie utilement de la mise à contribution des bénévoles. Si votre organisme est de dimension modeste, envisagez une structure de collecte de fonds évolutive. À ce stade, vos bénévoles clés peuvent se limiter à une personne, un comité de dix membres ou plusieurs personnes réparties sur l'ensemble du territoire. Tout dépend de l'envergure et de la portée de votre organisme et de votre projet. Les bénévoles peuvent se rendre utiles de multiples façons :

1. Recherche : ce domaine exige souvent beaucoup de travail. Un comité de recherche composé de bénévoles peut assurer une partie de cette charge de travail. Les tâches pertinentes sont exposées dans le chapitre 3.

2. Création de relations : les bénévoles ne sont pas seulement utiles pour faire apparaître des liens entre les fondations et votre organisme, ils sont également utiles pour forger des relations avec des fondations au moyen de présentations, d'interventions, d'invitations, etc. Chaque bénévole peut n'avoir qu'une seule tâche à accomplir : appeler quelqu'un au téléphone ou assister à une réunion.
3. Représentativité géographique : si votre situation géographique le justifie, vous pourrez mettre à contribution avec profit des bénévoles qui ne résident pas dans votre propre communauté ou des bénévoles qui peuvent effectuer un travail de recherche d'ordre général pour votre compte ou qui peuvent vous représenter ou représenter votre organisme. Les aide-mémoire destinés à ces ambassadeurs sont présentés dans le chapitre 3.

Voici la composition de votre réserve de bénévoles éventuels :

- Anciens donateurs;
- Conseil d'administration ou administrateurs;
- Anciens membres du conseil d'administration;
- Adhérents de votre organisme ou leurs amis et parents;
- Éminents sympathisants de votre organisme;
- Conjoint ou autres membres de la famille des membres du conseil d'administration;
- Bénévoles actifs;
- Dirigeants communautaires et autres personnes éminentes de la communauté susceptibles de ressentir une affinité pour votre cause;
- Dirigeants d'autres organismes alliés, y compris des bailleurs de fonds;
- Dirigeants d'entreprise arrivés depuis peu dans votre communauté et qui seraient ravis de bénéficier de cette possibilité de mieux connaître la communauté;
- Bibliothécaires et membres des professions libérales, tels qu'avocats, banquiers et administrateurs fiduciaires, employés des compagnies d'assurance, comptables, courtiers et cadres supérieurs d'entreprise. L'aide de ces personnes est particulièrement précieuse pour le travail de recherche.

Les documents indispensables pour une action de collecte de fonds

Vous devez présenter aux donateurs éventuels comme aux anciens donateurs un argumentaire bien construit pour obtenir leur soutien. Toute la démarche de recherche et de sollicitation en vue de collecter des fonds est plus efficace si vous disposez de quelques documents clés. Nous désignerons ces documents sous le nom de dossier documentaire.

Le dossier documentaire sert pour le travail de recherche sur les fondations, pour leur fidélisation, pour la préparation des propositions et pour la sollicitation. Il apporte à un donateur éventuel tout ce qu'il est susceptible d'avoir besoin de savoir ou de souhaiter savoir sur votre organisme. Il peut se composer de documents qui existent déjà ou que vous devrez réaliser spécialement à cette fin. Le contenu du dossier documentaire est approuvé par le conseil d'administration. C'est grâce au dossier documentaire que le personnel et les bénévoles peuvent avancer avec plus d'efficacité dans la démarche de recherche et de création de relations et qu'ils peuvent répondre rapidement aux demandes d'information émanant des fondations. Par exemple, un grand nombre de données indispensables à l'identification des fondations pertinentes (recueillies pour le document de travail sur la présentation de l'organisme et du projet) figurent déjà dans le contenu du dossier documentaire. De la même façon, des documents et des données appartenant au contenu de ce dossier documentaire peuvent servir à la rédaction de plusieurs volets de votre proposition.

LE DOCUMENT DE TRAVAIL 1 dresse la liste de documents qui constituent votre dossier documentaire. La présentation de ces documents devrait se prêter à leur transmission dans les plus brefs délais, à des fondations dont la prospection est prometteuse.

DOCUMENT DE TRAVAIL 1

Contenu du dossier documentaire

DATE _____

DOCUMENT	EXISTANT	MANQUANT	QUI LE CHERCHE/ CRÉE	DATE DE REMISE
1. Énoncé de mission, contenant notamment la philosophie, les valeurs et le besoin à satisfaire				
2. Énoncé des objectifs généraux				
3. Description des programmes et des services et de leur relation à un objectif et à la mission				
4. Modalités d'élection ou de désignation du conseil d'administration, les personnes qu'il représente et ses modalités de fonctionnement				
5. Personnel, salarié et bénévole, chargé de la prestation de service				
6. Description des locaux et de la gestion de la prestation de programme				
7. Données financières présentées sous plusieurs formes : texte explicatif, données numériques, tableaux pour présenter clairement les recettes et les dépenses de l'organisme				
8. Description de la planification à long et à court terme de l'organisme et le plan à long terme ou plan stratégique actuellement en vigueur				
9. Brève explication de la création de l'organisme et de sa raison d'être				

DOCUMENT	EXISTANT	MANQUANT	QUI LE CHERCHE/ CRÉE	DATE DE REMISE
10. Liste des membres actuels du conseil d'administration, précisant leur appartenance communautaire et leur situation professionnelle				
11. Liste des membres du/des groupe(s) consultatif(s) et de leurs relations communautaires/professionnelles				
12. États financiers/bilan de l'exercice financier le plus récent				
13. Budget de fonctionnement pour exercice en cours				
14. Brève biographie des principaux bénévoles/membres du personnel				
15. Données statistiques présentant de manière quantitative la mission, les objectifs de l'organisme				
16. Revue de presse sur l'organisme/ la mission				
17. Lettres de témoignage et de remerciements pour services rendus				
18. Lettres d'exonération d'impôt émanant d'Agence du revenu Canada				
19. Liste des principaux donateurs avec/sans montant des dons				

** Basics of Fundraising Study Guide, publié par la Fund Raising School, de l'Indiana University Center on Philanthropy, dans le cadre d'un atelier précédant la conférence organisée en 1991 par le Centre canadien de philanthropie, intitulée Survive and Thrive in the Nineties (avec permission).*

Chapitre 3 :

Le travail de recherche

Le travail de recherche préliminaire

La sollicitation des fondations se compose à 80 % d'un travail de recherche et à 20 % du travail de préparation et de mise en forme de la demande de subvention. Soyez par conséquent prêts à effectuer ce travail personnel.

Pourquoi effectuer un travail de recherche? Pour cerner les « valeurs partagées » par votre organisme et par les fondations dont la prospection est prometteuse, afin de forger et de conserver des relations basées sur des « échanges ».

Qu'entend-on par travail de recherche? Il s'agit de l'acquisition et de l'enregistrement systématiques de données pertinentes sur les fondations donatrices actuelles et sur celles susceptibles de le devenir.

Le concept d'investissement philanthropique

Selon la conception répandue parmi les fondations, leurs subventions constituent des investissements philanthropiques : il s'agit d'un échange de produits et de bienfaits contre des moyens financiers. En vertu de cette conception, la collecte de fonds se traduit par un investissement, ce qui vous contraint de concrétiser pour le donateur le rendement attendu pour son investissement. Vous devez connaître la personne que vous essayez de convaincre d'investir et la connaître bien. C'est ce qui justifie la nécessité d'effectuer une recherche approfondie pour forger des partenariats avec des fondations.

La motivation du donateur constitue un critère de définition du rendement adéquat. La notion de rendement peut donner lieu aux interprétations suivantes : « Quelles sont les valeurs qui animent le donateur? » ou « Quels sont les objectifs poursuivis par le donateur? ». Ces questions sont subtiles. Le travail de recherche comporte par conséquent un certain nombre de phases qui vous permettront d'identifier les fondations les plus susceptibles de vous accorder leur appui financier.

Le travail de recherche préliminaire se compose de trois phases :

1. Le travail de recherche sur votre organisme.
 - Employez le document de travail intitulé Description de l'organisme et du projet (DOCUMENT DE TRAVAIL 2) pour chacune des actions que vous cherchez à faire subventionner;
 - Dressez la liste de ceux qui ont effectué des dons à votre organisme dans le passé.
2. Identifiez le plus grand nombre possible de donateurs à partir des domaines retenus pour l'attribution des subventions, de la situation géographique et des relations personnelles;
3. Établissez les meilleurs rapprochements. Parmi cette liste de fondations dont la prospection est prometteuse, faites ressortir et classez celles qui arrivent en tête. Tout se résume à une prise de contact avec la bonne fondation, effectuée par la bonne personne, de la bonne façon, avec la bonne demande de subvention et au bon moment.

Première phase. Le travail de recherche sur votre organisme

Pour déterminer quelles sont les fondations avec lesquelles il convient d'entrer en contact, il est indispensable de commencer par réunir quelques informations sur votre organisme. L'élaboration de votre dossier documentaire, présentée dans le chapitre précédent, constitue la première phase de votre travail de préparation interne. Vous devez passer maintenant à la phase de description détaillée des priorités pour lesquelles vous recherchez un financement.

Le DOCUMENT DE TRAVAIL 2, intitulé Description de l'organisme et du projet, vous permettra d'effectuer ce travail qui servira à la fois au stade de la recherche et à celui de la rédaction de la proposition. Employez des termes généraux et des termes spécifiques dans vos réponses aux questions ayant trait aux domaines d'intervention de votre organisme ou à ses projets particuliers, mais n'employez que des termes qui se rapportent directement à la nature de la mission de votre organisme. Pour la première étape de ce travail, organisez une séance de remue-méninges pour dresser une première liste de termes qui décrivent les domaines d'intervention de votre organisme ou un de ses projets. Puis, en vous reportant à la Liste des termes descriptifs des centres d'intérêt des fondations et des subventions qu'elles accordent, vérifiez que vos termes coïncident avec ceux qui servent à décrire les domaines d'attribution de subventions retenus par les fondations.

L'importance des anciens donateurs et des donateurs actuels

Les anciens donateurs sont la source de soutien financier la plus probable pour l'avenir. Un ancien donateur a déjà pris la décision fondamentale d'effectuer un don et c'est désormais une des personnes qui investissent dans votre organisme. Les gens effectuent également des dons aux gens qu'ils connaissent, en qui ils ont confiance et qu'ils apprécient. Si vous informez les anciens donateurs et les donateurs actuels et si vous entretenez des relations satisfaisantes avec eux en permanence, cela renforce la probabilité qu'ils effectuent à nouveau un don au profit de votre organisme. Les anciens donateurs sont également plus susceptibles de vous aider en qualité de bénévoles, pour identifier des personnes par exemple ou pour participer à la stratégie de fidélisation.

La plupart des organismes sans but lucratif ont des antécédents, sous une forme ou sous une autre, en matière de subventions reçues (ou de commandites). Mais la majorité des organismes de bienfaisance ne conservent pas de traces rigoureuses de leurs anciens donateurs dans leurs dossiers. Les dossiers ne sont tenus à jour que pendant la durée d'un projet. La plupart des coordonnées des donateurs ne sont pas enregistrées. L'existence de ces renseignements peut conditionner l'efficacité de n'importe quel organisme en matière de collecte de fonds. Vous devriez disposer de renseignements détaillés sur les relations passées avec les fondations, y compris les prises de contact infructueuses. Comme il s'agit d'un milieu qui attache de l'importance au passé, vous devriez recueillir des données sur les subventions versées à votre organisme en remontant aussi loin que possible dans le passé. Il est indispensable que vous connaissiez les informations suivantes au sujet de toutes les fondations avec lesquelles vous entrez en contact :

1. Qui est entré en contact avec la fondation?
2. Par quel moyen le contact a-t-il été établi? La relation a-t-elle été établie sur la base de la situation géographique ou de centres d'intérêt communs ou de relations personnelles communes?
(Ne perdez pas de vue que les moyens employés dans le passé ne fonctionnent peut-être plus.)
3. Quels étaient les objectifs du financement?
4. En cas de réussite, quel a été le montant de la subvention accordée et quel a été le travail de suivi effectué par votre organisme?
5. En cas d'échec, quelle en a été la cause?

DOCUMENT DE TRAVAIL 2

Description de l'organisme et du projet

Note : utilisez la Liste des termes descriptifs des centres d'intérêt des fondations et des subventions qu'elles accordent, pour répondre aux quatre premières questions, afin d'y trouver les termes qui décrivent le mieux vos domaines d'intervention.

NOM DU PROJET : _____

1. Quel est le principal domaine d'intervention de votre organisme?

2. Quels sont ses autres domaines d'intervention?

3. Sur quel domaine d'intervention cette proposition porte-t-elle principalement?

4. Sur quels domaines d'intervention annexes cette proposition porte-t-elle également?

5. Quels sont les groupes desservis par votre organisme au sein de la population?

6. Quels sont les groupes qui bénéficieront du projet proposé au sein de la population?

7. Quel type de financement recherchez-vous (p. ex. financement d'un projet, fonds de démarrage, financement d'un bâtiment)?

8. Quelles seront les zones géographiques desservies par le projet?

9. Les effets du projet seront-ils sensibles en dehors de la communauté où il se déroulera?

10. Quel sera le coût total du projet?

11. Quel est le montant de la subvention que vous souhaitez solliciter auprès de la fondation?

12. Quelles seront les autres sources de financement du projet?

13. Qui soutient les programmes de votre organisme ou qui s'y intéresse? (Notez le nom des anciens donateurs et des donateurs actuels, des membres du conseil d'administration, des bénévoles, etc.)

**Adaptation d'un modèle tiré de Foundation Fundamentals, the Foundation Center, New York, 1986.*

Deuxième phase. L'identification du plus grand nombre possible de donateurs éventuels à l'aide du Répertoire canadien des fondations et des subventions

Il vaut mieux identifier trop de fondations que pas assez! Le premier objectif de ce travail de recherche consiste à identifier le plus grand nombre possible de fondations dont la prospection est prometteuse, à partir de trois axes de recherche :

1. Les domaines d'attribution des subventions;
2. Les situations géographiques;
3. Les personnes responsables.

L'existence de renseignements faciles d'accès sur les fondations, principalement à partir du Répertoire canadien des fondations et des subventions, constitue l'un des aspects positifs de la sollicitation des fondations. Ce répertoire est le fruit du recoupement des informations recueillies par les moyens suivants : travail de recherche en vue d'identifier les fondations qui accordent effectivement des subventions, analyse de la déclaration publique de renseignements des fondations (formulaire T3010) et active participation des fondations à la présentation des données en complétant un questionnaire complet et détaillé.

Une méthodologie de recherche est exposée ci-dessous : elle trouve son origine dans le Répertoire canadien des fondations et des subventions, auxquelles s'ajoutent des ressources documentaires complémentaires. Cinq des index contenus dans le répertoire sont les outils de recherche les plus utiles :

Index des fondations par domaine d'attribution des subventions
Index des fondations par terme descriptif des subventions accordées
Index des fondations par situation géographique
Index des personnes responsables
Index des noms des fondations

L'index des fondations par domaine d'attribution des subventions

Cet index énumère des termes à renvoi croisé qui décrivent les domaines d'attribution des subventions des diverses fondations. Il vous permettra de trouver les fondations dont les centres d'intérêt se rapprochent le plus des vôtres. Cet index comporte 516 termes à renvoi croisé regroupés dans neuf domaines généraux :

Arts et culture;

Développement du secteur de la bienfaisance et du secteur bénévole;

Éducation;

Santé;

Actions internationales;

Organismes religieux;

Sciences et sciences sociales;

Services sociaux;

Sports et loisirs.

En vous servant de tous les termes que vous avez employés en répondant aux six premières questions du document de travail sur la description de l'organisme et du projet, relevez le nom de toutes les fondations qui correspondent aux termes qui décrivent votre domaine d'intervention. L'index des fondations par domaine d'attribution des subventions contient d'autres renvois croisés à des termes apparentés. Relevez également le nom de toutes les fondations qui correspondent à ces termes.

L'exemple ci-dessous contient une liste des termes pouvant s'appliquer à une bibliothèque qui dessert une clientèle multiculturelle et qui cherche à obtenir une subvention pour financer un projet de mise en valeur de sa collection, afin de satisfaire les besoins de ses lecteurs adultes. Ces termes peuvent permettre éventuellement de trouver des fondations qui manifestent leur intérêt dans les domaines suivants :

Littérature

Écriture

Bibliothèques

Bibliothèques universitaires et de recherche

Formation continue et formation des adultes

Alphabétisation

Bibliothèques scolaires

Centres communautaires

Multiculturalisme

Développement social

L'index des fondations par situation géographique

Cet index répertorie les fondations par province et par ville. Il vous permettra de trouver les fondations qui existent dans votre zone géographique. À l'aide de cet index et de votre document de travail sur la description de l'organisme et du projet, commencez à effectuer un travail de recherche sur ces fondations pour vous rendre compte si elles sont susceptibles de vous subventionner.

Comme cela a été noté précédemment, dans le cas des petites fondations, la situation géographique a souvent plus d'importance que le domaine d'intervention du projet dans la décision d'accorder une subvention. Vous devriez vous renseigner le plus possible sur les fondations, les grandes comme les petites, qui existent au plus près de vous.

Il faut également se renseigner, bien sûr, sur les centres d'intérêt des petites fondations et sur l'éventail de leurs dons. Il n'est pas inhabituel pour ces fondations de reconduire le versement de subventions, année après année aux mêmes organismes. Cela ne traduit peut-être pas une politique expéditive. Au fil des années, en avançant conformément à votre plan (dans le cadre d'une stratégie de fidélisation), vous pouvez les sensibiliser au service que vous fournissez et aux améliorations que vous apportez à la vie dans la communauté.

L'index des personnes responsables

Il s'agit d'une liste alphabétique de tous les membres des conseils d'administration et des administrateurs des fondations canadiennes. Elle vous permettra de trouver les fondations auxquelles ces personnes sont associées. Votre conseil d'administration, les anciens membres de votre conseil d'administration et les éminents sympathisants de votre organisme devraient étudier cette liste pour y chercher des noms qu'ils connaissent et pour trouver des points communs éventuels entre l'organisme et ces personnes. Cela devrait théoriquement se faire en groupe ou en tête-à-tête (plutôt qu'en solitaire) afin de « mettre en commun » les informations. Que recherchez-vous en effectuant cette action?

- Des personnes que vous connaissez et qui travaillent pour des fondations;
- Des personnes connues de votre conseil d'administration et qui travaillent pour des fondations;
- Des personnes connues de sympathisants de votre organisme et qui travaillent pour des fondations;
- Des personnes qui travaillent pour des fondations et qu'une personne de votre connaissance peut joindre.

À partir de cette liste de relations éventuelles, vous pouvez commencer à effectuer un travail de recherche sur ces fondations pour vous rendre compte si leur prospection est prometteuse. Poursuivez votre démarche de recherche sur les fondations que vous classez dans la catégorie des fondations dont la prospection est prometteuse.

Bien qu'il importe de forger des relations personnelles avec toutes les fondations dont la prospection est prometteuse, cette action peut être particulièrement utile dans le cas des petites fondations. Le travail de recherche sur les personnes responsables au sein des fondations fait donc partie intégrante de ce travail de recherche préliminaire. Ce sujet sera traité en détail ultérieurement, dans le cadre du travail de recherche approfondi sur les personnes qui entretiennent des relations avec les fondations et avec votre organisme.

Troisième phase. L'établissement des meilleurs rapprochements à partir de cette liste de fondations dont la prospection est prometteuse. L'identification et les classement des premières d'entre elles.

Vous devriez disposer maintenant d'une liste de fondations qui accordent des subventions dans vos domaines d'intervention et dans votre zone géographique et que vous pouvez joindre grâce à des relations personnelles. Il est désormais temps de lire l'entrée de chacune de ces fondations dans le Répertoire.

Vous pouvez maintenant commencer à classer les fondations en fonction de la probabilité qu'elles vous subventionnent. Certaines correspondront à toutes ou à la majorité des caractéristiques prometteuses : centres d'intérêt apparentés, aire géographique d'attribution des subventions compatible, moyens financiers consacrés aux dons compatibles, etc. Pour certaines d'entre elles, leurs centres d'intérêt peuvent être si vastes que cela peut compliquer l'évaluation de leur pertinence; des relations « personnelles » directes avec les fondations qui se trouvent dans ce cas peuvent vous amener à les conserver dans votre liste, afin de faire l'objet d'un complément de recherche. Pour d'autres, une lecture attentive du contenu du Répertoire les concernant aboutira à leur élimination de votre liste de fondations dont la prospection est prometteuse. En effet, un ou plusieurs de leurs critères vous excluront ou excluront votre projet de leur domaine d'intervention. Il n'est par exemple pas réaliste de s'attendre à une subvention si votre projet :

1. Ne correspond pas aux centres d'intérêt d'une fondation;
2. Ne respecte pas ses critères d'admissibilité;
3. Ne se situe pas dans l'aire géographique d'attribution de ses subventions;
4. Ne correspond pas aux types de financement accordés par une fondation.

Ceci est particulièrement vrai s'il n'existe aucune trace d'une subvention accordée par la fondation en dehors de ces limites territoriales. De telles contraintes sont souvent stipulées dans l'acte juridique de création de la fondation et elles ne peuvent pas être ignorées. En absence de toute contrainte juridique, les relations personnelles ou l'influence personnelle permettent parfois de contourner ces facteurs, comme nous l'expliquerons ultérieurement.

Il est maintenant temps de formaliser les informations que vous rassemblez sur les fondations. Le DOCUMENT DE TRAVAIL 3, intitulé Recherche préliminaire sur le profil des fondations est un exemple de présentation des informations recueillies dans le Répertoire et de celles que vous avez rassemblées dans le document de travail sur la description de l'organisme et du projet.

Une fois que vous aurez reporté les résultats de votre travail de recherche préliminaire dans ce cadre, vous pourrez communiquer ces informations aux personnes concernées au sein de votre organisme.

DOCUMENT DE TRAVAIL 3

Recherche préliminaire sur le profil des fondations

Note : utilisez le Répertoire canadien des fondations et des subventions pour compléter la colonne « Bailleur de fonds » et le document de travail 2 pour compléter la colonne « Votre organisme » et « Projet particulier ».

NOM DE LA FONDATION : _____ DATE : _____

	BAILLEUR DE FOND	VOTRE ORGANISME	PROJET SPARTICULIER
1. Nom, adresse, personne-ressource		S/O	
2. Données financières : montant total des actifs, dons reçus, montant total et fourchette des subventions; période de financement		Vos besoins de financement?	Financement nécessaire pour le projet
3. Domaines d'intervention	1. 2. 3. 4.	Les actions de votre organisme (par ordre d'importance)	Domaine d'intervention principal du projet
4. Type(s) de financement accordé(s)		Type(s) de financement nécessaire(s)	Type(s) de financement nécessaire(s)
5. Contraintes géographiques		Zones géographiques desservies	Zones géographiques desservies
6. Groupes desservis au sein de la population		Groupes desservis	Groupes desservis
7. Responsables (directeurs, administrateurs, personnel)		Liens possibles avec votre organisme	Liens possibles avec votre organisme
8. Directives écrites			
9. Date limite de dépôt des demandes			
10. Procédure de demande de subvention			

Le travail de recherche approfondi

Au fur et à mesure que vous vous renseignerez davantage sur les caractéristiques uniques des fondations dont la prospection est prometteuse, les méthodes pour entrer en relation avec elles vont s'imposer d'elles-mêmes et de toutes nouvelles possibilités peuvent même apparaître. Continuez à rassembler des informations sur les principales fondations dont la prospection est prometteuse, en particulier dans les domaines suivants :

1. L'historique des subventions versées par ces fondations;
2. Les entreprises à l'origine de l'existence des fondations d'entreprise;
3. Les personnes en relation avec ces fondations et votre organisme.

Un certain nombre de ressources documentaires peuvent vous permettre de rassembler des informations détaillées sur les principales fondations dont la prospection est prometteuse. Elles vous seront présentées dans cette section et seront récapitulées en fin de section.

Se renseigner sur l'historique des subventions versées par les fondations

Pourquoi est-il important de connaître les subventions déjà versées par les principales fondations dont la prospection est prometteuse?

1. Les finalités exprimées par certaines fondations sont si générales qu'il est impossible de décider d'entrer en contact avec elles, sans avoir pris connaissance de toute la liste récapitulative de leurs subventions.
2. Le Répertoire canadien des fondations et des subventions indique les centres d'intérêt formulés par les fondations au moment de sa publication. Au fil du temps, leurs centres d'intérêt peuvent évoluer et les subventions qu'elles accordent au moment présent peuvent constituer de précieuses indications. Note de mise en garde : il est possible qu'une fondation n'accorde aucune subvention dans un des centres d'intérêt qu'elle signale, parce qu'elle n'a reçu aucune demande de subvention à laquelle donner suite dans ce domaine.
3. Ces informations peuvent vous permettre d'identifier d'autres bénéficiaires de subvention qui œuvrent soit dans votre domaine d'intervention, soit dans votre zone géographique. D'autres organismes bénéficiaires peuvent vous fournir d'utiles éclaircissements sur le processus de prise de décision d'une fondation ou sur les domaines qu'elle subventionne. Le partage d'informations est prioritaire. Si vous souhaitez vous informer sur une fondation particulière, vous devez également être disposé à échanger des informations.

Le Répertoire contient toutes les subventions d'un montant égal ou supérieur à 5000 dollars, versées par les fondations qui y sont répertoriées. Les informations relatives à toutes les subventions versées par les fondations figurent sur la Déclaration publique de renseignements des fondations (formulaire T3010), que vous devriez commander pour les premières fondations de votre liste de fondations dont la prospection est prometteuse. En prenant connaissance des déclarations publiques de renseignements de ces fondations sur plusieurs années, vous obtiendrez une image de la fondation qui s'inscrit dans la durée, au lieu de n'en connaître qu'un instantané pour une année particulière. Toutefois, si le programme de subventions d'une fondation vient de connaître une profonde modification dans un passé récent, l'historique des subventions ne présente qu'un intérêt anecdotique.

Le formulaire T3010, transmis à l'Agence du revenu du Canada à la fin de chaque exercice fiscal, contient des informations détaillées sur les données financières, sur les directeurs et sur les membres du conseil d'administration, sur la finalité des fondations et un récapitulatif de toutes les subventions accordées au cours de l'exercice. Les informations relatives aux subventions sont les suivantes : le nom des bénéficiaires, leur situation géographique et le montant de chaque subvention. Ces déclarations publiques de renseignements peuvent être commandées auprès de la Direction des organismes de bienfaisance de l'ARC, en téléphonant au 1 800 267-2384.

Se renseigner sur les entreprises à l'origine de l'existence des fondations d'entreprise

Avant d'entrer en contact avec une fondation d'entreprise (ou d'autres services au sein d'une entreprise) pour solliciter le versement d'une subvention, il est important de rassembler des informations sur l'entreprise. L'avantage d'une fondation d'entreprise, c'est que, théoriquement, le montant de ses subventions est garanti par l'accumulation de capital au sein d'un fonds séparé. Toutefois, la santé financière de l'entreprise peut quand même se répercuter sur ses programmes de subventions. Un certain nombre de fondations d'entreprise n'ont pas constitué un volume d'actifs suffisant pour que les gains réalisés à partir de ses investissements soient significatifs. Par conséquent, l'entreprise verse chaque année des fonds à la fondation qui, à son tour, les reverse sous forme de subventions. Quand les profits baissent, ces versements annuels baissent également.

Il est important de connaître les personnes associées à la fondation d'entreprise, ainsi que d'autres personnes qui jouent un rôle clé au sein de l'entreprise. Cela peut vous permettre de comprendre la situation de la fondation par rapport à l'entreprise dans son ensemble et cela vous permet d'entrer éventuellement en relation avec davantage de personnes. Les sources d'information sur les entreprises sont les suivantes :

- Les rapports annuels;
- Le Financial Post;
- La rubrique économique et sociale du Globe and Mail;
- Le répertoire des membres des conseils d'administration;
- Les Financial Post Survey of Resource Industrials, etc.
- Les magazines économiques;
- Les Scott's Industrial directories;
- Les répertoires des chambres de commerce;
- Le Canadian Book of Corporate Management;
- Who Owns Whom - Dun & Bradstreet Ltd.
- Le Blue Book of Canadian Business;
- Les listes de donateurs des autres institutions.

Se renseigner sur les relations personnelles éventuelles entre des personnes travaillant pour le compte des fondations et votre organisme

Il est improbable que vous assuriez une présentation devant le conseil d'administration au complet d'une fondation. Ce n'est pas ainsi que les fondations fonctionnent en règle générale. Vos actions en vue de susciter de l'intérêt et d'obtenir du soutien cibleront des personnes individuellement. Vos relations avec les personnes associées aux fondations peuvent constituer la clé de votre réussite. Ces relations peuvent se forger à partir de centres d'intérêt communs ou de « relations » personnelles avec votre organisme.

L'écrasante majorité des fondations ne comptent pas de personnel que vous pouvez rencontrer pour présenter une proposition ou une idée à subventionner. Les relations personnelles avec les membres bénévoles du conseil d'administration des fondations revêtent par conséquent une grande importance. Les administrateurs des fondations disposent parfois de pouvoirs discrétionnaires pour soutenir des demandes de subvention dans un domaine qui les intéresse personnellement. Après avoir identifié une fondation dont la prospection est prometteuse par le biais de son domaine d'intervention ou de sa situation géographique, il peut s'avérer très utile de remettre votre proposition directement à la personne qui, au sein de la fondation, est la plus intéressée par votre cause ou qui a la plus forte influence sur le conseil d'administration.

Ce qui précède est moins vrai pour les grandes fondations, qui disposent de personnel (environ 14 % de l'effectif total des fondations, selon les données du Centre canadien de philanthropie). Quand les fondations disposent de personnel, il devrait être considéré comme étant le point de passage obligé pour entrer en contact avec elles. Il ne devrait jamais être court-circuité. Si vous entretenez une relation personnelle avec un des administrateurs de la fondation, son personnel devrait en être informé. Quelle que soit la situation, des relations humaines satisfaisantes sont une composante fondamentale de la sollicitation des fondations. Le personnel et les bénévoles des fondations méritent d'être traités avec courtoisie, discrétion et patience. Il est important de ne pas mettre en péril des perspectives prometteuses à long terme, à cause de maladresses commises dans le court terme.

La majorité des directeurs et des administrateurs des fondations sont issus du monde de l'entreprise. Certains d'entre eux sont également impliqués dans des dons d'entreprise. Une prise de contact maladroite avec une fondation peut par conséquent entraîner des conséquences imprévues dans un autre secteur.

Lors de votre recherche d'une relation « personnelle » avec une fondation, il est capital de disposer des profils détaillés de vos anciens administrateurs et de vos administrateurs actuels et des sympathisants et clients influents de votre organisme. À partir de votre travail de recherche préliminaire sur les personnes associées aux fondations et susceptibles d'être en relation avec votre organisme, identifiez celles qui sont associées aux premières fondations de votre liste de fondations dont la prospection est prometteuse. Le travail de recherche doit désormais porter sur ces personnes et aboutir à la création d'un profil approfondi, afin de mettre à jour une relation personnelle avec votre organisme et de mieux connaître leurs centres d'intérêt et leurs motivations.

Il existe une diversité d'ouvrages de référence permettant d'effectuer des recherches sur les personnes impliquées dans le fonctionnement des fondations.

1. L'index des personnes responsables du Répertoire canadien des fondations et des subventions;
2. Le répertoire des administrateurs;
3. Who's Who in Canada
4. Canadian Who's Who
5. Les rubriques sociales des journaux et des magazines qui peuvent vous informer sur tous les principaux donateurs pour une manifestation ou une campagne; les relations entre des particuliers et entre les entreprises; les centres d'intérêt et les passe-temps;
6. La rubrique économique des journaux et des magazines, etc.

Afin de mettre ces informations à la portée des bénévoles et d'autres personnes et de leur permettre de les exploiter dans la démarche de collecte de fonds, il est utile de les reporter dans des formulaires. Le DOCUMENT DE TRAVAIL 4 est un exemple de formulaire pouvant servir à rassembler des informations sur les personnes associées aux fondations. Ce même formulaire peut être facilement modifié pour rassembler des informations sur votre propre conseil d'administration et sur les éminents sympathisants de votre organisme.

Répartir les diverses responsabilités en matière de recherche

La responsabilité du travail de recherche sur des particuliers et sur leurs relations avec votre organisme devrait être confiée à une personne en particulier. Cette personne devrait théoriquement être secondée par un comité. Se reporter à la réserve de bénévoles, présentée dans le chapitre 2.

Ce comité exerce les responsabilités suivantes :

1. Organiser des réunions ou des rencontres en tête-à-tête pour passer en revue les listes de fondations, recueillir tous les renseignements complémentaires et identifier toutes les relations possibles;
2. Passer en revue le nom des membres de votre conseil d'administration, des anciens membres du conseil d'administration, des principaux bénévoles, des clients et des sympathisants. Le comité devrait également disposer de la biographie détaillée des principaux bénévoles;
3. Révéler toutes les relations éventuelles avec le milieu des fondations et les passer en revue avec des tiers;
4. Rassembler le plus grand nombre possible de renseignements généraux à la fois sur les personnes associées aux fondations et sur celles associées à l'organisme et rencontrer le conseil d'administration, les administrateurs et les bénévoles.
5. Recommander des stratégies de fidélisation (à mener à terme) pour chaque relation éventuelle.

La responsabilité de la coordination de ce travail doit incomber à quelqu'un, mais certaines tâches se prêtent bien à la délégation. Une personne confinée à domicile pourrait saisir cette occasion pour effectuer chaque semaine le travail de rassemblement d'informations tirées de journaux et magazines spécialisés; une autre personne pourrait exploiter le contenu des répertoires.

Si votre travail de recherche vous fait trouver des fondations situées en dehors de votre zone géographique, envisagez d'avoir recours sur place à des « ambassadeurs » pour vous aider à approfondir vos recherches. Ces bénévoles peuvent se renseigner sur des sources de financement éventuel situées dans leur zone géographique et ils peuvent recommander des méthodes pour mettre en relation votre organisme avec ces fondations dont la prospection est prometteuse. Ils peuvent également vous aider à forger des relations et à exploiter des possibilités de fidélisation dans divers lieux.

Comme ces ambassadeurs peuvent très bien être répartis sur l'ensemble du territoire, vous devez prendre particulièrement soin de leur procurer ce qui leur est indispensable pour vous seconder et pour vous représenter. Veillez à ce que vos ambassadeurs disposent des éléments suivants :

1. Une présentation globale de l'organisme et des projets que vous cherchez à faire subventionner;
2. Une liste des sources d'information à exploiter;
3. Une liste des informations à obtenir sur chaque fondation dont la prospection est prometteuse;
4. Le nom des donateurs éventuels que vous avez déjà identifiés dans leur zone géographique et sur lesquels vous voulez vous renseigner de manière très approfondie;
5. Une liste des prochaines manifestations organisées par votre organisme et de ses manifestations annuelles et les principales réalisations à employer pour une stratégie de fidélisation.

Constituer un dossier complet sur les fondations

Les informations publiées par les fondations elles-mêmes font partie des principales sources d'information les concernant. Le dossier sur les principales fondations dont la prospection est prometteuse devrait contenir les documents énumérés ci-dessous :

- Informations tirées du site Web de la fondation, le cas échéant;
- Les rapports annuels, s'ils sont disponibles. L'étude des rapports annuels des deux ou trois années précédentes permet habituellement de recueillir d'importantes informations sur la fondation;
- Les directives sur l'attribution des subventions publiées par la fondation;
- Des bulletins d'information;
- Des communiqués de presse;
- Des copies de toutes les correspondances.

Vos dossiers sur les fondations devraient également contenir les informations énumérées ci-dessous et tirées de sources d'information complémentaires :

- La déclaration publique de renseignements des fondations (formulaire T3010) que les fondations doivent faire parvenir chaque année à l'Agence du revenu du Canada;
- Le dossier sur la fondation contenu dans le Répertoire canadien des fondations et des subventions;
- Des coupures de presse;
- Des entrées sur des particuliers et des entreprises, tirées de divers répertoires;
- Le document de travail de description de l'organisme et du projet qui semble correspondre au profil de cette fondation, le document de travail de recherche préliminaire sur le profil des fondations et le document de travail sur les personnes associées aux fondations.

Apprendre tout ce que vous avez besoin de savoir sur les principales fondations dont la prospection est prometteuse

Vous devriez disposer d'informations complètes sur les principales fondations dont la prospection est prometteuse. Vérifiez à l'aide du DOCUMENT DE TRAVAIL 5 qu'il ne vous manque aucune information sur ces fondations.

Les informations contenues dans vos dossiers sur les principales fondations dont la prospection est prometteuse devraient être mises à jour régulièrement, ce qui permet de mettre en place pour votre organisme une base de données évolutive et centralisée en matière de subventions. La construction de ce type de système permet de compenser les effets de l'un des problèmes les plus graves auxquels les organismes sans but lucratif sont confrontés : le manque de continuité dans le travail de collecte de fonds, en raison du taux élevé de rotation du personnel. ⁶

⁶ MARGOLIN, Judith. *Foundation Fundamentals: A Guide for Grantseekers, quatrième édition*, New York, NY: Foundation Centre, 1991)

DOCUMENT DE TRAVAIL 5

Liste de vérification du contenu du dossier sur une fondation

NOM DE LA

FONDATION : _____ DATE : _____

	PRÉSENT	ABSENT
1. Finalité poursuivie et domaines d'attribution de subventions retenus		
2. Récapitulatif des subventions accordées antérieurement. Vous devriez disposer théoriquement d'informations remontant à plusieurs années pour saisir les priorités et les orientations de la fondation.		
3. L'historique de l'appui financier accordé par la fondation à des organismes ou à des causes proches des vôtres. La fondation s'est-elle engagée à soutenir votre domaine d'intervention ou les subventions ont-elles été accordées en raison de relations privilégiées entre la fondation et l'organisme bénéficiaire?		
4. Les contraintes géographiques pour l'attribution des subventions.		
5. Importance et nombre de subventions accordées. Notez soigneusement l'importance des subventions accordées au secteur que vous représentez, plutôt que le montant moyen des subventions. Une fondation peut par exemple accorder des subventions sensiblement plus importantes à des institutions des arts du spectacle qu'à des organismes de services sociaux. Étudiez les montants maximums et minimums, ainsi que les montants moyens.		
6. Durée de versement des subventions.		
7. Types d'organismes subventionnés. Ont-ils tendance à être de petite ou de grande importance? Traditionnels ou non traditionnels?		
8. Date limite de dépôt des demandes de subvention et fréquence des réunions. Le calendrier peut jouer un rôle important pour votre demande. Essayez d'apprendre quel est le moment idéal pour déposer une demande de subvention, auprès du personnel ou d'une autre personne en relation avec la fondation.		
9. Types de subvention accordés par la fondation. Subventionne-t-elle des projets ou des fonds de capitalisation? Quelles sont ses contraintes?		

	PRÉSENT	ABSENT
10. Financement exclusif ou co-financement. La fondation préfère-t-elle les projets dont le coût est partagé avec d'autres fondations ou d'autres sources de financement?		
11. Fin de l'exercice financier. Les fondations ne connaissent peut-être pas les gains effectués à partir de leurs investissements et, par conséquent, les fonds qu'elles peuvent déboursier, avant la fin de leur exercice financier.		
12. Relations personnelles. Qui peut ou qui doit rencontrer qui au sujet du projet – le tissu de relations entre des personnes reliant la fondation à votre organisme.		
13. Vos prises de contact antérieures avec la fondation et leurs résultats.		
14. Profil des directeurs et des membres du conseil d'administration.		
15. Personnel		
16. Personne-ressource		
17. Existe-t-il des a priori philosophiques ou politiques connus pour avoir une incidence sur l'attribution des subventions?		
18. La finalité des subventions accordées par la fondation. Cela peut éclairer toutes les autres informations et peut fortement conditionner les décisions d'attribution de subvention.		

Chapitre 4 :

L'élaboration de la pré-proposition

Forger des relations avec les fondations dont la prospection est prometteuse

Nous sommes tous confrontés individuellement au même dilemme que les fondations. Nous sommes sollicités pour soutenir financièrement des douzaines d'organismes au cours d'une même année, mais nos moyens financiers ne nous permettent que d'en soutenir quelques-unes. Tout comme les fondations, nous mettons au point des critères pour canaliser cette avalanche de sollicitations. Si nous connaissons personnellement un tant soit peu un organisme et son œuvre, soit parce que nous y participons, soit parce qu'un de nos proches y participe, nous avons tendance à accorder plus d'attention à cet organisme. De la même façon, plus une fondation connaît votre organisme avant que vous ne la sollicitiez pour obtenir une subvention, plus vos chances de réussite seront élevées.

Selon Norton Kiritz, président du Grantsmanship Centre de Los Angeles et expert professionnel pour le compte d'organismes qu'il aide à élaborer de bonnes propositions : « Quatre-vingts pour cent des subventions accordées sont le fruit d'une relation antérieure avec les organismes qui sollicitent des subventions. »

Pour tirer le plein parti des résultats du travail de recherche que vous avez effectué jusqu'à présent, vous devriez concevoir et mettre en œuvre une stratégie de fidélisation des fondations dont la prospection est prometteuse. La fidélisation est une démarche évolutive et ses résultats ne sont pas immédiats. L'objectif de votre stratégie de fidélisation consiste à rencontrer en tête-à-tête des représentants de la fondation pour présenter votre organisme et ses activités.

Préparer aujourd'hui les résultats de demain

Il est utile de classer les fondations dont la prospection est prometteuse en plusieurs catégories, au moment de l'élaboration de votre stratégie de fidélisation : les fondations susceptibles de vous subventionner à court terme, celles susceptibles de vous subventionner à moyen terme et celles susceptibles de vous subventionner à long terme. Il s'agit autrement dit des fondations qui sont prêtes à vous subventionner dès maintenant et de celles pour lesquelles la prise de contact ne peut s'effectuer que dans un laps de temps de durée variable. Vous devriez également disposer d'un plan pour maintenir le contact avec les donateurs actuels.

- Les fondations susceptibles de vous subventionner à court terme : il s'agit des fondations avec lesquelles vous pouvez entrer en contact dès aujourd'hui. Elles connaissent votre organisme, soit parce qu'il s'agit d'anciennes donatrices, soit parce que vous avez déjà forgé une relation avec elles.
- Les fondations susceptibles de vous subventionner à moyen terme : il s'agit des fondations qui connaissent votre organisme, mais avec lesquelles vous n'avez que des relations superficielles ou des relations sans importance.
- Les fondations susceptibles de vous subventionner à long terme : il s'agit de fondations pour lesquelles votre travail de recherche démontre que vous êtes bien placé pour obtenir leur appui financier, en raison de leurs centres d'intérêt et de leurs moyens financiers. En revanche, elles ignorent tout de votre organisme et aucune prise de contact n'a été effectuée avec elles. Vous devez forger une relation avec elles, en partant de zéro.

Comment pouvez-vous passer du statut d'entité inconnue à celui de partenaire d'une fondation?

Les prises de contact avec les fondations se produisent trop souvent à l'occasion de crises financières. Un programme efficace de sollicitation des fondations exige un travail de planification à long terme. Après avoir identifié les fondations dont les centres d'intérêt semblent être compatibles avec les vôtres, vous devriez commencer à leur faire connaître vos objectifs et vos programmes. Cela peut se faire en faisant parvenir aux officiels de ces fondations des publications et des invitations à des manifestations spéciales

judicieusement choisies, ainsi que des informations régulières sur votre organisme. Ces donateurs éventuels comprendront que vous vous efforcez de susciter l'intérêt de leur fondation en vue d'obtenir une subvention et qu'ils doivent faire votre connaissance avant de pouvoir prendre cette décision.

Une stratégie de fidélisation efficace ne peut s'élaborer qu'à condition que les fonctions de collecte de fonds, de relations publiques, de prestation de service et de réalisation de produits soient effectuées en harmonie au sein de votre organisme. Forger cette relation ne demande pas beaucoup de temps ni d'argent. Votre organisme a déjà programmé sans aucun doute des réunions, des manifestations et des actions qui se prêteraient bien à l'invitation d'un donateur éventuel. Posez-vous ces questions :

1. Parmi les programmes que nous proposons cette année, lesquels peuvent nous permettre d'attirer des donateurs éventuels?
2. Parmi les services que nous offrons, lesquels se prêtent à la participation des donateurs?
3. Quelles actions particulières ou quels projets particuliers mettons-nous en train cette année?
4. Quels supports de communication allons-nous produire cette année?
5. Parmi nos réunions programmées, lesquelles se prêteraient bien à des invitations ou à la participation d'un conférencier invité?

LE DOCUMENT DE TRAVAIL 6, intitulé Inventaire des moyens de fidélisation existants, vous permettra de cerner les moyens que vous pourrez utiliser au sein de votre organisme pour élaborer une stratégie de fidélisation adaptée à chacune des fondations susceptibles de vous subventionner. C'est, en règle générale, en réunion de groupe, avec la participation de votre comité de bénévoles et de vos ambassadeurs que ce travail s'effectue le plus efficacement.

Des idées et des conseils d'actions servant à forger des relations sont énumérées ci-dessous :

- Invitation à des présentations ou à des manifestations spéciales;
- Invitation à des événements se prêtant au réseautage, tels que des soirées de remerciement des donateurs ou des invitations à donner une conférence à l'occasion d'une manifestation;⁷
- Envoi d'un choix de numéros de votre bulletin d'information pour informer les fondations dont la prospection est prometteuse sur vos actions dans leurs centres d'intérêt ou sur les personnes impliquées dans votre organisme, à partir, par exemple du profil d'un des membres de votre conseil d'administration ou du conseil d'administration;
- Proposition de fournir davantage de données sur vos centres d'intérêt communs ou de leur fournir les informations dont ils ont besoin;
- Invitation à participer à des comités consultatifs spéciaux, à des groupes de travail ou à votre conseil d'administration. Procéder avec prudence, toutefois. Demander à quelqu'un de donner de son temps équivaut à lui demander de donner de l'argent : les mêmes principes de fidélisation et de sollicitation s'appliquent dans les deux cas;
- Envoi de notes personnelles émanant de l'une des personnalités de votre organisme ayant des relations avec la fondation, accompagnées de pièces jointes pertinentes : par exemple vos bulletins d'information, les résultats de vos derniers travaux de recherche;

⁷ Même si vos invités ont un empêchement, ils se souviendront que votre organisme leur a donné l'occasion de participer à une manifestation et qu'il a tenu à les informer de son existence.

- Envoi de coupures de presse ou de revues de presse susceptibles d'éveiller l'intérêt;
- Notes de remerciement à l'occasion d'une contribution effectuée dans votre domaine d'intervention;
- Invitation à effectuer une visite de votre organisme;
- Demande d'organisation d'une rencontre, à la fondation, entre un bénévole de l'organisme et un de ses pairs, associé à la fondation.

De nombreuses fondations apprécient de pouvoir rencontrer les clients des organismes qu'elles subventionnent ou pour lesquels elles sont sollicitées ou les personnes que ceux-ci desservent. Envisagez d'assister à une réunion avec la fondation en compagnie d'un de vos clients ou d'inviter un représentant d'une fondation dont la prospection est prometteuse à une manifestation à laquelle vos clients participent.

DOCUMENT DE TRAVAIL 6

Inventaire des moyens de fidélisation existants

Liste des actions existantes qui pourraient vous servir à éveiller l'intérêt des fondations dont la prospection est prometteuse et à les impliquer.

1. PROGRAMMES	2. SERVICES	3. MANIFESTATIONS SPÉCIALES ET PROJETS SPÉCIAUX	4. ACTIONS ET SUPPORTS DE COMMUNICATION	5. RÉUNIONS

Les lettres d'intention

Quelques fondations demandent aux organismes de leur faire parvenir une lettre d'intention avant de leur envoyer une proposition complète. Reportez-vous au Répertoire canadien des fondations et des subventions pour savoir si c'est le cas des fondations dont la prospection est prometteuse pour vous. Dans l'affirmative, élaborer le contenu de la lettre à l'aide de votre dossier documentaire. L'avantage de la lettre d'intention consiste à vous permettre de savoir si votre projet ou votre organisme retient l'attention d'une fondation : cela peut vous épargner un travail considérable dans le cas contraire.

Si la fondation ne publie pas de directives pour la rédaction d'une lettre d'intention, respectez les principes suivants :

1. Ne dépassez pas une page de longueur pour cette lettre d'intention;
2. Décrivez brièvement le programme;
3. Expliquez les raisons pour lesquelles vous sollicitez cette fondation en particulier;
4. Décrivez brièvement la justification et l'objectif du programme;
5. Demandez la communication des directives de rédaction des propositions, ainsi que celle d'un rapport annuel;
6. Signalez que vous effectuerez un suivi téléphonique;
7. Évitez toute référence au coût et au budget : tenez-vous-en à ce qui justifie votre lettre d'intention : votre projet.

Les avant-projets de programmes

L'élaboration d'une proposition convaincante commence par la rédaction d'un avant-projet ou d'un plan de programme clairement défini. La rédaction de cet avant-projet devient un travail de réflexion au sujet de votre programme et de son fonctionnement futur. La démarche d'élaboration de la proposition s'appuiera sur divers documents tirés de votre dossier documentaire (présentés dans le chapitre 2), dont les ententes conclues autour de chaque projet, ainsi que les objectifs et la description des projets.

Les organismes qui consacrent suffisamment de temps à la planification de programme, à la rédaction de propositions et qui adhèrent pleinement à ces démarches en retirent les avantages suivants : une tenue de leurs dossiers plus méthodique, une crédibilité renforcée, des buts clairement définis, l'élaboration d'objectifs concrets, une connaissance approfondie de leur domaine d'intervention, des évaluations plus rigoureuses et une meilleure gestion financière.

Chapitre 5 :

L'élaboration de la proposition

Le cadre de l'élaboration de la proposition

Bien que la majorité des fondations ne fournissent pas de dossier de demande de subvention, un petit nombre d'entre elles fournissent effectivement des instructions détaillées sur les informations à faire figurer dans les propositions qui leur sont soumises. Si elles fournissent des directives, les fondations s'attendent à ce qu'elles soient respectées.

Les propositions rédigées pour solliciter une subvention peuvent se présenter sous de nombreuses formes. Le contenu de chaque proposition sera imposé par les directives de la fondation que vous sollicitez. Vous souhaitez peut-être insister sur certaines caractéristiques de l'organisme et du programme à subventionner ou, au contraire, vous souhaitez les atténuer, conformément à certains centres d'intérêt ou besoins d'un bailleur de fonds. Le thème principal peut également varier, selon que la proposition est destinée à une fondation privée, une fondation d'entreprise ou une fondation communautaire.

Le modèle de planification de programme et de rédaction de proposition mis au point par Norton Kiritz du Grantsmanship Centre de Los Angeles constitue un bon point de départ. Ce modèle n'a pas seulement aidé de nombreux organismes à but non lucratif à concevoir clairement leurs besoins, mais il a également aidé de nombreux bailleurs de fonds à évaluer les projets et les propositions qui leur sont soumis.

Les différents volets de ce modèle sont présentés ci-dessous :

À préparer et à rédiger dans le même ordre que celui de cette liste.

1. La définition du problème : explication méthodique et précise du problème;
2. Objectifs : définition d'objectifs réalistes et mesurables;
3. Méthodes d'intervention : choix des moyens adéquats pour traiter le problème et pour atteindre les objectifs;
4. Évaluation : plan d'évaluation des progrès et des retombées;
5. Futur financement : plan pour répondre, le cas échéant, aux besoins de financement futurs ou permanents;
6. Budget : budget qui suscitera la confiance de l'investisseur;
7. Introduction : présentation de l'organisme qui suscite confiance et enthousiasme;
8. Résumé : présentation claire et concise de ce qui précède, sur laquelle un bailleur de fonds pourrait baser sa décision, s'il ne lisait que ce volet de la proposition.

À préparer et à rédiger dans le même ordre que celui de cette liste.

1. Résumé
2. Introduction
3. Définition du problème
4. Objectifs
5. Méthodes d'intervention
6. Évaluation
7. Financement futur
8. Budget

La définition du problème

Selon la nature de votre secteur, de votre organisme et de votre projet, cette rubrique pourra s'intituler indifféremment le Besoin, l'Enjeu, le Problème ou le Défi.

Un programme efficace et un argumentaire convaincant reposent d'abord et avant tout sur un problème clairement défini et dont l'existence est démontrée par des éléments probants. La définition du problème à traiter constitue le volet le plus important de votre avant-projet de programme et de votre proposition. Avant de pouvoir résoudre un problème, vous devez le comprendre parfaitement.

Dans tous les cas, le problème se rapporte à une situation existante, externe à votre organisme, que vous croyez pouvoir faire évoluer favorablement. Il est capital que votre organisme effectue une analyse méthodique de ce problème en la liant étroitement aux personnes qu'il dessert ou à sa clientèle. Plus un organisme agit en étroite liaison avec sa clientèle et avec les parties prenantes de son action, mieux il répond à d'authentiques besoins qu'il comprend parfaitement. L'avant-projet de programme et la proposition doivent refléter clairement et systématiquement l'optique des clients.

Pour notre propos, les termes « personnes servies » ou « clientèle » sont interchangeables et la définition de « clientèle » peut être suffisamment large pour pouvoir englober diverses « parties prenantes ». Vous devriez définir votre clientèle de manière non limitative et intégrer son optique à votre avant-projet et à votre proposition.

Des informations de qualité sont indispensables pour définir clairement un problème et pour construire un argumentaire convaincant pour solliciter une subvention. Vous ne pouvez également définir des objectifs pertinents et démontrer ou mesurer l'efficacité du programme que si vous disposez de données de base qui permettent de définir le problème et de mesurer son ampleur aujourd'hui. Ces informations font peut-être déjà partie d'études de faisabilité, d'évaluations de programme, d'évaluations de besoins, etc. Vous devrez peut-être rassembler des informations complémentaires pour définir le problème avec plus de précision. Une liste de diverses sources d'information et de techniques de recueil d'informations se trouve dans l'annexe B : cela vous permettra peut-être de mieux définir le problème que votre organisme veut traiter et de lui donner plus de poids.

Il importe de définir avec précision le problème/besoin/enjeu que vous vous proposez de traiter, afin que vos objectifs puissent être spécifiques. Il importe également de faire preuve de réalisme pour déterminer si vos moyens vous permettent ou non de résoudre ce problème. S'il s'agit d'un problème de grande envergure, essayez d'en cerner le volet qui correspond à vos moyens et à votre mission.

L'emploi d'une méthode rigoureuse est indispensable à ce stade pour que le travail de réflexion porte exclusivement sur le problème que votre organisme va traiter. Ne décrivez pas le projet. Votre organisme n'est pas mentionné, sinon en qualité de source d'information, dans l'énoncé du problème : vous décrivez une situation externe à votre organisme.

Un énoncé de problème doit respecter quatre conditions impératives pour être convaincant :

1. Il doit exister un lien logique entre le problème et votre organisme (la présentation de votre organisme est traitée ultérieurement);
2. L'existence de l'enjeu/du problème/du défi est démontrée par des éléments probants;
3. L'enjeu/le problème/le défi est clairement défini;
4. L'enjeu/le problème/le défi peut être résolu et l'organisme a un rôle évident à jouer dans sa résolution.

Le style de l'énoncé du problème doit être dépourvu de jargon; la lecture de l'énoncé doit être agréable, présenter un argumentaire convaincant et être aussi brève que possible. Évaluez votre rédaction de l'énoncé du problème à l'aide du DOCUMENT DE TRAVAIL 7.

DOCUMENT DE TRAVAIL 7

Liste de vérification de l'énoncé du problème

Note : les énoncés des buts et des objectifs peuvent être tirés du dossier documentaire – voir DOCUMENT DE TRAVAIL 1

TITRE DE LA PROPOSITION :	OUI	NON	SUITE À DONNER
1. Se rapporte aux buts et aux objectifs du demandeur			
2. Ses dimensions sont raisonnables – nulle tentative de résoudre tous les problèmes du monde			
3. Fondé sur des statistiques probantes			
4. Fondé sur des déclarations des autorités			
5. Exprimé en fonction des besoins des clients et non de ceux du demandeur			
6. Élaboré en intégrant l'apport des clients et des bénéficiaires			
7. Ne tire pas sa justification d'une « absence de programme » à résoudre par une création de programme, à moins que la réussite du programme soit systématique.			
8. Aucune affirmation sans fondement			

La définition des objectifs : décrire l'avenir

Les objectifs sont élaborés à partir de votre énoncé du problème et ils exposent les modalités d'intervention de votre projet par rapport à ce problème. La réussite de vos objectifs devrait entraîner une nette modification du milieu actuel, d'une ampleur préalablement définie. L'affirmation suivante se trouve dans une brochure préparée par le Foundations Committee du Centre canadien de philanthropie : « Les fondations souscrivent à la philosophie de la philanthropie productive plutôt qu'à celle de la charité : les projets ne doivent pas se contenter de révéler l'existence de besoins. »⁸ Vous devez faire apparaître clairement dans la définition de vos objectifs les résultats que vous obtiendrez et les réalisations que vous produirez, en échange de moyens financiers et la modification précise que cela apportera au milieu. L'emploi d'une méthode rigoureuse s'impose à nouveau pour faire porter votre travail de réflexion sur le problème lui-même et non sur les actions entreprises dans le cadre du projet. Ce sont les résultats des activités qui constituent les objectifs et non les activités elles-mêmes. Le personnel qui conçoit des programmes et qui rédige des propositions mélange souvent les moyens et les fins.

On entend par fins les objectifs qui, une fois atteints, vous démontreront la réussite du projet. Les objectifs s'expriment avec les termes « Augmenter », « Réduire » et « Éliminer ».

On entend par moyens les méthodes d'intervention choisies pour atteindre les objectifs. Les méthodes d'intervention s'expriment avec les termes « Fournir », « Forger », « Créer », « Garantir » et « Favoriser ».

Les objectifs se traduisent par des changements apportés au milieu; ils décrivent les résultats ou les conséquences de votre programme. Ils doivent être accessibles, réalistes et mesurables. Vous devez par conséquent intégrer des facteurs qui permettent d'effectuer une analyse objective de la réussite d'un projet. Les chiffres et les dates constituent des outils essentiels pour rendre des comptes.

Les objectifs comportent trois caractéristiques :

1. Ils sont spécifiques : un objectif se rapporte avec précision au problème à traiter. Si l'énoncé du problème a été construit en plusieurs parties, correspondant aux différentes composantes du problème, un objectif différent peut correspondre à chacune des parties de l'énoncé.
2. Ils sont mesurables : un objectif est présenté en termes quantitatifs. Il expose le degré de résolution du problème ou de satisfaction du besoin.
3. Ils comportent un échéancier : un objectif indique la date précise à laquelle il sera atteint.

L'élaboration des objectifs devrait s'effectuer en concertation avec les personnes chargées de leur mise en œuvre. Un objectif ne mentionne pas les étapes à suivre ni les actions à effectuer pour l'atteindre. Les étapes et les actions constituent les méthodes d'intervention.

Les méthodes d'intervention

Cette partie de la proposition vous permet de décrire les méthodes d'intervention (les actions) à l'aide desquelles vous atteindrez vos objectifs. Il est souhaitable que vos méthodes d'intervention :

1. découlent naturellement de la définition du problème et de vos objectifs;
2. décrivent avec précision les actions envisagées dans le cadre du programme;

⁸ *Preparing for Partnership*, brochure préparée par le comité des fondations du Centre canadien de philanthropie, Toronto, 2002.

3. justifient le choix de chaque action;
4. décrivent la succession d'actions;
5. dressent la liste du personnel employé dans le cadre du programme;
6. définissent les clients à desservir et les modalités de leur choix (déjà effectué ou restant à effectuer);
7. décrivent des actions d'une envergure raisonnable, pouvant être effectuées dans le cadre de l'échéancier du programme et des moyens qui lui sont affectés.

Il est impératif que l'explication du choix des actions que vous avez retenues comporte les éléments suivants :

- La démonstration de votre connaissance de votre domaine d'intervention. Expliquez les raisons pour lesquelles vous avez adopté cette démarche plutôt qu'une autre : s'agit-il de tester une nouvelle approche? S'agit-il au contraire de reproduire un programme couronné de succès dans un autre secteur? Ce choix a-t-il été opéré sur les conseils de vos clients et en consultation avec des experts?
- La démonstration de la faisabilité de vos méthodes d'intervention s'articule avec la justification de leur choix. Cette justification pourrait reposer sur des expériences passées, ainsi que sur les expériences d'autres organismes du terrain. Cela devrait renforcer la confiance du bailleur de fonds en votre capacité d'atteindre vos objectifs.
- La démonstration de la rentabilité de votre programme, théoriquement à partir d'une analyse coûts-avantages, qui repose sur la comparaison du coût de la prestation du service avec celui de sa non-prestation. L'ampleur des retombées du programme doit être acceptable et raisonnable, par rapport aux sommes investies. Calculez le coût unitaire de la prestation du service. Une comparaison de ce coût avec celui du coût unitaire de la prestation d'autres services peut servir à démontrer sa rentabilité.
- La recherche de points de repère en dehors de votre organisme. D'autres organismes ont fréquemment tenté d'agir dans les domaines où vous envisagez d'intervenir et ont procédé à des évaluations. Une référence à ces données vous donne une autre occasion de démontrer votre connaissance du secteur et ajoute du poids au projet lui-même.

Les cheminements critiques, les avant-projets et les diagrammes de cheminement servent tous à formaliser le projet et son déroulement. Voici une méthode simple pour élaborer un cheminement critique :

1. Construisez trois colonnes;
2. Intitulez la première colonne « Action ». Décrivez chaque action dans cette colonne;
3. Intitulez la seconde colonne « Dates ». Précisez dans cette colonne le début (et parfois la fin) de chaque action;
4. Intitulez la troisième colonne « Qui ». Indiquez dans cette colonne le nom de la personne responsable de chaque action;
5. Travaillez en remontant dans le temps pour planifier le projet : commencez par le jour-cible retenu pour l'achèvement total du projet et pour l'action de clôture du projet;
6. Posez-vous les questions suivantes : quelle est l'action qui précédera la dernière action, à quelle date devrait-elle commencer, à quelle date devrait-elle s'achever, et ainsi de suite.

En commençant par la fin et en remontant le temps, vous devriez trouver plus facilement la durée correcte de chaque action. Vous terminerez ce travail en définissant la date idéale de début de votre projet, ce qui vous permettra de démontrer si vos jours-cibles pour l'achèvement de votre projet sont réalistes.

Au niveau de la mise en œuvre quotidienne et selon les projets, les cheminements critiques et les avant-projets peuvent devenir extrêmement détaillés et complexes. Pour le propos de la rédaction d'une proposition pour solliciter une subvention, l'avant-projet doit simplement définir les actions principales et, en particulier, les actions qui impliquent des dépenses.

L'évaluation

L'évaluation devient un volet essentiel de tous les avant-projets et un outil de gestion fondamental, à la fois de votre organisme et de votre programme. Ce volet est aussi capital que la définition rigoureuse du problème. Il a été démontré que ce qui est mesuré s'accomplit, ce qui, en soi, constitue une raison suffisante pour se lancer dans l'évaluation. Une évaluation convenablement effectuée devrait aboutir aux résultats suivants :

1. Une meilleure définition des besoins des clients;
2. Un système de recueil régulier de la rétroaction des clients pour connaître leur degré de satisfaction;
3. La clarification des résultats clés et des indicateurs de performance;
4. La connaissance de ce qui fonctionne et de ce qui ne fonctionne pas;
5. Les priorités pour améliorer le programme ou les recommandations pour y mettre un terme;
6. Des méthodes d'amélioration continue de la qualité;
7. Des points de repère pour mesurer la performance en permanence.

N'oubliez pas que l'évaluation n'est pas une action isolée, mais une démarche permanente. La partie de votre proposition traitant de l'évaluation devrait comporter les éléments suivants :

1. Un plan d'évaluation de l'atteinte des objectifs, qui contient toutes les initiatives réalisables, selon vous, en matière d'évaluation;
2. Un plan d'évaluation et de modification des méthodes d'intervention en cours de programme;
3. L'identification des personnes chargées de l'évaluation et les modalités de leur choix;
4. Des critères de réussite clairement définis;
5. La description des modalités de recueil des données;
6. La présentation des outils de mesure ou des questionnaires à utiliser;
7. La description du processus d'analyse des données;
8. La description de tous les rapports d'évaluation devant être rédigés, y compris la méthode employée pour rendre compte des résultats et pour tenir compte de la rétroaction des bailleurs de fonds.

Il est inutile d'inclure une méthode d'évaluation coûteuse et chronophage dans la conception initiale du programme. Une des clés de la réussite consiste à lier les objectifs du projet et la conception de la méthode d'évaluation.

Si vous gardez l'évaluation présente à l'esprit au cours de l'élaboration des objectifs de votre programme, vous serez contraint de concevoir clairement ce que vous tentez d'accomplir. Si vous vous rendez compte que vous avez défini des objectifs impossibles à évaluer, c'est probablement pour les raisons suivantes :

1. Vos objectifs sont trop vagues; ou
2. Vos objectifs décrivent des méthodes et non des résultats. En effet, votre évaluation repose sur les chiffres et les dates citées dans vos objectifs et dans vos méthodes d'intervention.

En résumé, la démarche d'évaluation vous apportera la réponse à deux questions, ainsi qu'à votre bailleur ou à vos bailleurs de fonds :

1. Les objectifs ont-ils été atteints (évaluation des progrès)? Pour quelles raisons?
2. Quelle a été l'efficacité de la conception du programme; quelles ont été les actions réellement effectuées par rapport à celles proposées initialement (évaluation de la démarche)?

Voir l'annexe D pour prendre connaissance d'un plan type de rapport d'évaluation.

Le budget

Un bon budget constitue un facteur essentiel dans l'attribution ou dans la non-attribution d'une subvention à votre organisme. Plus que tout autre volet de votre proposition, le budget est celui qui mettra en valeur la qualité de votre travail de planification. Toute la confiance et l'enthousiasme suscités par votre proposition jusqu'alors peuvent être réduits à néant par un budget médiocrement présenté. Le budget doit apporter la preuve de :

1. Votre attachement à la rentabilité dans la gestion opérationnelle;
2. Une évaluation réaliste des moyens financiers requis pour la mise en œuvre de votre projet.

Le budget doit être détaillé, mais facile à comprendre et il devrait parfaitement coïncider avec le contenu de la présentation de vos méthodes d'intervention. Bien que vous ne sollicitiez en règle générale de chaque fondation qu'une subvention équivalant à une fraction du coût total du projet, vous devez présenter le budget dans sa totalité à chacune des fondations dont la prospection est prometteuse. Cela fait apparaître clairement comment vous comptez couvrir tous les coûts du projet et l'utilité de la subvention sollicitée auprès de chaque fondation par rapport au projet dans sa globalité.

Il est souhaitable que le budget comporte à la fois les dépenses et les recettes estimées. L'état des recettes fera apparaître la faisabilité du projet, la détermination et le travail rigoureux de planification de votre organisme. Gardez les principes suivants présents à l'esprit, au cours de l'élaboration de votre budget :

1. Il est souhaitable que les budgets soient aussi précis que possible et qu'ils reposent sur des recherches adéquates et des raisonnements rigoureux;
2. Toutes les dépenses ont trait aux actions envisagées dans le cadre du projet et devraient être commentées dans les notes explicatives qui accompagnent votre liste de dépenses;
3. Il est souhaitable que les dépenses soient réparties en postes (voir ci-dessous) et que le coût de tous les éléments appartenant à chaque poste soit parfaitement calculé (en cas d'omission d'un élément ou d'une sous-estimation des dépenses, votre programme en pâtira);
4. Il est souhaitable que les budgets comportent les dates et les échéances des dépenses.

Les postes de dépenses

- Salaires et avantages sociaux;
- Services contractuels;
- Frais de déplacement et de voyage;
- Équipement.

Tous les articles permanents indispensables à la conduite du projet

- Fournitures
- Autre
 - Affranchissement;
 - Messagerie;
 - Courrier;
 - Téléphone;
 - Loyer;
 - Services publics.

Il n'est pas souhaitable que l'état des dépenses comprenne les éléments suivants :

1. Une ligne intitulée Divers, Provision, Représentation, ou Etc.;
2. Une somme globale pour couvrir les frais généraux. Vous devez décider le pourcentage du montant total des ressources de l'organisme affecté au projet et faire figurer ce pourcentage dans votre budget ainsi que l'explication de votre calcul;
3. Des dépenses non citées dans la partie de votre proposition consacrée à vos méthodes d'intervention.

L'état des dépenses ne devrait pas évoluer sensiblement au fur et à mesure que vous collecterez des fonds pour votre projet. Il n'évoluera que si la conception de votre projet évolue. En revanche, l'état des recettes évoluera pour refléter l'évolution réelle de vos recettes au fur et à mesure que vous recevrez la confirmation des subventions et des dons.

L'état des recettes ⁹

Le montant total des recettes de l'organisme ou du projet doit être égal à celui des dépenses. Cet équilibre est obtenu en faisant figurer dans le dans l'état des recettes du budget, des fonds non encore collectés. Cet état fera apparaître la subvention que vous sollicitez auprès de la fondation destinataire de votre proposition.

Les postes de recettes

- Encaisse
 - Fonds disponibles, déposés dans des comptes bancaires, bons du trésor, etc.

⁹ *Guide to Fund Raising from U.S. Foundations*, Washington, D.C., The Funding Centre, 1989

- Dons en nature

Énumération des produits ou services ayant fait l'objet d'une donation à votre organisme pour le projet. Ces articles doivent se refléter mot pour mot dans l'état des dépenses : ne faites pas apparaître dans la liste des dons en nature un article non répertorié dans l'état des dépenses. Cela s'applique également aux contributions sous forme de temps (bénévolat)¹⁰. Exemples de dons en nature :

- Gestion financière effectuée par un cabinet comptable;
- Don d'équipement par une entreprise d'informatique;
- Facturation de l'impression de manuels à prix coûtant;
- Gestion des services administratifs par une secrétaire bénévole;
- Prise en charge du coût du loyer et des services publics par l'organisme lui-même.

- Revenu gagné

Le produit de la vente de produits ou de services ayant un rapport avec le projet.
Par exemple :

- Ventes de billets;
- Rémunération de services et contrats de vente de services ou de produits;
- Frais de formation et d'inscription;
- Location de locaux;
- Vente de cartes d'adhérent;
- Ventes d'abonnements.

- Recettes provenant des dons

Dressez la liste de toutes les contributions promises, en instance de versement et à solliciter. N'oubliez pas que le budget de la proposition est un budget prévisionnel et non un budget réel. Vous effectuez l'estimation la plus précise possible des dépenses et des sources de recettes dans le cadre du projet. Déclarez le montant des contributions que vous attendez des sources suivantes :

- Particuliers (p. ex. sollicitation par publipostage direct);
- Manifestations spéciales;
- Clubs philanthropiques;
- Fondations;
- Entreprises;
- Palier de gouvernement;
- Votre conseil d'administration (l'engagement résolu de votre conseil d'administration peut influencer les bailleurs de fonds).

La fondation à qui votre proposition est destinée devrait apparaître en dernier dans la liste figurant au titre des recettes provenant des dons. Cette position met en valeur la somme sollicitée, illustre votre connaissance de la fourchette habituelle des subventions de cette fondation et révèle la place de sa contribution dans le contexte global du projet. Cette position révèle également à quel point le soutien financier de la fondation est vital pour l'existence du projet.

Il n'est pas indispensable de détailler la liste des demandes de subvention et de donateurs éventuels en attente. Elle est parfois encore inexistante. Mais vous devez fournir assez de renseignements pour démontrer l'existence d'un plan de financement.

¹⁰ Cette disposition a trait à la valeur marchande du travail effectué. Prenons le cas d'une estimation de 20 heures d'honoraires d'avocat effectuée dans le cadre de votre projet. Un avocat qui facture ses clients 150 dollars par heure de travail accepte de donner 10 heures de son temps. Le montant de la dépense répertoriée s'élève à 3 000 dollars et le montant de la recette en nature à 1 500 dollars. En revanche, si l'avocat fait don de son temps en qualité de menuisier, la valeur de sa contribution sera calculée en fonction de la valeur marchande du travail qu'il effectuera et non de ses honoraires d'avocat habituels.

L'état des recettes évoluera au fur et à mesure que de nouvelles subventions seront perçues et que les subventions répertoriées au titre des subventions en instance de versement seront retirées de cette liste.

Le futur financement

Cette section présente le plan qui prévoit la poursuite du projet au-delà de la période de versement de la subvention ou de l'existence d'autres ressources indispensables pour pouvoir utiliser la subvention.

Le plan le plus susceptible d'inspirer confiance comportera les éléments suivants :

- Explication des initiatives prises en vue d'obtenir des fonds complémentaires, le cas échéant, pour pouvoir utiliser la subvention;
- Présentation de recettes croissantes, provenant d'autres actions de collecte de fonds (telles que des publipostages directs, des campagnes annuelles, etc.);
- Explication concrète des mesures prises pour que le programme s'affranchisse dans l'avenir du versement de subventions en générant progressivement ses propres recettes;
- Explication concrète des moyens employés par votre organisme pour absorber le coût de ce projet ou de ce programme, à partir des recettes émanant d'un autre programme ou d'activités génératrices de recettes affectées à la poursuite de ce programme.

Les annexes

Ne vous reposez pas excessivement sur les pièces jointes pour communiquer d'importantes informations. Si vous pensez qu'une information joue un rôle important dans votre argumentaire, intégrez-la à la proposition elle-même.

Chaque annexe doit être minutieusement choisie pour consolider l'argumentaire qui est développé. Si la fondation dispose de directives sur les pièces jointes en complément des propositions, respectez-les scrupuleusement.

Les documents énumérés ci-dessous figurent en règle générale en annexe des propositions :

1. La liste des membres de votre conseil d'administration, mentionnant leur appartenance professionnelle et leurs titres et qualités;
2. Vos deux ou trois derniers rapports annuels;
3. Vos derniers états financiers;
4. Une copie de vos lettres patentes et votre numéro d'entreprise;
5. Des brochures informatives imprimées pertinentes par rapport à votre organisme ou à votre demande de subvention;
6. Des articles de journaux dont les passages pertinents ont été soulignés;
7. Des lettres de remerciement.

L'introduction et la démonstration de crédibilité

Crédibilité : la qualité ou le pouvoir d'inspirer confiance; l'état d'être digne de confiance.

Crédit : influence ou pouvoir découlant de la confiance d'autrui; réputation permettant à quelqu'un de se voir confier une responsabilité financière ou matérielle.

Les facteurs clés dans l'attribution des subventions

Les décisions en matière d'attribution de subventions découlent d'un faisceau de facteurs que vous devez tous prendre en compte dans la proposition :

1. La définition convaincante du problème et du projet prêt à fonctionner. Ceci constitue la majeure partie de votre proposition, de l'énoncé du problème à la présentation du budget;
2. L'efficacité globale de votre organisme, démontrée par votre œuvre dans le domaine défini par votre mission et par la définition et l'atteinte de vos objectifs;
3. L'unicité de votre rôle et de votre apport au secteur ou au système plus large auquel vous appartenez et la reconnaissance par le bailleur de fonds que ce secteur et que les problèmes qu'il traite méritent d'être subventionnés;
4. La réputation de votre organisme au sein et en dehors de ce secteur;
5. Votre capacité de démontrer l'existence d'un vaste mouvement de soutien;
6. Une vision du monde et des principes philosophiques, y compris en matière de gestion opérationnelle, en harmonie avec ceux du bailleur de fonds.

Tous ces facteurs clés, à l'exception du premier, doivent être traités dans votre introduction.

Les raisons pour lesquelles il est préférable de rédiger l'introduction en dernier

Bien que l'introduction et la démonstration de crédibilité forment l'amorce de votre argumentaire, il vaut mieux les rédiger après l'énoncé du problème. La définition préalable du problème permettra de :

1. Orienter l'introduction qui, sans cela, pourrait contenir des informations sans rapport avec le sujet;
2. Garantir que chaque argument soit pertinent et justifie le choix du problème que vous avez décidé de résoudre;
3. Affirmer l'existence des caractéristiques présentes dans les opérations menées par votre organisme et dans ses valeurs et qui, selon vous, jouent un rôle prépondérant pour réussir à résoudre ce problème.

Vous pouvez adapter vos propositions en modifiant légèrement l'introduction pour mettre en valeur les caractéristiques de votre organisme et de votre projet qui font plus particulièrement écho aux centres d'intérêt de la fondation à laquelle la proposition est destinée. Il ne s'agit pas d'induire en erreur des bailleurs de fonds potentiels au sein d'une fondation, mais plutôt de leur apporter les informations les plus pertinentes pour attribuer leur subvention.

La démonstration de votre crédibilité

Votre démonstration de crédibilité, qui porte sur les raisons de la réussite de votre organisme, constitue la composante la plus importante de l'introduction et, aux dires de certains, de toute la proposition. Celle-ci n'expose pas les talents particuliers des membres de votre personnel (voir la section sur les méthodes d'intervention) mais, au contraire, les points forts de votre organisme. Cette démonstration apporte la réponse aux questions suivantes :

1. Qu'est-ce qui différencie votre organisme des autres organismes comparables?
2. Pourquoi votre organisme est-il le meilleur dans son domaine d'intervention?

Vous devez citer des réussites passées à l'appui de vos affirmations. Il ne s'agit pas de répéter votre historique, mais de démontrer les points forts de votre organisme, tels que :

- Votre rôle de chef de file en matière de gestion de problèmes : par exemple, toutes les initiatives que votre organisme a été le premier à prendre;
- La reconnaissance par les pairs et par d'autres dirigeants appartenant à votre communauté ou à votre domaine d'intervention;
- Des évaluations externes confirmant le rendement de votre organisme;
- Des preuves d'expertise : des documents réalisés par votre organisme, des discours prononcés par des membres du personnel ou du conseil d'administration, la reconnaissance par d'autres organismes;
- La qualité des personnes impliquées au sein de votre organisme (les principaux bénévoles et membres du personnel, si leur nom, leurs titres et qualités sont susceptibles d'inspirer confiance).

Les ingrédients d'une introduction bien conçue

L'introduction décrit globalement l'organisme et ses actions.

Une bonne introduction devrait :

1. Valoriser votre identité, y compris vos buts et vos objectifs;
2. Faire comprendre votre philosophie, vos valeurs, ainsi que vos principes en matière de gestion opérationnelle;
3. Décrire les programmes et les actions, y compris l'importance et les caractéristiques de votre clientèle;
4. Présenter des faits historiques importants, comme la fondation de votre organisme;
5. Apporter la preuve de réussites antérieures ou mettre en valeur des réussites antérieures, notamment à l'aide de statistiques, de conclusions d'évaluations internes ou externes, de citations/témoignages d'experts reconnus dans votre domaine d'intervention, d'autres sources de financement ou de la rétroaction de votre clientèle;
6. Étayer les compétences de votre organisme par rapport au domaine d'intervention et à l'action proposée;
7. Éclairer votre situation dans votre créneau, y compris en présentant le travail effectué en collaboration avec d'autres organismes et l'utilisation de votre expertise par d'autres organismes;
8. Placer l'activité proposée dans le droit fil de votre mission, de vos objectifs et de vos plans à long terme;
9. Décrire globalement l'encadrement de vos bénévoles;
10. Expliquez la convergence que vous percevez entre le bailleur de fonds et votre organisme;
11. Conduire logiquement à la définition de l'enjeu/du problème.

Vous pourrez décider d'inclure dans certains cas l'expression écrite de la reconnaissance d'un donateur. Cette déclaration démontrera au donateur potentiel les avantages qu'il retirera de la subvention versée à votre organisme. Vous devriez souligner les initiatives précises que votre organisme peut prendre pour mettre en valeur l'image et le rôle d'un donateur. Dans le cas des fondations d'entreprise, ces initiatives améliorent l'image de marque de l'entreprise. Dans le cas des fondations communautaires, ces initiatives renforcent l'estime de la communauté et sa connaissance de la fondation, ce qui peut se traduire par une augmentation des dons.

L'introduction devrait être brève, intéressante et dépourvue de jargon. Faites-la lire à une personne qui n'appartient pas à votre organisme ni à votre domaine d'intervention. Une extrême attention devrait être accordée à toutes les remarques et les questions formulées par cette personne lors de la réécriture de l'introduction.

Le résumé de la proposition

Le résumé se situe au début de la proposition et le représentant d'une fondation peut y limiter sa lecture. Il est par conséquent souhaitable qu'il exprime clairement l'essentiel de la demande de façon intéressante. Il peut également vous aider à concevoir votre lettre d'accompagnement. Le résumé devrait :

1. Permettre d'identifier votre organisme;
2. Comporter au moins une phrase sur la crédibilité de votre organisme;
3. Comporter au moins une phrase sur le problème;
4. Comporter au moins une phrase sur les objectifs;
5. Comporter au moins une phrase sur la méthode d'intervention que vous emploieriez pour atteindre vos objectifs;
6. Mentionner le coût total du projet, les fonds déjà acquis et le montant sollicité par la proposition.

L'évaluation de votre proposition

Chaque composante de votre proposition devrait s'articuler logiquement avec les autres composantes. Cela doit s'appliquer dès l'énoncé des problèmes : au moins un objectif devrait correspondre à chacun des problèmes que vous désirez résoudre et au moins un moyen (une méthode d'intervention) devrait correspondre à chacun des objectifs.

N'oubliez pas que les donateurs éventuels qui lisent votre proposition ne travaillent vraisemblablement ni pour votre organisme, ni n'exercent votre métier, ni ne sont employés dans votre secteur d'activité. Il est par conséquent absolument capital qu'une personne extérieure à votre organisme, votre métier et votre secteur d'activité lise votre proposition et la commente. La majorité des questions soulevées par cette personne vont entraîner des modifications de la proposition. Ces questions peuvent porter sur des mots, des concepts ou des enchaînements qui manquent de clarté.

Faites utiliser le DOCUMENT DE TRAVAIL 8, Formulaire d'évaluation de la proposition, par une personne autre que celle qui a rédigé la proposition, pour qu'elle l'évalue.

En fin de compte, la méthode ci-dessous est très efficace pour évaluer la lisibilité d'une proposition :

1. La première phrase de chaque paragraphe introduit-elle l'idée qu'il traite?
2. Si vous preniez la première phrase de chaque paragraphe d'une section en respectant l'ordre de ses paragraphes, le texte qui en résulterait serait-il compréhensible?
3. Si vous preniez la première et la dernière phrase de chaque section en respectant l'ordre des sections, le texte qui en résulterait serait-il le résumé de la proposition?

Quelques dernières choses à faire et à ne pas faire pour rédiger une proposition destinée à une fondation

Éléments de contenu :

- Soyez positif, employez des formulations qui expriment que votre projet va se mettre en place. N'utilisez pas d'expressions qui dénotent un manque d'assurance ou de détermination telles que « souhaiter faire », « pourrait éventuellement » ou « peut entraîner »;
- N'attirez pas l'attention sur vos erreurs passées dans une proposition écrite, mais soyez prêt à les évoquer, ainsi que les solutions apportées à ces erreurs, au cours d'une réunion;
- N'employez pas d'adjectifs tels que « unique », « merveilleux » ou « innovant » pour décrire votre projet ou votre organisme. Ce sont des termes subjectifs qui nuisent à votre crédibilité. Décrivez votre projet et votre organisme avec objectivité et précision, en fournissant aux lecteurs les outils leur permettant de former leurs propres conclusions;
- Évitez les sigles et le jargon. Leur emploi devrait avoir été relevé par le lecteur externe à l'organisme;
- N'employez pas de pronoms personnels;
- Évitez les abréviations;
- Respectez scrupuleusement les directives de rédaction des demandes de subvention;
- Ne joignez pas un nombre excessif d'annexes;
- Vérifiez que vos chiffres concordent;
- Démontrez vos affirmations.

Présentez votre proposition de manière à en faciliter la lecture, conformément aux recommandations ci-dessous :

- Espacez les lignes d'un double interligne ou d'un interligne et demi;
- Réglez la largeur des marges à au moins un pouce;
- Utilisez des titres et des intertitres pour aérer le texte;
- Employez des phrases simples et des paragraphes courts;
- Chaque fois que c'est possible et que le contenu s'y prête, utilisez une forme abrégée plutôt qu'un long développement;
- Utilisez des reliures simples et bon marché : des agrafes et des trombones conviendront;
- Numérotez toutes les pages;
- Soyez bref. La longueur de votre proposition ne devrait pas dépasser la longueur requise pour exposer les informations indispensables à la prise de décision. Sa longueur ne devrait pas dépasser 5 à 8 pages au maximum;
- Intégrez une table des matières aux propositions relativement longues;
- Intégrez une page de titre, sur papier à en-tête de l'organisme;
- Utilisez systématiquement des notes en bas de page, sur la même page que celle du renvoi qui figure dans le texte, plutôt que des notes en fin de document;
- N'expédiez que le nombre d'exemplaires demandés.

DOCUMENT DE TRAVAIL 8

Formulaire d'évaluation de la proposition

DOMAINE	ÉVALUATION A = Bien; B = Acceptable; C = Médiocre	COMMENTAIRES ET AMÉLIORATIONS CONSEILLÉES
1. Titre		
2. Style (lisibilité)		
3. Ton employé		
4. Résumé (bref et motivant)		
5. Démonstration de l'existence des besoins		
6. Présentation des antécédents		
7. Explication de la méthode d'intervention		
8. Objectifs (spécifiques/mesurables)		
9. Diplômes du personnel		
10. Conception de l'évaluation		
11. Plans de futur financement		
12. Budget (détaillé)		
13. Budget (clarté)		
14. Annexes		
15. Enchaînement logique entre les différentes parties de la proposition		
16. Qualité de la présentation		
Omissions/Éléments inutiles dans cette proposition :		Éléments qui auraient dû être davantage soulignés dans cette proposition :

Chapitre 6 :

La suite de l'élaboration de la proposition

Le peaufinage de votre proposition

Vous devriez essayer de rencontrer un représentant de la fondation, dans la mesure du possible, avant de déposer votre proposition. Une rencontre de pré-sollicitation peut vous permettre d'évaluer le degré de connaissance de votre organisme par la fondation, d'obtenir un avis officieux sur le programme ou le projet prévu pour lequel vous allez déposer une proposition, de tester l'accueil réservé au montant de la subvention que vous envisagez de solliciter et de vous rendre compte de l'existence de choses particulières à faire et à ne pas faire.

Vous devriez théoriquement provoquer une deuxième rencontre pour remettre la version définitive de la proposition, pour avoir l'occasion de clarifier certains points et de veiller à ce que votre interlocuteur connaisse l'organisme et comprenne la proposition. Il n'est pas toujours possible d'entrer en contact de manière aussi approfondie, mais chaque fois que cela est possible, cela augmente sensiblement vos chances de succès.

Si la fondation dispose de personnel, commencez par le rencontrer. Le personnel de la fondation devrait être consulté sur la démarche de sollicitation et informé de son déroulement. (Vous devriez toutefois veiller en premier lieu à lire les documents imprimés de la fondation. En effet, le personnel des fondations n'aime pas perdre son temps.) L'information permanente du personnel des fondations permet de forger une relation personnelle entre celles-ci et votre organisme. Cela peut également vous permettre de recevoir de l'aide pour formuler votre message et pour présenter vos documents. Si une de vos relations siège au conseil d'administration de la fondation, demandez l'avis du personnel avant de rencontrer ce membre du conseil d'administration au sujet de votre demande de subvention. Le personnel de la fondation peut penser qu'il n'est pas convenable de rencontrer un membre du conseil d'administration. Il vaut mieux ne pas s'aliéner les bonnes grâces de ce personnel!

Une rencontre en tête-à-tête est souvent plus réussie si vous êtes accompagné d'un bénévole chevronné (ou d'un membre de votre personnel) et s'il donne l'impression de mener l'entretien, en particulier si votre bénévole est un pair de la personne que vous rencontrez. La présence d'un bénévole fait gagner votre organisme en crédibilité. Aux yeux du personnel des fondations, les bénévoles n'ont pas le même degré d'intérêt personnel à ce que les propositions aboutissent que le personnel des organismes.

Les composantes d'une prise de contact idéale

Les composantes d'une prise de contact idéale sont énumérées ci-dessous. Plus vous pourrez en intégrer à votre prise de contact, plus vos chances d'obtenir une subvention seront élevées.

1. Une réunion en tête-à-tête pour présenter votre organisme et pour exposer le projet et ses impératifs, avant le dépôt de la proposition;
2. Cet entretien est mené par un représentant bénévole chevronné de votre organisme (le président du conseil d'administration ou une personne accompagnée par le président du conseil d'administration) et par une personne connaissant bien le projet dans ses détails;
3. Cet entretien se déroule avec une personne qui joue un rôle important dans le processus de prise de décision de la fondation;
4. Le représentant de votre organisme et celui de la fondation sont, au minimum, des connaissances;
5. Le représentant de la fondation est au courant à l'avance de la nature de la discussion, il s'y attend et, grâce au travail de fidélisation, il connaît dans une certaine mesure votre organisme.

Selon la précision avec laquelle l'ordre du jour a été préalablement défini, il peut être utile de s'attendre à aborder davantage de sujets au cours de cette réunion, en plus de l'action qui, selon vous, devrait constituer le principal sujet abordé et la plus haute priorité à traiter dans ce cadre. Si d'autres centres d'intérêt communs apparaissent, vous devriez être prêt à présenter également vos projets dans ces domaines.

Le solliciteur/ambassadeur bénévole

Si une fondation dont la prospection est prometteuse est située en dehors de votre zone géographique, vous pourrez décider que c'est un ambassadeur qui conduira la réunion en votre nom.

L'ambassadeur devrait être bien préparé dans les domaines suivants :

1. La fondation;
2. La personne à rencontrer;
3. Les relations de cette personne et de votre organisme et l'historique de cette relation;
4. Les informations importantes sur les programmes et la situation financière de votre organisme;
5. La proposition, les résultats du projet, son budget total, la demande adressée à cette fondation en particulier et la stratégie de financement.

La lettre d'accompagnement

Comme cela a été indiqué plus tôt, les centres d'intérêt, les priorités, les modalités d'attribution de subventions, les fourchettes des subventions et les directives diffèrent suivant les fondations. Votre proposition devrait souligner la concordance entre votre projet et les modalités d'attribution des subventions. N'oubliez jamais la règle de base en matière de collecte de fonds : ce sont des êtres humains qui donnent à d'autres êtres humains. Cette règle ne s'applique pas moins dans la sollicitation des fondations. Les documents adressés à une fondation ne devraient pas être rédigés sous forme de lettre type. Ces documents et la lettre d'accompagnement en particulier, devraient plutôt être adaptés en fonction de chaque fondation susceptible d'accorder une subvention et du montant de la subvention sollicitée.

Il est souhaitable de respecter les dates limites. Assurez-vous auprès de la fondation que vous connaissez la bonne date.

La lettre d'accompagnement joue un grand rôle pour éveiller l'intérêt du bailleur de fonds et l'inciter à poursuivre sa lecture. La sensibilité, le ton et la conviction sont des caractéristiques importantes qu'il importe de bien maîtriser dans une lettre d'accompagnement. Théoriquement, une lettre d'accompagnement suit une rencontre en personne et la proposition qu'elle introduit est rédigée en tenant compte des informations apprises lors de cette rencontre.

Une lettre d'accompagnement est présentée en règle générale sur papier à en-tête de l'organisme. Toutefois, si une personnalité au profil et au nom suffisamment prestigieux est impliquée dans votre organisme (par exemple au conseil d'administration), vous pourrez décider d'utiliser plutôt son papier à en-tête et son nom. Le papier à en-tête et la lettre devrait mentionner un numéro de téléphone. La lettre devrait indiquer que le conseil d'administration ou l'organe de direction autorise la priorité accordée au projet et la soumission de la proposition. Votre numéro d'entreprise devrait figurer sur le papier à en-tête et sur la page de titre de la proposition.

La lettre d'accompagnement doit être adressée à la bonne personne-ressource au sein de la fondation et une copie peut être adressée à un autre représentant de la fondation, sur demande ou s'il est clair que cette pratique est acceptable et de circonstance. N'adressez jamais une lettre en employant la formule : « Mesdames, Messieurs ».

Vous devriez expliquer au début de la lettre les raisons de la sollicitation de cette fondation en particulier. Décrivez ensuite en une ou deux phrases les résultats du projet et son coût total. Indiquez tous les fonds dont le versement est acquis ou tous les dons déjà versés et la somme demandée à la fondation. Les autres sources de financement déjà acquises devraient également être indiquées.

Si vous entrez en contact avec plus d'une fondation en même temps, informez chacune d'entre elles que vous sollicitez d'autres sources de financement. Votre sollicitation de plusieurs sources, sélectionnées avec soin, révèle le sérieux de votre travail de préparation. Si vous ne connaissez pas encore les autres fondations que vous allez solliciter, indiquez simplement que vous en solliciterez d'autres. Il est inutile d'énumérer tous vos donateurs éventuels, mais vous renforcez votre argumentaire si vous pouvez démontrer l'existence d'un plan de financement.

Si vous avez bénéficié antérieurement d'une subvention accordée par la fondation, ce fait devrait être cité.

Il n'est pas toujours possible de rencontrer les bailleurs de fonds avant de déposer votre demande de subvention. Votre travail de recherche sur les subventions accordées antérieurement par les fondations devrait vous permettre de choisir le montant qu'il convient de solliciter auprès de chaque fondation susceptible de vous subventionner. Si cette information n'est pas disponible (ce qui ne devrait pas souvent se produire à cause de l'obligation légale d'indiquer le montant des subventions sur le formulaire T3010 qui s'impose aux fondations), la méthode suivante peut être employée. Choisissez deux ou trois programmes prioritaires pour votre organisme, de coût nettement différent et qui correspondent aux centres d'intérêt de la fondation qui se trouve dans ce cas. Soumettez une proposition pour ces programmes. Une solution de remplacement consiste à fournir des informations détaillées sur une action et à mentionner que vous disposez d'une ou deux autres propositions, qui correspondent aux centres d'intérêt de cette fondation et que vous soumettriez également avec plaisir. La même démarche peut être employée, si vous ne savez pas laquelle de vos actions prioritaires est la plus susceptible d'intéresser une fondation. La lettre d'accompagnement devrait émaner du bénévole ou du membre du personnel le plus chevronné de votre organisme et devrait parvenir à la bonne personne-ressource, en même temps que la proposition.

La coordination des demandes de subvention

Les grands organismes qui cherchent à faire subventionner divers projets doivent prendre garde à coordonner leurs demandes de subvention de manière à présenter une seule demande de subvention à la fois à la même fondation. Vous devriez établir vous-même l'ordre de priorité de vos actions plutôt que d'en laisser la responsabilité à une fondation en lui soumettant plusieurs demandes de subvention entre lesquelles choisir. Les fondations s'attendent à ce que ce soit les organismes qui classent eux-mêmes leurs actions par ordre de priorité, sans leur laisser le soin de le faire.

Si votre demande de subvention est retenue

Vous devriez rester en relation avec les fondations, une fois que votre demande de subvention a abouti. Il est surprenant de constater le faible nombre d'organismes qui le font effectivement. Un programme de poursuite des relations élaboré avec soin peut générer des dividendes confortables. Certaines fondations sans personnel peuvent trouver plus simple de vous verser chaque année la même subvention pendant un certain temps. Une expérience positive avec votre organisme peut disposer la fondation à accueillir beaucoup plus favorablement les demandes de subvention suivantes émanant de votre organisme.

Comme cela est indiqué précédemment, les fondations qui disposent de personnel ont tendance à fonctionner différemment. Elles sont toutefois favorablement impressionnées par les organismes qui acquièrent la réputation d'entretenir avec elles des relations suivies. L'information régulière des fondations sur le projet qu'elles ont subventionné justifie parfaitement la poursuite des relations. La raison d'être des fondations consiste à accorder des subventions. Si vous travaillez en étroite relation avec elles, les tenez informées et respectez les engagements formulés dans le cadre de votre proposition, vous préparez le terrain en vue d'une prochaine demande de subvention.

Les mesures à envisager si votre demande de subvention est retenue sont les suivantes :

1. Envoyer immédiatement une lettre de remerciement;
2. Se concerter avec la fondation au sujet des moyens adéquats à employer pour faire connaître son financement : choix des termes, utilisation de son logo, matériel publicitaire, etc.;
3. Délivrer rapidement un reçu. Les fondations exigent de recevoir l'attestation du versement des fonds pour leurs vérificateurs;
4. S'enquérir auprès de la fondation de ses impératifs en matière de reddition de comptes et de gestion de subventions. Si aucune exigence n'est formulée, élaborer votre propre méthode de reddition de comptes. Transmettez un rapport final pour les petites subventions et des rapports réguliers pour les grandes subventions;
5. Transmettre les rapports obligatoires sur l'utilisation des subventions en respectant le calendrier et le mode de présentation imposés;
6. Proposer de présenter votre rapport à l'occasion d'une réunion du conseil d'administration;
7. Faire parvenir des copies des communiqués de presse, des publications et des autres documents en rapport avec le projet;
8. Chercher des occasions se prêtant à l'invitation des membres du personnel et du conseil d'administration de la fondation à rendre visite à votre organisme.

Si vous avez la chance qu'une seule fondation vous accorde une subvention qui couvre le montant total de vos besoins et qu'une deuxième fondation vous accorde une subvention pour le même projet, vous devez immédiatement en aviser cette dernière. C'est le moment idéal pour informer cette fondation de l'existence d'autres projets correspondant à ses objectifs, qui justifieraient l'emploi des fonds accordés et pour lui faire parvenir immédiatement une description du projet et son budget.

Une fondation assortit parfois l'attribution d'une subvention de conditions. Les conditions les plus fréquentes sont les suivantes :

1. Création d'un comité consultatif chargé de superviser l'emploi de la subvention. La composition de ce comité, formé de bénévoles et de membres du personnel, est laissée en règle générale à votre discrétion; le donateur propose parfois quelques personnes pour siéger dans ce comité.
2. S'il s'agit d'un financement à long terme, obligation d'obtenir des financements complémentaires pour les phases ultérieures du projet, afin d'être admissible à une poursuite du versement de la subvention. Cette condition peut vous être favorable, puisqu'elle crée un effet de levier pour obtenir des subventions auprès de nouveaux bailleurs de fonds.

LE DOCUMENT DE TRAVAIL 9 vous permettra de suivre les suites données à l'obtention de subventions.

Si votre demande de subvention n'est pas retenue, ce refus ne signifie pas la fin de toute relation.

Même les demandes de subvention les mieux ciblées peuvent être rejetées pour des raisons étrangères aux mérites d'un demandeur. Les fondations peuvent avoir reçu trop de demandes pour pouvoir y répondre favorablement ou elles ont peut-être déjà pris trop d'engagements. Dans un cas comme dans l'autre, leurs réserves sont insuffisantes pour donner suite à de nouvelles demandes de subvention. Si les raisons du refus ne sont pas évidentes, écrivez ou téléphonez à la personne ayant signé la lettre de refus pour lui demander poliment les raisons de ce refus. Vous pouvez lui demander de quelle manière vous auriez pu améliorer votre proposition ou votre avant-projet de programme. Ne vous découragez pas, demandez conseil.

Étudiez ces conseils avec soin. Vous aurez peut-être l'occasion de représenter une demande de subvention dans les années à venir, en particulier si les raisons du refus sont étrangères à la qualité de votre travail. Si les raisons du refus sont directement liées au travail d'élaboration de la proposition effectué par votre organisme, vous souhaitez sans doute évaluer les chances qu'une proposition revue et corrigée soit favorablement accueillie ou déterminer s'il n'existe aucune convergence entre votre mission et les centres d'intérêt de la fondation.

Les mesures à envisager si votre demande de subvention n'est pas retenue sont les suivantes :

1. Envoyer immédiatement une lettre de remerciement. Souvenez-vous qu'il ne s'agit pas d'une réaction de rejet à l'encontre de votre organisme ou de vous-même;
2. Des discussions de suivi peuvent être particulièrement fructueuses, si la fondation a manifesté de l'intérêt pour l'attribution de subventions dans votre zone géographique ou dans votre domaine d'intervention. Essayez de trouver ce qui a motivé ce refus avec courtoisie, mais n'oubliez pas la réticence des fondations à vous expliquer les raisons pour lesquelles une demande de subvention n'a pas été retenue, tout comme celle d'un employeur pour expliquer à un candidat à un poste les raisons pour lesquelles ce n'est pas sa candidature qui a été retenue. Le moment était-il mal choisi? Un autre moment serait-il plus favorable? Ce refus est-il lié au projet lui-même? Un autre centre d'intérêt commun se prêterait-il mieux à l'attribution d'une subvention? La fondation pourrait-elle conseiller d'autres sources de financement?
3. Continuez à forger une relation avec les fondations si vous percevez de la bonne volonté et du respect. Si vos centres d'intérêt coïncident parfaitement, continuez à informer la fondation de vos actions;
4. Si vous effectuez une demande de subvention à une fondation ayant rejeté une demande précédente, mentionnez ce fait dans votre proposition.

Se tourner vers l'avenir

Les fondations sont toujours à la recherche de programmes dignes d'être subventionnés. Elles sont également submergées d'un nombre élevé de demandes de subvention et de propositions. Pour que votre collecte de fonds soit couronnée de succès, vous devez démontrer que leur investissement dans votre organisme débouchera sur un partenariat réussi aux résultats concrets. Une planification, une stratégie de fidélisation bien conçues et une gestion rigoureuse des fonds versés permettront à votre organisme de mettre en place des partenariats réussis avec plusieurs fondations.

DOCUMENT DE TRAVAIL 9

Reconnaissance exprimée en vue d'obtenir d'autres subventions

Note : les énoncés des buts et des objectifs peuvent être conçus à partir du dossier documentaire – voir DOCUMENT DE TRAVAIL 1

Foundation Projects

PROJET ET BAILLEUR DE FONDS				
DATE DE FINANCEMENT DE LA PROPOSITION				
LETTRE DE REMERCIEMENT				
COMMUNIQUÉ DE PRESSE				
1er RAPPORT D'ÉTAPE				
2e RAPPORT D'ÉTAPE				
RAPPORT FINAL				
TÉMOIGNAGE DE RECONNAISSANCE				

Document tiré et adapté d'un formulaire tiré de Strand and Hunt, Prospect Research : A How-to Guide, Council for the Advancement and Support of Education, Washington, D.C., 1986.

Annexe A

Liste de vérification des investisseurs sociaux

Que les fondations souhaitent-elles savoir sur les fondations qui les sollicitent?

1. Statut d'exonération fiscale
2. Le projet proposé correspond-il aux centres d'intérêt de la fondation et à ses orientations en matière de financement?
3. Solidité et stabilité financière :
 - système comptable et tenue de la comptabilité en place
 - stabilité financière de longue date
 - diversité des financements;
 - capacité de collecte de fonds
4. Résultats obtenus :
 - réussites étayées par des preuves irréfutables
5. Degré de nécessité du programme :
 - démonstration de l'existence du besoin et définition de la population cible
 - présentation de la méthode de définition et d'évaluation du besoin
 - opinions d'experts du domaine
 - ne fait pas double emploi avec d'autres actions, ni ne donne lieu à une concurrence entre organismes
6. Clarté du thème du programme :
 - domaine d'intervention, actions à subventionner et objectifs clairement définis
 - budget clair, conforme aux objectifs et réaliste
7. Plan de travail/méthodologie :
 - réalisation du programme, par qui et selon quel échéancier
8. Efficacité/rentabilité :
 - comparaison du coût social de l'absence de programme
 - comparaison avec des programmes semblables, le cas échéant
9. Retombées éventuelles :
 - nouveau modèle/nouvelle méthode d'intervention?
 - résultats spectaculaires ou retombées à long terme?

- prolongation de l'existence ou création d'une ressource communautaire indispensable
 - ampleur géographique des retombées
 - en cas de réussite, comment les retombées seront-elles rendues accessibles?
10. Évaluation :
- définition et mesure du degré de réussite
11. Stratégie/effet de levier :
- autres subventions
 - politique éventuelle
 - retombées d'un nouveau modèle éventuel
12. Part de risque
13. Institutionnalisation ou autonomie éventuelle
14. Qualité de la gouvernance :
- conseil d'administration actif
 - mission de l'organisme compris par l'encadrement des bénévoles
 - composition du conseil d'administration judicieuse et efficace
 - implication effective des bénévoles
15. Légitimité au sein de la communauté :
- qualité du soutien et de la participation communautaires
16. Diversité
17. Orientations stratégiques :
- existence d'un plan à long terme : vision partagée par le personnel, le conseil d'administration et la clientèle
18. Qualité de la gestion :
- compétence des principaux membres du personnel, existence de politiques et de procédures
 - opérationnelles et de dossiers d'évaluation
19. Recommandataires
20. Visite sur site possible

Annexe B

Sources d'information et techniques de recueil des informations nécessaires pour étayer la présentation du problème que vous souhaitez résoudre

Il existe cinq méthodes principales pouvant vous servir à réunir des informations se rapportant au problème que vous souhaitez résoudre.¹¹

1. Indicateurs sociaux

Cette méthode repose sur l'hypothèse que certaines caractéristiques démographiques, socio-économiques et géographiques sont liées à l'existence de besoins en services dans la clientèle. Les indicateurs sociaux peuvent permettre d'effectuer d'utiles comparaisons entre les villes et entre diverses périodes.

- Il s'agit notamment des informations suivantes :
- données du recensement;
- statistiques gouvernementales;
- rapports d'organismes;
- documents utilisés pour des consultations et des débats;
- travaux de recherche sous contrat avec le gouvernement;
- autres données et documents publics, etc.

Il s'agit notamment des sources d'information suivantes :

- Ministères : p. ex. Planification, Santé, Tourisme, Commerce;
- Collèges et universités;
- Conseils de planification sociale;
- Bibliothèques.

Points faibles – les hypothèses selon lesquelles les besoins sont définis par les indicateurs sociaux sont suspectes. Les taux et les moyennes ne s'appliquent pas systématiquement aux cas individuels dans une zone donnée. Les statistiques peuvent être faussées.

2. Utilisation des services

Cette méthode s'appuie sur les données que vous recueillez vous-même sur vos usagers, ainsi que sur les données enregistrées par d'autres organismes proposant le même type de services à un groupe de clients comparable. Les informations communiquées se rapportent à la fois à l'utilisation des services et à leur disponibilité. Vous serez peut-être en mesure d'évaluer l'existence d'une lacune entre ce qui existe et ce qui devrait exister. Il importe dans ce cas que votre enquête soit exhaustive. Il s'agit notamment des informations suivantes :

- caractéristiques des clients;
- services disponibles;

¹¹ *Doing it Right, A Needs Assessment Workbook*, Edmonton Social Planning Council, 1988

- nombre d'usagers;
- nombre d'inscriptions/achats de billets;
- listes d'attente;
- correspondance.

Points faibles – la démonstration de l'existence des besoins demeure indirecte : la disponibilité des services et leur utilisation ne reflètent peut-être pas un besoin. Les dossiers d'un organisme ne sont peut-être pas fiables et il n'existe pas d'informations sur la population qui ne reçoit pas le service.

3. Enquête auprès de personnes-ressources

Cette méthode repose sur le postulat qu'un certain nombre de personnes dans la communauté se trouvent dans une situation qui leur permet de comprendre le problème que vous souhaitez résoudre. L'identité de la personne-ressource dépend entièrement du domaine dont relève le problème que vous voulez résoudre, par exemple, les arts, l'éducation, la santé et les services sociaux. La sélection judicieuse de personnes-ressources représentant une diversité de points de vue constitue un volet fondamental de cette méthode. Les opinions de ces personnes seront recueillies de préférence au moyen d'entretiens en tête-à-tête ou d'entretiens téléphoniques, mais il est possible d'utiliser un questionnaire expédié par la poste. Il peut s'agir notamment des personnes-ressources ci-dessous :

- pourvoyeurs de services, dont travailleurs de première ligne;
- planificateurs de programmes;
- bénévoles communautaires;
- représentants d'organismes subventionnaires;
- représentants institutionnels;
- bénéficiaires des services.

Points faibles – les personnes-ressources peuvent véhiculer des opinions biaisées; leur perception des besoins peut manquer de précision. Il doit être tenu compte de la concurrence entre les organismes.

4. Groupes communautaires

Méthode comparable à celle de l'enquête auprès des personnes-ressources, sauf qu'elle repose sur un groupe de personnes-ressources élargi. Des personnes, qui au sein de la communauté sont repérées en fonction de leur intérêt pour le problème, sont invitées à une réunion publique ou à une série de réunions publiques. Une présentation est effectuée, puis un débat est animé et les commentaires sont pris en note. La réussite de votre forum communautaire passe par les éléments suivants :

- diversité;
- publicité
- participation de la communauté;
- organisation;
- suivi.

Points faibles – les réunions peuvent être dominées par des groupes d'intérêts. Seules les personnes à l'aise pour parler en public se feront entendre. Les personnes qui s'expriment peuvent être mal informées.

5. Enquête de terrain

Permet de recueillir les informations les plus fiables et les plus exactes auprès de ceux qui sont directement touchés par un besoin. Vous recherchez habituellement les types d'informations suivants :

- informations exactes;
- informations reflétant les opinions;
- Informations basées sur l'expérience.

Un questionnaire normalisé est utilisé auprès d'un échantillon sélectionné, en l'envoyant par la poste ou dans le cadre d'entretiens téléphoniques ou en tête-à-tête. Les réponses peuvent servir de base de calcul de l'importance de la population à desservir et à évaluer ses besoins/désirs. Le questionnaire est plus efficace s'il est conçu après une enquête sur l'utilisation des services ou une enquête auprès de personnes-ressources qui a permis de cerner au préalable des besoins/désirs. Il est rarement possible d'effectuer une enquête auprès d'un groupe entier au sein de la population, donc les informations sont habituellement recueillies auprès d'un échantillon représentatif, puis extrapolées pour estimer les besoins/désirs du groupe en entier.

Points faibles – du personnel formé est indispensable pour concevoir le questionnaire et pour garantir que l'échantillon choisi représente bien la population sur laquelle porte l'enquête. Cette méthode peut être plus onéreuse et chronophage que les autres méthodes.

Annexe C

Méthodes d'évaluation

L'évaluation objective et l'évaluation axée sur les participants

- Approche objective :
Importance accordée à l'optique, aux idées et aux opinions des personnes extérieures à la situation, à l'événement, à l'organisme, etc. ou distancées par rapport à ceux-ci.
- Évaluation axée sur les participants, approche subjective :
Repose principalement sur des mesures qualitatives; importance accordée à l'optique et aux centres d'intérêt des personnes impliquées dans un programme.

Évaluation qualitative et quantitative

- Approche qualitative :
Repose sur le recueil de données ou d'informations (au moyen d'entretiens non dirigés, etc.), qui permettent de décrire les faits et les circonstances qui caractérisent une situation.
- Approche quantitative :
Repose sur le recueil de données ou d'informations (au moyen de questionnaires, d'entretiens, de comptage, etc.), qui permettent de rendre compte de l'ampleur d'un problème ou du taux de participation à un programme. Des données quantitatives peuvent donner une image générale et superficielle, en faisant apparaître les domaines qui exigent un approfondissement ou un travail de recherche complémentaire.

Évaluation sommative

- Accomplie au terme du projet;
- A tendance à valoriser les données quantitatives au détriment des données qualitatives;
- Mesure les résultats obtenus par rapport aux objectifs.

Évaluation formative

- S'effectue en cours de projet;
- Vise à cerner ce qui est susceptible de dysfonctionner;
- Peut aboutir à une modification de l'organisation du projet;
- Peut aboutir à une modification de l'avant-projet.

Tous les types d'évaluation exigent la collecte et l'analyse de données.

Les outils énumérés ci-dessous sont quelques-uns des outils d'évaluation :

- Formulaires d'admission (outils les plus courants; peuvent permettre de recueillir toutes sortes de données d'entrée, telles qu'achats, inscriptions, appels téléphoniques, visites, etc.)
- Formulaires de suivi;
- Entretiens individuels;
- Questionnaires d'évaluation;
- Manuel des intervieweurs;
- Journal de bord des employés;
- Documents et dossiers externes.

Annexe D

Exemple de plan de rapport d'évaluation ¹²

1. Présentation du projet – Décrire ...

- a. La conception et le financement du projet;
- b. Les objectifs passés/actuels du projet;
- c. Les personnes impliquées;
- d. Les grandes lignes du projet.

2. Description de la méthodologie d'évaluation – Décrire...

- a. L'approche utilisée pour l'évaluation et les raisons de ce choix;
- b. Les objectifs de l'évaluation;
- c. Le choix de l'évaluateur (peut être interne);
- d. La conception et l'utilisation des outils d'évaluation;
- e. La qualité de fonctionnement des outils;
- f. Toute contrainte liée à la méthodologie;
- g. La sélection des représentants du groupe cible en vue de l'évaluation.

3. Analyse de l'évaluation et des résultats du projet

- a. Décrire en détail les objectifs du projet;
- b. Inscrire les résultats à partir des données recueillies en les reliant à chaque objectif;
- c. Traiter ce qui a été évalué avec précision;
- d. Expliquer la méthode employée pour tirer des conclusions des données;
- e. Signaler et expliquer les schémas de résultats obtenus à partir des outils d'évaluation; les lier à la structure du projet;
- f. Ne pas viser à l'exhaustivité : choisir des schémas et des thèmes récurrents et les analyser.

4. Conclusion

- a. Conclure par un résumé du degré de réussite dans l'atteinte des objectifs;
- b. Formuler des recommandations sur une poursuite du travail accompli ou des recommandations nées du projet.

¹² *Keeping on Track, An Evaluation Guide for Community Groups*, Women's Research Centre, Vancouver, B.C., 1990

Forger des partenariats avec les fondations

Annexe E

Liste de donataires reconnus

Pour satisfaire aux obligations requises pour conserver le bénéfice de leur enregistrement, une fondation de bienfaisance doit consacrer chaque année une certaine partie de ses recettes au financement d'actions de bienfaisance ou à des dons à des donataires reconnus. Les donataires reconnus sont des entités auxquelles un résident canadien peut effectuer un don. Il s'agit notamment des entités suivantes :

- Les organismes de bienfaisance enregistrés;
- Les associations canadiennes enregistrées de sport amateur;
- Les sociétés d'habitation qui sont constituées exclusivement dans le but de fournir des logements à loyer modique aux personnes âgées, résidant au Canada et exonérées d'impôts;
- Les municipalités canadiennes;
- Les Nations Unies et les organismes qui lui sont liés;
- Les universités situées à l'extérieur du Canada et qui sont prescrites en raison de leur appartenance à des organismes estudiantins qui accueillent normalement des étudiants issus du Canada;
- Les œuvres de bienfaisance situées à l'extérieur du Canada auxquelles Sa Majesté du chef du Canada a fait un don au cours de l'exercice de l'organisme de bienfaisance ou dans les douze mois précédant cet exercice;
- Sa Majesté du chef du Canada;
- Sa Majesté du chef d'une province.

La majorité des fondations n'effectuent des dons qu'aux donataires reconnus, habituellement des organismes de bienfaisance enregistrés. La plupart des fondations demandent dans un premier temps votre numéro d'enregistrement d'organisme de bienfaisance (votre numéro d'entreprise) avant d'examiner votre demande de subvention.

Annexe F

Ressources complémentaires

1. Bauer, G. David. *The "How To" Grants Manual: Successful Grantseeking Techniques for Obtaining Public and Private Grants, 4e édition*, Phoenix, AZ, Oryx Press, 1999.
2. Bohnen, Elizabeth, *Effective Proposal Development: A How-To Manual for Skills Training Programs*, Toronto, ON, Ministry of Skills Development, 1988. 153 pages.
3. Carlson, Mimi. *Winning Grants Step by Step: Support Centers of America's Complete Workbook for Planning, Developing and Writing Successful Proposals*, San Francisco, CA, Jossey-Bass, 1995. <www.josseybass.com>
4. Conrad, Daniel. *The Quick Proposal Workbook*, San Francisco, CA, Public Management Institute, 1980. 115 pages.
5. Foundation Center. *A Proposal Writing Short Course*, New York. Disponible à partir de la bibliothèque en ligne du site Web du Foundation Center <www.fdncenter.org>.
6. Golden, Susan L. *Secrets of Successful Grantsmanship: A Guerilla Guide to Raising Money*, San Francisco, CA, Jossey-Bass, 1997. <www.josseybass.com>
7. Gooch, Judith Mirick. *Writing Winning Proposals*. Washington, DC, Council for the Advancement and Support of Education, 1987. 87pages.
8. Hall, Mary. *Getting Funded: A Complete Guide to Proposal Writing, 3e édition*, Portland, OR, Continuing Education Publications, 1988. 206 pages.
9. Kalish, Susan. *The Proposal Writer's Swipe File: 15 Winning Fundraising Proposal, 3e édition*, Detroit, MI: Taft Group, 1984. 164 pages.
10. Kiritz, Norton. *Program Planning and Proposal Writing*, Los Angeles, CA, Grantsmanship Centre, 1980.48 pages, <www.tgci.com>
11. Locke, Lawrence et Waneen Wyrick Spirduso. *Proposals that Work: A Guide for Planning Dissertations and Grant Proposals*, Walnut Creek, CA, AltaMira Press, 1999.