



FINANCEMENT: RELATION AVEC LES BAILLEURS DE FONDS



TABLE DES MATIÈRES

3	Mise en contexte du groupe de travail diversité et inclusion
4	Introduction
5	Objectifs du guide
6	1. Le milieu communautaires – acteur d’importance et d’influence
8	2. Sous-financement chronique
11	2.1 Financement par projet – mise en jeu de la pérennité des organisations et des services
13	2.2 Alternatives au financement par projet
17	3. Connaître l’écosystème de financement
18	3.1 Écosystème de financement – la culture philanthropique au Québec
19	3.1.1 Gouvernements (fédéral, provincial, municipal)
19	3.1.2 Fondations philanthropiques, fondations subventionnaires
20	3.1.3 Entreprises
20	3.1.4 Organisations à double posture – des organisations à la fois bailleurs et demandeuses de financement
22	3.2 Choisir l’écosystème de financement adapté
26	4. Relation autour des fonds – développer des relations « structurantes » avec les bailleurs de fonds
26	4.1 Développer des relations structurantes avec les bailleurs de fonds
29	4.2 Se faire connaître auprès de bailleurs de fonds et se faire connaître auprès des organisations
31	5. Mentorat
32	6. Fiches pratiques
41	À lire
41	À consulter
42	Références

MISE EN CONTEXTE DU GROUPE DE TRAVAIL DIVERSITÉ ET INCLUSION

Formé en décembre 2022, le groupe de travail Diversité et inclusion (GTDI) s'inscrit dans la continuité du [Forum sur la diversité et l'inclusion: une convergence des pratiques pour l'unité d'action](#), organisé par le [Réseau pour la paix et l'harmonie sociale](#) en partenariat avec le Musée des beaux-arts de Montréal.

Lors de la seconde journée du Forum, les professionnel.le.s ont participé à des ateliers portant sur les cinq sujets suivants:

- ♦ transformation organisationnelle et pratiques;
- ♦ langage commun;
- ♦ représentativité;
- ♦ genre et intersectionnalité;
- ♦ financement: relation avec les bailleurs de fonds.

Ces ateliers ont été conçus pour encourager les interactions, le croisement des regards entre différents acteurs (institutionnels, communautaires, corporatifs, philanthropiques, etc.) ainsi que le partage d'expériences et de pratiques afin de favoriser l'élaboration de pistes de solution autour des enjeux proposés.

À la suite du Forum, un groupe de travail a été constitué, puis ce dernier a été divisé en comités thématiques selon les expertises et intérêts de chacun·e. Le présent guide est le résultat du travail collectif effectué dans le cadre du comité Financement: relation avec les bailleurs de fonds, où les participant·e·s provenant des milieux communautaire et philanthropique ont discuté des bonnes pratiques entourant le financement.

INTRODUCTION

Le financement représente un défi non seulement pour ceux et celles qui en cherchent, mais aussi pour ceux qui mettent en place les programmes et octroient les fonds. Certes, les défis ne sont pas les mêmes, mais souvent la volonté et les objectifs – agir pour le bien de la société, aider les communautés – sont

communs. Pourtant, pendant longtemps la relation entre les organisations et les bailleurs de fonds a été considérée comme une relation de pouvoir (de type top-down). La pression, réelle ou perçue, qui peut découler de ce type de relation insécurise certaines directions d'organisations ou certains intervenants qui ne savent pas toujours comment faire une

demande de financement, approcher un bailleur de fonds avant de déposer une demande ou faire un suivi après un refus. Par ailleurs, nous observons la persistance de préjugés à l'endroit des bailleurs de fonds et cela malgré certaines avancées, par exemple au niveau des procédures de traitement des demandes.

La recherche de financement préoccupe toutes les organisations car leur existence, leur fonctionnement, leurs services en dépendent. C'est un processus exigeant qui, en fonction de la taille et de la maturité de l'organisation, peut devenir un défi majeur.

Pour les bailleurs de fonds, accorder du financement de manière raisonnable, responsable et adéquate, peut s'avérer complexe. Notamment en raison de la diversité des besoins, des ressources limitées, des critères d'évaluation à respecter et de la nécessité d'assurer une répartition équitable et transparente des fonds disponibles.

Il est donc nécessaire que les parties puissent se connaître et se comprendre, afin de mieux travailler ensemble pour le bien de la société. En ayant à l'esprit cet objectif commun, le financement devrait donc être considéré comme une relation bidirectionnelle, une relation de travail, une collaboration et non comme une relation de pouvoir.



Le comité **Financement: relation avec les bailleurs de fonds** a donc décidé de travailler sur la question de la relation pour mieux comprendre et connaître les réalités et les enjeux respectifs. Le comité a réfléchi également sur des approches, des stratégies et des outils qui pourraient faciliter la collaboration entre les organisations communautaires et les bailleurs de fonds.

OBJECTIFS DU GUIDE

Il s'adresse à la fois aux organisations de terrain et aux différents types de bailleurs de fonds qui sont à la recherche d'une meilleure compréhension et de meilleures pratiques, plus inclusives et plus équitables.

Dans ce document, nous souhaitons souligner l'importance du milieu communautaire pour la société et mettre en lumière les compétences de cet acteur telles que leurs capacités d'analyse des situations et des besoins, leur force de proposition de solutions et leur opérationnalisation. Nous avons discuté davantage du financement provenant de la philanthropie que ce soit des fondations philanthropiques privées ou publiques.

Par l'entremise de fiches pratiques, nous souhaitons proposer un nouvel outil à ceux et celles qui occupent ou qui prennent le poste de direction générale des organisations, afin de les aider à naviguer à travers les enjeux liés aux demandes de subventions.



1 LE MILIEUX COMMUNAUTAIRES

ACTEUR D'IMPORTANCE ET D'INFLUENCE

«Je ne sais pas ce que
serait le Québec sans son
milieu communautaire.»

STEVEN LAPERRIÈRE,
Directeur général du Rapliq



Le milieu communautaire constitue depuis plusieurs années un filet social très important. Il est souvent le premier acteur confronté aux phénomènes sociétaux, à leurs impacts et à leurs conséquences. Les nombreuses organisations offrant des services à la population comblent des manques, prennent le relais et répondent aux besoins des citoyen·ne·s quand les institutions se montrent impuissantes en termes de services et d'accompagnement, parfois très urgents.

Le lien direct avec la population est la plus grande force du milieu communautaire. La population desservie trouve auprès des organismes communautaires des réponses à ses questions, ses besoins, souvent un sentiment de sécurité, mais aussi des offres d'activités à coût abordable ou gratuites, et une communauté qui partage les mêmes préoccupations ou centres d'intérêt.

Grâce à ce lien privilégié avec la population, le milieu communautaire possède une bonne connaissance des besoins ainsi qu'une importante capacité de proposition, d'innovation et de mise en œuvre de solutions adaptées aux réalités du terrain. Les compétences des intervenant·e·s sont souvent très vastes, ce qui leur permet d'être polyvalent·e·s et d'avoir une bonne compréhension des enjeux touchant les populations qu'ils desservent. Grâce à ces compétences, les intervenant·e·s sont en mesure d'identifier les angles morts dans le traitement de ces enjeux, ainsi que les failles dans les solutions proposées par les institutions. Par exemple, le Regroupement des activistes pour l'inclusion au Québec (RAPLIQ) est allé à la réunion de l'ONU concernant le changement climatique pour parler des personnes en situation de handicap qui font partie des populations particulièrement vulnérables face à cet enjeu, mais qui sont systématiquement oubliées. Il a donc été nécessaire de rappeler le besoin d'inclure cette population dans les réflexions et dans les discussions. Ainsi, le RAPLIQ s'est doté du pouvoir d'influencer la lecture et la compréhension des enjeux de la société. C'est aussi un bon moyen de faire valoir les compétences, les savoir-faire et l'expérience du milieu communautaire.



SOUS-FINANCEMENT CHRONIQUE

Il existe un nombre important d'organisations, couvrant une grande diversité de territoires et de missions. Elles représentent une richesse pour la société et constituent un important filet social. Le grand nombre d'organisations existantes engendre parfois un sentiment de compétition puisque les ressources financières sont limitées. Ceci constitue un paradoxe en soi car le financement disponible n'est pas à la hauteur de l'importance du rôle de ce milieu, ni à celle des attentes qui lui sont adressées par les différents paliers gouvernementaux. Par ailleurs, l'évaluation des besoins financiers réels demeure complexe dans un secteur en constante évolution, marqué par la transformation des réalités sociales et l'émergence continue de nouveaux enjeux. En l'absence d'un registre ou d'un portrait global permettant de documenter ces besoins de manière continue, il devient difficile d'estimer adéquatement les ressources nécessaires au fonctionnement, à l'adaptation et au développement du milieu communautaire.

En recherche constante de financement, il arrive que des organisations, pour survivre, développent des projets en fonction de la source de financement et non en fonction de leur mission primaire ou de leurs compétences. Par conséquent, les nouvelles offres de services développées ne sont pas toujours pleinement alignées avec la mission première de l'organisation, ce qui peut parfois entraîner certaines limites en matière de qualité, de cohérence ou de rigueur, notamment lorsque les



équipes disposent de peu d'expérience ou de ressources dans ces nouveaux champs d'intervention. Cette pratique est à déconseiller car elle peut influencer négativement l'image et la notoriété de l'organisation et, par extension, nuire à la réputation du milieu communautaire, et donc à la population.

Face à l'importante diversité d'organisations communautaires et à la grande diversité de besoins (allant des besoins primaires : habitation, nourriture, jusqu'au besoin de divertissement, source d'espoir et de soulagement), les bailleurs de fonds sont mis devant un choix. Pour y répondre, beaucoup d'entre eux définissent leur(s) champ(s) d'action ou leur(s) champ(s) d'intérêts selon leur compétences puis décident d'y circonscrire leurs efforts. La taille de la fondation est souvent corrélée au nombre d'enjeux sur lesquels elle est capable d'intervenir.

Les bailleurs de fonds philanthropiques, bien qu'ils reconnaissent l'importance des organismes communautaires et d'autres organisations, admettent également qu'ils ne peuvent pas être les seules sources de financement. Les besoins sociaux observés sur le terrain dépassent largement les capacités d'intervention du secteur philanthropique, particulièrement dans un contexte marqué par la diversification et la complexification des enjeux sociaux. Ces réalités rappellent que le soutien au milieu communautaire relève d'une responsabilité collective nécessitant la mobilisation de l'ensemble des acteurs de la société, incluant les différents paliers gouvernementaux, les entreprises, les institutions ainsi que les citoyen·ne·s. Le financement du milieu communautaire ne peut ainsi reposer uniquement sur des contributions ponctuelles ou volontaires, mais nécessite des mécanismes de soutien plus structurants, durables et concertés. De nombreuses fondations se montrent ainsi préoccupées par l'ampleur des besoins observés sur le terrain, dans un contexte où les ressources disponibles demeurent limitées par rapport aux demandes reçues. Cette réalité les amène à se doter de balises et de mécanismes d'analyse afin d'assurer une utilisation rigoureuse, équitable et responsable des fonds accordés. Les décisions de financement reposent donc non seulement sur la pertinence des projets

soumis, mais également sur leur capacité à répondre de manière cohérente aux réalités locales et aux besoins réels des populations concernées. Dans cette perspective, les démarches collaboratives suscitent un intérêt particulier puisqu'elles témoignent souvent d'une bonne connaissance du territoire, des enjeux vécus, des ressources déjà présentes et des complémentarités possibles entre les acteurs mobilisés.

PROPOSITION DE SOLUTION

La création d'une structure englobant toutes les organisations communautaires contribuerait à une meilleure connaissance des besoins financiers nécessaires pour répondre aux besoins du territoire. Cette structure permettrait également aux organisations de savoir, de façon exhaustive, ce qui se fait déjà dans un secteur visé ou auprès d'une population en particulier. Cela favoriserait le développement et la consolidation des connaissances, et préviendrait une duplication de services tout en étant garant de la qualité de ces services ou en devenant une source de perfectionnement pour les intervenant·e·s et pour les directions générales. Une telle structure permettrait de proposer des solutions acceptables et durables et pourrait agir comme un lieu prenant en charge des questions liées à la comptabilité et aux ressources humaines.

Il serait pertinent de revoir les programmes de financement afin qu'ils ne contribuent pas au manque de stabilité des organisations. Il serait également pertinent de modifier ces programmes afin qu'ils couvrent non seulement un projet spécifique, mais aussi une partie de la mission globale. Cette approche garantirait une base de fonctionnement stable pour les organisations.

2.1 FINANCEMENT PAR PROJET – mise en jeu de la pérennité des organisations et des services

La majorité des financements sont conçus principalement pour des projets spécifiques et non pour la mission globale. Cette approche met en péril la viabilité à long terme d'une organisation en entraînant le roulement du personnel, la diminution des services offerts, la détérioration des conditions de travail et une insécurité financière pour l'organisation et ses employés. De plus, cette méthode de financement peut détourner l'organisation de sa mission, de son plan d'action et des priorités immédiates. Le financement par projet peut également engendrer un sentiment de rivalité ou de jalousie entre les organisations, ce qui introduit de la méfiance entre les organisations et peut constituer un obstacle à la collaboration.

Il est important de se souvenir que les organismes communautaires, tout particulièrement, travaillent sur le lien social qui prend des années à s'établir car il s'agit d'un lien de confiance. Le financement par projet va donc à l'encontre de ce besoin fondamental et empêche de réaliser des objectifs structurants, puisqu'il opère dans une temporalité courte.

Le financement par projet est parfois perçu comme un manque de reconnaissance du milieu communautaire et de son personnel, de l'importance de son travail, de ses compétences et de son savoir-faire. Ce qui engendre un sentiment d'injustice, de manque de considération, de confiance et le sentiment d'incompréhension. Le tout impacte la relation avec les bailleurs de fonds - sa qualité, la confiance mutuelle et les possibilités de développer des collaborations durables.

Les organisations, incapables d'offrir un emploi au-delà de la durée d'un projet, sont confrontées à un roulement élevé de personnel. Cette situation les oblige à recruter et à former en permanence de nouveaux·elles employé·e·s. Par conséquent, au lieu de consolider ses acquis, l'organisation se trouve dans un cycle constant de recommencement. Du point de vue de la rentabilité, cette pratique est préjudiciable, car l'investissement dans la formation du personnel est perdu.

PROPOSITION DE SOLUTION

- ♦ Le financement à la mission des organisations avec un processus simplifié de reddition de comptes serait une solution plus adéquate.
- ♦ Il serait intéressant de financer directement les organisations plutôt que leurs programmes car ceci ajoute une étape au processus de financement et contribue à la précarité.
- ♦ Faciliter le processus de demande de financement à long terme. Le rendre similaire aux demandes de financement pour des événements, c'est-à-dire plus simples à remplir.
- ♦ Pour développer un nouveau service, il serait intéressant d'encourager des projets en collaboration avec des organisations qui ont déjà une bonne expertise dans le domaine. Cette approche serait gagnante pour tout le monde en termes d'apprentissage et d'innovation et contribuerait à la réduction de la compétition et à la préservation de la qualité des services.

2.2 ALTERNATIVES AU FINANCEMENT PAR PROJET

Ne pas répondre à un appel à projets correspondant peu à la mission de l'organisation est un défi, surtout quand la situation financière est difficile. Pour les bailleurs de fonds, financer au-delà du programme en place est un problème. Une double question se pose avec acuité - comment l'organisation peut garder le focus sur la stratégie et comment le bailleur de fonds peut se doter de flexibilité pour répondre aux besoins du terrain ?

POUR LES ORGANISATIONS

Il est toujours complexe de renoncer à un appel à projets, surtout lorsqu'on est en quête de financement et que les besoins sont nombreux. Cependant, au lieu de dépenser temps et énergie pour un appel à projets de courte durée, non aligné avec la mission de l'organisation, il est plus avantageux, et surtout plus durable, de concentrer ses efforts sur des programmes pluriannuels qui sont en lien direct avec la mission et alignés avec la planification stratégique. Il est essentiel de maintenir le cap sur les objectifs fixés. L'engagement dans un projet devrait être évalué en fonction de sa faisabilité - la capacité de mener le projet à son terme et d'obtenir des résultats bénéfiques pour la population desservie, ainsi que pour l'avancement significatif de la cause.

Cependant, il peut être intéressant de répondre à un appel à projets « inhabituel », c'est-à-dire qui dépasse l'offre de service standard de l'organisation, tout en conservant un arrimage avec sa mission première. La proposition développée peut devenir un projet-pilote qui est complémentaire aux services déjà proposés. Cela permet de conserver une continuité dans les programmes et la planification stratégique, tout en préservant une certaine souplesse.

SOLUTIONS PROPOSÉES

- ♦ Faire connaître aux bailleurs de fonds les besoins de la population desservie.
- ♦ Créer des campagnes de sensibilisation et d'auto-financement.
- ♦ Générer ses propres projets - l'avantage de cette approche est que l'organisation possède les données, et les connaissances pour démontrer et convaincre que le projet répondra aux besoins réels du terrain et que la réalisation du projet fera avancer la cause. La réponse à un appel à projets devient donc complémentaire aux activités de l'organisation.
- ♦ Il est conseillé d'articuler la demande de financement de manière à établir un lien manifeste avec le plan stratégique, ce qui permet de satisfaire aux exigences de l'appel à projets tout en contribuant à l'avancement de la mission. Il est suggéré d'adopter une approche équilibrée, se situant entre la soumission d'un projet spécifique et l'adhésion à la mission globale, étant donné que ces deux éléments sont (ou devraient être) intrinsèquement liés.
- ♦ Développer des communautés d'entraide au sein de la population desservie afin de partager les connaissances, les ressources: cela permet de rendre les personnes autonomes plus rapidement et de leur redonner confiance et le pouvoir d'agir.

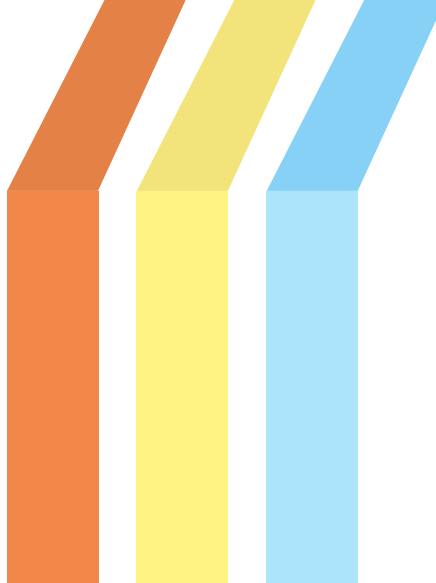
POUR LES BAILLEURS DE FONDS

En ce qui concerne les fondations philanthropiques, la marge de manœuvre pour financer au-delà des programmes existants ou des champs d'intérêt définis dépend, entre autres, de la taille de la fondation et de sa flexibilité. Les petites fondations qui agissent localement et qui ont habituellement une structure moins complexe et des processus de sélection simplifiés, peuvent se permettre d'accorder un financement aux demandes connexes à leur champ d'action.

Quand il s'agit de grandes fondations, les champs d'actions sont précis parce que même avec un fonds de dotation qui peut paraître élevé, il est impossible de répondre à tous les besoins et surtout aux besoins émergents qui ne cessent de changer et d'augmenter.

SOLUTIONS PROPOSÉES

- ♦ Lancer un fonds à la suite de consultations avec les organisations.
- ♦ Revoir régulièrement les critères de financement afin de s'assurer qu'ils soient adaptés aux réalités des organisations et sociétales.
- ♦ Il est impératif qu'un volet du financement soit alloué au financement de la mission et des opérations des organisations (plus de 10%).



- ♦ Garder une ouverture pour les projets qui sont proposés par des organisations en dehors de l'appel à projets.
- ♦ L'approche par transfert de fonds a été indiquée comme stratégie innovante. Bien qu'il y ait des critères à respecter et des suivis de projets, l'une des intentions est d'accorder aux organisations la flexibilité de dépenser le montant alloué au moment et dans les domaines qui leur semblent les plus appropriés. Une piste envisageable serait le transfert de capitaux. Il s'agirait de financer une organisation sans recourir à un financement par projet.
- ♦ Favoriser des financements pour plusieurs années (par exemple cinq ans) pour appuyer des projets structurants.

3

CONNAÎTRE L'ÉCOSYSTÈME DE FINANCEMENT

L'ÉCOSYSTÈME DE FINANCEMENT SE COMPOSE DE CINQ ÉLÉMENTS ESSENTIELS

Financements gouvernementaux

Municipal ♦ Provincial ♦ Fédéral

Petites et moyennes entreprises (PME)

Grandes entreprises

Fondations philanthropiques

Donateur·rice·s individuel·le·s

Il s'agit donc d'un écosystème à la fois riche et diversifié, dans lequel la navigation peut s'avérer complexe. Il est souvent difficile de connaître l'entièreté de l'offre pour un secteur donné.

3.1 ÉCOSYSTÈME DE FINANCEMENT – la culture philanthropique au Québec

D'année en année, le montant moyen des dons de bienfaisance par habitant au Québec demeure le plus bas au Canada. Quant aux autres sources de financement, gouvernementales et philanthropiques, elles ont tendance à fluctuer ce qui met beaucoup de pression sur les OSBL.

Concernant les demandes de subventions gouvernementales, une certaine uniformité peut être observée, bien que des variations existent entre les ministères et les niveaux provincial et fédéral. Cependant, le secteur privé présente une dynamique distincte, voire une approche différente, notamment en ce qui concerne les dons planifiés, les dons majeurs, les campagnes de sollicitation postale et les événements de financement. Ces distinctions ont un effet important sur la nature des demandes, mais également sur l'offre de services proposée. Il est essentiel de noter que les avantages mutuels pour les parties prenantes évoluent en conséquence.

Ceci implique donc des décisions organisationnelles en termes d'orientations à court, moyen et long terme. Une bonne connaissance de l'écosystème de financement revêt donc une importance fondamentale et existentielle pour beaucoup d'organisations.

3.1.1 GOUVERNEMENTS (fédéral, provincial, municipal)

Chacun de ces paliers gouvernementaux offre des possibilités de financement. Les multiples programmes existants sont publiés sur leurs sites web respectifs. Les programmes évoluent, parfois tout en conservant leur appellation, il est donc essentiel de les examiner minutieusement.

Pour certains programmes, le bailleur de fonds organise des rencontres d'information. Il est intéressant d'y participer pour mieux comprendre le programme, ses exigences et pour pouvoir poser des questions. S'il n'y a pas de rencontres prévues, il est fréquent que des conseillers soient disponibles pour une rencontre individuelle. N'hésitez pas à les solliciter.

3.1.2 FONDATIONS PHILANTHROPIQUES, FONDATIONS SUBVENTIONNAIRES

Le terme « FONDATION » ne signifie pas forcément bailleur de fonds. Certaines fondations sont des entités qui récoltent l'argent pour les verser à une cause particulière (par exemple les fondations des hôpitaux). D'autres sont elles-mêmes des organisations qui cherchent à obtenir des subventions au même titre que par exemples les organismes communautaires. Parce que ce terme porte à confusion et peut être une « fausse piste » de financement, la recherche d'informations sur les fondations est une étape très importante.

CONSEIL : Pour connaître les fondations philanthropiques, il est fortement conseillé de consulter les registres existants comme celui de la Fondation philanthropique Canada ou de la Fondation Québec Philanthrope.

3.1.3 ENTREPRISES

Des entreprises de toutes tailles, petites, moyennes ou grandes, participent à la philanthropie. Parmi les PME, certaines offrent des dons en nature (contributions non financières) ou des services pro bono. Les organisations de taille moyenne sont plus portées à avoir une politique ou un programme de dons et de commandites.

Les grandes entreprises ont souvent une culture philanthropique bien développée – des programmes de

dons et de commandites, des programmes philanthropiques avec engagement des employés en tant que bénévoles. Dans ce cas, ces entreprises annoncent leurs engagements sur leurs sites web et leurs autres plateformes. Certaines entreprises ont créé leur propre fondation (par exemple, la Banque Royale du Canada).

CONSEIL: Consulter les sites web des entreprises ou contacter le service des communications pour avoir des informations sur les politiques de commandites.

3.1.4 ORGANISATIONS À DOUBLE POSTURE – des organisations à la fois bailleurs et demandeuses de financement

Certaines organisations adoptent une **DOUBLE POSTURE**: elles agissent à la fois comme **bailleur de fonds** et comme **solliciteur de soutiens financiers**.

Prenons l'exemple d'une entité qui reçoit des fonds de fondations publiques ou familiales et les redistribue ensuite à des organismes communautaires via ses propres appels à projets ou programmes. Cette dualité soulève des questions importantes liées au fonctionnement.



Il est essentiel de :

- ▶ Dissocier clairement et de manière transparente la gestion des deux parties.
- ▶ Accorder une **attention particulière à la dynamique de soutien ou d'accompagnement** à offrir à la tierce partie (les organisations bénéficiaires).

Pour encadrer cette double fonction, des politiques explicites sont indispensables, notamment :

- ◆ Politiques d'obtention|d'octroi des dons.
- ◆ Code éthique.
- ◆ Exigences de reddition de comptes.
- ◆ Lignes directrices très claires en matière de partenariat et de communication, afin de délimiter le rôle et les actions de l'organisation.

3.2 CHOISIR L'ÉCOSYSTÈME DE FINANCEMENT ADAPTÉ

La connaissance de l'écosystème de financement répondant à la mission et aux projets d'une organisation est un enjeu majeur. De nombreuses organisations n'ayant pas de personnel dédié à la recherche de fonds se sentent désarmées face à ce défi et ne savent pas par où commencer – où trouver l'information ? Comment trouver le bailleur de fonds adéquat, répondre aux appels à projets, approcher les bailleurs de fonds et soumettre une demande ? etc.

Bien que de nombreux bailleurs de fonds aient apporté ces dernières années des changements significatifs à leurs communications et à leurs procédures de traitement des demandes de financement, nous constatons la persistance de préjugés à leur égard. Les organisations continuent de percevoir les bailleurs de fonds comme inaccessibles.

En réponse à cette critique, plusieurs bailleurs de fonds ont révisé leurs sites web et leurs programmes. Cette révision a pour objectif de rendre le vocabulaire utilisé plus accessible, les messages plus clairs et le processus d'évaluation plus transparent. De plus, les responsables des programmes se rendent plus disponibles pour des rencontres (habituellement de 20 à 30 minutes) avec les organisations qui souhaiteraient déposer une demande de financement. Dans de nombreux cas, les bailleurs de fonds ont adopté une approche accommodante envers les organisations en quête de financement. Ils tentent de s'adapter aux réalités des organisations, et non l'inverse.

Une analyse interculturelle des réalités et des pratiques des organisations fait partie de ces efforts. Par exemple, la première réaction des bailleurs de fonds serait potentiellement de refuser toute dépense liée à l'achat de tabac. Or, l'usage du tabac fait partie des rituels de certains groupes autochtones. Refuser cette dépense constitue une forme de non-reconnaissance de leurs pratiques et crée une exclusion. Il s'agit alors de faire preuve d'intelligence interculturelle.

POUR FAVORISER LA VISIBILITÉ DES PROGRAMMES DE FINANCEMENT AUPRÈS DES ORGANISATIONS, LES BAILLEURS DE FONDS PEUVENT :

- ♦ Créer une plateforme électronique ainsi qu'une infolettre.
- ♦ Organiser des webinaires en français et en anglais pour la faire connaître en invitant l'ensemble de ses partenaires.
- ♦ Rendre le site web plus convivial et plus accessible.
- ♦ Faciliter la communication: pour les organisations qui seraient intéressés à avoir plus d'information sur les programmes ou qui désirent déposer une demande de financement, avoir une ligne disponible pour entrer en contact avec un des responsables, rendre possible la communication via le site web ainsi que la prise de rendez-vous virtuels avec un des responsables.
- ♦ Adopter une stratégie plus proactive en se faisant connaître auprès des tables de concertation et des partenaires provenant des réseaux diversifiés.
- ♦ Approcher individuellement certaines organisations.
- ♦ Participer aux activités de réseautage
- ♦ Le bouche à oreille constitue également une stratégie efficace, mais sur laquelle les bailleurs de fonds ont moins de contrôle.

Lors de leur recherche de financement, les organisations se doivent de concevoir une stratégie de ciblage efficace des bailleurs de fonds, afin d'éviter tout découragement. Il n'est pas recommandé de soumettre de nombreuses demandes de financement dans l'espoir d'obtenir une réponse favorable. Il est primordial de trouver les bailleurs de fonds dont la mission correspond à celle des organisations.

La recherche et la rédaction de demandes de financement représentent un défi majeur pour les organisations. Afin d'optimiser cette démarche, il est fondamental de consacrer le temps nécessaire à une préparation rigoureuse, ce qui implique de mener une recherche approfondie pour identifier les ressources existantes correspondant au domaine d'intervention. Il est également essentiel de définir précisément ses besoins. Toutefois, certains responsables ou intervenant.e.s peuvent manquer d'outils et de compétences en matière de rédaction de demandes de financement. Dans ce cas, il s'agit d'établir des partenariats ou de former un comité au sein de l'organisation ou avec des partenaires pour mener à bien cette démarche. Parfois, il est possible de se faire accompagner par le bailleur de fonds lui-même pour bien comprendre les questions et le type de réponses qui est attendu.

Pour faciliter l'accès aux fonds, plusieurs fondations ont adopté un processus de dépôt de demande de financement par étape :

Dépôt d'une lettre d'intérêt : rédaction de la lettre d'une page permettant de savoir rapidement s'il y a un alignement entre le candidat et le bailleur de fonds.

1

Si, après une évaluation par le responsable du programme, la demande correspond aux lignes directrices, l'organisation peut **soumettre une demande** de financement plus complète incluant le budget.

2

Entre-temps, des responsables du programme accompagnent l'organisation, **répondent aux questions et le guident** dans l'avancement de la rédaction de la demande de financement.

3

Les responsables du programme **présentent ensuite les projets** devant un conseil qui prendra une décision.

4

BIEN QUE LES CRITÈRES DE SÉLECTION VARIENT D'UN PROGRAMME À L'AUTRE, PLUSIEURS CRITÈRES SEMBLENT TRANSVERSAUX:

- ♦ l'alignement entre le projet à financer et les orientations stratégiques du bailleur de fonds,
- ♦ les retombées potentielles du projet,
- ♦ le niveau de risque du projet et l'échéancier de sa réalisation,
- ♦ le nombre de personnes ciblées (répondre aux besoins du plus grand nombre),
- ♦ la disponibilité de l'enveloppe budgétaire chez le bailleur de fonds.

Pour le suivi des projets financés, les fondations misent souvent sur la diligence raisonnable et l'établissement d'un lien de confiance avec les organisations. Il y a tout de même une vérification des rapports, de la composition et des actes des conseils d'administration.

SOLUTIONS PROPOSÉES POUR LES ORGANISATIONS

Dans un contexte où il est souvent difficile pour les organisations de connaître l'entièreté de l'offre de financement disponible et pour les bailleurs de fonds d'être accessibles aux différentes organisations, le partage d'informations est crucial. Voici quelques solutions:

- ♦ Systématiser le partage des appels à financement dans les réseaux de partenaires et à travers différentes plateformes (infolettre, réseaux sociaux, etc.).
- ♦ Transmettre l'information systématiquement à tous les membres dès la réception de l'appel.
- ♦ Répondre aux appels à projets alignés avec la mission de l'organisation.
- ♦ Partager l'information peut être l'occasion de nouer de nouvelles collaborations.
- ♦ Communiquer avec les bailleurs de fonds en cas de doute, poser des questions.

4

RELATION AVEC LES BAILLEURS DE FONDS

Pour que la relation autour des fonds soit une relation structurante, il est nécessaire de la considérer en tant que **relation de travail** dans laquelle chaque partie a un rôle à jouer. C'est une collaboration pour répondre à une problématique, à un enjeu, en vue d'améliorer la société. Enfin, il s'agit de construire **une relation de confiance** entre les parties prenantes pour le bien du projet et de la population desservie.

4.1 DÉVELOPPER DES RELATIONS STRUCTURANTES AVEC LES BAILLEURS DE FONDS

La mise en place d'une **relation structurante** requiert une bonne communication entre les protagonistes. Une bonne connaissance des missions respectives, des publics cibles, des plans stratégiques et des besoins, ainsi que des capacités budgétaires, mène à une meilleure compréhension mutuelle. Cette dernière peut être facilitée via des rencontres formelles, ainsi que par des présentations détaillées des organisations, de leurs structures

de gouvernance, leurs réalisations (projets réalisés et projets financés) et de leur impact. Cette connaissance partagée permet de déterminer le degré d'alignement entre les parties et ouvre la voie à une co-construction ou une co-réalisation des projets.

Les deux parties ont des obligations l'une envers l'autre.

Les candidat·e·s doivent faire comprendre leur projet – ses étapes, l'échéancier et l'impact attendu, et présenter un budget juste et réel. Il importe de présenter le projet de manière la plus limpide possible et de démontrer, de manière explicite, le lien avec les lignes directrices du programme ou avec la mission du bailleur de fonds. C'est un exercice d'écriture qui demande du temps et de se mettre à la place du lecteur car parfois une maîtrise du projet empêche d'expliquer « les évidences ».

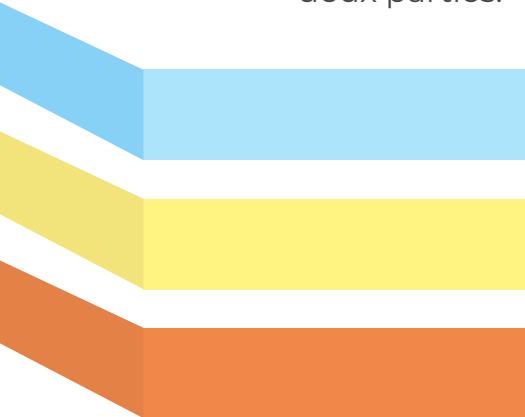
ASTUCE : faire lire le texte à quelqu'un de confiance, mais qui ne connaît pas le projet et lui demander par la suite de raconter ce qu'il a compris permet de savoir si l'ensemble est clair.

Les bailleurs de fonds sont tenus de dépenser de manière raisonnable et responsable. Cette exigence implique de mener des recherches approfondies, afin de connaître le territoire, la population et ses besoins. En cas d'incertitude, il est impératif de solliciter des clarifications auprès des organisations plutôt que de se baser sur les suppositions.

Le bailleur de fonds a le devoir de rendre clair le processus de sélection : les critères, les formulaires, les étapes à suivre et l'échéancier. Il est conseillé de faire preuve d'une certaine ouverture et de flexibilité en termes de reddition de compte. Il est important aussi d'être transparent sur les fonds disponibles et le montant du financement qu'il est possible d'accorder.

Le bailleur de fonds devrait porter attention à la composition de ses comités de sélection. Il est important que ces comités soient constitués de personnes avec des expériences et expertises variées et complémentaires, afin de se donner les moyens d'une analyse juste et équitable.

La force d'une relation structurante repose donc sur une bonne connaissance et une bonne compréhension des enjeux respectifs, mais aussi sur une communication ouverte. Cette dernière est un avantage surtout en cas de problèmes, de difficultés rencontrées que ce soit en termes de réalisation du projet ou de limites du programme. Communiquer tout au long du projet permet d'avoir un appui, des conseils et favorise une compréhension mutuelle qui prévient les « mauvaises surprises » pour les parties prenantes. Il est possible que le projet ne se déroule pas comme prévu, qu'un dépassement de coût survienne, dû par exemple à l'aggravation d'un phénomène. Il est alors impératif de le signaler au plus vite et de l'expliquer afin de trouver, ensemble, des solutions qui conviennent aux deux parties.



Quant aux limites du programme, il est souhaitable que les organisations puissent donner une rétroaction au bailleur de fonds. Cela permet notamment d'identifier les angles morts et de souligner quels éléments pourraient aider dans la réalisation des projets – par exemple : inclure un volet permettant le renforcement et/ou la diversification des capacités.

4.2 SE FAIRE CONNAÎTRE AUPRÈS DE BAILLEURS DE FONDS ET SE FAIRE CONNAÎTRE AUPRÈS DES ORGANISATIONS

Rencontrer des bailleurs de fonds permet de mieux comprendre leur fonctionnement et leurs capacités financières¹. Il s'agit d'établir un dialogue constructif en vue d'une collaboration, car il ne s'agit pas seulement d'obtenir des explications concernant les critères, mais aussi d'échanger sur les liens entre les programmes et la mission/les projets de l'organisation. Ce dialogue facilite le positionnement stratégique des parties prenantes et permet éventuellement d'adapter le projet selon les commentaires reçus.

Les organisations ont besoin d'attirer l'attention sur leur cause, leurs projets, mais, parfois ils ne savent pas comment entrer en contact avec les bailleurs de fonds au-delà de l'appel à projets.

La prise d'un rendez-vous sans avoir de demande concrète fait partie des bonnes pratiques. Il s'agit de présenter la mission, la vision, les actions prioritaires et les actions prévues à court, à moyen et à long terme. Il est important de démontrer de manière explicite le lien entre la mission du bailleur de fonds et la mission ou le projet de l'organisation. Cette présentation permet de faire connaissance ou de mieux se connaître. C'est aussi un bon moyen de voir s'il y a une ouverture éventuelle pour un projet donné.

1 Il arrive que certains montants demandés dépassent les capacités financières du bailleur de fonds.

La discussion en personne permet de créer un sentiment de confiance, d'intercompréhension, d'appartenance. Si la rencontre en personne n'est pas possible, il est bien de privilégier l'échange de vive voix car cela peut amener de nouvelles idées, de nouvelles questions, etc.

Faire circuler le plan stratégique permet de faire connaître la mission, les projets et surtout les indicateurs et les cibles.

Les bailleurs de fonds peuvent aussi adopter cette approche – solliciter des rencontres avec des organisations qui travaillent dans les secteurs qui les intéressent, contacter des tables de concertation pour présenter leurs programmes, organiser des sessions d'information sur les programmes, sur leur vision et leur impact. Ils peuvent également participer aux événements de réseautage ou aux conférences.

5

MENTORAT

Un système de mentorat pourrait être mis en place afin de soutenir les organisations moins expérimentées, ainsi que ceux désirant bénéficier d'une évaluation externe de leurs projets. Il est alors nécessaire de définir les critères de ce jumelage, telle que l'absence de concurrence entre les parties prenantes.

Les consultations peuvent servir à :

- ♦ lire la demande pour évaluer si le projet est écrit de manière claire et communicative;
- ♦ obtenir des avis sur le budget et sa fiabilité;
- ♦ renforcer l'argumentaire;
- ♦ recevoir des conseils en termes de reddition de comptes.

Le conseil d'administration peut également agir comme mentor. Il peut être bénéfique de solliciter l'avis du conseil d'administration qui regroupe des compétences diverses tout en partageant les priorités stratégiques de l'organisation.

Il est important de solliciter des bénévoles ou des personnes qui ne sont pas en lien avec les mêmes demandes pour ne pas être en conflit d'intérêt ou en compétition.



6

FICHES PRATIQUES

Dans cette partie, nous partageons les pratiques et les astuces qui facilitent les préparatifs pour la demande de subvention. Cette liste n'est pas exhaustive. Nous avons répertorié les pratiques qui nous semblaient les plus pertinentes.

FICHE

MÉMOIRE ORGANISATIONNELLE ET MÉMOIRE DE PROJETS POUR FACILITER LES DEMANDES DE SUBVENTIONS

Il est essentiel d'archiver chaque projet, chaque document, chaque lettre et chaque compte rendu de rencontres importantes. Cette pratique contribue à la constitution d'une mémoire organisationnelle et facilite la rédaction de divers documents, tels que les rapports annuels ou les demandes de subvention.

- ♦ La constitution de ces documents concerne chaque membre de l'équipe.
- ♦ La mémoire organisationnelle sous forme de rapport d'activités est un élément important dans le dossier de la demande de subvention.

- ♦ Organiser la documentation de manière rigoureuse permet de voir l'évolution des dossiers, de la réflexion et de garder une cohésion dans l'approche.
- ♦ Le suivi rédigé de manière claire permet à toute l'équipe de comprendre l'évolution du dossier et facilite la relève, ce qui est crucial surtout si l'organisation subit un roulement du personnel.
- ♦ Documenter les post-mortem permet d'améliorer les pratiques.
- ♦ Il est essentiel de documenter les conversations et les rencontres qui contribuent à l'établissement d'une relation de collaboration ou de partenariat. Suite à une rencontre, l'envoi d'un courriel résumant les échanges permet de s'assurer d'une compréhension mutuelle et de conserver une trace des points abordés, facilitant ainsi la reprise ultérieure de la conversation.
- ♦ La rigueur quotidienne porte ses fruits lors de la rédaction de rapports d'activités ou de demandes de subvention, en particulier si ces dernières sont alignées sur la mission de l'organisation. Grâce à cette pratique, 70 % à 75 % du travail est déjà accompli, ce qui facilite considérablement l'argumentation et la présentation du projet.
- ♦ Cette rigueur permet de réajuster le budget des projets déjà présentés ou des événements déjà réalisés. Elle permet d'adopter un regard critique sur les actions passées et de procéder à un examen approfondi de chaque étape afin d'identifier les points à améliorer ou à ajuster, ce qui s'avère particulièrement utile lors de la préparation des demandes de financement.
- ♦ Conserver les demandes de subvention précédentes et les examiner rétrospectivement afin de mieux évaluer les besoins pour les demandes futures.

CONNAITRE SON ÉCOSYSTÈME DE FINANCEMENT

- ♦ Consacrer du temps à la recherche de bailleurs de fonds ayant les mêmes champs d'intérêt.
- ♦ Si on veut solliciter un financement "audacieux" auprès de bailleurs de fonds avec des intérêts a priori non alignés sur notre mission, préparer des arguments et des exemples pour convaincre.
- ♦ Consulter des répertoires de fondations philanthropiques (ex. site web de Fondations philanthropiques Canada <https://pfc.ca/fr/membres/>).
- ♦ Consulter les sites gouvernementaux.

SE PRÉPARER POUR LE DÉPÔT DE LA DEMANDE

- ♦ Il est toujours pertinent de communiquer avec le responsable du programme et de lui indiquer vos besoins. Bien que cela ne garantisse pas l'obtention du financement, car un jury évalue généralement la demande, cela maximise vos chances de succès.
- ♦ Être disponible pour échanger. Afin d'assurer l'engagement de l'interlocuteur, sa compréhension et son appropriation de la mission, il est essentiel de maintenir une communication ouverte et transparente. Dans cette optique, on peut envoyer régulièrement des documents en cours d'élaboration.

- ♦ Privilégier une communication écrite exhaustive, tout en l'accompagnant de rencontres téléphoniques ou en personne.
- ♦ Réunir les documents nécessaires à l'avance.
- ♦ Choisir ses partenaires pour renforcer le projet. Obtenir la confirmation de leur participation avant le dépôt.
- ♦ Avoir une vision claire du projet - les étapes, le public, les moyens de mesures d'impact.
- ♦ Viser des résultats réalistes.

FICHE

PROPOSER UN PROJET (NE PAS TOUJOURS ATTENDRE LES APPELS)

Proposer un projet dont les enjeux font l'objet d'un « angle-mort », d'un « nouvel enjeu » ou d'un projet qui ne « rentre » pas dans les cases.

- ♦ Le projet doit reposer sur un dossier solide basé sur des preuves tangibles.
- ♦ Présenter aux bailleurs de fonds l'importance du projet et démontrer que c'est aussi une manière de consolider l'organisation et sa mission.
- ♦ Faire un état des lieux du projet, de la situation, des besoins.
- ♦ Le pouvoir de proposition hors-cadre se base sur la relation, mais aussi sur une recherche bien expliquée, sur un projet défini et clair².
- ♦ Développer un argumentaire permettant aux bailleurs de fonds de bien saisir l'enjeu.

2 Cela ne veut pas dire que le projet ne rencontrera pas des difficultés ou des obstacles, mais les objectifs sont clairs, réalisables et les étapes définies.

MESURER L'IMPACT ET VALORISER SON PROPRE TRAVAIL

Il est souvent demandé **aux organisations** de démontrer quels sont les impacts de leurs projets sur les populations visées. Cet exercice nécessite, d'une part, de mettre en place des outils d'évaluation ce qui entraîne le déploiement de ressources humaines que les organisations n'ont pas toujours. D'autre part, les retombées des projets et des programmes se font généralement sentir à moyen et à long terme. En ce sens, la vision par projet à court terme ne permet pas toujours d'observer des effets structurants chez les populations visées. Il est néanmoins important de chiffrer l'impact d'activité ou de projet – il s'agit de donner des chiffres réels, même s'ils sont modestes. Le narratif, appuyé par des chiffres, augmente la qualité du projet et de la demande. Cela démontre que l'organisation a une forme de contrôle et est en mesure d'évaluer son propre travail.

- ♦ Si certaines activités sont difficiles à « mettre en chiffres » il est nécessaire de le dire, d'expliquer.
- ♦ Les chiffres s'expliquent et sont contextuels, il est donc nécessaire de faire un narratif qui permet de comprendre l'ampleur de l'impact.
- ♦ Les chiffres visés permettent de se donner un cap à tenir et de démontrer à quel point les actions sont alignées sur les objectifs.

COMMENT VALORISER LE QUALITATIF ?

- ▶ Faire le lien avec le plan stratégique qui comporte des indicateurs, des cibles plus générales et montrer comment l'action planifiée s'inscrit dans la réalisation du plan annuel.
- ▶ Inviter les partenaires (y compris les bailleurs de fonds) pour les activités.

- ▶ Inclure les bailleurs de fonds dans la planification stratégique.
- ▶ Réunir des témoignages.
- ▶ Démontrer la particularité/richesse de la programmation (les artistes choisis, etc.)
- ▶ Établir des partenariats avec d'autres organisations qui offrent des services de qualité qui peuvent être complémentaires, ce qui permet d'apporter une dimension intersectorielle ou de porter la cause en dehors du cercle habituel et ainsi toucher un autre public, etc.

POUR LES BAILLEURS DE FONDS

Chaque évaluation s'inscrit dans un contexte particulier, mais, par souci d'équité, il est important pour les bailleurs de fonds de pouvoir s'appuyer sur des données probantes. Les chiffres et le narratif permettent de comprendre ce qui se passe – de bon et de moins bon, les obstacles et les soucis rencontrés.

Il est nécessaire que les bailleurs de fonds élaborent des sondages afin de mesurer le degré de satisfaction de la relation qu'ils développent avec les organisations. Ceci permet d'avoir un regard critique sur les pratiques et de faire des ajustements. Ces derniers sont communiqués et discutés avec les partenaires. Ce qui permet d'accroître le sentiment de confiance.

POUR LES ORGANISATIONS

La mise en place des critères ÉDI dans les grilles d'évaluation des financements de projet suscite beaucoup de réflexion au sein de la structure et du fonctionnement de l'organisation. Néanmoins, tous ne savent pas encore comment y répondre. Dans l'exemple du Conseil des arts de Montréal (CAM), il s'agit surtout d'une grille d'accompagnement pour soutenir, guider les organisations, mais qui n'a pas d'impact direct sur l'octroi de financement. Les organisations sont invitées à compléter la grille annuellement et à la transmettre au CAM.

IMPORTANCE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

- ♦ Porter un regard critique sur la composition du conseil d'administration afin de s'entourer des compétences nécessaires.
- ♦ Ne pas avoir peur de mobiliser son conseil d'administration pour obtenir des conseils ou de l'aide permettant de résoudre des interrogations ou des problèmes.
- ♦ Voir le conseil d'administration comme une force collaboratrice.

QUOI FAIRE LORSQU'UNE DEMANDE DE FINANCEMENT EST REFUSÉE ?

Lorsque la demande est refusée, il est nécessaire de **communiquer avec le bailleur de fonds** pour bien comprendre les raisons de sa décision - les failles du projet, les points faibles, etc. C'est aussi une occasion de souligner le lien entre les projets et la mission du bailleur de fonds.

- ♦ **Ne pas s'arrêter à la réception de la lettre de refus.** Cette dernière est un début de conversation avec le bailleur de fonds. Il y a plusieurs bailleurs de fonds qui déplorent le manque de communication après la lettre de refus. Cette conversation permet de savoir comment ajuster la demande pour qu'elle ne soit pas refusée la seconde fois.
- ♦ Bonifier et **déposer une seconde fois**, si les conditions le permettent.

- ♦ **Téléphoner ou solliciter une rencontre en personne, se rendre disponible**, ce qui permet de discuter de vive voix de la demande, de mieux saisir les raisons et de poser des questions sur les points à améliorer.
- ♦ **Garder une ouverture** pour modifier/bonifier le projet.

BAILLEURS DE FONDS

- ▶ Bien documenter la ou les raison(s) du refus.
- ▶ Ces raisons devraient être claires. La phrase « n'atteint pas nos objectifs » est incompréhensible pour les candidats.
- ▶ Garder à l'esprit que les lettres de refus sont aussi des outils qui permettent aux candidats de mieux comprendre les attentes et d'apprendre à mieux expliquer leur projet.
- ▶ Il est utile de donner des arguments détaillés et concrets, c'est-à-dire avec un exemple.
- ▶ Se rendre disponible pour une conversation.

REDDITION DES COMPTES

- ♦ Prendre connaissance des exigences en termes de reddition des comptes dès le début, afin de prévoir cette étape dans l'échéancier.
- ♦ Communiquer, au besoin, avec le bailleur de fonds pour bien comprendre ses attentes à ce stade.
- ♦ Si le processus est exigeant, ne pas attendre la fin du projet pour le faire.
- ♦ Documenter le projet au fur et à mesure.
- ♦ Mettre en place des outils (par exemple, des logiciels de gestion de projet) qui permettent de suivre l'avancement et de classer les éléments nécessaires.

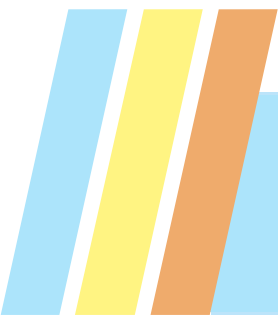
BAILLEURS DE FONDS

- ▶ Penser à alléger cette étape.
- ▶ Donner des explications claires en termes d'attentes.
- ▶ Avoir une ouverture aux différentes méthodes de reddition de comptes (par exemple, un compte-rendu oral).



À LIRE

- ▶ [À quoi reconnaître le bailleur de fonds potentiel](#)
- ▶ [Nouveau guide: Fondation McConnell](#)
- ▶ [Fondation de Grand Montréal –
Stratégie d'investissement responsable](#)
- ▶ [Plan stratégique de la Fondation de Grand Montréal](#)
- ▶ [Étude des tendances en philanthropie 2024](#)



À CONSULTER

Voir le [Réseau Québécois de l'action Communautaire Autonome](#)

EXEMPLES D'INCLUSION DES CRITÈRES EDI DANS LES DEMANDES DE FINANCEMENT

- ♦ [Conseil de recherche en sciences humaines \(CRSH\)](#)

EXEMPLES DE FINANCEMENT POUR LES GROUPES MARGINALISÉS

- ♦ [Banque de développement du Canada \(BDC\)](#)

La BDC axe davantage son financement vers les enjeux de parité, l'entrepreneuriat féminin, parce que pour beaucoup d'organisations, il s'agit d'un défi non encore atteint. Elles ne sont

pas encore rendues à la « diversité ». Il faut prendre conscience que dans la dimension développement économique et social des groupes ciblés, généralement marginalisés, il n'y a pas encore assez d'initiatives en provenance des banques. Il existe des programmes de dons et de commandites, mais peu vont mettre en place des programmes structurants en financement entrepreneurial. Par ailleurs, les critères pour recevoir du financement sont restreints ce qui exclut souvent une majorité d'entrepreneurs. Certains vont travestir leur projet pour répondre aux critères, mais cette stratégie dénature leur projet et mène souvent à l'échec.

Certaines institutions, dont Desjardins, ont créé des Fonds diversifiés. Il y a, par exemple, les [Fonds Afro-Entrepreneurs](#) et les [Fonds Mosaïque](#). Ces fonds sont très marginaux comparativement aux autres catégories de fonds. S'il y a un écart entre « l'entrepreneuriat général » et l'entrepreneuriat féminin, l'écart entre ce dernier et l'entrepreneuriat pour les personnes issues de l'immigration est encore plus grand. À cet égard, on observe également des enjeux intersectionnels qui ne sont pas encore abordés, mais qui devront l'être dans les prochaines années.

- ♦ [Patrimoine Canadien](#)

- ♦ [Fondation canadien des relations raciales](#)

EXEMPLES DE CERTIFICATION

- ♦ [La gouvernance au Féminin fondée par Caroline Codsi](#)

Axée sur les enjeux de parité, de diversité et d'inclusion, La Gouvernance au féminin est une OSBL qui offre des événements, du mentorat, des formations et une certification novatrice pour combler l'écart entre les genres. L'organisation soutient les femmes dans leur avancement de carrière, le développement de leur leadership et leurs ambitions de siéger dans des conseils d'administration. Elle contribue également à aider les organisations à atteindre l'équité, la diversité et l'inclusion dans leur milieu de travail grâce à la Certification

Parité™. La Certification Parité de La Gouvernance au Féminin ne se penche pas uniquement sur la parité dans les organes décisionnels des organisations. Elle intègre également une approche intersectionnelle dans l'évaluation de l'engagement d'une organisation à mettre en œuvre les mécanismes nécessaires pour permettre aux femmes de tous les horizons et à tous les niveaux hiérarchiques de faire progresser leurs carrières, créant ainsi un vivier de talents féminins.

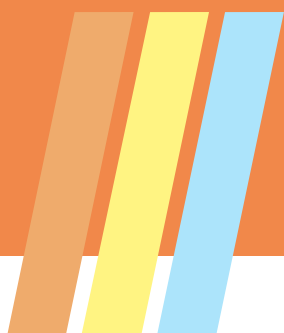
Il est possible de s'inspirer de cette démarche pour une Certification EDI, voire de les approcher pour en connaître davantage sur leur démarche.



RÉFÉRENCES

- ▶ [Pinard, Claude \(2023\) « Les formulaires », La Presse, 10 mars](#)
- ▶ [Fonds RISQ. Guide d'analyse des entreprises d'économie³](#)

3 Le guide propose des outils pratiques et conviviaux facilitant l'analyse et l'évaluation, autant sociale qu'économique, d'une entreprise collective et d'un projet déposé aux fins de financement.



FINANCEMENT: RELATION AVEC LES BAILLEURS DE FONDS

Contenu: Comité de travail RBdF

Conception et rédaction: Anna Krol PhD, Isabelle Comtois PhD

Corrections: Nathanaëlle Vincent

Infographie: Iryna Lakhman