

Guide sur les bonnes pratiques d'octroi de dons

à l'intention des
fondations canadiennes

Préparé par Patrick Johnston



Philanthropic
foundations
Canada

Fondations
philanthropiques
Canada

Édition révisée, 2015

PRÉFACE ET REMERCIEMENTS

Le présent guide, qui a été révisé par Hilary Pearson, présidente de Fondations philanthropiques Canada, sert de complément aux publications antérieures préparées par Fondations philanthropiques Canada, et plus particulièrement aux publications suivantes :

- *Guide sur la bonne gouvernance à l'intention des fondations canadiennes*, juin 2010, édition révisée 2014
- *Établir une fondation : un guide pour les mécènes*, 3^e édition, 2015

Fondations philanthropiques Canada remercie The Counselling Foundation of Canada pour l'aide qu'elle lui a apportée en lui communiquant généreusement les résultats d'enquêtes pertinentes.

À PROPOS DE L'AUTEUR

Patrick Johnston a eu une carrière longue et variée dans le secteur caritatif et philanthropique du Canada. Il a été président-directeur général de la Walter and Duncan Gordon Foundation de 2002 à 2009. Avant d'être nommé à ce poste, il a occupé les fonctions de président-directeur général du Centre canadien de philanthropie (maintenant appelé Imagine Canada) de 1995 à 2002. M. Johnston a aussi été membre du conseil d'administration de Fondations philanthropiques Canada de 2004 à 2010 et a siégé au conseil d'administration du Council on Foundations de Washington, D.C. de 2006 à 2009. En 2014, il a été nommé membre de l'Ordre du Canada, l'une des plus prestigieuses distinctions honorifiques civiles du pays.

Il est le principal dirigeant de BOREALIS Advisors, un cabinet de services-conseils œuvrant auprès des philanthropes, des fondations et des organismes de bienfaisance.

À PROPOS DE FPC

Fondations philanthropiques Canada (FPC) est une association nationale regroupant des fondations et des œuvres de bienfaisance donatrices. Elle est également un organisme de bienfaisance enregistré. FPC soutient la philanthropie structurée ainsi que la croissance et le développement de fondations responsables et efficaces en offrant des services et des ressources à ses membres et en les représentant dans les questions qui les concernent.

Ce guide est proposé aux membres de FPC et aux autres grands donateurs canadiens à titre de ressource documentaire. Il est entendu que l'activité d'octroi de dons évoluera avec le temps puisque les connaissances en cette matière continuent d'augmenter. Ce guide présente un aperçu de certaines bonnes idées et options qui s'offrent actuellement aux bailleurs de fonds philanthropiques canadiens.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION

	Le contexte de la philanthropie canadienne	2
	Comment utiliser ce guide	3
	Les cinq étapes du cycle d'octroi d'un don	4
Étape 1	PRÉPARATION EN VUE DU DON : LE CADRE	
1.1	Comprendre le contexte juridique	6
1.2	Choisir son champ d'intervention	7
1.3	Énoncer sa vision, sa mission et ses valeurs	8
1.4	Définir son style et sa philosophie en matière d'octroi de dons	11
1.5	Définir ses critères internes	13
Étape 2	RÉCEPTION DES PROPOSITIONS	
2.1	Analyser les besoins	18
2.2	Élaborer des lignes directrices relatives aux propositions	20
2.3	Définir les étapes du processus de demande	23
2.4	Déterminer les exclusions	23
2.5	Structurer le don	24
2.6	Communiquer avec les demandeurs de dons	27
2.7	Diffuser de l'information	27
Étape 3	OCTROI DU DON	
3.1	Procéder à un premier tri	32
3.2	Obtenir des conseils	36
3.3	Effectuer des visites exploratoires	37
3.4	Prendre une décision	38
Étape 4	GESTION DU DON	
4.1	Communiquer les décisions relatives aux dons	42
4.2	Gérer le don	46
Étape 5	CLÔTURE ET ÉVALUATION DU DON	
5.1	Clore le don	58
5.2	Évaluer et apprendre	61
	MOT DE LA FIN	62
	ANNEXES	63

INTRODUCTION

LE CONTEXTE DE LA PHILANTHROPIE CANADIENNE

Au Canada, la philanthropie évolue rapidement. Bien qu'un grand nombre de fondations canadiennes soient en activité depuis des dizaines d'années, la plupart sont demeurées largement invisibles. Cette situation tend toutefois à changer. Les fondations joueront un rôle plus important, et plus visible, dans la définition des communautés canadiennes et mondiales de demain, à la lumière des tendances suivantes :

Accroissement de la demande

Les organismes de bienfaisance canadiens ont toujours compté sur les gouvernements comme source importante de financement. Cependant, tous les paliers de gouvernement étant aux prises avec des déficits importants et une dette croissante, les coupes dans le financement sont inévitables et touchent un grand nombre d'organismes de bienfaisance. Ceux-ci sont donc nombreux à chercher des sources de financement non gouvernementales et à se tourner notamment vers les fondations.

Augmentation du nombre de fondations

Les experts prédisent que le Canada assistera au cours des vingt prochaines années à un transfert intergénérationnel de richesse qui pourrait se chiffrer à un billion de dollars¹. Même si seulement une fraction de cette richesse devait être consacrée à la philanthropie, de nombreuses fondations nouvelles et de grande taille pourraient être créées.

Nouveaux joueurs et nouvelles idées

Au Canada, certains joueurs font leur entrée dans le domaine de la philanthropie en y apportant de nouvelles idées. Par exemple, des entrepreneurs appliquent à leur action philanthropique certaines des méthodes qui ont contribué à leur succès en affaires. De plus, ils s'impliquent souvent plus activement dans leur action philanthropique et sont plus axés sur les résultats. Les membres des jeunes générations qui se joignent aux conseils d'administration des fondations familiales apportent les points de vue et outils différents de leur génération à la pratique de la philanthropie.

Croissance de l'attention publique

Les médias, les professionnels de la collecte de fonds et les responsables de l'élaboration des politiques publiques accordent de plus en plus d'attention au secteur philanthropique canadien. Cette attention croissante se traduira par une surveillance plus étroite des fondations, qui sera porteuse à la fois d'occasions et de défis.

Multiplication des demandes de reddition de comptes

Les fondations canadiennes bénéficient d'avantages fiscaux qui se traduisent par un manque à gagner pour les gouvernements fédéral et provinciaux. Les pressions constantes sur les finances publiques entraînent une multiplication des demandes de reddition de comptes à l'endroit des organismes qui jouissent d'avantages fiscaux. Par conséquent, les fondations canadiennes devront rendre davantage de comptes au public et se montrer plus ouvertes en ce qui a trait à leurs activités et aux effets de celles-ci.

COMMENT UTILISER CE GUIDE

Ce guide a été préparé à la demande de Fondations philanthropiques Canada afin d'offrir une source de bonnes pratiques à tous les bailleurs de fonds philanthropiques, autant ceux déjà établis que ceux qui font leur entrée dans ce domaine en croissance. De bonnes pratiques d'octroi de dons permettent de devenir plus efficaces et d'avoir un impact positif plus important dans les collectivités canadiennes et partout dans le monde.

Les fondations canadiennes sont extrêmement diversifiées sur le plan de leur historique, de la taille de leur actif, de leur portée géographique, de leurs champs d'intérêt et de leur mission. Les pratiques d'octroi de dons diffèrent énormément d'une fondation à l'autre et celles qui conviennent à une fondation donnée ne conviendront pas forcément à une autre fondation. La meilleure façon de décrire l'activité d'octroi de dons est probablement de la qualifier de métier exigeant une combinaison unique d'aptitudes, de compétences et d'expertise. Elle relève parfois de l'art, parfois de la science. Pour être efficaces, les pratiques d'octroi de dons doivent être adaptées au contexte unique de chaque fondation.

S'il y a une importante leçon que les utilisateurs de ce guide doivent retenir, c'est qu'en matière de pratiques d'octroi de dons, aucun modèle n'est universel.

Bien qu'il n'existe aucun ensemble de pratiques « exemplaires » que toute fondation devrait suivre pour octroyer des dons, les bailleurs de fonds philanthropiques peuvent certainement apprendre les uns des autres. Dans ce guide, nous décrivons certaines bonnes pratiques d'octroi de dons employées par les fondations canadiennes. Ce guide peut être vu comme un document d'« étalonnage » permettant aux fondations canadiennes de comparer leurs pratiques d'octroi de dons. Il vise plus particulièrement à permettre aux fondations :

- de mieux comprendre certaines des pratiques d'octroi de dons les plus couramment utilisées par d'autres fondations canadiennes;
- d'évaluer leurs pratiques d'octroi de dons et les revoir, au besoin, afin de les améliorer;
- d'optimiser la qualité des demandes de dons qu'elles reçoivent et l'efficacité de la gestion des dons qu'elles accordent.

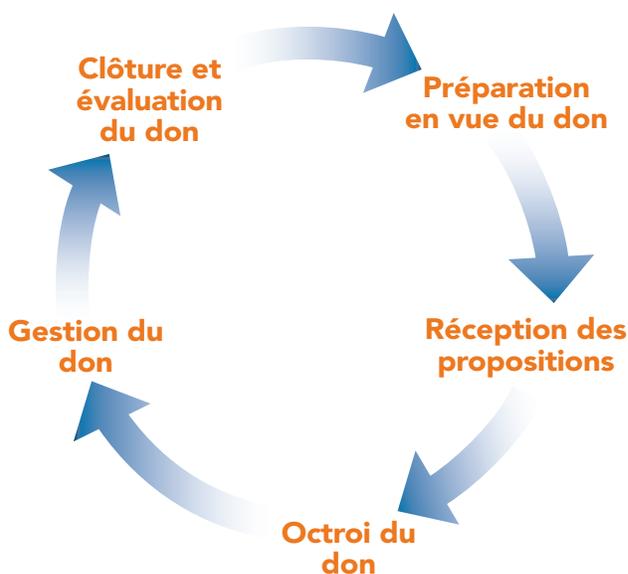
Dans la mesure du possible, le matériel ayant servi à l'élaboration de ce guide s'appuie sur l'expérience des fondations canadiennes. Par contre, l'octroi de dons par des fondations n'étant pas une activité exercée uniquement au Canada, le contenu de ce guide est également basé sur les pratiques d'octroi de dons des fondations d'autres pays, en particulier des États-Unis, du Royaume-Uni, de l'Australie et de la Nouvelle-Zélande. Bon nombre de ces sources d'information sont énumérées dans la section « Ressources » à la fin de ce guide. Le site Web de FPC offre également une mine de renseignements sur tous les aspects de l'activité d'octroi de dons et est mis à jour régulièrement.

Ce guide sera particulièrement utile aux personnes qui débutent dans le domaine de l'octroi de dons, que ce soit parce qu'elles œuvrent au sein d'une fondation privée ou publique nouvellement ou récemment créée ou parce qu'elles se sont jointes depuis peu à une fondation déjà établie.

Bon nombre des pratiques décrites dans le présent guide s'appliquent également aux autres bailleurs de fonds philanthropiques, tels que les programmes de dons d'entreprise, les fondations communautaires et les fonds à vocation arrêtée par le donateur. Puisque les gouvernements demeurent d'importants bailleurs de fonds des organismes de bienfaisance, ce guide sera également utile aux responsables des programmes de subventions des organismes du secteur public.

LES CINQ ÉTAPES DU CYCLE D'OCTROI D'UN DON

Ce guide est structuré selon les cinq principales étapes du cycle d'octroi d'un don :



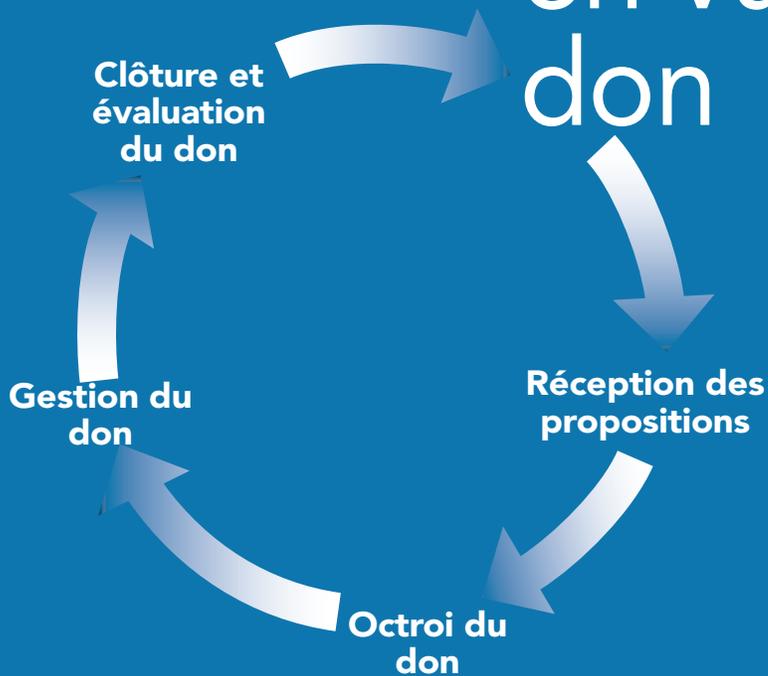
Il décrit les principales tâches liées à chaque étape et énumère certaines pratiques courantes. Aucune pratique, à quelque étape que ce soit, ne s'appliquera à toutes les fondations.

Pour illustrer ces pratiques, des exemples concrets et des citations pertinentes² de fondations canadiennes sont insérés tout au long du texte. Des listes de vérification utiles se rapportant aux principales pratiques d'octroi de dons sont également fournies.

² La plupart des citations de dirigeants de fondations canadiennes sont tirées de deux sondages réalisés par The Counselling Foundation of Canada en 2011 et en 2015. À l'occasion d'une évaluation interne de ses pratiques d'octroi de dons, cette fondation a sondé les hauts dirigeants de dix fondations privées canadiennes ayant un actif global se chiffrant à plus de 50 millions de dollars. The Counselling Foundation of Canada a communiqué les résultats de ces deux sondages à Fondations philanthropiques Canada et ceux-ci sont cités avec sa permission.

ÉTAPE 1

Préparation en vue du don



PRÉPARATION EN VUE DU DON : LE CADRE



Toutes les fondations exercent leurs activités à l'intérieur d'un cadre. Le premier élément de ce cadre, les règles juridiques, est le même pour tous les organismes donateurs enregistrés et/ou constitués en personne morale. Les autres éléments, qui sont la vision et la mission, le style, la philosophie et les critères, sont déterminés selon les décisions, choix et priorités individuels de chaque organisme.

LISTE DE VÉRIFICATION POUR ÉTABLIR LE CADRE

- ✓ Comprendre les règles juridiques
- ✓ Choisir un champ d'intervention
- ✓ Énoncer sa vision et/ou sa mission
- ✓ Définir son style et sa philosophie en matière d'octroi de dons
- ✓ Spécifier ses critères d'octroi de dons

1.1 Comprendre le contexte juridique

Au Canada, toutes les fondations de bienfaisance sont enregistrées auprès de l'Agence du revenu du Canada (ARC). L'ARC administre les règles qui déterminent le montant minimum qu'une fondation doit verser sous forme de dons chaque année ainsi que les organismes (organismes de bienfaisance enregistrés ou autres organismes admissibles) auxquels ces dons peuvent être versés. Une fondation peut être constituée en fiducie ou en personne morale à but non lucratif en vertu de la législation fédérale ou provinciale et donc régie par la législation fédérale ou provinciale sur les personnes morales ou les fiducies. Ces régimes législatifs énoncent les règles de base en vertu desquelles une fondation exerce ses activités. Les administrateurs et les employés d'une fondation ont l'obligation de comprendre ces règles et de s'assurer que la fondation s'y conforme.

Des renseignements plus détaillés sont fournis dans un guide complémentaire sur la gouvernance des fondations de bienfaisance publié par FPC³.

1.2 Choisir un champ d'intervention

En 2015, plus de 86 000 organismes étaient enregistrés en tant qu'organismes de bienfaisance auprès de l'ARC. Tous ces organismes sont autorisés à recevoir des dons des fondations canadiennes.

Certains de ces organismes de bienfaisance sont petits alors que d'autres sont grands. Certains exercent leurs activités à l'échelle nationale ou internationale, mais la plupart ont une portée régionale ou locale. Certains ont des employés rémunérés, mais la majorité sont gérés par des bénévoles. De plus, ils œuvrent dans tous les champs d'intérêt du secteur caritatif, dont l'éducation, les soins de santé, les arts et la culture, la religion, l'environnement, le développement international et les services sociaux.

Puisque le choix de donataires admissibles qui s'offre aux fondations est étourdissant, chaque fondation aurait intérêt à se concentrer sur des champs d'intérêt, des activités et des organismes de bienfaisance précis. Pour ce faire, la fondation peut se fonder sur l'intention de son donateur, cerner un domaine qui intéresse tous les membres de la famille ou du conseil d'administration, procéder à une évaluation des besoins afin de trouver un besoin non satisfait ou un créneau inoccupé, ou collaborer avec d'autres bailleurs de fonds qui sont des chefs de file dans un domaine particulier.

Bon nombre de fondations sont établies par des donateurs qui se passionnent déjà pour une cause, un service ou une population cible. Ce sont ces donateurs qui définissent au départ le champ d'intervention de leur fondation. Cependant, lorsque les fondateurs ou premiers donateurs ne participent plus aux activités de la fondation, il est parfois utile de revoir, de réaffirmer ou de réviser cette passion initiale des fondateurs.

Si un donateur ou le conseil d'administration d'une fondation est à la recherche d'un nouveau champ d'intervention, il peut s'adresser aux spécialistes d'un domaine ou consulter ses pairs afin de recenser les champs d'intervention possibles. L'important est de trouver un champ d'intervention qui dynamisera et orientera l'action philanthropique de la fondation.

« Lorsque des dirigeants de fondation chevronnés prodiguent des conseils à de nouveaux venus, ils leur donnent invariablement le conseil suivant : polarisez votre action philanthropique⁴. »

⁴ [Traduction] Sara Beggs, *Getting to Impact through Planning*. Association of Small Foundations, 2011, p. 9.

1.3 Énoncer sa vision, sa mission et ses valeurs

L'expression écrite du champ d'intervention d'une fondation prend souvent la forme d'un énoncé de vision ou de mission. Les valeurs communes du donateur et de la famille peuvent aussi être énoncées afin de définir un champ d'intervention. Ce type d'énoncé sert à résumer l'intention et les principes directeurs de la fondation.

Chaque fondation devrait élaborer un énoncé de mission qui reflète sa situation unique.

« Il est préférable d'adopter un énoncé de mission concis –
une ou deux phrases suffisent. La force d'un énoncé de mission
réside dans sa simplicité ou dans la facilité avec
laquelle il peut être communiqué⁵. »

Les exemples d'énoncés de mission qui suivent, qui ont été adoptés par des fondations canadiennes de toutes tailles, illustrent le vaste éventail d'énoncés possibles.

EXEMPLES CONCRETS⁶

FONDATION	MISSION
Atkinson Charitable Foundation	<i>[Traduction]</i> Nous avons pour mission de promouvoir la justice sociale et économique dans le respect des principes de notre fondateur, Joseph E. Atkinson.
Laidlaw Foundation	<i>[Traduction]</i> La Fondation Laidlaw investit dans des idées novatrices, rassemble les parties intéressées, diffuse ses connaissances et plaide en faveur de changements qui permettront aux jeunes de devenir des citoyens en santé, créatifs et pleinement engagés.
Initiative d'éducation autochtone Martin	L'objectif de l'IEAM est de procurer aux étudiants d'origine autochtone les connaissances et la confiance dont ils ont besoin pour terminer leurs études secondaires et entreprendre des études postsecondaires.
Max Bell Foundation	<i>[Traduction]</i> La Fondation Max Bell reflète l'esprit de son fondateur et sa volonté de bâtir une société canadienne meilleure. Nous encourageons le développement d'idées novatrices qui auront une influence positive sur les politiques et les pratiques des gouvernements en mettant l'accent sur la santé et le bien-être, sur l'éducation et sur l'environnement.
La fondation de la famille J.W. McConnell	La fondation J.W. McConnell est une fondation familiale privée qui finance des programmes visant à bâtir une société plus novatrice, plus inclusive, plus viable et plus résiliente au Canada.
The T.R. Meighen Family Foundation	<i>[Traduction]</i> La Fondation de la famille T.R. Meighen souhaite favoriser les initiatives stratégiques et créatives profitant aux jeunes à risque dans la province du Nouveau-Brunswick, le sud de l'Ontario et la région de Montréal.
Muttart Foundation	<i>[Traduction]</i> La Fondation considère qu'un secteur caritatif vigoureux est essentiel à une société saine et stable. Par leur travail, les organismes de bienfaisance renforcent les collectivités et s'attaquent à d'importantes questions et préoccupations sociales. La fondation concentre ses dons dans trois domaines : <ul style="list-style-type: none"> • le renforcement du secteur caritatif; • la garde et l'éducation de la petite enfance; • le développement des dirigeants et le leadership.
The Lawson Foundation	<i>[Traduction]</i> La Fondation Lawson investit et s'investit dans des idées, des gens et des organismes qui font en sorte que les Canadiens soient en santé tout au long de leur vie.
The Azrieli Foundation	La Fondation Azrieli est une organisation philanthropique canadienne qui apporte son soutien à de nombreux programmes et initiatives dans le domaine de l'éducation, de l'architecture, du design, de la communauté, de la commémoration et l'éducation sur l'Holocauste, de la recherche médicale et scientifique, ainsi que dans le domaine des arts.
The Burns Memorial Fund	<i>[Traduction]</i> En mémoire du sénateur Patrick Burns, nous nous efforçons de veiller à ce que chaque enfant de Calgary réalise son plein potentiel. En investissant des ressources dans l'éducation, la santé et le bien-être, nous bâtissons une communauté qui soutient le sain développement des enfants et des jeunes.

⁶ Consultez la liste des sites Web des fondations dans la section « Ressources ».

Les énoncés des fondations peuvent changer avec le temps et devraient être revus régulièrement. Bien souvent, un tel examen sera effectué à l'occasion d'un exercice de planification stratégique⁷.

La plupart des dix fondations canadiennes sondées en 2011 ont indiqué qu'elles entreprennent une révision en profondeur environ tous les cinq ans, mais qu'elles procèdent aussi régulièrement à des ajustements et rééquilibrages mineurs⁸. Par conséquent, elles ont déclaré avoir apporté des changements importants à leurs priorités de financement au fil du temps. Ces fondations ont indiqué que les révisions sont dictées par des facteurs autant internes qu'externes. Parmi les moteurs de changement externes, elles ont cité en exemple l'évolution des tendances sociodémographiques et des politiques gouvernementales. Par ailleurs, les intérêts changeants d'une nouvelle génération de membres de la famille ou autres fiduciaires et le succès mesurable obtenu dans un champ d'intérêt donné figurent parmi les facteurs internes invoqués.

« Il a été utile pour nous de revoir nos priorités au moins tous les trois ans afin de voir dans quels domaines notre action philanthropique commence à porter ses fruits et ceux où nous connaissons moins de succès. Dans le dernier cas, il a aussi été utile de cerner les raisons pour lesquelles il en a été ainsi et de revoir notre positionnement afin de nous adapter à l'évolution de la société, de répondre aux nouveaux besoins et de saisir les nouvelles occasions⁹. »

Étant donné la rapidité avec laquelle les changements surviennent, les fondations devraient probablement procéder à un examen stratégique de leur mission et de leurs valeurs plus souvent que tous les cinq ans ou même que tous les trois ans. Ces énoncés sont des documents qui peuvent et devraient être revus régulièrement.

⁷ Les guides suivants peuvent se révéler utiles pour les fondations qui entreprennent un exercice de planification stratégique : (i) Sara Beggs, *Getting to Impact Through Planning*, produit par Exponent Philanthropy; (ii) Charles Bronfman et Jeffrey R. Salomon, *The Art of Giving : Where the Soul Meets a Business Plan*, Jossey-Bass, 2009.

⁸ The Counselling Foundation of Canada, 2011.

⁹ [Traduction] *Ibid.*

1.4 Définir son style et sa philosophie en matière d'octroi de dons

Chaque fondation est unique et possède ou développera sa propre « culture » organisationnelle. Deux des grandes caractéristiques qui distinguent une fondation d'une autre sont son style et sa philosophie.

Style

Les fondations canadiennes emploient différentes approches pour accorder des dons. Une façon utile de considérer ces approches (ou styles) est de classer le style de la fondation comme étant réactif, proactif ou hybride :

- **RÉACTIF** La fondation examine chaque demande de don qu'elle reçoit pour déterminer si celle-ci est conforme à sa mission, ses objectifs et ses critères d'octroi de dons. Ce style est surtout adopté pendant les premières années d'existence d'une fondation ou lorsqu'une fondation bien établie met en place un nouveau programme de dons.
- **PROACTIF** Un nombre croissant de fondations canadiennes indiquent qu'elles n'acceptent ou n'examinent pas les demandes de dons non sollicitées. Elles recensent plutôt les organismes de bienfaisance qui œuvrent dans des domaines correspondant à leurs champs d'intérêt et les invitent à présenter une proposition. Certaines petites fondations sans employés adoptent ce style en guise de stratégie défensive, notamment pour éviter d'avoir à gérer un très grand nombre de demandes de dons. Les grandes fondations bien établies adoptent parfois ce style parce qu'elles possèdent une vaste expérience ou un ensemble bien défini de stratégies afin d'atteindre leurs objectifs.
- **HYBRIDE** Certaines fondations adoptent un style à la fois réactif et proactif ou ont recours à d'autres méthodes conjuguant des éléments de chacun de ces styles pour solliciter des demandes de dons. Par exemple, une fondation peut définir ses champs d'intérêt et ses objectifs généraux et inviter tous les organismes de bienfaisance susceptibles de pouvoir l'aider à atteindre ces objectifs à lui soumettre une lettre d'intention, ou encore elle peut gérer son propre programme de prix d'excellence destinés aux organismes de bienfaisance, définir les critères d'admissibilité et parrainer un concours public et ouvert à l'issue duquel la décision est prise par un jury¹⁰.

¹⁰ Pour des exemples de programmes de prix d'excellence, consultez les sites de la Fondation canadienne Donner, de la Rozsa Foundation, de la TRICO Charitable Foundation et de la Lotte and John Hecht Foundation.

EXEMPLE CONCRET

La Fondation canadienne Donner emploie un hybride des styles réactif et proactif, qu'elle décrit ainsi sur son site Web :

« La Fondation canadienne Donner ne répond en principe pas aux lettres qui lui sont adressées pour obtenir des renseignements sur les bourses, ni aux demandes de financement non sollicitées. Elle tient cependant à jour des dossiers sur les organisations caritatives et leurs activités. Elle utilise ces renseignements, ainsi que les résultats de recherches proactives et les avis que lui adressent ses conseillers, pour localiser les projets présentant un potentiel élevé. Pour faciliter ces recherches, les organisations caritatives peuvent envoyer à la directrice générale de la Fondation une description de deux ou trois pages portant sur leurs objectifs et leurs programmes. S'il semble y avoir concordance entre ces activités et les domaines auxquels la Fondation s'intéresse, son personnel demandera à l'organisation requérante de fournir un complément d'information. »

Philosophie d'octroi de dons

La plupart des fondations possèdent leur propre philosophie en matière d'octroi de dons, qui peut être définie comme une vision globale de la manière dont la fondation peut accomplir au mieux sa mission et avoir un impact. La philosophie d'octroi de dons d'une fondation façonne sa culture organisationnelle.

Julia Unwin, spécialiste britannique des questions philanthropiques, propose les trois catégories ci-dessous pour définir une philosophie, mais ces catégories ne s'excluent pas mutuellement¹¹.

- **Prestation de services ou de programmes.** Cette philosophie consiste à soutenir une activité ou un service déjà en place ou son élargissement au profit de collectivités ou populations mal desservies. Elle peut s'appliquer tout autant à des banques alimentaires, à des représentations par des troupes de théâtre ou à des services de soutien aux survivants du cancer qu'à la construction d'écoles dans des pays en développement. La fondation peut aussi accorder des dons pour soutenir la recherche de nouvelles interventions, mais son objectif premier demeure toujours le maintien ou l'amélioration d'un service offert à des particuliers.
- **Renforcement des capacités.** Plutôt que de viser à financer des services ou des activités spécifiques, cette philosophie consiste à affecter des ressources au renforcement des capacités stratégiques, financières et opérationnelles d'un certain groupe d'organismes de bienfaisance. Par exemple, un bailleur de fonds qui s'intéresse à la prévention de la violence familiale cherchera à financer les organismes de bienfaisance ayant fait leurs preuves dans ce domaine. Il peut notamment accorder un don à un organisme afin de l'aider à élaborer un plan d'affaires, à embaucher un responsable de la collecte de fonds ou à reproduire un programme efficace dans d'autres collectivités. Le but premier du financement consiste à soutenir l'organisme plutôt que les services spécifiques qu'il fournit.

- **Changement systémique.** Cette philosophie met l'accent sur la constitution de preuves et sur la mobilisation des responsables des politiques publiques et des décideurs qui sont en mesure d'apporter un changement systémique. Par exemple, une fondation peut accorder des dons visant à financer des recherches factuelles ou des recherches pertinentes au regard des politiques. Elle peut aussi accorder des dons à des organismes de bienfaisance qui font campagne ou plaident en faveur de modifications aux politiques publiques dans un champ d'intervention donné.

Il est dans l'intérêt de toute fondation de définir, d'énoncer et de communiquer clairement sa philosophie, que celle-ci repose sur une seule ou plusieurs des approches énumérées ci-dessus. Cela facilitera ensuite grandement la tâche d'octroyer des dons et permettra aussi aux demandeurs de dons de prendre des décisions plus éclairées concernant leurs chances d'obtenir une aide financière d'une fondation donnée.

1.5 Définir ses critères internes

Il vaut la peine de passer du temps à définir les critères dont une fondation se servira pour faire un choix parmi les propositions qu'elle reçoit. Ces critères reflètent la mission, les objectifs, le style et la philosophie de la fondation, dont ils découlent. Ils devraient toutefois aller au-delà de ces considérations pour inclure les facteurs plus détaillés et précis dont la fondation tiendra compte pour évaluer chaque demande de don.

Clarifier les critères d'octroi de dons d'une fondation est utile à deux fins :

- **Efficacité accrue.** Un ensemble de critères de sélection améliorera l'efficacité et le fonctionnement du processus décisionnel interne de la fondation. Plus les critères sont clairs, plus il sera facile de distinguer les demandes de dons qui sont admissibles et conformes à la mission de la fondation de celles qui ne le sont pas.
- **Simplification de la tâche de dire non.** Une fondation aura plus de facilité à refuser une demande d'aide financière lorsqu'elle possède des critères d'octroi de dons. Même si un organisme de bienfaisance n'accueillera jamais avec joie la nouvelle que sa demande de don a été refusée, il a plus de chances d'accepter une réponse négative s'il comprend les critères sur lesquels cette décision s'appuie.

Certaines fondations choisissent de rendre publics les critères qu'elles utiliseront pour évaluer une proposition. Cela peut contribuer à réduire le nombre de demandes inadmissibles ou inadéquates qu'une fondation reçoit. Les organismes de bienfaisance efficaces ne veulent pas gaspiller leur temps précieux à préparer des demandes de dons qui ont peu de chances d'être acceptées.

Une politique de versement est un autre paramètre qu'il est utile d'adopter. La *Loi de l'impôt sur le revenu* exige déjà que les fondations privées et publiques effectuent des versements annuels correspondant à au moins 3,5 % de la valeur de leurs biens de placement (soit les biens qu'elles n'utilisent pas afin de mener des activités de bienfaisance ou à des fins administratives). Cette exigence ne représente toutefois qu'un minimum. Bon nombre de fondations canadiennes considèrent le contingent de 3,5 % comme étant le seuil et non le plafond, s'appliquant aux dons qu'elles versent. La conjoncture des marchés financiers et le rendement des placements qui en résulte sont, bien entendu, des facteurs déterminants lorsqu'une fondation fixe son objectif annuel de versements.

Pour aider les membres du personnel et du conseil d'administration à établir l'enveloppe budgétaire destinée à l'octroi de dons pour une année donnée, il est bon d'adopter une politique écrite et des cibles annuelles de versement tenant compte des éléments suivants :

- le contingent minimum obligatoire de 3,5 %;
- la politique de répartition de l'actif adoptée par la fondation;
- les engagements de dons existants;
- le caractère pluriannuel ou non des projets;
- la part des versements à réserver pour répondre à des besoins urgents ou discrétionnaires.

EXEMPLE CONCRET

CRITÈRES D'ÉVALUATION DE LA FONDATION LAIDLAW (Programme de renforcement des capacités, de formation et de développement des compétences) [Traduction]

Critères d'évaluation des propositions d'organismes ou de groupes

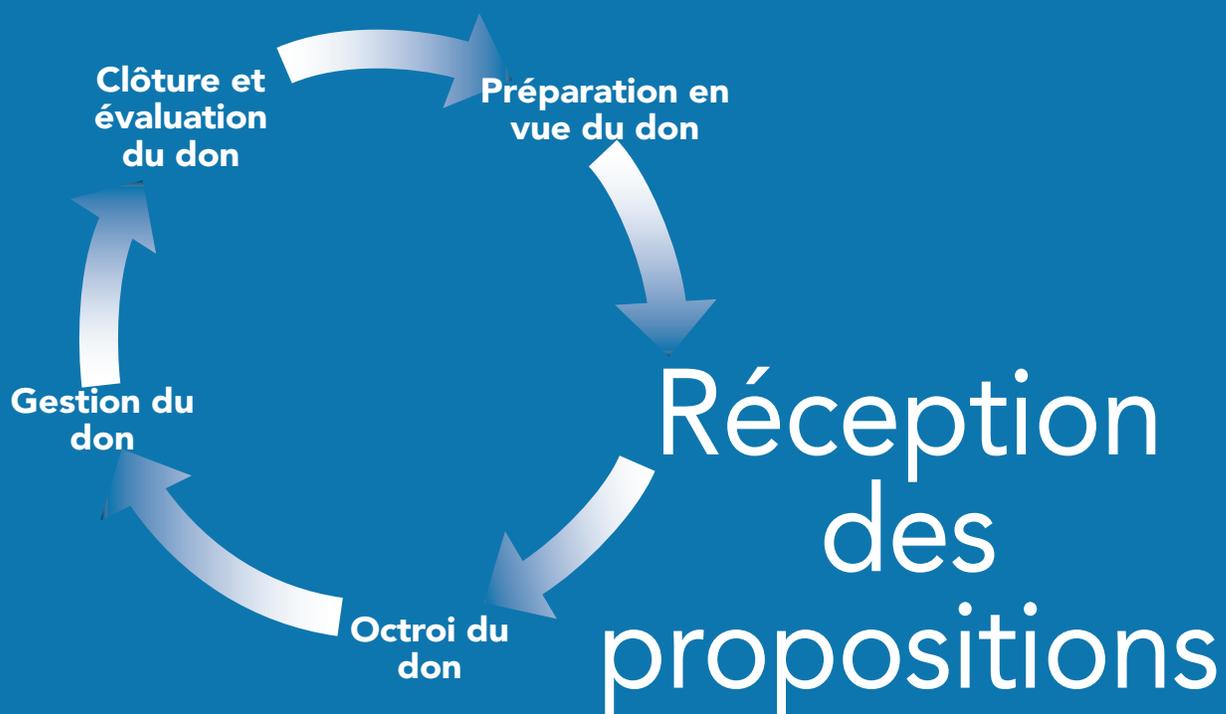
Les propositions seront évaluées en fonction des critères suivants :

- Le groupe ou l'organisme demandeur satisfait à tous les critères d'admissibilité et aux autres exigences énoncées dans le présent document.
- La raison pour laquelle le groupe ou l'organisme souhaite entreprendre l'activité proposée de renforcement des capacités organisationnelles est clairement expliquée et la demande cadre avec le Programme de renforcement des capacités, de formation et de développement des compétences.
- Le montant demandé est raisonnable eu égard aux activités proposées.
- Une contribution est apportée aux connaissances du secteur des organismes gérés par des jeunes

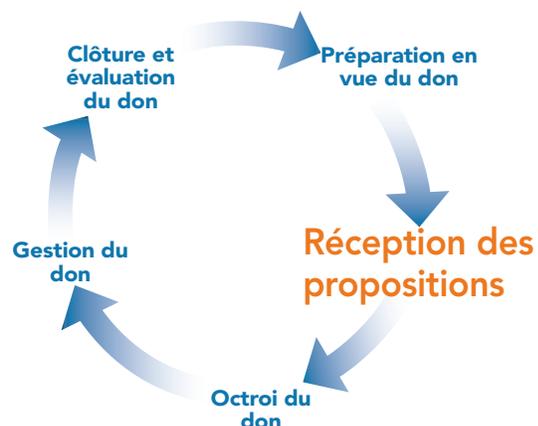
Critères d'évaluation des propositions de particuliers

- Le demandeur satisfait à tous les critères d'admissibilité et aux autres exigences énoncées dans le présent document.
- La raison pour laquelle le demandeur souhaite entreprendre l'activité de perfectionnement professionnel proposée est clairement expliquée et la demande cadre avec le Programme de renforcement des capacités, de formation et de développement des compétences.
- Le montant demandé est raisonnable.
- Une contribution est apportée aux connaissances du secteur des organismes gérés par des jeunes.

ÉTAPE 2



RÉCEPTION DES PROPOSITIONS



Une fois qu'une fondation a établi le cadre qui servira à orienter ses décisions en matière d'octroi de dons, elle est prête à passer à l'étape de recevoir des propositions.

La présente section décrit les tâches généralement nécessaires pour recevoir de bonnes propositions.

Liste de vérification

Pour recevoir de bonnes propositions

- | | |
|--|---|
| ✓ Analyser les besoins | ✓ Déterminer les exclusions |
| ✓ Élaborer des lignes directrices relatives aux propositions | ✓ Structurer le don |
| ✓ Définir les étapes du processus de demande | ✓ Communiquer avec les demandeurs de dons |

2.1 Analyser les besoins

La mission de la fondation aide celle-ci à se concentrer sur son domaine d'intérêt. Elle peut maintenant entreprendre une analyse des besoins¹². Pourquoi vaut-il la peine d'effectuer une telle analyse?

Ces analyses sont utiles pour cerner :

- **les lacunes** dans le financement actuel des organismes de bienfaisance ou les champs d'activités caritatives mal desservis;
- **les organismes ou les approches efficaces** ayant contribué à atténuer des problèmes complexes;
- **les domaines dans lesquels il serait utile d'innover** et où la fondation pourrait changer les choses, ainsi qu'éviter de **faire double emploi** avec l'action menée par d'autres bailleurs de fonds;

- les domaines dans lesquels une **collaboration entre bailleurs de fonds** est possible. Presque toutes les fondations se trouveront un jour ou l'autre à travailler aux côtés d'autres bailleurs de fonds ayant des champs d'intérêt similaires. Découvrir quels sont les bailleurs de fonds actifs dans un domaine avant d'accorder un don permet une utilisation plus efficace des ressources.

Certaines fondations embauchent des conseillers externes afin d'entreprendre une analyse des besoins. Les petites fondations peuvent avoir recours à des moyens plus simples et moins coûteux pour réaliser elles-mêmes une telle analyse. Le conseil d'administration d'une fondation peut par exemple organiser un dîner de travail et y convier des personnes reconnues comme étant des experts dans un domaine donné. Il peut aussi y inviter ou consulter d'autres bailleurs de fonds actifs dans le champ d'intervention de la fondation. Un tel exercice offre l'avantage supplémentaire de permettre à la fondation de découvrir des possibilités de collaboration.

« Recueillir de l'information sur votre domaine d'intérêt, ou effectuer une analyse des besoins, est une étape cruciale [...] Votre plan sera probablement beaucoup plus efficace si vous consacrez du temps et de l'énergie à vous renseigner auprès d'autres bailleurs de fonds et organisations à but non lucratif, ainsi qu'à l'aide des études et autres sources d'information disponibles¹³. »

Une analyse des besoins est très utile pour les fondations nouvelles ou en développement, mais elle constitue aussi une bonne pratique pour les fondations bien établies, en particulier celles qui explorent un nouveau champ d'intervention.

« Un objectif important de tout processus d'analyse est de comprendre le contexte plus vaste¹⁴. »

¹³ [Traduction] Beggs, *op. cit.*, p. 40.

¹⁴ [Traduction] Unwin, *op. cit.*, p. 46.

2.2 Élaborer des lignes directrices relatives aux propositions

Il est bon pour une fondation de mettre des lignes directrices détaillées à la disposition de ses donateurs potentiels afin de les aider à élaborer une proposition.

De telles lignes directrices :

- aideront les donateurs potentiels à déterminer si leur demande d'aide financière est conforme aux priorités et aux critères d'octroi de dons de la fondation;
- aideront les donateurs potentiels à décider s'ils présenteront une demande et, le cas échéant, à comprendre la marche à suivre pour présenter une proposition.

LISTE DE VÉRIFICATION POUR ÉLABORER DES LIGNES DIRECTRICES

Les lignes directrices devraient comprendre les renseignements suivants :

- ✓ Un énoncé de l'objet et des objectifs : mission, buts et objectifs de la fondation
- ✓ Un énoncé des critères d'octroi de dons utilisés par la fondation

Si ces renseignements ne sont pas déjà inclus dans les critères d'octroi de dons, les lignes directrices devraient aussi fournir des renseignements concernant ce qui suit :

- ✓ La portée et/ou les limites géographiques
- ✓ La population cible
- ✓ La présentation matérielle des demandes et le processus de demande
- ✓ Les exclusions – liste des organismes, projets ou dépenses inadmissibles
- ✓ La fourchette des dons – valeur minimale, maximale ou usuelle des dons accordés
- ✓ La durée des dons – dons ponctuels, exceptionnels ou pluriannuels
- ✓ La date limite pour présenter une demande
- ✓ Les échéances du processus décisionnel
- ✓ Les coordonnées de la personne-ressource

« De nombreux demandeurs se basent essentiellement sur les critères officiels pour savoir s'ils vont soumettre à une fondation une demande de subvention. Il est donc important que les instructions et les critères soient les plus détaillés et précis que possible [sic]. Il faut, en outre, que les informations soient à jour : plusieurs ont évoqué le problème de critères souvent modifiés sans que cela ne [sic] soit visible sur les instructions¹⁵. »

EXEMPLE CONCRET

La Fondation J. Armand Bombardier fournit aux éventuels demandeurs de dons les renseignements détaillés suivants sous forme de foire aux questions :

Quelle est la date limite pour présenter une demande?	Il n'y a pas de date limite. Les demandes sont étudiées tout au long de l'année.
La Fondation accepte-t-elle les demandes par courriel ou par télécopieur?	Les demandes peuvent être acheminées par la poste ou par courriel. Le bureau des activités philanthropiques n'a pas de télécopieur. L'envoi d'une demande par messagerie express n'est pas nécessaire. Nous encourageons les organismes demandeurs à éviter ces frais inutiles.
Combien de fois par année un organisme peut-il présenter une demande?	Une fois tous les douze mois.
Quel montant devrais-je demander?	Le montant du don dépend de la taille de votre organisme, de nos habitudes de dons dans votre secteur d'activité et, dans le cas d'un projet, du financement requis pour ce projet spécifique. Veuillez garder à l'esprit que dans l'intérêt de la viabilité à long terme, nous encourageons les projets bénéficiant du soutien financier de différents partenaires.
Quel est le délai de réponse?	Un maximum de 90 jours est prévu suivant la demande, à l'exception de la période estivale, où le délai peut aller jusqu'à 120 jours.
Pouvons-nous rencontrer un représentant de la Fondation afin de lui présenter notre organisme ou notre projet?	En raison des nombreuses demandes qui nous sont soumises et afin de privilégier les visites de suivi pour les dons acceptés, nous ne pouvons accepter les demandes de rencontre avec les organismes demandeurs. N'hésitez cependant pas à nous appeler pour nous poser des questions plus spécifiques ou pour vérifier la compatibilité de votre demande avec les intérêts de la Fondation.

¹⁵ William Ryan, *Dire oui/dire non aux demandeurs de subvention*, Grantcraft, 2004, p. 26.

2.2.1 Principes fondamentaux applicables aux demandes

Il est bon d'examiner son processus de demande pour s'assurer qu'il n'est pas inutilement exigeant pour les organismes demandeurs. Chaque fondation peut demander des renseignements qui sont spécifiques à ses champs d'intérêt ou à ses critères de financement particuliers, mais elle devrait se limiter à demander les renseignements nécessaires pour prendre une décision éclairée. Il s'agit d'un domaine où la collaboration entre bailleurs de fonds peut être particulièrement utile. En effet, bon nombre d'organismes de bienfaisance passent beaucoup de temps à remplir des demandes de dons. Si les bailleurs de fonds œuvrant dans un même domaine convenaient ensemble d'une demande de base commune, ils viendraient ainsi grandement en aide aux organismes de bienfaisance dont les ressources sont limitées.

LISTE DE VÉRIFICATION

DEMANDE DE DON

RENSEIGNEMENTS DEVANT ÊTRE FOURNIS DANS UNE DEMANDE

- ✓ Confirmation du numéro d'entreprise (NE) fourni à l'organisme de bienfaisance par l'ARC

Description du projet proposé comprenant les renseignements suivants :

- ✓ Budget
- ✓ Échéancier, livrables et résultats prévus
- ✓ Nom, rôle et compétences des principaux employés participant au projet
- ✓ Partenaires et autres bailleurs de fonds proposés (le cas échéant)

Renseignements financiers :

- ✓ Budget organisationnel
- ✓ Copie de la déclaration annuelle produite auprès de l'ARC (T-3010)
- ✓ États financiers les plus récents

Les autres éléments importants de la proposition peuvent inclure ce qui suit :

- ✓ Historique et description succincte de l'organisme, dont une copie de son rapport annuel, de ses bulletins d'information, etc.
- ✓ Plan d'affaires ou stratégique à jour
- ✓ Description du processus et de la structure de gouvernance de l'organisme demandeur
- ✓ Plan d'évaluation du projet

2.3 Définir les étapes du processus de demande

Bien que certaines fondations donatrices acceptent les propositions détaillées sans aucun contact préalable avec les demandeurs, un plus grand nombre de fondations canadiennes utilisent un processus de demande par étapes afin de procéder à une présélection des demandeurs de dons potentiels. Les donataires potentiels sont invités à soumettre une courte lettre d'intention ou d'intérêt. Cette lettre présentera un sommaire de la demande et du budget proposé ainsi que des motifs pour lesquels la demande correspond aux objectifs et aux critères d'octroi de dons de la fondation. Si la fondation est intéressée, elle demandera alors à l'organisme de lui présenter une demande complète. Dans le cas contraire, elle en avisera le donataire potentiel à cette étape. Pour de plus amples renseignements sur le processus de présélection, se reporter à la section 3.1.

2.4 Déterminer les exclusions

Il est également très utile pour les fondations et les organismes de bienfaisance que les demandeurs de dons soient informés des activités qui ne sont pas admissibles à une aide financière. La communication d'information sur les exclusions peut contribuer à réduire le nombre de demandes de dons qu'une fondation reçoit. Par exemple, bon nombre de fondations choisissent actuellement d'exclure les campagnes de financement visant des projets de construction.

EXEMPLE CONCRET

Exclusions

La fondation Salamander [Traduction]

Aucun don ne sera accordé pour ce qui suit :

- Acquisition d'un terrain
- Bourse de mérite ou d'études
- Campagne annuelle de financement
- Campagne pluriannuelle
- Commandite
- Conférence, séminaire ou atelier
- Festival ou événement
- Financement de déficit
- Fonds d'appoint
- Fonds d'urgence
- Fonds de construction
- Fonds de démarrage
- Fonds de dotation
- Projet cinématographique
- Sensibilisation ou éducation du public (s'il s'agit du but principal du projet)
- Personne physique

À l'heure actuelle, la Fondation n'accorde pas non plus de dons ou de donations à des organismes aux fins suivantes :

- Prestation générale de programmes
- Aide financière de base
- Aide générale et aide au fonctionnement

2.5 Structurer le don

Pour structurer le don, la fondation devra décider :

- du montant maximal ou minimal d'un don;
- de la durée du don (un an ou plus);
- des délais applicables au processus de demande;
- si elle financera les frais de fonctionnement d'un organisme.

2.5.1 Montant et durée du don

Les fondations peuvent choisir de faire varier le montant maximal de leurs dons ou la période pendant laquelle ceux-ci seront versés (un an ou plusieurs années). Ces décisions seront influencées par de nombreux facteurs, comme la taille de l'actif de la fondation ainsi que son style et sa philosophie d'octroi de dons. Par exemple, une petite fondation au style réactif pourrait envisager de faire de nombreux petits dons chaque année, tandis qu'une grande fondation au style proactif pourrait choisir de faire un petit nombre de dons pluriannuels importants.

2.5.2 Délais

Il est bon d'établir et de rendre publiques les périodes pendant lesquelles des demandes de dons peuvent être présentées et les dates limites à respecter. Certaines fondations ont des échéances mobiles plutôt que fixes, ce qui permet aux donateurs potentiels de leur soumettre des demandes en tout temps. Il est extrêmement utile pour les demandeurs de dons que les dates limites soient indiquées le plus clairement possible sur un site Web, car ils peuvent ainsi planifier leurs demandes. Cela permet également au conseil d'administration ou au personnel de la fondation de prévoir une période réservée à l'analyse et à la sélection des propositions.

2.5.3 Financement des frais organisationnels

Le succès d'une fondation donatrice est directement lié à celui des organismes qu'elle soutient. Les fondations accordent généralement des dons destinés à des projets ou programmes spécifiques qui cadrent avec la mission du donataire. Cependant, les organismes ont également besoin de soutien pour renforcer leur capacité de réaliser ces projets et d'offrir ces programmes avec efficacité et efficience.

Les fondations peuvent structurer leurs dons de différentes façons pour contribuer au renforcement des capacités des organismes qu'elles soutiennent. Voici quelques exemples de mesures de renforcement des capacités :

Financement des frais indirects

Les frais de fonctionnement sont les dépenses de base engagées à des degrés divers par tout organisme de bienfaisance pour le loyer, le téléphone, internet, la tenue de livres et les audits, la collecte de fonds et les réunions du conseil d'administration, notamment. Les dons accordés pour couvrir une partie de ces frais sont parfois désignés par les termes « financement de base » ou « dons non affectés ».

Certaines fondations ont maintenant recours à une méthode appelée « comptabilisation du coût complet », qui exige que les demandeurs incluent les frais indirects connexes de l'organisme dans leur demande de don destiné à un projet. La fondation Carthy de Calgary figure parmi les fondations qui encouragent la comptabilisation du coût complet dans les demandes de dons destinés à un projet :

« Nous n'accordons pas de dons destinés uniquement à couvrir des frais administratifs, mais nous encourageons une comptabilisation du coût complet pour tous les projets et nous nous attendons à ce que le budget d'un projet comprenne les dépenses administratives et indirectes connexes¹⁶. »

Financement de la formation et de l'apprentissage

À l'instar des entreprises du secteur privé et des organismes du secteur public, de nombreux organismes de bienfaisance ont des défis en matière de ressources humaines ainsi que des besoins continus en matière de perfectionnement professionnel de leurs employés rémunérés et de leurs bénévoles. Les dons destinés à financer des stages, une formation en leadership, des activités d'apprentissage entre pairs et d'autres activités de perfectionnement peuvent contribuer à renforcer la capacité d'un organisme de réaliser sa mission.

¹⁶ [Traduction] <http://www.carthyfoundation.org/faqs.htm>.

EXEMPLES CONCRETS

Le programme ARIIVA (*A Really Interesting Internship in Visual Arts*) de la **Rozsa Foundation** de Calgary procure aux nouveaux diplômés en arts visuels des possibilités d'emploi dans leur domaine ainsi qu'une occasion de développer leur sens critique grâce au volet programmation du stage. De plus, la Fondation espère que le programme aidera les galeries ou collectifs d'art à résoudre leurs problèmes de dotation, particulièrement dans le domaine de la programmation, et à renforcer leurs capacités internes.

La **Muttart Foundation** d'Edmonton offre des dons de renforcement des capacités destinés à des activités de développement du leadership à l'intention d'employés et de bénévoles clés. Ces dons peuvent servir à payer les frais de scolarité ou d'inscription liés à des cours de courte durée, des ateliers, des conférences ou d'autres activités de formation structurées. De plus, la Fondation favorise l'apprentissage entre pairs en accordant des dons destinés à deux donataires ou plus ayant des besoins de formation similaires.

Rencontres et financement d'assistance technique

Les fondations peuvent organiser des ateliers se rapportant aux activités de leurs donataires sur un éventail de sujets allant de l'évaluation aux actions de plaidoyer en passant par la gouvernance. La fondation Jimmy Pratt de St. John's emploie cette technique et filme les ateliers, qu'elle met ensuite en ligne sur son site Web. Les fondations peuvent aussi favoriser le partage des connaissances en organisant des rencontres ou des retraites entre leurs donataires afin de leur permettre d'échanger sur leur travail et leurs apprentissages.

Que ce soit pour mettre à jour leur site Web¹⁷, améliorer leurs systèmes de présentation de l'information financière, mettre en œuvre une stratégie de collecte de fonds ou planifier la relève, les organismes de bienfaisance ont un éventail de besoins organisationnels. Il peut être très utile de leur offrir une aide technique par l'entremise d'un consultant

EXEMPLE CONCRET

La **Fondation J. Armand Bombardier** gère le programme Philagora, qui a pour but de renforcer les capacités des organismes communautaires. Le programme permet à une cohorte de 10 à 12 organismes communautaires montréalais de participer ensemble à un processus axé sur l'innovation s'échelonnant sur six mois. Les participants apprennent les uns des autres en mettant au point de nouveaux outils et de nouvelles méthodes qui les aideront à concevoir et à mettre en œuvre des stratégies de changement dans un environnement complexe.

2.6 Communiquer avec les demandeurs de dons

Plus nombreux sont les conseils et les renseignements qu'une fondation fournit aux demandeurs de dons, plus la fondation a de chances de recevoir des propositions qui satisfont ses critères et qui cadrent avec ses objectifs généraux. Les fondations emploient différentes méthodes pour communiquer leurs critères d'octroi de dons et solliciter des propositions. En voici quelques exemples :

- **Sites Web.** Il est relativement simple pour une fondation de créer un site Web pour communiquer ses critères d'octroi de dons et fournir d'autres renseignements susceptibles d'améliorer le processus d'octroi de dons.
- **Courriels.** Lorsqu'ils sont conjugués à un site Web, les courriels demeurent le moyen le plus économique de communiquer avec ses donataires actuels et potentiels.
- **Rapports annuels.** Les fondations ne publient pas toutes un rapport annuel, mais un tel rapport peut constituer un outil efficace pour communiquer ses priorités en matière d'aide financière.
- **Rencontres publiques.** Certaines fondations organisent des « assemblées générales » ou des séances d'information publiques afin d'expliquer leurs critères d'octroi de dons. D'autres profitent d'événements publics organisés par des tiers, tels que des conférences ou des ateliers, pour les faire connaître.
- **Médias sociaux.** Bien que l'utilisation des médias sociaux comme Facebook, Twitter et YouTube augmente dans le secteur philanthropique, elle n'est pas encore très répandue pour solliciter des propositions.

2.7 Diffuser de l'information

Face à une surveillance plus étroite et à des exigences accrues de transparence, comment les fondations peuvent-elles communiquer plus d'information à leurs donataires et à d'autres intéressés?

Un grand nombre de fondations canadiennes n'ont toujours aucune présence sur le Web. Certaines fondations croient peut-être qu'en mettant moins d'information à la disposition du public, elles recevront moins de demandes de dons. En fait, c'est plutôt le contraire qui risque de se produire. La protection de la vie privée de leurs donateurs ou des membres de leur conseil d'administration est une autre raison parfois invoquée par les fondations. Dans les faits, une quantité considérable de renseignements publics sur les fondations est facilement accessible auprès de diverses sources. Avec la multiplication des moteurs de recherche de données accessibles sur Internet, il est presque impossible pour une fondation enregistrée de rester dans l'anonymat.

La principale source de renseignements publics sur les fondations est la Direction des organismes de bienfaisance de l'ARC. Celle-ci donne accès aux Points saillants des organismes de bienfaisance, une ressource en ligne qui affiche de l'information, y compris des graphiques et des tableaux, sur chacun des organismes de bienfaisance enregistrés, y compris les fondations enregistrées. En outre, un simple coup de fil à la Direction des organismes de bienfaisance suffit pour obtenir les renseignements suivants concernant tout organisme de bienfaisance, y compris une fondation enregistrée :

- Une copie des documents constitutifs de l'organisme de bienfaisance enregistré, y compris l'énoncé de son but
- Une copie de la partie publique de la demande d'enregistrement de l'organisme de bienfaisance
- Le nom des personnes qui, à un moment ou à un autre, ont été les administrateurs ou fiduciaires de l'organisme de bienfaisance, ainsi que les périodes au cours desquelles ces personnes ont agi en cette qualité
- Une copie des états financiers déposés avec la déclaration annuelle de l'organisme de bienfaisance

Les fondations qui choisissent de ne pas établir de présence sur le Web pourraient en fait se trouver à miner leurs propres efforts d'efficacité. Les organismes de bienfaisance qui sont à la recherche de fonds consulteront tous les renseignements disponibles sur les activités de la fondation, dont certains ne seront plus à jour ou seront trompeurs ou même erronés. Si une fondation ne décrit pas elle-même ses priorités et ses critères d'octroi de dons dans le monde actuel de l'hyper-information en accès libre, d'autres le feront à sa place.

Il peut être très utile pour les demandeurs de dons potentiels, pour les collaborateurs éventuels et pour les décideurs qu'une fondation crée un site Web pour :

- communiquer ses critères et priorités de financement aux demandeurs de dons potentiels;
- expliquer sa théorie du changement ou sa philosophie en matière d'octroi de dons;

- promouvoir le travail de ses donataires (p. ex., la fondation Rockefeller met à la disposition de chacun de ses donataires une page de son site Web leur permettant de présenter leur travail);
- favoriser le transfert des connaissances par la publication des études et des rapports de recherche financés par ses dons;
- renforcer sa gouvernance par l'utilisation de tableaux de bord et de portails à l'intention de ses administrateurs.

De plus, une politique de licence ouverte facilite l'accès du public aux recherches, données, photos, vidéos et autres produits créés à l'aide des dons des fondations. Les donataires doivent alors appliquer aux projets et recherches financés par une fondation la licence d'attribution de Creative Commons, laquelle leur permet de conserver leurs droits d'auteur sur le matériel. La Vancouver Foundation a annoncé l'adoption d'une politique de licence ouverte en 2015¹⁸.

Autres suggestions pour recevoir de bonnes propositions :

Inclure sur le site Web de la fondation les éléments suivants :

- Une foire aux questions (FAQ).
- Une liste des dons récemment accordés. Par exemple, la fondation Metcalf de Toronto permet aux internautes de faire des recherches par mot clé, par programme ou par année dans sa base de données sur les dons.
- Une description des erreurs les plus fréquemment commises par les demandeurs de dons et des motifs de refus les plus courants.
- Une liste de tous les renseignements justificatifs que la demande de don doit contenir.

Autres mesures :

- Inviter les donataires potentiels à communiquer avec la fondation par téléphone ou par courriel s'ils ont besoin de précisions.
- Offrir des rencontres en personne. Par exemple, la fondation Lyle S. Hallman de Kitchener organise régulièrement des ateliers d'information et encourage tous les demandeurs potentiels à y participer.
- Fournir des fonds de démarrage ou de développement afin d'aider à la préparation d'une demande ou de financer un projet-pilote.
- Encourager la présentation d'idées inusitées en gardant ouvert un espace permettant aux demandeurs de dons de soumettre à la fondation des idées « sorties de nulle part ». La fondation Lawson tient sur son site Web un « portail d'idées » destiné à de telles propositions innovantes.

¹⁸ <https://www.vancouverfoundation.ca/news/may-07-2015/vancouver-foundation-becomes-first-canadian-community-foundation-join-open>.

LISTE DE VÉRIFICATION *

OUVERTURE ET TRANSPARENCE

Une fondation ouverte et transparente est une fondation qui rend publics les renseignements suivants :

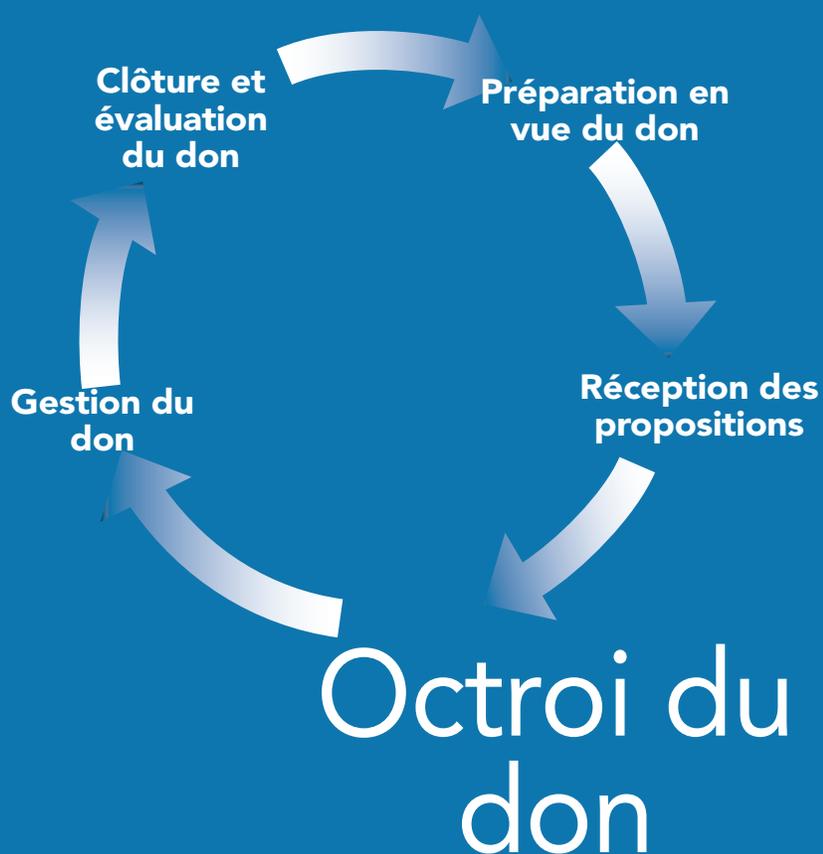
- ✓ Ses principales coordonnées (numéro de téléphone, adresse municipale et adresse de courriel)
- ✓ Un énoncé de sa mission ou de son but
- ✓ Ses lignes directrices en matière de demande de don
- ✓ Une description du processus de demande de don et de sélection des donataires
- ✓ Un sommaire de ses priorités et de ses stratégies en matière d'aide financière
- ✓ Une base de données interrogeable portant sur les dons accordés dans le passé
- ✓ Une liste des membres de son personnel comportant des notes biographiques
- ✓ Une liste des membres de son conseil d'administration et de leurs affiliations
- ✓ Une copie de ses états financiers audités les plus récents
- ✓ Une copie de sa déclaration annuelle T-3010 déposée à l'Agence du revenu du Canada
- ✓ Une copie de son rapport annuel
- ✓ Toute évaluation récente d'un don ou d'un programme et les leçons apprises

Un sommaire de ses principales politiques portant sur :

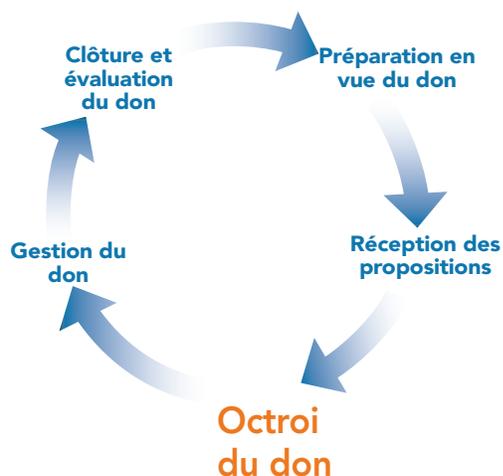
- ✓ ses objectifs de placement
- ✓ les conflits d'intérêts
- ✓ la rémunération de ses dirigeants

* Cette liste de vérification est une adaptation d'un document créé par le Foundation Center de New York et publié sur le site Web www.glasspockets.org.

ÉTAPE 3



OCTROI DU DON



Après avoir choisi son domaine d'intervention et avoir reçu d'excellentes propositions de certains demandeurs de dons, la fondation doit faire des choix.

LISTE DE VÉRIFICATION POUR L'OCTROI DU DON

Les principales tâches sont les suivantes :

- ✓ Procéder à un premier tri
- ✓ Obtenir des conseils
- ✓ Effectuer des visites exploratoires
- ✓ Prendre une décision

3.1 Procéder à un premier tri

Une fondation de bienfaisance doit procéder à un premier tri des demandes de dons qu'elle reçoit pour s'assurer qu'elles sont présentées par des donataires reconnus, selon la définition de l'Agence du revenu du Canada (ARC).

La plupart des demandeurs seront des organismes de bienfaisance enregistrés dont on peut vérifier rapidement l'admissibilité en effectuant une recherche dans la Liste des organismes de bienfaisance sur le site Web de l'ARC. Les fondations sont également autorisées à accorder des dons à d'autres donataires reconnus, tels que les associations enregistrées de sport amateur, les Premières Nations et les municipalités. Une liste complète des donataires reconnus est publiée sur le site Web de l'ARC.

L'étape suivante consiste à vérifier si la proposition répond aux critères de la fondation. Comme nous l'avons déjà mentionné, de nombreuses fondations acceptent des propositions complètes sans avoir eu de contact préalable avec les demandeurs, mais les fondations peuvent présélectionner les demandeurs potentiels avant que ceux-ci passent à l'étape de présenter une proposition complète.

Dans les fondations dotées en personnel, les employés effectuent presque toujours le premier tri des demandes. En fait, c'est souvent la raison pour laquelle des fondations décident d'embaucher des spécialistes, l'évaluation des demandes de dons devenant souvent un fardeau trop important pour les administrateurs bénévoles, notamment dans bon nombre de petites fondations familiales.

Ce premier tri sert à plusieurs fins. Il permet de réduire significativement le nombre de demandes qui ne satisfont tout simplement pas aux critères d'octroi de dons de la fondation. En outre, il permet d'améliorer la qualité et la pertinence des demandes que la fondation examinera.

Certaines des méthodes les plus couramment utilisées par les fondations canadiennes pour procéder à un premier tri parmi les demandeurs sont décrites ci-après.

Appels téléphoniques et/ou courriels

Certaines fondations encouragent les demandeurs potentiels à communiquer avec elles par courriel ou par téléphone avant de leur soumettre une proposition écrite. Par exemple, la fondation Laidlaw de Toronto invite les donataires potentiels à communiquer avec elle et leur fournit un lien vers une liste comprenant le numéro de téléphone et l'adresse courriel de tous les membres de son personnel. « Nous sommes heureux de discuter avec vous dès les premières étapes de l'élaboration d'une idée de projet. Nos activités de financement visent à tisser des liens; elles ne se résument pas à recevoir des demandes et à accorder des dons. N'hésitez pas à contacter les membres de notre personnel pour discuter de l'enjeu auquel vous souhaitez vous attaquer. » [Traduction] La fondation Lyle S. Hallman de Kitchener exige que les demandeurs potentiels communiquent avec son directeur général par téléphone et planifient une rencontre afin de discuter de la proposition potentielle.

Bien que cette étape soit plus chronophage et exigeante pour le personnel de la fondation, elle permet d'assurer que les demandes de dons cadreront mieux avec les buts et la philosophie de la fondation.

Lettre d'intention

Bon nombre de fondations canadiennes exigent une courte lettre d'intention avant d'accepter d'examiner une demande de don détaillée. Les organismes qui soumettent les lettres d'intention les plus compatibles avec les critères de financement de la fondation sont invités à présenter une proposition complète. Ainsi, ni les demandeurs potentiels ni les employés ou administrateurs de la fondation ne perdent leur temps à préparer ou à examiner de longues demandes qui ne sont pas conformes aux critères d'octroi de dons de la fondation.

Une fondation peut spécifier sur son site Web les exigences s'appliquant aux lettres d'intention. Voir, par exemple, la formule utilisée par la fondation Max Bell.

EXEMPLE CONCRET

Lettre d'intention Fondation Max Bell [Traduction]

Avant de rédiger une proposition complète, veuillez nous transmettre une lettre d'intention à des fins d'examen. Les lettres d'intention doivent répondre aux questions suivantes :

- 1) Quel est l'objectif du projet que vous prévoyez mettre en œuvre? (~150 mots) (Par objectif, nous entendons un résultat précis, mesurable et escompté qui est engendré par un ensemble d'activités planifiées.)
- 2) Quelles sont les politiques et/ou pratiques d'intérêt public visées par votre projet? (~150 mots)
- 3) Quel est l'état actuel de ces politiques et/ou pratiques d'intérêt public? (~150 mots)
- 5) Comment vos actions proposées influenceront-elles ces politiques et/ou pratiques d'intérêt public de la manière dont vous le souhaitez? (~150 mots)
- 6) Pourquoi êtes-vous d'avis que ce projet devrait être entrepris? (~150 mots)
- 7) Combien coûtera-t-il? Veuillez fournir le coût total du projet et une ventilation des postes budgétaires suivants : personnel; contrats; frais de bureau; frais de déplacement; communications; autres charges.

Veuillez annexer à votre lettre d'intention les renseignements suivants :

- votre numéro d'enregistrement d'organisme de bienfaisance délivré par l'Agence du revenu du Canada
- votre déclaration annuelle la plus récente
- vos états financiers audités les plus récents

Veuillez prévoir un délai de 4 à 6 semaines avant de recevoir une réponse à votre lettre d'intention. Celle-ci sera évaluée par la Fondation afin de déterminer si elle est compatible avec notre mission et conforme à nos lignes directrices. Dans certains cas, les demandeurs seront invités à présenter une proposition plus détaillée.

Directives relatives aux propositions complètes

Les fondations ayant recours à une lettre d'intention afin de procéder à une présélection fournissent généralement des directives détaillées aux demandeurs qui sont invités à présenter une proposition complète. Voir, par exemple, les directives fournies par la fondation McLean.

EXEMPLE CONCRET

Directives relatives aux propositions

La fondation McLean [Traduction]

Si vous avez déjà soumis une lettre de candidature et que La fondation McLean vous a invité à présenter une proposition complète, veuillez suivre les directives ci-dessous.

La Fondation n'utilise pas de formulaires de demande et n'impose aucun modèle de présentation standardisé. Les demandes devraient prendre la forme d'une courte lettre descriptive accompagnée des documents justificatifs pertinents. Toutes les demandes doivent contenir les renseignements suivants :

- 1. Organisme demandeur** Fournir une courte description de l'organisme et de sa vocation en précisant la date de sa création, le nom des membres de son conseil d'administration et de son personnel, son budget, son programme et ses réalisations antérieures. Indiquer en quoi l'organisme demandeur est mieux placé que d'autres organisations ou organismes gouvernementaux pour atteindre les résultats souhaités. Indiquer si le projet évite de faire double emploi avec des initiatives similaires déjà menées par d'autres organismes.
- 2. But du projet** Décrire brièvement la proposition et les résultats qu'elle vise à atteindre. La Fondation est consciente de l'importance d'une participation locale dans les activités communautaires. Étant donné le nombre de demandes qu'elle reçoit, la Fondation encourage les organismes dont le projet présente un intérêt exclusivement local à obtenir un soutien dans la communauté.
- 3. Financement** Fournir un budget relatif à la proposition. Énumérer également les personnes ou les organisations auxquelles une aide a été demandée ou pourrait être demandée. Indiquer celles qui ont accepté de consentir une aide et celles qui ont refusé.
- 4. Durée** Préciser la durée prévue du projet et indiquer si une aide financière continue sera demandée à la Fondation ou à d'autres organisations pendant un certain nombre d'années.
- 5. Références** Fournir les noms de personnes bien informées, n'ayant pas de liens avec l'organisme et les membres de sa direction, qui pourraient être consultées au sujet du projet.
- 6. Communications antérieures** Énumérer toutes les communications antérieures de l'organisme avec La fondation McLean.
- 7. Situation financière** Fournir les états financiers les plus récents de l'organisme.

Demandes en ligne

Un nombre croissant de fondations tirent parti des technologies et utilisent leur site Web pour présélectionner les donataires potentiels et pour permettre aux demandeurs de présenter leur demande par voie électronique. À titre d'exemple, la fondation Rozsa de Calgary utilise une lettre de demande de renseignements et une lettre d'intention en ligne. La fondation Lyle S. Hallman de Kitchener a recours à un processus de demande en ligne et n'accepte pas les propositions écrites. La fondation Lawson permet aussi aux demandeurs de présenter une lettre d'intention et une proposition complète en ligne.

Aucun formulaire de demande

Bien que cette pratique soit peu répandue, certaines fondations choisissent de renoncer entièrement à un processus de demande officielle. En réponse à une enquête menée auprès des fondations canadiennes en 2011, une fondation a décrit son processus comme suit :

« Nous n'avons pas de formulaire de demande que les donataires doivent remplir. Nous [le personnel] remplissons la demande nous-mêmes pour que le Conseil ne soit pas influencé par les fautes d'orthographe, une mauvaise grammaire ou une présentation peu professionnelle du contenu. Le Conseil peut ainsi juger l'idée en soi plutôt que la façon dont elle est présentée¹⁹. »

3.2 Obtenir des conseils

Dans le cadre du processus d'évaluation, il est souvent utile de consulter d'autres bailleurs de fonds ayant des intérêts et des priorités similaires en matière d'aide financière. Cette démarche est particulièrement profitable lorsqu'une fondation lance un nouveau programme de dons ou reçoit une demande de don d'un organisme qu'elle ne connaît pas.

Selon le sondage mené en 2015 par The Counselling Foundation of Canada auprès des fondations canadiennes, il est fréquent que les grandes fondations sollicitent l'avis de spécialistes externes. Elles le font alors de l'une des deux façons suivantes :

- **Évaluateurs individuels.** La fondation peut demander à des évaluateurs individuels d'examiner une seule demande de don ou un ensemble de demandes et de lui formuler des commentaires. Pour de tels examens, les fondations paient souvent des honoraires variant entre 300 \$ et 500 \$ selon la complexité de la demande.
- **Comité d'examen des demandes de dons.** Certaines fondations convoquent des réunions d'un groupe d'évaluateurs, qui évaluent ensemble la totalité ou un sous-ensemble des demandes de dons reçues au cours d'un cycle de financement donné.

« Le processus d'examen par des experts auquel nous avons recours a été très profitable. Nous obtenons des renseignements utiles d'un panel d'experts quant à la valeur du projet, ce qui nous aide à prendre nos décisions en matière d'aide financière. Mais il y a aussi une autre dimension tout aussi importante : nous communiquons les commentaires globaux aux demandeurs, ce qui leur fournit sur leur projet et leur approche de l'information précieuse qu'ils n'obtiendraient peut-être pas en d'autres circonstances²⁰. »

Les méthodes employées par les évaluateurs individuels pour communiquer leurs commentaires varient considérablement. Certains ont recours à un modèle standardisé, alors que d'autres le font dans un courriel informel ou au cours d'un entretien téléphonique. Les commentaires formulés par un comité d'examen des demandes de dons ont tendance à être plus structurés. Les commentaires des évaluateurs externes sont généralement communiqués aux administrateurs. Dans certains cas, l'opinion des évaluateurs externes est communiquée textuellement aux administrateurs, alors que dans d'autres, le personnel résume les commentaires des évaluateurs externes dans les recommandations écrites relatives aux dons qui sont présentées aux administrateurs. Il arrive également qu'un résumé soit présenté de vive voix au cours de l'examen par le conseil des recommandations relatives aux dons. Quelle que soit la méthode employée, la sollicitation de points de vue externes améliore le processus d'octroi de dons d'une fondation.

3.3 Effectuer des visites exploratoires

L'attribution d'un don marque le début ou la reprise d'une relation entre la fondation et le demandeur. Une visite exploratoire peut être très utile autant à l'étape de la réception des demandes qu'après l'octroi d'un don. Neuf des dix fondations sondées par The Counselling Foundation of Canada en 2011 et à nouveau en 2015 ont déclaré qu'elles procèdent à des visites exploratoires et que leur fréquence est généralement fonction du montant et de la durée du don.

Les visites exploratoires sont généralement effectuées par un membre du personnel de la fondation, mais certaines fondations invitent occasionnellement ou systématiquement les membres de leur conseil d'administration à y participer. Dans un tel cas, il est utile de rappeler aux administrateurs qu'ils participent aux visites exploratoires à des fins d'apprentissage et non dans le cadre des procédures de contrôle diligent de la fondation.

Les fondations doivent être conscientes qu'une visite exploratoire peut être stressante et exigeante pour l'organisme qui présente une demande de don. Les demandeurs s'emballent souvent quand une fondation leur demande d'effectuer une première visite exploratoire. Par conséquent, les fondations devraient effectuer uniquement des visites des demandeurs qui ont une chance raisonnable d'obtenir un don. Au moment d'organiser la visite, elles devraient aussi insister sur le fait que cette visite ne garantit pas une réponse favorable.

²⁰ [Traduction] The Counselling Foundation of Canada, 2011.

LISTE DE VÉRIFICATION

POUR LES VISITES EXPLORATOIRES

- ✓ Se faire une première impression de la façon dont la relation pourrait fonctionner
- ✓ Recueillir de l'information subjective pour compléter l'information objective fournie dans la demande officielle
- ✓ S'assurer que le projet proposé est de grande qualité
- ✓ Évaluer la capacité et l'engagement de l'organisme et des membres de sa haute direction à soutenir le projet
- ✓ Évaluer les capacités individuelles des membres du personnel ou des bénévoles qui mettront en œuvre le projet
- ✓ Poser des questions additionnelles

3.4 Prendre une décision : le rôle du conseil

De bonnes pratiques de gouvernance peuvent favoriser une participation plus active du conseil et, par conséquent, rehausser la qualité des décisions prises par ce dernier en matière d'octroi de dons. Le conseil d'administration d'une fondation détient le pouvoir ultime d'approuver ou de refuser les demandes de dons.

Dans certains cas, le conseil d'administration dirige l'ensemble du processus décisionnel relatif à l'octroi des dons. Les administrateurs examinent et évaluent chacune des demandes de dons reçues et prennent des décisions en conséquence. Cette approche est plus courante dans les fondations qui sont gérées par des bénévoles et n'ont pas d'employés.

Les administrateurs des fondations dotées en personnel délèguent généralement certains pouvoirs de décision aux employés de la fondation. Le processus de présélection commence parfois par un examen de lettres d'intention effectué par le personnel. Les demandes complètes soumises au conseil d'administration à des fins d'examen seront généralement accompagnées d'une recommandation du personnel, laquelle peut intégrer les commentaires formulés par des évaluateurs externes. Une liste annotée de toutes les demandes reçues, et non seulement de celles retenues par le personnel après la présélection, peut aussi être soumise aux administrateurs. Il est possible qu'on demande au conseil d'administration de choisir un nombre réduit de demandes parmi un ensemble plus volumineux de demandes présélectionnées par le personnel. Il est également possible que le conseil d'administration reçoive seulement les demandes d'aide financière dont les membres du personnel recommandent l'acceptation.

Le conseil d'administration peut jouer un rôle très important en formulant des suggestions susceptibles d'améliorer le projet proposé.

« Je considère de plus en plus que le rôle le plus important que joue le conseil d'administration – outre ses importantes responsabilités fiduciaires et de vérification – est d'offrir des points de vue différents et parfois surprenants sur des questions auxquelles le personnel et moi avons mûrement réfléchi²¹. »

Paul Brest, ancien président de la fondation William and Flora Hewlett

Le conseil d'administration peut également déléguer certaines décisions d'octroi de dons à un comité consultatif, comme le fait celui de la fondation Laidlaw de Toronto. Pour le programme *Youth-led Community Change* et les *Nathan Gilbert Youth Innovation Fellowships* de cette fondation, le conseil d'administration nomme les membres et les présidents de comités consultatifs. Il établit également les budgets annuels de dons alloués à chacun de ces comités en fonction d'un plan stratégique qui définit les priorités et oriente les décisions en matière d'octroi de dons. Ce type de délégation est toutefois rare parmi les fondations canadiennes.

Entre les réunions du conseil, les membres du personnel ont parfois le pouvoir d'octroyer certains dons sans l'approbation préalable du conseil. Ce pouvoir est généralement limité à des dons qui sont conformes à la mission et aux priorités de la fondation, mais dont les montants sont inférieurs à un seuil prédéterminé.

Les dons discrétionnaires accordés individuellement par les administrateurs d'une fondation ne font pas toujours l'objet du même processus d'examen et de décision que les dons liés à la mission. Dans certaines fondations, chaque membre du conseil d'administration est autorisé à accorder des dons de la fondation à des organismes de bienfaisance dont les activités ne cadrent pas forcément avec la mission et les priorités de la fondation. Le montant de l'aide financière discrétionnaire peut alors correspondre à un pourcentage du budget total réservé aux dons ou à un montant fixe alloué à chaque administrateur pour accorder des dons discrétionnaires.

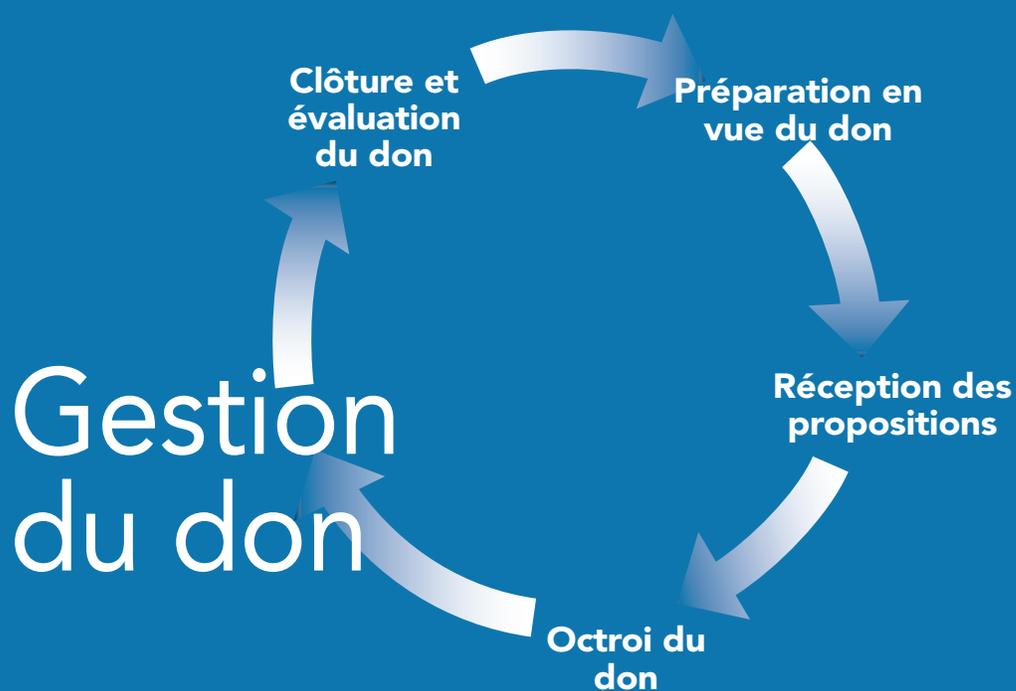
LISTE DE VÉRIFICATION

POUR FAVORISER L'ENGAGEMENT DES ADMINISTRATEURS

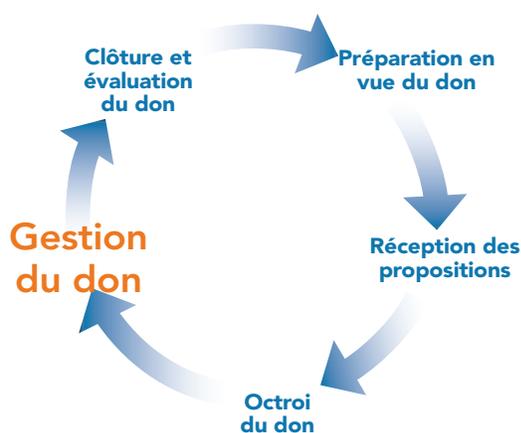
- ✓ Recruter les nouveaux administrateurs méthodiquement. Avant qu'une personne soit invitée officiellement à se joindre au conseil, tenir avec elle des conversations informelles afin de déterminer son intérêt à l'égard de la fondation.
- ✓ Utiliser des résolutions en bloc : le conseil pourra ainsi concentrer son attention sur les questions stratégiques fondamentales et sur les demandes de dons importants.
- ✓ Inviter les membres du conseil à participer aux visites exploratoires; celles-ci peuvent leur offrir une expérience d'apprentissage précieuse.
- ✓ Tenir des soupers ou d'autres rencontres informelles entre les administrateurs avant les réunions du conseil afin de renforcer la communication et les liens entre les administrateurs et de faire ressortir les questions qui pourraient ne pas être soulevées au cours des réunions officielles.

²¹ [Traduction] Christine Letts, *Effective Foundation Boards: The Importance of Roles*, octobre 2005, The Hauser Center for Nonprofit Organizations and The Kennedy School of Government. Harvard University, Working Paper No. 26, p. 19.

ÉTAPE 4



GESTION DU DON



Après avoir pris la décision d'accorder un don, quelle est la prochaine étape? La présente section porte sur les principales tâches inhérentes à la gestion d'un don pendant sa phase active.

LISTE DE VÉRIFICATION POUR GÉRER LE DON

- ✓ Communiquer les décisions relatives aux dons
- ✓ Gérer le don à l'aide de rapports et de systèmes techniques
- ✓ Détecter les dons qui « déraillent »

4.1 Communiquer les décisions relatives aux dons

Il est important de gérer avec soin la communication des décisions aux demandeurs de dons, que leur demande ait été acceptée ou non, et aux autres partenaires de la fondation, car la qualité des communications a une incidence importante sur la crédibilité et la réputation de la fondation.

« La principale plainte des organisations à but non lucratif concernant la conduite des fondations est la difficulté d'obtenir une réponse à leurs demandes de renseignements, que ce soit par téléphone, par la poste ou par courriel²². »

4.1.1 Dire oui

Communiquer une réponse favorable au demandeur d'un don devrait être relativement simple, mais il y a plusieurs façons différentes de dire « oui ». Par exemple :

- le demandeur reçoit un don pour le plein montant demandé et ce don n'est assujéti à aucune stipulation ni condition;
- le demandeur reçoit le don, mais la fondation l'assujéti à certaines conditions et exigences;
- le demandeur reçoit un don, mais dont le montant est inférieur (ou parfois supérieur) au montant demandé.

Idéalement, les demandeurs dont la demande a été acceptée recevront un appel personnel ou un courriel leur annonçant la nouvelle. Il s'agit après tout du début de la prochaine phase de la relation entre le donataire et la fondation. Une confirmation écrite de l'octroi du don devrait suivre cette communication.

La lettre de confirmation devrait fournir, au minimum, les renseignements suivants :

- Le montant et la durée du don
- Le calendrier des versements
- Les exigences en matière de rapport et la politique relative aux retenues sur le don, s'il y a lieu

De plus, la lettre de confirmation devrait fournir des précisions concernant toute condition dont la fondation peut assortir le don, comme ses exigences en matière d'évaluation. Selon le montant et la nature du don, il peut être souhaitable qu'un représentant de la fondation rencontre le donataire en personne afin de discuter des attentes de la fondation avant de les confirmer par écrit.

EXEMPLE CONCRET

LETTRE D'OCTROI D'UN DON [Traduction]

J'ai le plaisir de vous informer que le conseil d'administration de la Fondation a approuvé l'octroi d'un don de <<montant \$>> destiné au <<titre du projet visé par la demande>>. Votre personne-ressource au sein de la Fondation est <<nom de la personne-ressource>>.

Le don est destiné aux fins et est assujéti aux conditions énoncées dans votre proposition du <<date de la demande>> et ne peut être dépensé que conformément aux dispositions relatives au projet qui ont été soumises à la Fondation et approuvées par elle. Tout changement au projet ou à l'utilisation de ces fonds doit faire l'objet de discussions et d'un accord préalable avec la Fondation.

Afin de nous aider à assurer un suivi de ce don, nous vous demandons de soumettre des rapports à la <<Fondation>>. Nous n'avons pas de formulaire de rapport normalisé, mais nous possédons tout de même quelques directives à suivre. Nous préférons recevoir un document concis et précis (de quatre ou cinq pages). Le rapport, qui peut être sous forme de lettre, doit fournir à la <<Fondation>> une évaluation franche de l'avancement du projet, des défis ou difficultés rencontrés et des leçons apprises jusqu'à maintenant. Le rapport doit aussi énumérer les résultats atteints à ce jour et énoncer ce qui est prévu pour la période suivante. En plus du rapport narratif, nous exigeons un rapport financier détaillant la manière dont les fonds provenant du don de la <<Fondation>> ont été dépensés (à la fois pendant la période visée par le rapport et la durée du don), ainsi que vos états financiers audités les plus récents. Nous préférons ne pas recevoir de pièces jointes, à moins que celles-ci soient essentielles; nous vous demanderons plutôt des renseignements additionnels au besoin. Vous devez nous soumettre votre premier rapport un an après la date de démarrage du projet.

Un chèque de <<montant \$>> est joint aux présentes en paiement du premier versement du don. Nous vous prions de signer le formulaire d'accusé de réception ci-joint et de nous le retourner le plus rapidement possible. Nous vous remercions de l'attention immédiate que vous accorderez à cette demande.

Le solde du don sera déboursé conformément aux versements indiqués ci-dessous, à la condition que les conditions relatives au don soient satisfaites. L'examen du rapport et l'émission du chèque en paiement du versement peuvent prendre jusqu'à un mois à compter de la date de réception du rapport d'avancement.

Date d'échéance du rapport	Montant du versement
xx-xx-xxxx <<type de rapport exigé>>	xxxx \$
xx-xx-xxxx <<type de rapport exigé>>	xxxx \$

La << Fondation >> encourage ses donataires à intégrer des considérations de durabilité ou à prévoir soigneusement la fin du programme dès le début d'une initiative ou d'un projet donné. Il est extrêmement rare que la << Fondation >> approuve des prorogations de don.

Étant donné l'utilité d'énumérer les principaux donateurs, une reconnaissance publique de l'aide financière accordée par la << Fondation >> est permise. Veuillez vous assurer que la <<Fondation>> est énumérée en tant que <<indiquer la mention appropriée>>. Avant la diffusion d'un communiqué de presse ou d'une autre forme de reconnaissance publique se rapportant à ce don, nous vous prions de communiquer avec la <<Fondation>> au sujet du texte de l'annonce

4.1.2. Dire non

Un sondage informel mené auprès de gestionnaires de dons aux États-Unis révèle que leur fondation approuve seulement environ le quart des demandes qu'elle reçoit²³. Le ratio d'approbation est probablement similaire dans le cas des fondations canadiennes. Malgré les efforts qu'elles déploient pour réduire le nombre de demandes de dons inadéquates qu'elles reçoivent, la plupart des fondations devront écarter ou refuser de nombreuses demandes de dons. La question est alors de savoir comment dire non.

Les fondations doivent s'attendre à ce qu'une réponse négative soit accueillie avec déception. Elles peuvent toutefois atténuer ce sentiment de déception en exprimant leur reconnaissance pour les efforts déployés par tous les demandeurs de dons. Bien qu'il ne semble pas y avoir de consensus à l'égard d'une pratique « exemplaire » quant à la question de fournir une explication détaillée des motifs du refus, les fondations abordent cette question de l'une des façons suivantes :

- Une explication complète des motifs du refus est fournie par écrit en tout temps et dans tous les cas;
- Une explication complète par écrit est fournie à l'occasion, au cas par cas;
- Une explication est fournie uniquement si le demandeur en fait la demande;
- Des explications ne sont jamais fournies ou le sont rarement.

Les fondations qui fournissent une explication écrite des motifs du refus d'une demande ont déclaré qu'elles le font pour l'une des raisons suivantes ou les deux :

- **L'éthique ou la morale.** Les fondations ont l'obligation morale de fournir une explication aux demandeurs de dons dont la demande est rejetée étant donné les efforts que ceux-ci ont consacrés à sa préparation.
- **Le renforcement des capacités.** Si une demande est rejetée en raison d'une faiblesse ou omission dans la proposition qui pourrait être corrigée, une explication franche permettra peut-être au demandeur d'améliorer sa proposition à des fins de réexamen par la fondation ou d'examen par un autre bailleur de fonds.

Au lieu de l'envoi d'une lettre, un appel personnel au demandeur est une façon encore plus respectueuse de lui communiquer une décision défavorable. Cette tâche peut toutefois être lourde si la fondation ne procède pas à un premier tri des demandes préliminaires avant d'accepter des demandes complètes. Les fondations doivent établir la manière dont elles communiqueront leurs décisions défavorables en fonction des effectifs dont elles disposent et du nombre de demandeurs.

²³ Ryan, *op. cit.*, p. 3.

4.1.3 Gérer les attentes

Il est bon de gérer les attentes des demandeurs de façon à causer le moins de surprises possible. Par exemple, leurs contacts avec une fondation doivent permettre aux demandeurs de dons de savoir ce qu'ils peuvent escompter. Si les communications ne sont pas claires, une fondation peut créer des attentes sans le vouloir. Les demandeurs interprètent même un retard dans la réception d'une réponse comme augmentant les probabilités que celle-ci soit positive.

« Comme un accusé qui attend les délibérations d'un jury, certains demandeurs pensent que plus la délibération est longue, plus ils ont des chances d'obtenir une subvention²⁴. »

Les demandeurs de dons se plaignent souvent du silence des fondations et des délais avant d'obtenir une réponse à leur demande. Il pourrait en être autrement si les demandeurs de dons connaissaient le moment où les décisions d'octroi de dons sont prises et si la fondation s'engageait à répondre aux demandes dans un délai précis.

Il est très important d'être aussi franc que possible avec les demandeurs de dons au sujet de leurs chances de succès. Ce principe s'applique à toutes les fondations, qu'elles soient dotées en personnel ou non. Une fois qu'un don a été accordé, l'accessibilité des gestionnaires de dons ou des administrateurs de la fondation et la fréquence des communications avec eux peuvent avoir une incidence importante sur la relation et les résultats du don.

« Lorsqu'on demande aux dirigeants des organisations à but non lucratif ce qui, selon leur expérience, distingue les meilleures relations donateur-donataire, ceux-ci invoquent invariablement les trois caractéristiques suivantes : des communications claires, des attentes cohérentes et un sentiment d'entraide et de respect mutuel²⁵. »

4.2 Gérer le don

4.2.1 Adapter ses exigences

Lorsqu'une fondation examine différentes pratiques de gestion des dons afin de déterminer celles qui sont les mieux adaptées à sa situation, elle devrait également tenir compte

²⁴ Ryan, *op. cit.*, p. 9.

²⁵ [Traduction] Thomas J. Tierney et Joel L. Fleishman, *Give Smart: Philanthropy that Gets Results*, New York, Public Affairs, 2011, p. 182.

des effets de ces pratiques sur ses donataires. Elle devrait en particulier s'assurer que ses pratiques sont adaptées aux circonstances liées à chaque don. Les exigences d'une fondation à l'égard d'un groupe communautaire de proximité recevant un petit don ponctuel devraient être différentes de celles rattachées à un don pluriannuel important accordé à un hôpital ou à une université par exemple. Le terme « right-sizing » est parfois utilisé pour désigner le principe suivant lequel les fondations devraient adapter leurs exigences à l'endroit des donataires. Project Streamline, une initiative du Grants Managers Network des États-Unis, définit ce principe ainsi :

« Adaptez vos exigences. Assurez-vous que les efforts que les demandeurs doivent investir pour obtenir un don sont proportionnels au montant du don, sont adaptés au type de don et tiennent compte de toute relation existante avec le donataire²⁶. »

Ce principe peut être appliqué à tous les aspects de l'octroi d'un don, mais est particulièrement important aux stades de la présentation des demandes et de la présentation des rapports.

4.2.2 Assurer un suivi des dons à l'aide des technologies

Les avancées dans le domaine des technologies de l'information ont été très bénéfiques pour le monde des fondations. Par exemple, un nombre croissant de fondations travaillent sans papier et ont recours à des portails pour communiquer à leurs administrateurs tous les renseignements relatifs aux dons. C'est toutefois pour le processus d'octroi de dons que les technologies sont les plus utiles²⁷.

Les fondations canadiennes sondées par The Counselling Foundation of Canada en 2011 ont déclaré qu'un système efficace de suivi des dons est essentiel pour appuyer les décisions d'octroi de dons des membres de leur personnel et de leur conseil d'administration. Le logiciel de gestion de dons standard comporte certes de nombreuses fonctions, mais à un point tel qu'il est probablement sous-utilisé. Par contre, de nombreuses fondations ont indiqué que leur logiciel ne permet pas de personnalisation qui leur permettrait d'en extraire les données et les renseignements répondant à leurs besoins en matière d'octroi de dons.

²⁶ [Traduction] Grant Managers Network, *Right-sizing the Grantmaking Process*, 2014, p. 3.

²⁷ En collaboration avec Grants Managers Network et Technology Affinity Group, Idealware publie un guide d'évaluation des logiciels de gestion de dons les plus utilisés, <http://www.idealware.org/reports/consumers-guide-grants-management-systems>.

Voici les principaux commentaires et conseils formulés par les membres de FPC au cours d'un webinaire tenu en mai 2015 qui portait sur le choix d'un bon logiciel de gestion des dons :

- Il n'existe aucune technologie ni aucun logiciel « miracle » pouvant satisfaire tous les besoins informatiques d'une fondation. Différents programmes ou logiciels seront nécessaires, mais ils doivent être adaptés à la situation particulière de chaque fondation.
- Le nombre de logiciels qu'une fondation utilise est beaucoup moins important que leur « interopérabilité », c'est-à-dire leur capacité d'être intégrés l'un à l'autre et de communiquer entre eux.
- Les fondations qui souhaitent remplacer leur logiciel d'octroi de dons ou le mettre à niveau doivent s'attendre à ce que le processus prenne jusqu'à un an.
- Bien que le processus soit chronophage, les bénéfices qui en résultent, tels qu'une efficacité accrue des flux de travaux, une meilleure gestion des dossiers et une plus grande collaboration du personnel, sont importants.
- Avant de mettre un logiciel en service à la suite de changements importants, les fondations devraient mettre à l'essai leur nouveau logiciel d'octroi de dons avec un groupe restreint de donataires.
- Les fondations peuvent avoir avantage à travailler avec un tiers impartial et objectif qui n'a aucun intérêt financier dans la technologie ou le logiciel qu'il recommande.
- Avant de commencer, il est important d'établir un processus décrivant la séquence des tâches qui devront être accomplies afin de remplacer le logiciel d'octroi de dons. Une représentation schématique d'un tel processus, fournie gracieusement par Grantbook, est reproduite à l'annexe A.

Quel que soit le système de suivi des dons utilisé, il est important de réfléchir aux données sur les dons dont le système devra permettre la saisie. Certaines des catégories de données dont les fondations voudront assurer un suivi sont énumérées à l'annexe B.

4.2.3 Exigences relatives aux rapports

La plupart des fondations exigent des rapports de leurs donataires pendant la durée ou à la fin d'un don. Comme nous l'avons mentionné précédemment, il est important d'adapter la fréquence et la nature de ces rapports au montant et à la durée du don. Par exemple, un rapport intermédiaire peut être nécessaire dans le cas d'un don pluriannuel important, alors qu'un seul rapport peut être requis dans le cas d'un petit don s'échelonnant sur une période relativement courte. Des exemples de directives relatives à la préparation d'un rapport intermédiaire et d'un rapport final sont fournis dans les exemples concrets.

Les formats de rapports utilisés par les fondations peuvent différer considérablement. La plupart des fondations exigent à tout le moins des données financières de base en guise de reddition de comptes. En tant qu'intendantes de fonds de bienfaisance, les fondations doivent pouvoir démontrer aux organismes de réglementation que leurs donataires ont utilisé ces fonds avec prudence dans le but de réaliser les fins de bienfaisance et de mener les activités spécifiques convenues avec la fondation.

Les fondations peuvent aussi exiger des rapports à des fins d'apprentissage, d'évaluation et de mesure de l'impact. Quelles que soient les fins du rapport exigé, une fondation devrait indiquer clairement à ses donataires les renseignements que celui-ci doit contenir et pourquoi. Règle générale, si des données n'aident pas la fondation ou le donataire à améliorer son efficacité, elles ne devraient pas être recueillies.

« L'une des sources de frustration les plus fréquentes pour les dirigeants d'organismes à but non lucratif est qu'on leur demande des rapports détaillés sur leurs résultats et progrès qui semblent ensuite ne servir strictement à rien²⁸. »

Les fondations devraient tenter de connaître les attentes des autres bailleurs de fonds du même projet ou du même organisme de bienfaisance en matière de rapport. Un rapport préparé pour un autre bailleur de fonds pourrait fort bien répondre aux besoins particuliers d'une fondation tout en réduisant le temps exigé des bénéficiaires et le fardeau administratif qui leur est imposé.

²⁸ [Traduction] Tierney et Flieshman, *op. cit.*, p. 184.

« La plupart des organisations à but non lucratif ont de multiples bailleurs de fonds. Si chacun d'eux a établi son propre ensemble d'indicateurs essentiels, le coût du capital de l'organisation à but non lucratif grimpera en flèche alors que les chances de recueillir de l'information pertinente dégringoleront. Par conséquent, si les organisations que vous appuyez ont déjà en place un bon système de mesures, écoutez ce qu'elles ont à vous proposer et réfléchissez bien avant d'inventer de nouveaux indicateurs pour elles²⁹. »

Huit des dix fondations canadiennes sondées en 2015 ont déclaré qu'elles effectuent un suivi auprès de leurs donataires après la réception de leurs rapports, mais seulement à l'occasion. Toutes les répondantes ont toutefois indiqué que ces discussions de suivi sont très utiles. Comme l'une d'elles l'a souligné, les discussions qui suivent la présentation d'un rapport « ne sont pas très longues, mais le temps que j'y consacre est du temps utilisé à très bon escient. Elles permettent de resserrer les liens et de faire ressortir une multitude de renseignements que les rapports ne contiennent pas³⁰ ».

²⁹ [Traduction] Tierney et Fleishman, *op. cit.*, p. 202.

³⁰ [Traduction] The Counselling Foundation of Canada, 2015.

EXEMPLE CONCRET

DIRECTIVES RELATIVES AU RAPPORT INTERMÉDIAIRE

Longueur du rapport

Au lieu de prescrire une longueur précise, nous demandons que votre rapport d'avancement soit exact et complet tout en étant concis.

Votre rapport d'avancement doit comprendre les éléments suivants :

1. **Page couverture**
2. **Sommaire décrivant le projet financé et résumant le rapport détaillé**
3. **Rapport détaillé**
 - a) Évaluation de l'avancement du projet par rapport aux objectifs initiaux énumérés dans la proposition visant l'obtention d'une aide financière et/ou dans l'accord avec le donateur.
 - b) Description des difficultés et/ou des occasions imprévues et des leçons apprises jusqu'à maintenant.
 - c) Énumération des occasions (conférences, présentations communautaires, publications, etc.) que vous avez eues de diffuser les connaissances acquises grâce au projet.
 - d) Changements survenus dans le personnel clé de l'organisme ou le personnel clé affecté au projet.
 - e) Court résumé des plans liés au projet pour l'année à venir.
 - f) Une ou deux histoires de réussite qui illustrent le travail qui est accompli grâce à ce don.
4. **Pièces jointes**
 - a) Rapport financier intermédiaire relatif au projet, lequel doit fournir les renseignements suivants :
 - i) Les produits et les charges du projet à ce jour comparés à ceux prévus dans le budget initial;
 - ii) Les coûts du projet couverts par la Fondation;
 - iii) Les autres sources d'aide, y compris la valeur des dons en nature;
 - iv) Une courte explication des écarts importants par rapport au budget initial.
 - b) Copie des états financiers audités les plus récents de l'organisme, s'ils n'ont pas déjà été soumis.
 - c) Copie du budget de fonctionnement condensé de l'organisme pour l'année en cours.
 - d) Liste des membres actuels du conseil d'administration, si elle n'a pas déjà été soumise.

DIRECTIVES RELATIVES AU RAPPORT FINAL

Longueur du rapport

Au lieu de prescrire une longueur précise, nous demandons que votre rapport final sur le don soit exact et complet tout en étant concis.

Contenu du rapport final

Votre rapport doit comprendre les éléments suivants :

1. **Page couverture**
2. **Sommaire décrivant le projet financé et résumant le contenu du rapport détaillé.**
3. **Rapport détaillé.**
 - a) Évaluez les réalisations du projet par rapport aux objectifs initiaux énumérés dans la proposition visant l'obtention d'une aide financière et/ou dans l'accord avec le donateur. Décrivez les occasions et les difficultés inattendues. Si vous n'avez pas obtenu le financement intégral du projet de l'ensemble des sources, veuillez expliquer comment vous avez adapté votre projet. Si votre projet prévoyait une collaboration avec d'autres organismes ou d'autres personnes, veuillez décrire les effets de cette collaboration sur le projet. Énumérez les documents et autres produits créés dans le cadre du projet.
 - b) Décrivez les principales leçons que vous avez tirées de ce projet. Quelles leçons est-il important de communiquer à d'autres groupes effectuant un travail similaire?
 - c) Décrivez les méthodes d'évaluation du projet ainsi que les résultats de cette évaluation par rapport aux indicateurs de réussite initiaux. Joignez une copie du rapport d'évaluation, le cas échéant.
 - d) Énumérez les occasions (conférences, présentations communautaires, publications, médias, etc.) que vous avez eues de diffuser les connaissances acquises au cours du projet.
 - e) Indiquez si le projet se poursuivra et, le cas échéant, comment. Décrivez toute action future qui, selon vous, s'appuiera sur ce projet. Décrivez tout autre effet que le projet est susceptible d'avoir, à votre avis, sur la communauté visée par le projet et au-delà de celle-ci.
 - f) Fournissez une ou deux histoires de réussite qui illustrent le travail accompli grâce à ce don.
 - g) En effectuant un retour sur l'évolution de ce don, diriez-vous que celui-ci a eu un impact sur votre travail qui va au-delà des réalisations dont il a été question ci-dessus? Veuillez nous communiquer tout commentaire susceptible de mieux nous renseigner sur votre expérience.
4. **Pièces jointes**
 - a) Rapport financier relatif au projet, lequel doit fournir les renseignements suivants :
 - i) Les produits et les charges réels du projet, y compris les dons en nature, comparés à ceux prévus dans le budget initial;
 - ii) Les coûts du projet couverts par la Fondation;
 - iii) Une courte explication des écarts importants par rapport au budget initial.
 - b) Si les fonds provenant du don n'ont pas été entièrement dépensés à la fin de la durée du don, veuillez fournir un relevé du solde et un plan relatif à l'utilisation des fonds restants.
 - c) Copie des états financiers audités les plus récents de l'organisme.
 - d) Rapport d'évaluation du projet, le cas échéant.
 - e) Liste des membres actuels du conseil d'administration.

Commentaires concernant le processus d'octroi de dons

Nous nous efforçons de rendre notre processus d'octroi de dons facile à comprendre et raisonnable. Nous vous invitons donc à nous faire part de vos commentaires concernant le processus de demande et ses exigences, le processus d'examen des propositions, et les exigences en matière de rapports relatifs au don.

4.2.4 Tisser des liens plus solides

Ce n'est que lorsque les organismes qu'elle soutient financièrement réussissent qu'une fondation donatrice est en mesure de réaliser sa mission. Il s'ensuit que plus les liens entre une fondation et un donataire sont solides, plus ces derniers ont de chances de réussir. Selon le Center for Effective Philanthropy :

« Au cœur de vos rapports avec vos donataires se trouve votre aptitude à communiquer – à bien écouter, à communiquer clairement les renseignements importants, à donner suite aux occasions et aux difficultés, et à montrer que vous êtes véritablement engagé envers l'organisme sans but lucratif avec lequel vous travaillez. Ce travail est ardu et prend du temps, mais nos données démontrent qu'il en vaut la peine³¹. »

Chaque étape du processus, à partir du premier contact avec le donataire jusqu'à la clôture du don, offre des occasions de resserrer les liens entre le donateur et le donataire. Les fondations adoptent différentes mesures pour renforcer leur engagement auprès de leurs donataires et donataires potentiels. Pour résumer les nombreuses suggestions formulées tout au long de ce guide, nous citons la liste suivante de mesures utiles pour renforcer les liens avec les donataires :

Demands

- Utilisez un processus par étapes; demandez d'abord une courte lettre d'intention ou de présentation du concept avant de demander des propositions détaillées à certains demandeurs.
- Permettez aux demandeurs potentiels de demander des précisions concernant les critères d'examen des demandes, le processus, les échéances, etc. Les fondations utilisent de plus en plus les webinaires et les échanges sur Twitter comme moyen relativement simple et économique de communiquer de l'information sur les demandes de dons.
- Adaptez le processus de demande de façon à ce qu'il reflète le montant et la durée de l'aide financière et qu'il tienne compte des relations antérieures entre le donateur et le donataire.
- Fournissez des motifs du refus d'un don qui permettront aux demandeurs de déterminer s'ils devraient refaire une demande et/ou comment ils pourraient améliorer leurs propositions.

³¹ [Traduction] *Working Well with Grantees: A Guide for Foundation Program Staff*, The Center for Effective Philanthropy, 2013, p. 26.

Suivi des dons

- Effectuez des visites sur place afin de rencontrer les membres du personnel et comprendre de « première main » le travail qui est entrepris.
- Précisez vos attentes relatives aux visites sur place et adaptez ces attentes de façon à ce qu'elles n'imposent pas un fardeau déraisonnable aux donataires.
- Assistez à des événements, rencontres ou présentations publics auxquels participent des donataires.

Rapports

- Veillez à ce que les exigences en matière de reddition de comptes soient adaptées au montant et à la durée de l'aide financière.
- Si possible, permettez aux donataires de soumettre des rapports finaux préparés pour d'autres bailleurs de fonds.
- Après la présentation de leur rapport final, offrez aux donataires de les rencontrer afin de discuter du projet et des leçons apprises.

Commentaires et suggestions

- Menez des sondages simples et anonymisés (p. ex., à l'aide de SurveyMonkey) auprès des donataires afin de solliciter leurs commentaires et suggestions dans le but de renforcer les critères d'octroi de dons, par exemple, ou d'améliorer le processus et les pratiques d'octroi de dons de la fondation.
- Embauchez un consultant externe afin d'animer des ateliers ou des groupes de discussion formés de donataires dans le but de fournir à la fondation des commentaires ou suggestions concernant son processus et ses pratiques.

4.2.5 Détecter les dons qui « déraillent »

Toutes les fondations ont vécu l'expérience d'un don qui n'atteint pas les buts et ne génère pas les résultats pour lesquels l'aide financière a été accordée. Différents facteurs peuvent contribuer à l'échec d'un don :

- **Manque de vérifications préalables.** Dans certains cas, les piètres résultats d'un don sont attribuables tout autant au donateur qu'au donataire. Un manque de vérifications préalables par le donateur peut se traduire par la communication d'informations erronées ou insuffisantes.
- **Défaut de conception ou de mise en œuvre.** Dans certains cas, des lacunes imprévues dans la conception ou la mise en œuvre d'un projet peuvent le faire dérailler. Cependant, si ce genre de lacune technique est détecté et admis suffisamment tôt, la lacune peut généralement être corrigée.

- **Changement organisationnel.** Dans d'autres cas, des changements qui surviennent au sein de l'organisme après l'octroi du don peuvent contribuer à de piètres résultats même lorsque la demande de don initiale et la conception du projet étaient solides. Par exemple, des changements au sein du personnel peuvent se traduire par un engagement moindre de la part de la direction. Des pressions financières imprévues, comme la perte d'une source de financement importante, peuvent aussi venir réduire le temps et l'énergie que le personnel de l'organisme consacre au projet.

Les risques qu'un don échoue sont parfois décelables d'avance. En réfléchissant à leurs expériences avec des dons ayant échoué, un groupe de donateurs américains a cerné les signes précurseurs suivants³² :

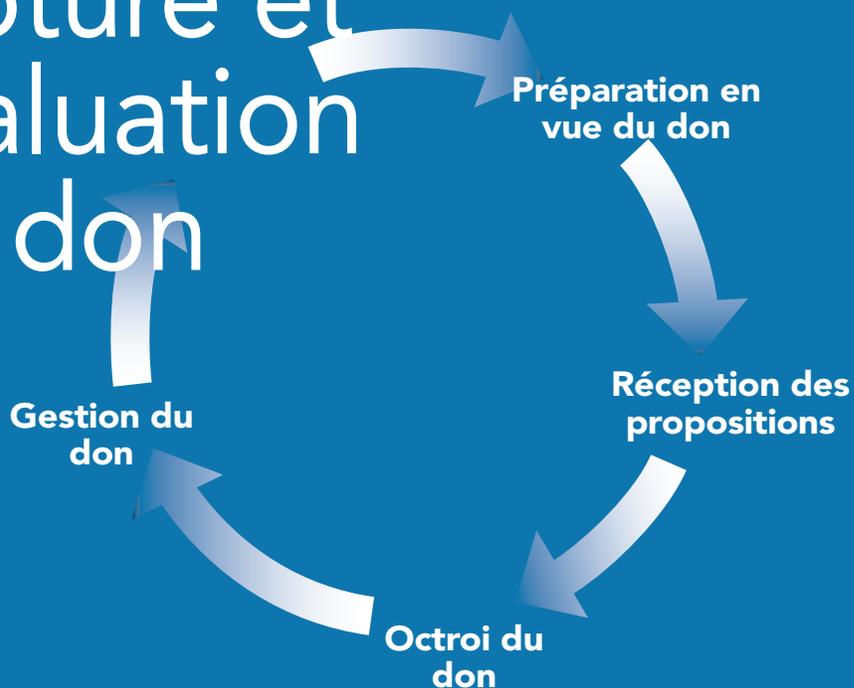
- **Problèmes de flux de trésorerie.** De nombreux organismes de bienfaisance sont occasionnellement à court d'argent, mais une sonnette d'alarme devrait retentir si la fondation constate qu'il s'agit d'un problème continu et chronique pour le donataire. Par exemple, le fait pour un donataire de demander le paiement anticipé d'un versement peut signaler l'existence d'un problème plus profond.
- **Dérive de la mission.** Bien que la plupart des fondations encouragent leurs donataires à diversifier leurs sources de financement, les organismes rencontrent souvent des difficultés lorsqu'ils commencent à obtenir du financement à des fins qui ne sont liées qu'indirectement à leur fin première.
- **Désintérêt du conseil d'administration.** Si un conseil d'administration ne s'acquitte pas de ses responsabilités, il peut en résulter une supervision inadéquate des membres du personnel, qui ne sont ni remis en question ni soutenus quand il le faut.

Lorsqu'un don menace de dérailler ou a déjà déraillé, il n'est jamais facile pour une fondation de déterminer si, quand et comment elle devrait intervenir. Ces décisions dépendront en grande partie de la culture organisationnelle de la fondation et de sa capacité à intervenir compte tenu de ses ressources internes. Le montant du don, son importance par rapport à la stratégie globale de la fondation et toute obligation particulière de la fondation envers le donataire figurent parmi les autres facteurs qui influenceront sur la décision d'intervenir ou non et sur la nature de l'intervention. Les donateurs devraient toutefois faire tout ce qui est en leur pouvoir pour réduire les risques qu'un don échoue en exerçant une vigilance raisonnable et en apprenant à détecter les signaux d'alerte.

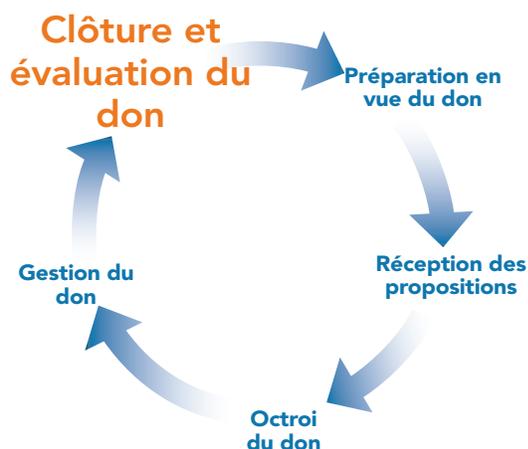
³² William Ryan, *When Projects Flounder: Coming to the Rescue When Good Grants Go Astray*, Grantcraft, 2002, pp. 4-5.

ÉTAPE 5

Clôture et évaluation du don



CLÔTURE ET ÉVALUATION DU DON



La présente section décrit les étapes pour clore un don efficacement.

LISTE DE VÉRIFICATION POUR CLORE LE DON

- ✓ Clore efficacement le don
- ✓ Planifier son retrait
- ✓ Évaluer et apprendre

5.1 Clore le don

La dernière étape du cycle d'octroi d'un don est parfois aussi la plus négligée sur le plan des pratiques. Une fondation peut mettre fin à un don de manière prévisible, à l'occasion d'un retrait planifié, ou soudainement, en réaction non planifiée à un dérapage. La présente section porte sur le retrait planifié et les bonnes pratiques qui le soutiennent. Cependant, certaines pratiques professionnelles définies d'avance peuvent aussi faciliter un retrait non planifié.

« Un retrait efficace nécessite du doigté, de la planification et une dose de prévoyance stratégique. [...] s'il est exécuté correctement, il peut ajouter de la valeur à un projet et laisser l'organisme donataire en bonne posture³³. »

5.1.1 Planifier son retrait

Il est souvent délicat de discuter de la fin d'une aide financière alors que celle-ci vient tout juste de commencer. Il est toutefois normal qu'une fondation se retire et la planification de ce retrait est tout aussi importante que les efforts que la fondation consacre à évaluer ce qu'elle a appris. Une bonne pratique pour toute fondation consiste à définir dès le début les conditions dans lesquelles l'aide financière prendra fin. En définissant les résultats escomptés et en évaluant le temps et les ressources qui seront nécessaires pour les obtenir, une fondation peut commencer à aborder la question de la fin de son aide financière. Les bailleurs de fonds qui prennent un engagement à durée indéterminée sont rares. En effet, de nombreux dons sont accordés pour un an et sont ensuite évalués et parfois renouvelés. Bien qu'elles accordent parfois une aide financière pluriannuelle pour des programmes de renforcement des capacités ou pour atteindre des objectifs à plus long terme, les fondations n'ont pas l'habitude de consentir une aide financière ne comportant aucune échéance.

Il est bon d'aborder la question de la fin de l'aide financière au début de celle-ci, car cela permet à la fondation de donner au donataire une idée de ce à quoi il peut s'attendre et de l'inciter à réfléchir à ses buts et à ses stratégies en matière de pérennité. Ces discussions aident aussi les deux parties à mettre la relation en perspective. Pour la fondation, le fait de réfléchir au moment et à la façon de mettre fin à son aide financière met l'accent sur la question qui se situe au cœur de son action philanthropique : « Si nous dépensons une somme d'argent donnée pendant une période donnée, que pouvons-nous espérer léguer³⁴? ».

Certaines fondations établissent une politique de retenue afin de s'assurer que leurs donataires se conformeront à leurs exigences en matière de rapport. La partie du don qui est retenue jusqu'à la présentation d'un rapport final représente généralement de 5 % à 10 % du don total. Dans le cas d'un engagement pluriannuel, une fondation peut retenir des versements jusqu'à la présentation d'un rapport intermédiaire ou d'un rapport d'avancement par le donataire³⁵.

Comme dans le cas de leurs exigences en matière de rapport, les fondations devraient expliquer leur politique de retenue aux donataires le plus tôt possible au cours du processus de demande de don.

Grantcraft a élaboré une liste de vérification des ingrédients d'un retrait efficace, laquelle énumère les éléments devant être pris en compte au début du projet et pendant sa durée afin de permettre un retrait productif à la fois pour le donateur et pour le donataire.

³⁴ [Traduction] Grantcraft, *The Effective Exit*, p. 3.

³⁵ The Counselling Foundation of Canada, 2011.

LISTE DE VÉRIFICATION

POUR UN RETRAIT EFFICACE

Facteurs à prendre en compte pour faciliter le retrait d'un donateur :

- ✔ Des objectifs clairs relativement au don (passés en revue pendant toute la durée de l'aide financière)
- ✔ La durée probable de l'aide financière et l'investissement total prévu
- ✔ Le domaine visé et l'importance du rôle joué par le donataire et son travail dans ce domaine
- ✔ Les autres bailleurs de fonds actifs dans le domaine et auprès du donataire
- ✔ Les réalisations du donataire (qui peuvent dépasser les attentes initiales)
- ✔ L'avenir du projet financé
- ✔ Le temps nécessaire pour mener à bien le projet

Stratégies additionnelles :

- ✔ Offrir un soutien au donataire afin qu'il évalue ses réalisations ou ses résultats et les communique à d'autres bailleurs de fonds.
- ✔ Diriger certaines ressources vers un intermédiaire qui sera en mesure d'offrir au donataire des services de développement organisationnel ou de renforcement des capacités, tels que des services de collecte de fonds, au besoin.
- ✔ Si possible, assumer une part de la responsabilité de renforcer le soutien dont jouit l'organisme auprès d'autres fondations.
- ✔ Encourager la collaboration entre le donataire et d'autres intervenants dans le domaine.

5.2 Évaluer et apprendre

Lorsqu'un don est terminé, c'est l'occasion pour une fondation de réfléchir à ce qu'elle a appris et de se demander si elle devrait modifier ses pratiques. Dans le contexte de la philanthropie, l'évaluation peut servir à la fois à évaluer l'efficacité du travail d'un donataire et à évaluer l'efficacité des dons d'une fondation. L'évaluation devrait avoir pour but ultime d'améliorer l'efficacité des activités internes et des programmes de l'organisme de bienfaisance recevant le don, de la fondation fournissant les fonds ou de ces deux parties, grâce aux leçons apprises.

Dans son sondage mené en 2015, The Counselling Foundation of Canada a interrogé les fondations sur les méthodes qu'elles emploient pour tirer des leçons à l'échéance d'un don³⁶. Elle a demandé aux fondations si elles avaient établi une procédure afin de résumer les leçons découlant des visites sur place, des rapports relatifs aux dons et des discussions postérieures à l'expiration du don et de les communiquer aux membres de leur conseil d'administration. Les dix fondations sondées ont indiqué qu'elles ont établi une telle procédure, mais elles emploient presque autant de méthodes différentes que le nombre de fondations sondées. Près de la moitié des répondantes ont indiqué qu'elles tiennent une rencontre de suivi, en personne ou au téléphone, avec leurs donataires. Un grand nombre ont toutefois déclaré avoir besoin de méthodes plus efficaces pour orienter les décisions futures du conseil d'administration ou de la fondation en matière d'octroi de dons.

Les résultats du sondage de 2015 mettent en lumière le fait que le champ de l'évaluation et de l'apprentissage est encore en évolution dans le domaine de la philanthropie. Ce sujet est suffisamment vaste pour mériter un guide pratique distinct afin d'en traiter convenablement. Dans l'intervalle, une multitude de réflexions et de conseils pratiques sur les pratiques d'évaluation et d'apprentissage en philanthropie se trouvent sur le site Web de FPC dans la section des Ressources.

³⁶ The Counselling Foundation of Canada, 2015.

MOT DE LA FIN

La philanthropie et les fondations participeront de plus en plus activement à définir la société canadienne au cours des prochaines années. Par conséquent, l'impact et l'efficacité des fondations feront inévitablement l'objet d'une surveillance accrue de la part du public. Les fondations verront ainsi leurs pratiques d'octroi de dons, en particulier, se retrouver sous les feux des projecteurs. Nous croyons que la plupart des fondations désirent avoir accès à plus d'information sur les bonnes pratiques.

Afin de soutenir les fondations dans leur quête d'amélioration, ce guide leur a présenté un éventail d'exemples concrets, de listes de vérification et d'outils, ainsi que des conseils judicieux de la part de donateurs d'expérience.

Bien qu'il n'existe aucun ensemble unique de « meilleures pratiques » que toutes les fondations devraient suivre, les fondations canadiennes peuvent apprendre beaucoup de choses en s'intéressant aux pratiques des autres fondations. Le but de ce guide est de permettre aux fondations d'évaluer leurs pratiques d'octroi de dons et de les comparer à celles de leurs pairs.

Plus une fondation adopte de bonnes pratiques d'octroi de dons, plus elle a de chances d'accroître son impact. En faisant un effort conscient pour adopter de bonnes pratiques, les évaluer et les améliorer, une fondation deviendra plus responsable et plus efficace et servira mieux les intérêts de la société canadienne.

« Voici la dernière des vérités et la plus épouvantable de toutes :
la philanthropie ne possède aucune force systémique intégrée
incitant à l'amélioration continue. [...] Si vous n'exigez pas l'excellence
de vous-même, personne d'autre ne l'exigera de vous³⁷. »

En jetant un regard sur l'avenir, nous voyons l'importance croissante d'agir en collaboration afin de produire un impact. Ce guide a mis l'accent sur les bonnes pratiques des fondations agissant individuellement, mais le succès et l'impact d'une fondation pourraient fort bien dépendre bientôt davantage de la qualité de ses pratiques de collaboration. Nous avons souligné aux différentes étapes du cycle d'octroi d'un don les processus qui gagneraient à faire l'objet d'une plus grande collaboration entre les bailleurs de fonds. Nous sommes convaincus que nous assisterons à une prolifération des exemples de collaboration dans le secteur philanthropique canadien au cours des prochaines années.

ANNEXES



ANNEXE A

LE CHOIX D'UN SYSTÈME DE GESTION DES DONS

RECEPTEMENT DES EXIGENCES ET TÉMOIGNAGES DES UTILISATEURS	COMPARAISON DES SOLUTIONS ADAPTÉES AUX BESOINS	IMPLANTATION ET MISE À L'ESSAI
Audit des processus	Élaboration des critères	Achat de la technologie
Élaboration de la documentation numérique	Présélection des solutions prometteuses	Conception fonctionnelle
Recherche de systèmes « parallèles »	Logiciel de démonstration : « Essayez avant d'acheter »	Déploiement et personnalisation
Entrevues avec les employés	Calcul du rendement du capital investi	Nettoyage et migration des données
Définition des critères de réussite en fonction de la « situation future »	Prise de décision : fonctions et limites	Formation
Établissement d'une stratégie numérique		

Source : GrantBook, www.grantbook.org

ANNEXE B

SYSTÈME DE CLASSIFICATION ET DE SUIVI DES DONS

Domaines d'intervention :

Quel est le champ d'activités visé ?

- Arts et culture
- Développement économique
- Développement international et relations internationales
- Droit, justice, sécurité et droits de la personne
- Éducation
- Emploi et formation
- Environnement et conservation
- Histoire et patrimoine
- Logement et hébergement
- Protection des animaux
- Santé et sécurité
- Science et technologie
- Services à la collectivité (ex. : parcs, bibliothèques)
- Services sociaux
- Sports, activités récréatives et loisirs

Groupes cibles :

Qui sont vos partenaires? Qui seront les bénéficiaires?

- **Groupe d'âge :**
 - Aînés
 - Jeunes
 - Enfants

- **Sexe ou appartenance sexuelle :**
 - Femmes/filles
 - Hommes/garçons
 - Transsexuels/gais et lesbiennes

- **Groupe de la population :**
 - Familles et parents
 - Personnes à faible revenu
 - Membres d'une communauté culturelle déterminée
 - Personnes aux prises avec le système judiciaire/contrevenants
 - Premières Nations/Inuits
 - Personnes handicapées

Portée géographique :

Où sont situés les organismes financés et quelle est la portée de leurs activités?

- Communautés locales
- Régions rurales ou éloignées
- Villes et municipalités
- Échelle provinciale
- Échelle nationale
- Échelle internationale

Structure soutenue :

Quel type d'organismes est financé?

- Organismes œuvrant dans le domaine des arts et de la culture
- Organismes ou établissements communautaires
- Établissements d'enseignement
- Établissements de soins de santé
- Services juridiques
- Installations sportives et récréatives
- Organismes-cadres

Processus financés :

Quel type d'activités est financé?

- Action de plaidoyer/politiques publiques
- Immobilisations (brique et mortier)
- Prestation de services directs
- Événements et célébrations
- Achat d'équipement
- Médias et technologie
- Frais de fonctionnement et frais de base
- Recherche
- Ressources documentaires (p. ex., livres, vidéos, DVD, manuels)
- Formation/éducation

Montant des dons :

Quel est le montant des dons?

- Moins de 5 000 \$
- Moins de 25 000 \$
- Plus de 25 000 \$
- Dons pluriannuels

ANNEXE C

RÉFÉRENCES ET RESSOURCES

Vous avez besoin de ressources et d'outils sur l'octroi de dons? Consultez la bibliothèque de ressources sur le site Web de FPC (www.pfc.ca/fr). Vous y trouverez des renseignements et des ressources sur de nombreux aspects de l'activité d'octroi de dons et d'autres sujets d'intérêt pour les bailleurs de fonds philanthropiques.

Les ressources énumérées ci-dessous sont citées dans le guide et sont regroupées par étape.

ÉTAPE 1 PRÉPARATION EN VUE DU DON : LE CADRE

BEGGS, Sara. *Getting to Impact through Planning*, Exponent Philanthropy, 2011.

<http://www.exponentphilanthropy.org/forms/store/ProductFormPublic/getting-to-impact-through-planning>

BRONFMAN, Charles, et Jeffrey SOLOMON. *The Art of Giving: Where the Soul Meets a Business Plan*, Jossey-Bass, octobre 2009.

FONDATIONS PHILANTHROPIES CANADA

Guide sur la bonne gouvernance à l'intention des fondations canadiennes, 2014.

<http://pfc.ca/fr/publications-fpc/>

Établir une fondation : un guide pour les mécènes, 3^e édition, 2015.

<http://pfc.ca/fr/publications-fpc/>

INSTITUT INFO-PATRIMOINE BMO. Rapport : *À quoi ressemblera l'héritage de demain?*, juillet 2009.

http://www.bmo.com/pdf/mf/prospectus/fr/09-429_Retirement_Institute_Report_F_final.pdf

MEACHEN, Vanessa. *An Introductory Guide to Grantmaking*. Melbourne: Philanthropy Australia, 2010.

http://www.philanthropy.org.au/images/site/misc/Grant_Maker_Tools/PA_An-Introductory-Guide-to-Grantmaking.pdf

PHILANTHROPY NEW ZEALAND. *The Grantmaker's Toolkit : Some essentials on the grantmaking path for foundations, trusts and private donors*, Wellington, 2010.

THE CASE FOUNDATION, *Promoting Innovation: Prizes, Challenges and Open Grantmaking*, 2010.

<http://casefoundation.org/resource/promoting-innovation/>

THE COUNSELLING FOUNDATION OF CANADA. *Private Foundation Scan: Grants Process and Learnings Inquiry*, Toronto, 2011 et 2015 (inédits).

UNWIN, Julia. *The Grantmaking Tango: Issues for Funders*. London: The Baring Foundation, 2005.

<http://www.jrf.org.uk/publications/grantmaking-tango-issues-funders>

ÉTAPE 2 RÉCEPTION DES PROPOSITIONS

Grantcraft

Scanning the Landscape 2.0, 2011.

<http://www.grantcraft.org/guides/scanning-the-landscape-2.0>

Dire oui/dire non aux demandeurs de subvention, 2004.

<http://www.grantcraft.org/guides/dire-oui-dire-non-aux-demandeurs-de-subvention>

ÉTAPE 3 OCTROI DU DON

BREST, Paul. « A Decade of Outcome-Oriented Philanthropy », *Stanford Social Innovation Review*, été 2012.
http://www.ssireview.org/articles/entry/a_decade_of_outcome_oriented_philanthropy

GRANTMAKERS FOR EFFECTIVE ORGANIZATIONS

Due Diligence Done Well: A Guide for Grantmakers. 2010.
<http://www.geofunders.org/resource-library/all/record/a0660000005t657AAA>

LETTS, Christine. *Effective Foundation Boards: The Importance of Roles*, The Hauser Center for Nonprofit Organizations and the Kennedy School of Government: Harvard University, octobre 2005.
<https://research.hks.harvard.edu/publications/getFile.aspx?id=193>

TIERNEY, Thomas J., et Joel L. FLEISHMAN en collaboration avec Nan STONE, *Give \$mart: Philanthropy that Gets Results*, New York, N.Y.: Public Affairs, 2011.
<http://www.bridgespan.org/About/Media/Now-Available-A-New-Must-Read%E2%80%9D-Book,-GIVE-SMART-Ph.aspx#.VeclGSVhHw>

ÉTAPE 4 GESTION DU DON

CENTER FOR EFFECTIVE PHILANTHROPY

Listening to Grantees: What Nonprofits Value in their Foundation Funders, 2006.
http://www.issuelab.org/resource/listening_to_grantees_what_non_profits_value_in_their_foundation_funders

BUCHANAN, Phil, et Ellie BUTEAU. *Working Well with Grantees: A Guide for Foundation Program Staff*, 2013.
<http://www.effectivephilanthropy.org/wp-content/uploads/2014/01/TheGuide.pdf>

GRANTBOOK. Cabinet-conseil canadien se spécialisant dans les stratégies numériques à l'intention des bailleurs de fonds philanthropiques et des investisseurs d'impact afin de permettre une transformation sociale.
<http://www.grantbook.org/>

GRANTCRAFT. *When Projects Flounder: Coming to the Rescue When Good Grants Go Astray*, 2002.
<http://www.grantcraft.org/guides/when-projects-flounder>

GRANTS MANAGERS NETWORK. *Right-sizing the Grantmaking Process*, s.d.
<http://gmnetwork.org/wp-content/uploads/2014/07/RightSizing.pdf>

ÉTAPE 5 CLÔTURE ET ÉVALUATION DU DON

GRANTMAKERS FOR EFFECTIVE ORGANIZATIONS. *Four Essentials for Evaluation*, 2012.
http://docs.geofunders.org/?filename=2012_geo_evaluation_essentials.pdf

GRANTCRAFT. *The Effective Exit: Managing the End of a Funding Relationship*, 2007.
<http://www.grantcraft.org/guides/the-effective-exit>

Les fondations canadiennes suivantes sont mentionnées dans le présent guide

FONDATION

The ATKINSON Foundation, Toronto
La Fondation AZRIELI, Toronto
Max BELL Foundation, Calgary
Fondation J. Armand BOMBARDIER, Montréal
BURNS Memorial Fund, Calgary
The COUNSELLING Foundation of Canada, Toronto
Fondation canadienne DONNER, Toronto
The Lyle S. HALLMAN Foundation, Kitchener
LAIDLAW Foundation, Toronto
The LAWSON Foundation, Toronto
Initiative d'éducation autochtone MARTIN, Montréal
La fondation de la famille J.W. McCONNELL, Montréal
The McLEAN Foundation, Toronto
T.R. MEIGHEN Family Foundation, Toronto
The MUTTART Foundation, Edmonton
The ROZSA Foundation, Calgary
The SALAMANDER Foundation, Toronto
TRICO Charitable Foundation, Calgary

SITE WEB

<http://www.atkinsonfoundation.ca/>
<http://www.azrielifoundation.org/fr/>
<http://www.maxbell.org/>
<http://www.fondationbombardier.ca/>
<http://www.burnsfund.com/>
<http://www.counselling.net/>
<http://www.donnerfoundation.org/francais>
<http://www.lshallmanfdn.org/>
<http://www.laidlawfdn.org/>
<http://www.lawson.ca/>
http://www.mai-iam.ca/index_fr.html
<http://mcconnellfoundation.ca/fr>
<http://www.mcleanfoundation.ca/>
<http://www.meighen.ca/>
<http://www.muttart.org/>
<http://www.rozsafoundation.org/>
<http://www.salamanderfoundation.org/>
<http://www.tricofoundation.ca/>



Fondations philanthropiques Canada
615, boulevard René-Lévesque Ouest, bureau 1220
Montréal (Québec) H3B 1P5
T 514.866.5446 | www.pfc.ca

