

NOTE IMPORTANTE

Au cours de la mise à jour de ce guide, le gouvernement fédéral a présenté de nouveaux règlements importants qui n'ont pas encore été confirmés. Il s'agit notamment de nouvelles règles régissant les organismes de bienfaisance et les donateurs non reconnus (« déboursés admissibles ») et d'un nouveau contingent des versements. Des lignes directrices pour les nouveaux règlements sont en cours d'élaboration et sont attendues d'ici la fin de 2022, date à laquelle ce guide sera mis à jour. Entretemps, FPC et FCC ont convenu de rendre ce guide disponible, avec la mise en garde ci-dessus, et que les utilisateurs devraient consulter le guide révisé dès que disponible en 2023.

Liza Goulet, Fondations Philanthropiques Canada
Tracey Vavrek, Fondations communautaires du Canada
12 oct 2022

Trousse pour l'octroi de subventions au cours de la nouvelle décennie



FONDATIONS
COMMUNAUTAIRES
DU CANADA



Fondations
Philanthropiques
Canada

Remerciements

L'octroi de subventions au cours de la nouvelle décennie

Cette version de 2021 comprend le contenu d'une publication antérieure de Fondations philanthropiques Canada (FPC) intitulée *Guide sur les bonnes pratiques d'octroi de subventions à l'intention des fondations canadiennes* by Patrick Johnson, par Patrick Johnson, publié en 2015.

Tous droits réservés 2022 - Trousse pour l'octroi de subventions au cours de la nouvelle décennie, Fondations philanthropiques Canada et Fondations communautaires du Canada.

Utilisation et adaptation du contenu de FPC et de FCC

Fondations philanthropiques Canada (FPC) et Fondations communautaires du Canada (FCC) s'engagent à partager leurs ressources et leurs apprentissages. De nombreuses publications de FPC et de FCC sont disponibles gratuitement sur leur site Web.

Pour tous les autres organismes qui souhaitent citer le matériel contenu dans ce guide, des références ou de simples extraits de cette publication peuvent être utilisés avec une mention appropriée de FPC ou de FCC, le titre complet de la publication ainsi que la date de publication. Les personnes qui désirent adapter ou utiliser plus substantiellement le matériel de cette publication **doivent contacter FPC ou FCC**.

Coordonnées :



Fondations philanthropiques Canada

info@pfc.ca

Tél.: 1 514 866-5446



Fondations communautaires du Canada

info@communityfoundations.ca

Tél.: 1 613 236-2664

Dans la mesure du possible, le matériel ayant servi à l'élaboration de ce guide s'appuie sur l'expérience des fondations canadiennes ainsi que sur les pratiques d'octroi de subventions de bailleurs de fonds 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. Les sites Web de FPC et de FCC sont également d'importantes sources d'information sur tous les aspects de l'octroi de subventions et sont régulièrement mis à jour.

Table des matières

LA PHILANTHROPIE AU CANADA	4
Contexte	5
Objectif	6
Développez votre culture d'apprentissage	7
AVANT D'OCTROYER UNE SUBVENTION	8
Préparer le cadre	8
Comprendre le contexte juridique	8
Choisir un champ d'intervention	9
Analyser les besoins	10
Définir sa philosophie et son style en matière d'octroi de subventions	11
Développer une philosophie d'octroi de subventions	12
Définir les critères internes	13
Portée	14
Élaborer des lignes directrices relatives aux propositions	14
Comprendre les principes fondamentaux applicables aux demandes	14
Définir les étapes du processus de demande : présentation matérielle des demandes	16
Déterminer les exclusions	18
Structurer la subvention	19
Communiquer avec les demandeurs de subventions	20
Procéder à un premier tri et prendre une décision	22
Procéder à un premier tri	22
Obtenir des conseils	22
Effectuer des visites exploratoires	23
Prendre une décision : le rôle du conseil	24
APRÈS AVOIR APPROUVÉ LA SUBVENTION	26
Communiquer la décision	26
Dire oui	27
Dire non	27
Possibilités d'occasions futures	28
Gérer la subvention et les attentess	29
Assurer un suivi des subventions	29
Statistiques sur le suivi des subventions	29
Choisir le bon logiciel de gestion des subventions	30
Exigences relatives aux rapports	30
Questions à se poser lors de l'élaboration de directives en matière de rapports	30
Facteurs qui contribuent à l'échec d'une subvention	31
Détection des subventions qui « déraillent » ou qui changent d'orientation	32
Clore la subvention	33
Planifier son retrait	33
Évaluer et apprendre	33
Gérer une évaluation en cours	34
Les relations entre donateurs et donataires	35
Pratiques prometteuses	37
OUTILS D'OCTROI DE SUBVENTIONS	40
Système de classification et de suivi des subventions	40
PROMISING PRACTICES	41
Pratique prometteuse no 1 - La philanthropie fondée sur la confiance	41
Pratique prometteuse no 2 : La philanthropie pour la justice sociale	44
Promising Practice no. 3: Climate Action Grantmaking	46
Pratique prometteuse no 3 : La philanthropie climatique	48
Une dernière remarque	51
ANNEXE	52
RÉFÉRENCES ET RESSOURCES	55



La philanthropie au Canada est en train de subir des changements majeurs

En raison de la pandémie de COVID-19, du mouvement actuel pour la justice raciale ainsi que des changements climatiques. De nombreux bailleurs de fonds ont pris les devants, se sont adaptés aux crises et ajustent leur soutien aux bénéficiaires.

En agissant rapidement et de manière décisive, il est essentiel que les réponses philanthropiques tiennent également compte des préjugés existants et de l'inégalité raciale systémique et institutionnelle afin que l'octroi de subventions débouche sur des résultats équitables.

Les bailleurs de fonds canadiens sont diversifiés en ce qui concerne leur historique, la taille de leurs actifs, leur portée géographique, leur champ d'intérêt, leur personnel et leurs bénévoles, et leur mission. Les pratiques d'octroi de subventions varient d'un bailleur de fonds à un autre, et celles qui conviennent à l'un peuvent ne pas convenir à l'autre. La meilleure façon de décrire l'octroi de subventions est probablement en le présentant comme un art qui demande une expertise, des aptitudes et des compétences uniques. C'est parfois de l'art, parfois de la science. Pour être efficaces, les pratiques d'octroi de subventions doivent être adaptées au contexte unique de chaque bailleur de fonds.

Les bailleurs de fonds deviennent plus visibles et jouent un rôle de plus en plus important dans le façonnement des communautés de demain, tant au Canada qu'à l'étranger. Les modèles d'octroi de subventions ont également évolué en fonction des conditions et des contextes.

Contexte

2015

En 2015, Fondations philanthropiques Canada a publié la première version du [Guide sur les bonnes pratiques d'octroi de subventions à l'intention des fondations canadiennes](#) [↗](#) Cependant, les pratiques d'octroi de subventions évoluent rapidement, car les enseignements et les nouvelles pratiques se développent au fil du temps pour avoir un plus gros impact et pour s'adapter au contexte qui change constamment.

2018

En 2018, le guide a été revisité lors d'une série de webinaires sur l'octroi de subventions afin de refléter les évolutions dans cette pratique. En plus d'aborder les principes de base de l'octroi de subventions, la série de webinaires a permis de mettre en lumière les enjeux de l'époque, tels que les relations entre les bailleurs de fonds et les bénéficiaires, l'instauration d'un climat de confiance, la prise de conscience des suppositions et des préjugés « inconscients », l'écoute ouverte, et la manière dont la prise de conscience de ces déséquilibres et l'exécution de notre travail en tant que bailleurs de fonds sont essentielles pour travailler efficacement ensemble. Ces webinaires ont également mis en évidence le rôle potentiel que les bailleurs de fonds peuvent jouer dans les plaidoyers, la collaboration intersectorielle, la création d'une culture d'apprentissage et le partage des connaissances.

2019,
2020

En 2019, Fondations philanthropiques Canada a élaboré deux autres boîtes à outils portant sur des enjeux importants tels que [la diversité, l'équité et l'inclusion dans l'octroi de subventions](#) [↗](#) ainsi que la gouvernance et [la philanthropie dans une optique d'égalité des sexes](#) [↗](#). En 2020, plusieurs outils ont été élaborés dans le contexte de la pandémie de COVID-19 pour soutenir les bailleurs de fonds dans leur travail, abordant un large éventail de sujets pertinents pendant cette période sans précédent : [Les pratiques d'apprentissage et d'évaluation en temps de crise](#) [↗](#), [La COVID-19, les inégalités sociales et l'action des fondations](#) [↗](#) ainsi que le [Rapport non financé](#) [↗](#), préparé par la Fondation pour les communautés noires.

Fondations communautaires du Canada a également publié des ressources adaptées au réseau des fondations communautaires, notamment [Le subventionnement féministe](#) [↗](#), [Le subventionnement féministe : Changer les pratiques pour un monde plus prometteur](#) [↗](#), [La philanthropie fondée sur la confiance](#) [↗](#), [Travailler avec des donateurs non qualifiés](#) [↗](#), ainsi qu'un [Guide de gestion de crise](#) [↗](#). Le Centre de ressources peut être consulté [ici](#) [↗](#).

Objectif

Ce guide a été élaboré par Fondations philanthropiques Canada et Fondations communautaires du Canada afin d'offrir une source de bonnes pratiques à tous les bailleurs de fonds philanthropiques canadiens, autant ceux déjà établis que ceux qui font leur entrée dans ce domaine.

De bonnes pratiques d'octroi de subventions permettent de devenir plus efficaces et d'avoir un impact positif plus important dans les collectivités canadiennes et partout dans le monde.

Plus que jamais, c'est le moment de remettre en question le statu quo et de s'adapter aux défis actuels et futurs. Vous trouverez ici un aperçu des étapes essentielles de l'octroi de subventions ainsi que plusieurs leçons et éléments à considérer pour soutenir votre pratique. La pandémie de COVID-19 a représenté un test majeur en matière de collectivité et de solidarité pour les Canadiens.

En période d'incertitude, nous avons tous un rôle à jouer. Et en tant que communauté philanthropique, les bailleurs de fonds peuvent faire beaucoup de choses pendant une pandémie. Nous pouvons vous aider en agissant rapidement et en travaillant en collaboration. Comme la pratique de l'octroi de subventions continue d'évoluer, plus rapidement lorsque nous sommes confrontés à des crises, FPC et FCC ont uni leurs forces afin de fournir à la communauté philanthropique des outils supplémentaires et indispensables pour soutenir les bailleurs de fonds dans leur travail. Ce guide s'appuie sur ces outils et sur d'autres outils existants, et fournit des conseils et des astuces pratiques pour aller plus loin.

Le **Guide sur les bonnes pratiques d'octroi de subventions** vous sera particulièrement utile si vous êtes novice dans le domaine de l'octroi de subventions, que ce soit parce que vous œuvrez avec un bailleur de fonds privé, public ou communautaire, nouveau ou émergent, ou parce que vous êtes un membre du conseil d'administration ou du personnel et que vous vous êtes joint depuis peu à un bailleur de fonds déjà établi. Nous avons inclus dans ce guide des listes de vérification à la fin de chaque section. Celles-ci peuvent servir de feuille de route sur les étapes de l'élaboration de votre programme d'octroi de subventions.

Ce guide est accompagné d'un ensemble de **fiches d'accompagnement sur les pratiques prometteuses** – des fiches de travail pratiques qui peuvent vous conseiller, vous guider et vous aider à approfondir vos connaissances tout au long des cinq étapes de l'octroi de subventions. Cherchez le symbole ci-dessous pour trouver les fiches d'exercice.

*S'il y a une leçon importante que les utilisateurs de ce guide doivent retenir, c'est celle-ci : **En matière de pratiques d'octroi de subventions, aucun modèle n'est universel.***

Avec l'aide des secteurs caritatif et à but non lucratif, les dirigeants du secteur à but non lucratif canadien ont défini cinq principes directeurs pour aider les bailleurs de fonds à soutenir leurs bénéficiaires en cas de crise :

1. Être flexible, pragmatique et proactif dans l'octroi de subventions
2. Contribuer à des fonds d'urgence tant au niveau communautaire que national, selon les besoins
3. Étendre et déployer l'expertise et les fonds nécessaires pour protéger la capacité et la résilience des organismes à but non lucratif
4. Soutenir les activités de plaidoyer
5. Adopter une vision à long terme et rester engagé

Développez votre culture d'apprentissage

Les organismes dotés d'une forte culture d'apprentissage peuvent s'adapter et innover pour donner un sens aux nouvelles réalités et s'y ajuster en conséquence.

Il n'existe pas de méthode unique pour devenir un organisme apprenant, ni d'état final. Une culture d'apprentissage saine au sein d'un organisme peut être différente au sein d'un autre. Par sa nature, l'apprentissage est un processus continu. Cependant, il existe des pratiques et des processus qui peuvent être mis en place pour favoriser l'apprentissage. Il est particulièrement important de développer une culture d'apprentissage en cette période où les membres du personnel et du conseil d'administration ont moins de possibilités de se rencontrer en personne. Pour créer un climat de confiance, réfléchissez à la manière dont les conversations sont encouragées, accueillies et facilitées. Il faut trouver un équilibre entre le fait d'assurer de bonnes voies de communication ouverte et d'aider le personnel à comprendre les différents environnements de travail à domicile, les problèmes de connectivité et de technologie, et la conciliation travail-vie personnelle en général.

En général, la recherche suggère que l'on retrouve les éléments suivants dans les fortes cultures d'apprentissage :

- L'apprentissage est une habitude
- Les objectifs d'apprentissage sont clairs
- Des questions profondes sont posées
- L'organisme est prêt à agir en fonction de ce qu'il apprend
- L'apprentissage est inclusif et mobilise les partenaires
- Le leadership favorise l'apprentissage organisationnel

TROUSSE POUR L'OCTROI DE SUBVENTIONS AU COURS DE LA NOUVELLE DÉCENNIE

Avant d'octroyer une subvention

Préparer le 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, les priorités et les choix individuels de chaque organisme.

Comprendre le contexte juridique

Au Canada, tous les organismes de bienfaisance sont enregistrés auprès de l'Agence du revenu du Canada (ARC), et [les renseignements sur ces organismes de bienfaisance sont accessibles au public](#). 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 cadres 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.



ALERTE AUX RESSOURCES

De plus amples renseignements sont fournis dans le [guide complémentaire sur la gouvernance des fondations de bienfaisance](#) publié par FPC, et dans la [Liste de contrôle réglementaire](#) de FCC.

Choisir un champ d'intervention

En 2021, 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 subventions de la part de bailleurs de fonds canadiens.

Certains de ces organismes de bienfaisance sont petits alors que d'autres sont plus 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 d'entre eux 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.

Le choix de donataires admissibles qui s'offre aux bailleurs de fonds est très vaste. Par conséquent, chaque bailleur de fonds aurait intérêt à se concentrer sur des champs d'intérêt, des activités, des besoins communautaires et des organismes de bienfaisance précis. Pour ce faire, le bailleur de fonds peut se baser sur l'intention de son donateur, cerner un domaine qui intéresse tous les membres du conseil d'administration, travailler avec les dirigeants communautaires pour identifier les besoins les plus importants, et/ou procéder à une évaluation afin de trouver les lacunes ou un créneau inoccupé, ou collaborer avec d'autres bailleurs de fonds qui sont des chefs de file dans un domaine particulier.

De nombreuses subventions sont octroyées par des donateurs qui ont déjà une mission pour une cause, un service ou une population cible. Ces dirigeants ont déterminé l'orientation de leur travail dès le départ. Cependant, lorsque les bailleurs de fonds ou les donateurs ne s'impliquent plus, il est parfois utile de revoir, de réaffirmer ou de réviser cette mission qui était importante pour eux.

Si un donateur est à la recherche d'un nouveau champ d'intervention, il peut s'adresser à des spécialistes d'un domaine en particulier ou à des dirigeants communautaires, ou encore consulter ses pairs afin de trouver des champs d'intervention possibles. L'important est de trouver un objectif qui dynamisera et orientera l'action philanthropique du bailleur de fonds tout en restant pertinent en fonction des besoins communautaires.

Signes**vitaux**™



CONCRÈTEMENT

Signes vitaux

Pour octroyer leurs subventions, plusieurs fondations communautaires utilisent leur rapport [Signes vitaux](#) qui rassemble des données locales afin de soutenir des solutions locales efficaces et fondées sur des faits dans le but d'améliorer la qualité de vie des communautés. Et de nombreuses fondations ont commencé à utiliser le [Guide et la trousse sur les ODD de FCC](#) comme cadre pour l'octroi de leurs subventions en identifiant leurs priorités pour favoriser la paix et la prospérité chez les humains et sur la planète.

Analyser les besoins

Votre mission vous aide à vous concentrer sur vos champs d'intérêt. Vous pouvez maintenant passer à l'étape de l'analyse des besoins.

Certains bailleurs de fonds embauchent des conseillers externes pour entreprendre une évaluation ou une analyse des besoins. D'autres utilisent un modèle participatif qui mobilise les parties prenantes de la communauté pour identifier les défis et les possibilités afin de guider leurs investissements. Les bailleurs de fonds à plus petite échelle peuvent aussi recourir à des moyens plus simples pour réaliser leur propre analyse. Le conseil d'administration d'un bailleur de fonds pourrait organiser un dîner ou un souper de travail, par exemple, et y convier des personnes reconnues comme étant des experts et des dirigeants communautaires dans un domaine donné. Il pourrait aussi y inviter d'autres bailleurs de fonds actifs dans leur champ d'intervention, ou encore les consulter. Un tel exercice ouvre également des possibilités de collaboration.

Une analyse des besoins est très utile pour les bailleurs de fonds qui sont nouveaux dans le domaine, ou qui sont en développement, mais elle constitue aussi une bonne pratique pour les bailleurs de fonds bien établis, en particulier ceux qui explorent un nouveau champ d'intervention. Cela sert à déterminer ce que font les autres dans le domaine et d'identifier les lacunes potentielles en matière de financement.

L'ANALYSE DES BESOINS PERMET DE DÉTECTER :

- les lacunes du financement existant pour les organismes de bienfaisance, les donateurs reconnus et les donateurs non reconnus*;
- des organismes ou des approches efficaces qui permettent de régler des problèmes complexes et qui ont eu un impact positif;
- où l'innovation pourrait être utile et où la fondation pourrait se distinguer. L'analyse des besoins permet aussi d'essayer d'éviter de dupliquer le travail d'autres bailleurs de fonds;
- les domaines de collaboration potentielle avec les bailleurs de fonds. De nombreuses fondations finiront par se retrouver aux côtés d'autres bailleurs de fonds qui ont des intérêts similaires. Savoir qui est dans le domaine avant de se lancer permet d'utiliser les ressources plus efficacement.
- les différentes perspectives et voix de la communauté afin de favoriser des discussions et des actions collaboratives qui correspondent aux priorités de la communauté.



ALERTE AUX RESSOURCES

Le guide [Scanning the Landscape 2.0](#) by Grantcraft [est un document de référence utile pour évaluer les besoins.](#)



ALERTE AUX RESSOURCES

Pour en savoir plus sur l'octroi de subventions à des donateurs non reconnus, consultez le document de FPC intitulé [Guide d'introduction à la collaboration avec des donateurs non reconnus](#)

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

Chaque bailleur de fonds est unique et possède ou développera sa propre culture organisationnelle. Deux des grandes caractéristiques qui distinguent un bailleur de fonds d'un autre sont son style et sa philosophie.

Les bailleurs de fonds canadiens emploient différentes approches pour octroyer des subventions. On peut classer leur style comme étant réactif, proactif, hybride ou participatif et fondé sur la confiance.

Réactif

Le bailleur de fonds examine chaque demande de subvention qu'il reçoit pour déterminer si celle-ci est conforme à sa mission, ses objectifs et ses critères d'octroi de subventions. Ce style est surtout adopté pendant les premières années d'existence d'un bailleur de fonds ou lorsqu'un bailleur de fonds bien établi met en place un nouveau programme d'octroi de subventions.

Proactif

Certains bailleurs de fonds canadiens indiquent qu'ils n'acceptent ou n'examinent pas les demandes de subventions non sollicitées. Ils recensent plutôt les organismes de bienfaisance qui œuvrent dans des domaines correspondant à leurs champs d'intérêt et les invitent à présenter une proposition. Certains bailleurs de fonds à plus petite échelle, qui ne possèdent pas d'employés, adoptent aussi cette stratégie. Il peut s'agir d'un moyen de gérer un très grand nombre de demandes de subventions. Les bailleurs de fonds à plus grande échelle, qui sont bien établis, adoptent parfois ce style parce qu'ils possèdent un ensemble bien défini de stratégies afin d'atteindre leurs objectifs.

Hybride

Certains bailleurs de fonds 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 subventions. Par exemple, un bailleur de fonds 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. Il pourrait aussi 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 jury.

Participatif et fondé sur la confiance

Un nombre croissant de bailleurs de fonds explorent des moyens de démocratiser leurs décisions d'octroi de subventions. « L'octroi participatif de subventions cède le pouvoir de décision sur les décisions de financement — y compris la stratégie et les critères qui sous-tendent ces décisions — aux communautés mêmes qu'une fondation vise à servir. » (extrait de [Deciding Together: Shifting Power and Resources through Participatory Grantmaking](#)). Ce style implique un transfert du pouvoir dans les décisions d'octroi de subventions et utilise un cadre de style « rien pour nous sans nous » qui invite ceux qui bénéficient du financement à déterminer les priorités de leur propre vie. Cela implique aussi l'intégration de rétroaction de la part des bénéficiaires dans les directives d'octroi de subventions et dans l'élaboration des stratégies, l'invitation de non-donneurs à siéger aux conseils d'administration des organismes subventionnaires, et la prise de décision avec les personnes les plus concernées par l'effet désiré. En fin de compte, ce style est profondément ancré dans l'établissement de la confiance et la résolution des déséquilibres de pouvoir entre le bailleur de fonds et le bénéficiaire de la subvention.



VOIR

Les pratiques prometteuses:



➔ [Voir les pratiques prometteuses : Fiche d'accompagnement n° 1 sur l'octroi de subventions participatif/fondé sur la confiance](#) pg. 41-43



➔ [Voir les pratiques prometteuses : Fiche d'accompagnement n°2 sur le subventionnement féministe](#) pg. 49-50

Développer une philosophie d'octroi de subventions

La plupart des bailleurs de fonds possèdent leur propre philosophie en matière d'octroi de subventions, qui peut être définie comme une vision globale de la manière dont le bailleur de fonds peut accomplir au mieux sa mission et avoir un impact.

La philosophie d'octroi de subventions d'un bailleur de fonds façonne sa culture organisationnelle, et inclut la philanthropie fondée sur la confiance comme cadre. Julia Unwin, spécialiste britannique des questions philanthropiques, propose les trois catégories ci-dessous pour définir une philosophie, mais ces catégories ne s'excluent pas mutuellement.

[The Grantmaking Tango: Issues for Funders by Julia Unwin](#) 

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. Des subventions peuvent aussi être accordées pour soutenir la recherche de nouvelles interventions, mais l'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 en particulier, cette philosophie consiste à affecter des ressources au renforcement des capacités stratégiques, financières et opérationnelles d'un certain groupe d'organismes de bienfaisance. Le but premier du financement consiste à soutenir l'organisme plutôt que les services 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, des subventions peuvent être accordées afin de financer des recherches factuelles ou des recherches pertinentes au regard des politiques. Des subventions peuvent également être accordées 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 tout bailleur de fonds de définir, d'énoncer et de communiquer clairement sa propre philosophie. Cela facilitera ensuite grandement la tâche d'octroi de subventions, et permettra aussi aux demandeurs de subventions de prendre des décisions plus éclairées concernant leurs chances d'obtenir un financement d'un bailleur de fonds en particulier.



ALERTE AUX RESSOURCES

De plus amples renseignements sont fournis dans [The grantmaking tango: Issues for funders](#) 

Définir les critères internes

Il vaut la peine de passer du temps à définir les critères dont un bailleur de fonds se servira pour faire un choix parmi les propositions qu'il reçoit.

Ces critères reflètent la mission, les objectifs, le style et la philosophie du bailleur de fonds. Ils devraient toutefois aller au-delà de ces considérations pour inclure les facteurs plus détaillés et précis dont le bailleur de fonds tiendra compte pour évaluer chaque demande de subvention.

Clarifier les critères d'octroi de subventions d'un bailleur de fonds est utile à deux fins :

Améliorer l'efficacité

Un ensemble de critères de sélection améliorera l'efficacité et le fonctionnement du processus décisionnel interne du bailleur de fonds. Plus les critères sont clairs, plus il sera facile de distinguer les demandes de subventions qui sont admissibles et conformes à la mission du bailleur de fonds de celles qui ne le sont pas.

Faciliter la tâche de dire non

Un bailleur de fonds aura plus de facilité à refuser une demande de financement s'il possède des critères d'octroi de subventions. Même si un organisme de bienfaisance n'accueillera jamais avec joie la nouvelle que sa demande de subvention a été refusée, il a plus de chances d'accepter une réponse négative s'il comprend les critères sur lesquels cette décision s'appuie.

Certains bailleurs de fonds choisissent de rendre publics les critères qu'ils utiliseront pour évaluer une proposition. Cela peut contribuer à réduire le nombre de demandes inadmissibles qu'un bailleur de fonds reçoit. Les organismes de bienfaisance veulent utiliser leur précieux temps pour préparer des demandes de subventions qui ont plus de chances d'être acceptées.



ASTUCE

Pour aider les membres du personnel et du conseil d'administration à établir le budget destiné à l'octroi de subventions pour une année donnée, il est bon d'adopter une politique écrite et des cibles annuelles de versement en 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 subventions existantes;
- le caractère pluriannuel ou non des projets;
- la part des versements à réserver pour répondre à des besoins urgents ou discrétionnaires.



LISTE DE VÉRIFICATION

Préparer le cadre

- Comprendre le contexte juridique
- Choisir un champ d'intervention
- Analyser les besoins
- Définir sa philosophie et son style en matière d'octroi de subventions
- Définir les critères internes

Portée

Il est essentiel que vous ne travailliez pas de manière isolée lorsque vous élaborez votre programme de subventions.

Voici quelques conseils utiles pour faire en sorte que la communauté connaisse vos informations et puisse y accéder :

- Consultez les parties prenantes de la communauté tout au long du processus
- Établissez des relations avec les organismes communautaires et menez des actions de sensibilisation ciblées
- Partagez l'information, rendez-la accessible sur votre site Web et sur vos médias sociaux
- Organisez des séances d'information publiques virtuelles pour une plus grande accessibilité
- Simplifiez la procédure : passez à des applications numériques et/ou vidéo ou verbales pour faciliter l'accès à la demande

Élaborer des lignes directrices relatives aux propositions

Il est bon pour un bailleur de fonds de mettre des lignes directrices détaillées à la disposition de ses donataires potentiels afin de les aider à élaborer une proposition. Cette pratique permet à l'organisme de bienfaisance d'utiliser efficacement son temps, ce qui fait que le bailleur de fonds est plus susceptible de ne recevoir que le niveau d'information dont il a besoin pour prendre une décision.

Comprendre les principes fondamentaux applicables aux demandes

Il est bon d'examiner son processus de demande pour s'assurer qu'il n'est pas trop exigeant pour les organismes demandeurs. Ceci est particulièrement important lorsqu'il s'agit d'octroyer des subventions en période de crise (consultez le [Guide de FPC pour l'apprentissage en temps de crise](#) ou le [Guide de gestion de crise](#) de FCC) ainsi que pour des approches d'octroi de subventions davantage fondées sur la confiance. Chaque bailleur de fonds peut demander des renseignements qui sont propres à ses champs d'intérêt ou à ses critères de financement particuliers, mais il devrait se limiter à demander les renseignements nécessaires pour prendre une décision éclairée et simplifier le processus.

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 d'octroi de subvention. Si les bailleurs de fonds œuvrant dans un même domaine convenaient d'une demande de base commune, ils viendraient ainsi grandement en aide aux organismes de bienfaisance dont les ressources sont limitées.

De telles lignes directrices :

- aident les donataires potentiels à déterminer si leur demande d'aide financière est conforme aux priorités et aux critères d'octroi de subventions du bailleur de fonds;
- aident les donataires potentiels à décider s'ils présenteront une demande et, le cas échéant, à comprendre la marche à suivre pour présenter une proposition;
- **permettent de veiller à ce que le bailleur de fonds reçoive le niveau d'information dont il a besoin pour prendre une décision éclairée.**

Les lignes directrices peuvent comprendre les renseignements suivants :

- Un énoncé de l'objet et des objectifs du bailleur de fonds
- Un énoncé des critères d'octroi de subventions
- La portée et/ou les limites géographiques
- La population cible
- La présentation matérielle des demandes et le processus de demande
- Les exclusions (une liste des organismes, projets ou dépenses inadmissibles)
- La fourchette des subventions (valeur minimale, maximale ou usuelle des subventions accordées)
- La durée des subventions (subventions ponctuelles, exceptionnelles ou pluriannuelles)
- La date limite pour présenter une demande
- Les échéances du processus décisionnel

Définir les étapes du processus de demande : présentation matérielle des demandes

Appels téléphoniques et/ou courriels

Certains bailleurs de fonds encouragent ou exigent que les demandeurs potentiels envoient un courriel ou passent un appel avant de soumettre une demande par écrit. Bien que cette étape puisse être initialement plus longue et plus exigeante pour le personnel du bailleur de fonds, elle garantit que les demandes de subventions correspondent mieux à ses objectifs et à sa philosophie.

Lettre d'intention

De nombreux bailleurs de fonds canadiens exigent une courte lettre d'intention avant d'examiner une demande d'octroi de subvention détaillée. Ceux qui soumettent les lettres d'intention les plus conformes aux critères d'octroi de subventions sont ensuite invités à soumettre des demandes complètes. Ni les candidats potentiels, ni le personnel ou les dirigeants ne veulent perdre leur temps à préparer ou à examiner de longues demandes qui ne correspondent pas aux critères d'octroi de subventions.

Directives pour les demandes complètes

Les bailleurs de fonds qui utilisent la lettre d'intention pour sélectionner les demandes fournissent généralement des directives détaillées aux candidats invités à soumettre des demandes complètes.

Demandes en ligne

De nombreux bailleurs de fonds utilisent maintenant leur site Web à la fois pour sélectionner les bénéficiaires potentiels et pour permettre aux candidats de soumettre leurs demandes par voie électronique. Les bailleurs de fonds mettent parfois ces documents à la disposition du public sur leur site Web afin que les demandeurs de subventions puissent les télécharger à tout moment pour préparer leur demande.

Demandes vidéo ou verbales

Plutôt que de privilégier la rédaction de demandes de subvention en tant que compétence, les demandes vidéo ou verbales (en personne ou par téléphone) peuvent se concentrer sur le programme et son impact, tout en étant plus inclusives.



CONCRÈTEMENT

Partenariats, impact collectif et durabilité

Le don anniversaire de la Greater Saint John Community Foundation est un don annuel axé sur des projets qui est accordé à un demandeur qui s'efforce de répondre à un besoin communautaire et qui démontre un intérêt pour des partenariats solides, un impact collectif et une durabilité. Trois candidats présélectionnés reçoivent une invitation à soumettre une demande complète et à la présenter en personne, comme à l'émission Dragon's Den (Dans l'œil du dragon), au comité d'investissement communautaire. La recommandation de don du comité est ensuite présentée au conseil d'administration de la fondation pour approbation finale. Les projets qui se classent en 2e et en 3e position reçoivent également une subvention, mais plus modeste.

Invitation uniquement, sans demande

Bien que cela ne soit pas courant, certains bailleurs de fonds choisissent de renoncer à un processus de demande formel. Certains choisissent d'inviter des organismes en fonction d'intérêts financiers très précis.



CONCRÈTEMENT

Transférer le pouvoir et favoriser des relations de confiance au sein de la communauté

Le passage à des approches axées sur la confiance permet à certaines fondations, dont la **Comox Valley Community Foundation**, d'intégrer l'apport de la communauté. En plus de simplifier les demandes, de financer les coûts opérationnels, de créer des comités d'examen composés de représentant.e.s de la communauté et de mettre en place des accords de financement pluriannuels sans restrictions, ces fondations ont également exploré des moyens de transférer le pouvoir à la prise de décision communautaire.

Consensus et prise de décision communautaire

Pour déployer les fonds destinés à soutenir les organismes qui s'adressent aux adultes ayant une déficience intellectuelle ou physique, ils ont invité huit organisations communautaires à déterminer la meilleure façon de les distribuer. Ils ont engagé un facilitateur ayant une expertise en matière de prise de décision par consensus et ont choisi le processus d'évaluation des demandes et le montant du financement à accorder aux organismes. Cela a engendré une collaboration accrue et des décisions qui ont mieux servi l'ensemble de la communauté.

« Les résultats de ce projet pilote ont dépassé nos plus grandes attentes et ont offert un moyen d'intégrer le consensus et la prise de décision communautaire à nos processus de subvention », Susan Auchterlonie, directrice générale de la Comox Valley Community Foundation.

Déterminer les exclusions

Il est également très utile pour les bailleurs de fonds et les organismes de bienfaisance que les demandeurs de subventions soient au courant des activités qui ne sont pas admissibles à une aide financière.

VOICI QUELQUES EXEMPLES QUI NE SONT PAS TOUJOURS FINANCÉS PAR LES BAILLEURS DE FONDS :

- Le financement du déficit
- Les fonds de dotation
- Les projets de financement qui ont des répercussions sur les résidents en dehors d'une communauté donnée
- Les individus
- Les fonds de contrepartie
- Le financement rétroactif pour les dépenses du projet encourues avant l'approbation de la proposition par le conseil d'administration du bailleur de fonds
- Toutes les activités de collecte de fonds en cours, y compris les campagnes d'appel de fonds et les campagnes de mobilisation de fonds annuelles
- Le financement pluriannuel au-delà de la période annuelle d'octroi de subventions
- Les dépenses opérationnelles courantes
- Les objectifs sectaires, religieux ou politiques
- Les donateurs non reconnus

Structurer la subvention

Pour structurer la subvention, vous devez tenir compte des éléments suivants :

Le montant et la durée de la subvention

Des facteurs tels que la taille des actifs du bailleur de fonds ainsi que son style et sa philosophie en matière d'octroi de subventions peuvent influencer le montant maximal d'une subvention ou la période pendant laquelle cette subvention sera versée (un an ou plusieurs années). Par exemple, un bailleur de fonds à plus petite échelle au style réactif pourrait envisager de faire plusieurs petits dons chaque année. Un bailleur de fonds à plus grande échelle au style proactif pourrait quant à lui octroyer moins de dons, mais en octroyer des plus gros pendant plusieurs années.

Les délais

Il est bon d'établir et de rendre publiques les périodes pendant lesquelles des demandes d'octroi de subvention peuvent être présentées et les dates limites à respecter, par exemple en indiquant les dates limites aussi clairement que possible sur un site Web, car cela permet aux bailleurs de fonds de planifier leurs demandes. Dans certains cas, les bailleurs de fonds établissent des échéances mobiles plutôt que fixes, ce qui permet aux donataires potentiels de soumettre leurs demandes à tout moment. Cela permet également au conseil d'administration ou au personnel de prévoir une période pour l'analyse et la sélection des propositions.

Financement des frais organisationnels

Le succès d'un bailleur de fonds est directement lié à celui des organismes qu'il soutient. Les bailleurs de fonds accordent généralement des subventions destinées à des projets ou des programmes précis 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. En gardant cela à l'esprit, les bailleurs de fonds peuvent structurer leur octroi de subventions de différentes façons pour contribuer au renforcement des capacités des organismes qu'ils soutiennent.

Adapter ses exigences

Le terme « right-sizing » (ou adaptation) est parfois utilisé pour désigner le principe selon lequel les bailleurs de fonds doivent adapter leurs exigences à l'endroit des donataires. Les pratiques de gestion des subventions qui répondent aux besoins du bailleur de fonds peuvent également être adaptées aux circonstances liées à une subvention particulière. Les exigences d'un bailleur de fonds à l'égard d'un groupe communautaire de proximité recevant une petite subvention ponctuelle pourraient être différentes de celles rattachées à une subvention pluriannuelle importante accordée à un hôpital ou à une université par exemple. Ce principe peut être appliqué à tous les aspects de l'octroi d'une subvention, mais est particulièrement important aux stades de la présentation des demandes et de la présentation des rapports.



SEE



➔ [Des exemples de la manière dont les bailleurs de fonds peuvent structurer leurs subventions pour financer les frais organisationnels sont présentés à la p. 40](#)

Communiquer avec les demandeurs de subventions

Plus nombreux sont les conseils et les renseignements qu'un bailleur de fonds fournit aux demandeurs de subventions, plus il a de chances de recevoir des propositions qui satisfont ses critères et qui cadrent avec ses objectifs généraux. Les bailleurs de fonds utilisent différentes méthodes pour communiquer leurs critères d'octroi de subventions et solliciter des propositions. En voici quelques exemples :

Sites Web Il est relativement facile de créer un site Web pour fournir des renseignements sur le processus d'octroi de subventions

Médias sociaux Les médias sociaux tels que Facebook, Instagram, Twitter et YouTube sont des moyens efficaces de fournir des renseignements aux demandeurs de subventions potentielles et aux bénéficiaires.

Communiqués de presse Les médias locaux sont l'occasion de faire connaître les possibilités d'octroi de subventions.

Courriels Les courriels demeurent le moyen le plus économique de communiquer avec ses donataires actuels et potentiels.

Rapports annuels Ces publications peuvent être un moyen efficace de communiquer ses priorités en matière d'aide financière.

Réunions publiques Des événements tels que des « assemblées générales », des séances d'information, ou des conférences et des ateliers organisés par des tiers peuvent être utiles pour expliquer les critères d'octroi de subventions.

Face à un examen de plus en plus minutieux, à des exigences accrues de transparence et à la volonté de modifier le déséquilibre des pouvoirs, comment les bailleurs de fonds peuvent-ils communiquer plus de renseignements à leurs donataires et à d'autres intéressés?

Un bailleur de fonds transparent rend publics les renseignements suivants :

- Ses principales coordonnées (numéro de téléphone, adresse municipale et adresse courriel)
- Un énoncé de sa mission ou de son but
- Ses lignes directrices en matière d'octroi de subvention
- Une description du processus de demande d'octroi de subvention 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 subventions accordées 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'une subvention ou d'un programme et les leçons apprises
- Un sommaire de ses principales politiques portant sur les objectifs de placement, les conflits d'intérêts et la confidentialité



➔ [Des exemples de la manière dont les bailleurs de fonds peuvent structurer leurs subventions pour financer les frais organisationnels sont présentés à la pg. 52](#) 



ASTUCE

Il peut être très utile pour les demandeurs de subventions potentiels, pour les collaborateurs éventuels et pour les décideurs de créer des sites Web pour :

- communiquer leurs critères et leurs priorités de financement aux demandeurs de subventions potentiels;
- expliquer leur théorie du changement ou leur philosophie en matière d'octroi de subventions;
- promouvoir le travail de leurs 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 leurs dons;
- renforcer leur gouvernance par l'utilisation de tableaux de bord et de portails à l'intention de leurs administrateurs.



LISTE DE VÉRIFICATION

Portée

- Élaborer des lignes directrices relatives aux propositions
- Comprendre les principes fondamentaux applicables aux demandes
- Définir les étapes du processus
- Déterminer les exclusions
- Structurer la subvention
- Communiquer avec les demandeurs de subventions

Procéder à un premier tri et prendre une décision

Procéder à un premier tri

Le premier tri des demandes de subventions sert à plusieurs fins. Il permet d'abord de réduire significativement le nombre de demandes qui ne satisfont tout simplement pas aux critères d'octroi de subventions du bailleur de fonds. De plus, il permet d'améliorer la qualité et la pertinence des demandes que le bailleur de fonds examinera.

Certains bailleurs de fonds décident d'embaucher des spécialistes pour effectuer la sélection initiale des demandes, car cela peut prendre beaucoup de temps aux administrateurs bénévoles. Le processus de présélection commence parfois par un examen des lettres d'intention effectué par le personnel, ou par un appel téléphonique avec les demandeurs potentiels.

Le premier tri des demandes d'octroi de subvention permet de s'assurer qu'elles sont présentées par des donateurs reconnus, selon la définition de l'Agence du revenu du Canada (ARC). Pour confirmer le statut d'un donataire, consultez la [Liste des organismes de bienfaisance au Canada \(ARC\)](#). Bien que cela soit moins courant, les bailleurs de fonds peuvent également travailler avec des donateurs non reconnus et exercer leurs activités par le biais d'un intermédiaire (donataire non reconnu) distinct du bailleur de fonds ou de l'organisme de bienfaisance.

Pour en savoir plus sur le travail avec des donateurs non reconnus, consultez le [Guide d'introduction à la collaboration avec des donateurs non reconnus de FPC](#) et le guide [Better Together Guide de CFC](#)

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'un bailleur de fonds lance un nouveau programme de subventions ou reçoit une demande de subvention d'un organisme qu'il 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. Les commentaires des évaluateurs externes sont généralement communiqués aux

QUESTIONS DE PRÉSÉLECTION :

- La demande d'octroi de subvention provient-elle d'un donataire reconnu, tel que défini par l'Agence du revenu du Canada (ARC)?
- La demande d'octroi de subvention provient-elle d'un donataire non reconnu qui travaille par le biais d'un intermédiaire qui est un donataire reconnu? (voir ci-dessous)
- La demande d'octroi de subvention correspond-elle aux critères du bailleur de fonds?

administrateurs. Quelle que soit la méthode employée, la sollicitation de points de vue externes améliore le processus d'octroi de subventions d'un bailleur de fonds.

Les bailleurs de fonds sollicitent l'avis d'évaluateurs externes de deux façons :

Évaluateurs individuels

Certains bailleurs de fonds peuvent demander à des évaluateurs individuels d'examiner une seule demande d'octroi de subvention ou un ensemble de demandes. Pour ces évaluations, les bailleurs de fonds paient des honoraires selon la complexité de la demande. Les commentaires peuvent ensuite être présentés sous forme de modèle standardisé, ou encore par courriel informel ou par téléphone.

Comité d'examen des demandes de subventions

Certains bailleurs de fonds convoquent des réunions d'un groupe d'évaluateurs, qui évaluent ensemble les demandes de subventions reçues au cours d'un cycle de financement donné. Les commentaires formulés par un comité d'examen des demandes de subventions ont tendance à être plus structurés. Ce comité pourrait inclure un certain nombre d'administrateurs pour qu'ils participent au processus d'évaluation et puissent apporter leur point de vue, ce qui peut également favoriser un processus d'approbation cohérent et efficace.

Effectuer des visites exploratoires

L'octroi d'une subvention marque le début ou la reprise d'une relation entre le bailleur de fonds et le bénéficiaire. Une visite exploratoire peut être très utile autant à l'étape de la réception des demandes qu'après l'octroi d'une subvention.

Le montant et la durée de la subvention peuvent influencer la fréquence de ces visites. Neuf des dix fondations sondées par The Counselling Foundation of Canada en 2011 et à nouveau en 2015 ont déclaré qu'elles procédaient à des visites exploratoires. Leur fréquence était généralement fonction du montant et de la durée de la subvention.

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

Les visites exploratoires sont généralement effectuées par un membre du personnel du bailleur de fonds. Des membres du conseil d'administration sont parfois invités à participer à certaines visites exploratoires. Dans un tel cas, il peut être utile de rappeler aux administrateurs qu'ils participent aux visites exploratoires à des fins d'apprentissage et non dans le cadre de procédures de contrôle diligent du bailleur de fonds.

Si vous décidez d'entreprendre des visites exploratoires, assurez-vous que les facteurs suivants sont respectés :

- 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 supplémentaires

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 subventions. Le conseil d'administration d'un bailleur de fonds détient le pouvoir ultime d'approuver ou de refuser les demandes d'octroi de subvention.

Dans certains cas, le plus souvent chez les bailleurs de fonds bénévoles qui n'ont pas d'employés, l'ensemble du processus décisionnel relatif à l'octroi des subventions est dirigé par le conseil d'administration. Les administrateurs examinent et évaluent chacune des demandes d'octroi de subventions reçues et prennent des décisions en conséquence. Les administrateurs des bailleurs de fonds dotés en personnel délèguent généralement certains pouvoirs aux membres du 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.



ALERTE AUX RESSOURCES

Consultez [Le programme de normes d'Imagine Canada](#) et le [Policy Guidelines and Template Manual de FCC](#) pour de plus amples renseignements sur l'identification, la divulgation ou l'élaboration de politiques en matière de conflits d'intérêts.



LISTE DE VÉRIFICATION

Procéder à un premier tri et prendre une décision

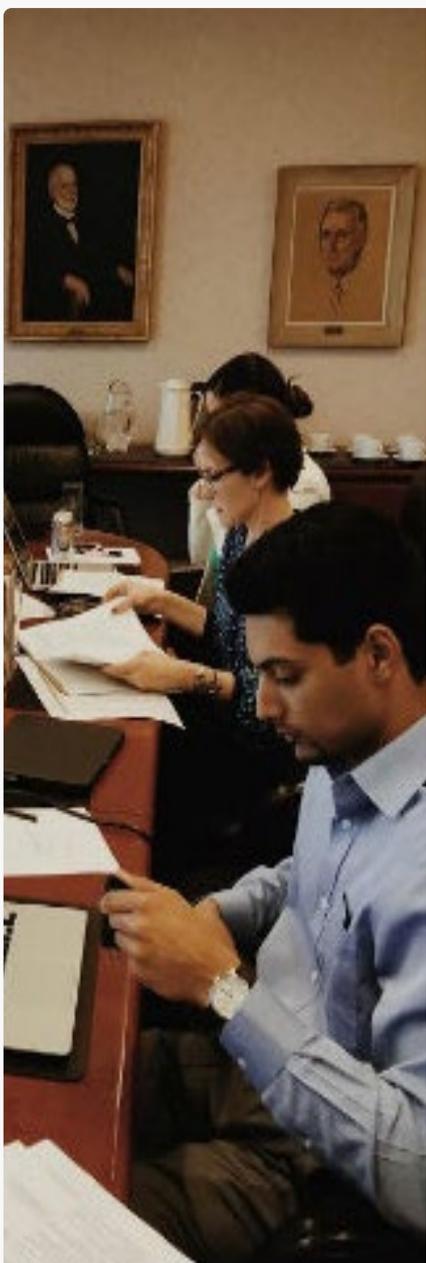
- Procéder à un premier tri
- Obtenir des conseils
- Effectuer des visites exploratoires
- Prendre la décision : le rôle du conseil



CONCRÈTEMENT

Community Investment Committee

Une pratique suivie par de nombreuses fondations communautaires consiste à établir une politique selon laquelle un certain nombre de membres du conseil d'administration doivent faire partie du comité des subventions, et ce comité est souvent présidé par un membre du conseil d'administration. Par exemple, **la Greater Saint John Community Foundation** s'appuie sur les conseils avisés de son comité d'investissement communautaire, qui est composé de cinq membres du conseil d'administration de la fondation et de sept membres de la communauté qui connaissent bien les activités et les problèmes locaux. Leurs recommandations de dons sont ensuite présentées au conseil d'administration de la fondation pour approbation finale.



CONCRÈTEMENT

Comité Consultatif

Un conseil d'administration peut également déléguer entièrement certaines décisions en matière d'octroi de subventions à un comité consultatif, une pratique courante dans l'octroi de subventions participatif ou fondé sur la confiance. In **Dans le cadre du programme Changements communautaires dirigé par les jeunes de la Fondation Laidlaw et de la bourse Nathan Gilbert pour l'innovation des jeunes**, le conseil d'administration nomme les membres et les présidents des comités consultatifs. Le conseil d'administration de la Fondation Laidlaw établit également les niveaux de subvention et d'allocation annuels des comités en fonction d'un plan stratégique qui guide les priorités et les décisions en matière d'octroi de subventions.

Entre les différentes réunions du conseil d'administration, les membres du personnel peuvent avoir le pouvoir de prendre certaines décisions relatives aux subventions sans l'approbation préalable du conseil d'administration. En général, ce pouvoir est limité aux subventions qui sont conformes à la mission et aux priorités de la fondation, mais dont le montant est inférieur à un seuil fixe. Il s'agit d'une pratique très courante en cas d'urgence ou de crise (voir plus loin la section sur l'octroi de subventions en temps de crise).

Les subventions discrétionnaires accordées par les membres du conseil d'administration de la fondation à titre individuel peuvent ne pas être examinées de la même manière que les subventions liées à la mission. Dans certaines fondations privées, des administrateurs individuels du conseil d'administration peuvent octroyer des subventions à des organismes de bienfaisance dont les activités ne correspondent pas à la mission et aux priorités de la fondation. Le montant de la subvention discrétionnaire peut être fixé en tant que pourcentage du budget total des subventions, ou chaque directeur peut disposer d'un montant fixe à utiliser pour les subventions discrétionnaires.



TROUSSE POUR L'OCTROI DE SUBVENTIONS AU COURS DE LA NOUVELLE DÉCENNIE

Après avoir approuvé la subvention

Communiquer la décision

Il est important de gérer avec soin la communication des décisions aux demandeurs de subventions, 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 du bailleur de fonds.

Dire oui

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

- **le demandeur reçoit une subvention pour le plein montant demandé et cette subvention n'est assujettie à aucune stipulation ni condition;**
- **le demandeur reçoit la subvention, mais à certaines conditions et exigences;**
- **le demandeur reçoit une subvention, mais dont le montant est inférieur (ou parfois supérieur) au montant demandé.**

Les demandeurs dont la demande a été acceptée pourraient recevoir 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 le bailleur de fonds. Il est également important de fournir aux bénéficiaires une confirmation écrite de l'octroi de la subvention.

Cette lettre de confirmation doit fournir, au minimum, les renseignements suivants :

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

De plus, la lettre de confirmation devrait fournir des précisions concernant toute condition dont le bailleur de fonds peut assortir la subvention (par exemple, toute exigence en matière d'évaluation). Selon le montant et la nature de la subvention, il peut être souhaitable qu'un représentant du bailleur de fonds rencontre le donataire en personne afin de discuter des attentes avant de les confirmer par écrit.

Dire non

Malgré les efforts qu'ils déploient pour réduire le nombre de demandes d'octroi de subvention inadéquates qu'ils reçoivent, la plupart des bailleurs de fonds devront écarter ou refuser de nombreuses demandes de subventions. La question est alors de savoir comment dire non.

Les bailleurs de fonds doivent s'attendre à ce qu'une réponse négative soit accueillie avec déception. Ils peuvent toutefois atténuer ce sentiment de déception en exprimant leur reconnaissance pour les efforts déployés par tous les demandeurs de subventions.

Cette question peut être traitée 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 bailleurs de fonds qui fournissent des explications par écrit pour un refus peuvent le faire pour reconnaître les efforts déployés par le demandeur ou pour soutenir le renforcement de ses capacités et l'aider à améliorer ses futures demandes.

Possibilités d'occasions futures

Si une demande est refusée mais que, le cas échéant, le projet peut être intéressant dans l'avenir, les bailleurs de fonds peuvent informer le demandeur de leur intention de conserver la demande pour un examen ultérieur ou de la transmettre à un autre bailleur de fonds. Les bailleurs de fonds qui envisagent cette possibilité doivent garder à l'esprit que certains projets sont sensibles au facteur temps et que cette approche peut ne pas être appropriée.



LISTE DE VÉRIFICATION

Communiquer la décision

- Dire oui
- Dire non
- Possibilités d'occasions futures

Gérer la subvention et les attentes

Gérer les attentes des demandeurs en communiquant clairement peut réduire les attentes involontaires.

Par exemple, leurs contacts avec un bailleur de fonds doivent leur permettre de savoir à quoi s'attendre. Les demandeurs interprètent même un retard dans la réception d'une réponse comme augmentant les probabilités que celle-ci soit positive.

Que les bailleurs de fonds soient dotés ou non en personnel, ils doivent être aussi ouverts et transparents que possible avec les demandeurs de subventions au sujet de leurs chances de succès. L'accessibilité des gestionnaires de dons ou des administrateurs du bailleur de fonds et la fréquence des communications avec eux peuvent avoir une incidence importante sur la relation et les résultats de la subvention.

Assurer un suivi des subventions

Statistiques sur le suivi des subventions

Il est important qu'au début de l'élaboration d'un programme d'octroi de subventions, le bailleur de fonds détermine quelles statistiques sur les demandeurs de subventions seront compilées et quel système sera le meilleur pour faire le suivi de ces renseignements. Avant d'établir les catégories de suivi, il est important de comprendre de quelle façon et dans quel but les données seront utilisées. Il convient également de déterminer s'il faut faire le suivi de toutes les demandes de financement ou seulement de celles qui ont été acceptées.

Utiliser la technologie pour faire le suivi des subventions

Les avancées dans les systèmes de gestion des subventions ont apporté d'énormes avantages et jouent un rôle de premier plan dans le monde des bailleurs de fonds. De nombreux bailleurs de fonds ont adopté un logiciel de gestion des subventions pour faciliter leurs processus administratifs. Le logiciel permet aux bailleurs de fonds de disposer de portails pour les demandeurs, les bénéficiaires et les comités/conseils d'administration, de fonctions de gestion et de suivi des subventions, de rapports configurés pour répondre aux besoins des dirigeants des bailleurs de fonds, et même de fonctions de budgétisation et de paiement des subventions. L'accent étant de plus en plus mis sur l'évaluation et le suivi de l'impact, plusieurs des outils proposés peuvent également fournir des données utilisées pour la prise de décision stratégique du bailleur de fonds.

Pour bien choisir le logiciel qui convient à votre bailleur de fonds, consultez des bailleurs de fonds comparables pour découvrir différents logiciels, ainsi que le rapport du [Consumer's Guide to Grants Management Systems](#)  Il s'agit d'une excellente ressource qui fournit une vue d'ensemble et une comparaison des différents systèmes offerts pour aider votre organisme à prendre une décision.



VOIR



 [Les outils d'octroi de subventions aux pages pg. 40](#) 

proposent des exemples de données desquelles on peut faire le suivi.

Choisir le bon logiciel de gestion des subventions

Il n'existe aucune technologie ni aucun logiciel « miracle » pouvant satisfaire tous les besoins informatiques d'un bailleur de fonds. Différents programmes ou logiciels seront nécessaires, mais ils doivent être adaptés à la situation particulière de chaque bailleur de fonds. Avant de commencer, il est important d'établir un processus décrivant la séquence des tâches à entreprendre pour examiner et remplacer le logiciel d'octroi de subventions.

Le nombre de logiciels qu'un bailleur de fonds 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 bailleurs de fonds qui souhaitent remplacer leur logiciel d'octroi de subventions ou le mettre à niveau doivent s'attendre à ce que le processus prenne jusqu'à un an. Bien que le processus soit long, 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 bailleurs de fonds doivent mettre à l'essai leur nouveau logiciel d'octroi de subventions avec un groupe restreint de donataires.

Ils peuvent avoir avantage à travailler avec une tierce partie impartiale et objective qui n'a aucun intérêt financier dans la technologie ou le logiciel qu'elle recommande.

Exigences relatives aux rapports

La plupart des bailleurs de fonds exigent des rapports de leurs donataires pendant la durée ou à la fin d'une subvention. 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 de la subvention. De plus, une plus grande souplesse dans la présentation des rapports peut être nécessaire en fonction du type de subvention et du bénéficiaire. Par exemple, envisagez des rapports sous la forme d'une présentation vidéo. Ou si l'organisme a d'autres bailleurs de fonds, elle peut soumettre le même rapport à tous les bailleurs de fonds pour alléger la charge du bénéficiaire de la subvention.

Un rapport intermédiaire pourrait être nécessaire dans le cas d'une subvention pluriannuelle importante, alors qu'un seul rapport pourrait être requis dans le cas d'une petite subvention s'échelonnant sur une période relativement courte.

La plupart des bailleurs de fonds exigent à tout le moins des données financières de base en guise de reddition de comptes. En tant qu'intendants de fonds de bienfaisance, les bailleurs de fonds doivent pouvoir démontrer aux organismes de réglementation que leurs donataires ont utilisé ces fonds avec prudence aux fins de bienfaisance et de mener les activités spécifiques convenues avec la fondation.

Les bailleurs de fonds peuvent aussi exiger des rapports à des fins d'apprentissage, d'évaluation et de mesure de l'impact. Les lignes directrices du rapport peuvent établir des directives claires quant aux renseignements que les bénéficiaires doivent fournir et pourquoi. Demandez-vous pourquoi vous avez besoin de ces renseignements et ce que vous allez en faire. Règle générale, si des données n'aident pas le bailleur de fonds ou le donataire à améliorer son efficacité, elles ne devraient pas être recueillies.

Questions à se poser lors de l'élaboration de directives en matière de rapports :

- La fréquence et la nature des rapports sont-elles « adaptées » et proportionnelles au montant et à la durée de la subvention?
- Un rapport intermédiaire est-il nécessaire, ou un seul rapport sera-t-il suffisant?
- Quels renseignements le rapport doit-il contenir et pourquoi?
- Le bailleur de fonds exige-t-il des renseignements financiers de base pour sa propre responsabilité?
- Le rapport est-il destiné à l'apprentissage, à l'évaluation ou à la mesure de l'impact?

Facteurs qui contribuent à l'échec d'une subvention

Lorsqu'une subvention menace de dérailler ou a déjà déraillé, il n'est jamais facile pour le bailleur de fonds de déterminer si, quand et comment il doit intervenir. Ces décisions dépendront en grande partie de la culture organisationnelle du bailleur de fonds et de sa capacité à intervenir compte tenu de ses ressources internes. Quelle que soit la façon dont on aborde cette situation, être proactif (discuter avec l'organisme, explorer des pistes de solution) sera beaucoup plus efficace qu'une approche réactive, lorsque cela est possible.

DIFFÉRENTS FACTEURS PEUVENT CONTRIBUER À L'ÉCHEC D'UNE SUBVENTION



Manque de vérifications préalables

Dans certains cas, les piètres résultats d'une subvention sont attribuables tout autant au donateur qu'au donataire. Un manque de vérifications préalables par le bailleur de fonds peut se traduire par la communication d'informations erronées ou insuffisantes qui n'ont peut-être pas permis d'identifier les problèmes de capacité à octroyer la subvention.



Changement organisationnel

Dans d'autres cas, des changements qui surviennent au sein de l'organisme après l'octroi de la subvention peuvent contribuer à de piètres résultats même lorsque la demande d'octroi de subvention 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.



Problèmes de flux de trésorerie

De nombreux organismes de bienfaisance sont occasionnellement à court d'argent, si le bailleur de fonds constate qu'il s'agit d'un problème continu et chronique pour le donataire, il doit tirer la sonnette d'alarme. Par exemple, le fait 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 bailleurs de fonds 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.

Détecter les subventions qui « déraillent » ou qui changent d'orientation

Plusieurs bailleurs de fonds ont vécu l'expérience d'une subvention qui change d'orientation ou qui ne génère pas les résultats pour lesquels le financement avait été accordé. L'échec fait souvent partie de l'innovation, de la créativité et de l'adaptation pour trouver des solutions à des problèmes systémiques à grande échelle, mais de nombreux bailleurs de fonds et organismes craignent l'échec. Sur [Fail Forward](#), on encourage la pratique de « l'échec intelligent » dans le cadre d'une prise de risques calculés pour maximiser l'apprentissage.

Cela peut exiger de votre organisme qu'il repense sa planification et ses procédures d'urgence afin de donner à vos bénéficiaires la flexibilité nécessaire pour s'adapter à l'évolution de leur environnement ou de leurs plans si quelque chose ne fonctionne pas. Pour créer l'impact que vous cherchez tous à atteindre, il est important d'avoir des conversations ouvertes et honnêtes avec les bénéficiaires, et les bailleurs de fonds doivent être proactifs dans la recherche de solutions avec les bénéficiaires qui augmentent le niveau de confiance.

Pour échouer intelligemment, on suggère aux bailleurs de fonds et aux bénéficiaires de subventions :

- de détecter rapidement les défaillances
- de les analyser de manière irréprochable
- d'appliquer les leçons
- d'innover et de réessayer plus judicieusement
- ou de quitter/laisser tomber



LISTE DE VÉRIFICATION

Gérer la subvention et les attentes

- Assurer un suivi des subventions
- Choisir le bon logiciel de gestion des subventions
- Fixer les exigences relatives aux rapports
- Détecter les subventions qui « déraillent » ou qui changent d'orientation
- Connaître les facteurs qui contribuent à l'échec d'une subvention

Clore la subvention

Planifier son retrait

Une bonne pratique pour tout bailleur de fonds 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, un bailleur de fonds peut commencer à aborder la question de la fin de son aide financière. Les bailleurs de fonds n'ont pas l'habitude de consentir une aide financière qui ne comporte aucune échéance.

Il est bon d'aborder la question de la fin de l'aide financière au début de celle-ci, car cela permet au bailleur de fonds 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.

Certains bailleurs de fonds établissent une politique de retenue afin de s'assurer que leurs donataires se conformeront à leurs exigences en matière de rapport. La partie de la subvention qui est retenue jusqu'à la présentation d'un rapport final représente généralement de 5 % à 10 % de la subvention totale. Dans le cas d'un engagement pluriannuel, un bailleur de fonds peut retenir des versements jusqu'à la présentation d'un rapport intermédiaire ou d'un rapport d'avancement par le donataire.

Comme dans le cas de leurs exigences en matière de rapport, les bailleurs de fonds doivent expliquer leur politique de retenue aux donataires le plus tôt possible au cours du processus de demande de subvention. Certains bailleurs de fonds n'ont pas de politique de retenue, mais exigent la soumission des rapports finaux avant que l'organisme ne puisse demander une autre subvention.

Évaluer et apprendre

Lorsqu'une subvention est terminée, c'est l'occasion pour un bailleur de fonds de réfléchir à ce qu'il a appris et de se demander s'il doit modifier ses pratiques. Dans le contexte de la philanthropie, l'évaluation peut servir à la fois à tirer des enseignements du travail/de l'impact des bénéficiaires et à évaluer l'efficacité des subventions du bailleur de fonds. La publication d'Exponent Philanthropy (un réseau américain de bailleurs de fonds) [Getting to Impact: Why Evaluation is Key](#) (Avoir un impact : Pourquoi l'évaluation est essentielle) suggère que l'évaluation ne doit pas nécessairement être coûteuse ou lourde, même pour les petits bailleurs de fonds.

Le champ de l'évaluation et de l'apprentissage est encore en constante évolution dans le domaine de la philanthropie. Et comme les bailleurs de fonds cherchent des moyens d'apprendre, de collaborer et d'accroître leur impact dans tous les secteurs, ils doivent également trouver des moyens de faire part de leurs connaissances aux bénéficiaires, aux autres bailleurs de fonds et au secteur social en général. Ce sujet est beaucoup trop vaste pour ce document. Une multitude de réflexions et de conseils utiles sur les pratiques d'évaluation et d'apprentissage en philanthropie se trouvent sur les sites Web de FPC et de FCC dans la section des Ressources.



ALERTE AUX RESSOURCES

[Grantcraft has provided an Effective Exit Guide](#)

🔗 *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.*

DES ÉVALUATIONS SIMPLES ET EFFICACES PEUVENT :

- fournir au personnel et aux membres du conseil d'administration les renseignements et les données nécessaires à la prise de décisions en vue d'obtenir un plus grand impact
- mesurer l'impact et les progrès en documentant les réalisations
- accroître l'efficacité dans la mesure du possible avec des ressources limitées
- permettre à votre organisme d'être transparent et crédible
- aider à l'apprentissage et à la planification pour améliorer tous les aspects de votre travail

Gérer une évaluation en cours

Selon le contexte, il peut s'avérer impossible de réaliser certaines activités d'évaluation comme prévu, que ce soit en raison de directives de santé publique (comme la distanciation physique) ou simplement parce qu'il y a d'autres priorités et besoins.

Tout d'abord, revenez à votre plan ou cadre d'évaluation et posez-vous des questions telles que :

- Avec qui dois-je entrer en contact?
- Quelles sont mes questions d'évaluation clés, et ont-elles encore de la valeur?
- Quelles sont les données dont je dispose déjà et que puis-je en tirer?
- Dans l'immédiat, qu'est-ce que d'autres méthodes de collecte de données pourraient apporter de plus?
- Quelles méthodes de collecte de données (p. ex. sondages, groupes de discussion, etc.) puis-je encore utiliser?
- Quel est le bon moment pour recueillir ces données et comment puis-je le faire de manière respectueuse?

En fonction de vos réponses à l'une ou l'autre de ces questions, vous devrez peut-être apporter quelques ajustements à votre plan d'évaluation.

Deuxièmement, adoptez une norme de rigueur « suffisante » : « Se détacher de la rigueur comme norme méthodologique absolue... Les décisions sont prises rapidement. Il vaut mieux disposer de quelques données pour étayer ces décisions au moment où elles sont prises que de données trop peu nombreuses et trop tardives. » [Evaluation Implication...Global Health Pandemic Emergency](#) 

Troisièmement, n'oubliez pas qu'il existe de nombreuses sources potentielles de données. Une bonne évaluation s'appuie sur plus d'une source de données. Par conséquent, envisagez de penser à des sources moins courantes pour aider à compléter les données des bénéficiaires ou des participants aux programmes.

Quatrièmement, si vous travaillez avec un évaluateur externe, sachez qu'il est là pour vous aider. Même si une évaluation est en attente ou doit être modifiée, contactez votre évaluateur et demandez-lui s'il y a d'autres moyens de l'aider.



LISTE DE VÉRIFICATION

Clôre la subvention

- Planifier son retrait
- Évaluer et apprendre
- Gérer une évaluation en cours

A photograph of two women sitting at a table in a meeting. The woman on the left is wearing glasses and a blue top, smiling and looking towards the other woman. The woman on the right is wearing a dark blazer and is looking back at the first woman. They are both looking at a laptop on the table. The background is a brick wall. The image is framed by a dark green circular border.

TROUSSE POUR L'OCTROI DE SUBVENTIONS AU COURS DE LA NOUVELLE DÉCENNIE

Les relations entre donateurs et donataires

Dans le domaine de l'octroi de subventions, il est essentiel d'établir des relations solides pour instaurer la confiance, comprendre les besoins, trouver des occasions de collaboration et apprendre.

Grâce à ces relations solides, les bailleurs de fonds sont davantage conscients de la différence que peuvent faire l'échange et la collaboration accrues entre partenaires, et ils auront ainsi l'enjeu plus à cœur. .

De fait, c'est par le succès des organismes subventionnés qu'un bailleur de fonds peut atteindre ses propres objectifs. Il est donc logique que la force de l'engagement entre le bailleur de fonds et l'organisme subventionné détermine le succès des deux parties.

« Pour que l’octroi de subventions soit une réussite, il faut tisser et entretenir de bonnes relations. »

- Panéliste au Symposium de FPC 2017

La prochaine génération de philanthropes devra faire face à un monde de plus en plus complexe; l’octroi de subventions créatif et innovant devra faire l’objet d’un dialogue sincère pour comprendre ce qui fonctionne et ce qui doit être amélioré. Dans le cadre de ce dialogue, concentrez-vous sur le renforcement des capacités d’apprentissage au-delà des subventions individuelles et gardez un œil sur l’objectif stratégique de plus grande envergure.

Dans un partenariat bailleur de fonds-bénéficiaire, il est essentiel de tenir compte des relations de pouvoir sous-jacentes pour que la relation soit « saine », productive et efficace. La dynamique du pouvoir peut être un facteur très puissant dans les relations entre les parties prenantes comme les bailleurs de fonds et les bénéficiaires. Cela peut considérablement entraver la possibilité d’établir un dialogue franc et de cerner les besoins réels des bénéficiaires en ce moment. Aborder les conversations avec humilité et honnêteté pour modeler votre propre culture d’apprentissage et concrétiser votre engagement à voir vos bénéficiaires réussir au mieux de leurs capacités. La philanthropie fondée sur la confiance, abordée dans la prochaine section, est une approche du don qui s’attaque aux déséquilibres de pouvoir inhérents entre les bailleurs de fonds, les organismes à but non lucratif et les communautés qu’elles servent.

Le succès des deux parties est donc garant de la force de l’engagement entre le bailleur de fonds et l’organisme subventionné. Il existe des occasions de renforcer la relation entre le bailleur de fonds et le bénéficiaire à chaque étape du processus : du premier contact à la conclusion de la subvention. Les bailleurs de fonds mettent en œuvre un éventail de mesures pour renforcer leur engagement auprès des bénéficiaires et des bénéficiaires potentiels. Par exemple, en menant des enquêtes simples et anonymes auprès des bénéficiaires de subventions (notamment par Survey Monkey) afin de solliciter des commentaires sur les moyens de renforcer les critères d’attribution des subventions ou d’améliorer le processus et les pratiques d’attribution des subventions des bailleurs de fonds. Il est également possible de faire appel à une tierce partie pour animer des ateliers ou des groupes de discussion regroupant des bénéficiaires pour fournir de la rétroaction à l’organisme subventionnaire sur son processus et ses pratiques ou en savoir plus sur les enjeux dans des secteurs particuliers.



RESSOURCES

➔ [La section « Ressources » du présent guide fournit d’excellents liens vers des ressources complémentaires sur ce sujet.](#)



TROUSSE POUR L'OCTROI DE SUBVENTIONS AU COURS DE LA NOUVELLE DÉCENNIE

Pratiques prometteuses

« Une pratique prometteuse s'entend d'une intervention, d'un programme, d'un service ou d'une stratégie qui a le potentiel (ou "qui promet") de devenir une pratique exemplaire. Les pratiques prometteuses en sont souvent aux premières étapes de la mise en œuvre et, par conséquent, n'ont pas la même force sur les plans de l'incidence, de la capacité d'adaptation et de la qualité des données probantes que les pratiques exemplaires. Toutefois, leur potentiel repose sur des fondements théoriques solides de l'intervention. »

[Agence de la santé publique du Canada](#)

Il n'existe évidemment pas d'approche convenant à tous les octrois de subvention, mais les pratiques prometteuses suivantes constituent des tendances émergentes dans le domaine de la philanthropie, car elles ont eu du succès.

Les quatre pratiques prometteuses présentées ici sont les suivantes :

1. **La philanthropie fondée sur la confiance;**
2. **La philanthropie de justice sociale;**
3. **La philanthropie d'action climatique;**
4. **Le subventionnement féministe.**

PRATIQUE PROMETTEUSE

La philanthropie fondée sur la confiance

De quoi s'agit-il?

Il s'agit d'une approche du don qui s'attaque aux déséquilibres de pouvoir inhérents entre les bailleurs de fonds, les organismes à but non lucratif et les communautés qu'elles servent.

Pourquoi cette approche de la philanthropie?

Au cœur de la philanthropie fondée sur la confiance se trouve la redistribution du pouvoir systémique, organisationnel et interpersonnel, au profit d'un écosystème à but non lucratif plus sain et plus équitable. Lors de la récente pandémie, nous avons constaté un soutien important des organisations philanthropiques pour répondre aux besoins immédiats. Cependant, peu de temps a été consacré à l'écoute des communautés servies par les bailleurs de fonds philanthropiques afin de comprendre leurs besoins systémiques à long terme. Or, en tenant compte des voix de la communauté lors de l'élaboration de ces stratégies, il existe une magnifique occasion de mettre en œuvre des stratégies pour reconstruire une société plus forte et plus équitable.

Par où commencer?



➔ [Les pages 41-43 expliquent la philanthropie fondée sur la confiance de façon plus détaillée](#) 📄

PRATIQUE PROMETTEUSE

La philanthropie pour la justice sociale

De quoi s'agit-il?

La justice sociale fait référence aux inégalités sociétales dans des domaines tels que l'inégalité des richesses, le racisme, la crise climatique et la violence contre les personnes de couleur. La philanthropie pour la justice sociale s'attaque aux causes profondes des inégalités et des injustices plutôt qu'à leurs symptômes. Elle vise à créer des changements durables à différents niveaux. La philanthropie pour la justice sociale s'attaque aux injustices historiques, mais aussi aux systèmes qui renforcent l'injustice, et continuent d'exclure des communautés et de perpétuer le mal.

Pourquoi la justice sociale est-elle importante pour les bailleurs de fonds?

Adopter une approche de justice sociale pour l'octroi de subventions peut accroître l'équité au sein d'un organisme bailleur de fonds et des communautés auxquelles il accorde des subventions. La perspective de justice sociale peut s'appliquer à tous les secteurs pouvant faire l'objet de subventionnement. La perspective de justice sociale vise à faire preuve de solidarité avec les personnes touchées par les inégalités et l'injustice. Elle peut multiplier les effets des subventions d'un organisme bailleur de fonds au-delà de la durée de la subvention elle-même.

Par où commencer?



➔ [Les pages 44-45 expliquent la philanthropie de justice sociale de façon plus détaillée](#) 📄

PRATIQUE PROMETTEUSE

La philanthropie climatique

De quoi s'agit-il?

La perspective climatique est une perspective holistique qui tient compte de l'environnement naturel dans l'examen d'enjeux dans d'autres secteurs afin de mieux comprendre la complexité des défis actuels. Ce type de pensée critique peut s'appliquer à l'octroi de subventions pour évaluer rigoureusement à quel point les projets/initiatives financés peuvent soutenir à la fois un changement social positif et des occasions de lutte contre les changements climatiques/la dégradation de l'environnement et amplifier les bénéfices philanthropiques des subventions pour les personnes et la planète. Approcher l'octroi de subventions sous le prisme climatique ne signifie pas mettre ou non l'accent sur les changements climatiques par rapport à d'autres enjeux (santé, services sociaux, éducation).

Pourquoi l'action climatique est-elle importante pour les bailleurs de fonds?

[Selon l'ONU](#), il ne nous reste qu'une décennie pour prévenir les dommages irréversibles causés par les changements climatiques. Malgré cette échéance, seulement 2 % des subventions sont consacrées à la philanthropie climatique. Il est possible d'intégrer l'action climatique dans les subventions existantes pour résoudre cette crise mondiale.

Les populations vulnérables et historiquement exclues sont davantage exposées aux conséquences sanitaires et économiques du changement climatique. En se concentrant sur les domaines de financement immédiat, les bailleurs de fonds pourraient ne pas voir les menaces climatiques qui risquent de saper leurs efforts ni les occasions de générer des retombées positives. Les bailleurs de fonds doivent se doter d'outils qui leur permettent d'avoir une vision plus large de leur octroi de subventions à impact social et d'aborder la planification de leurs stratégies en tenant compte de l'angle climatique.

Par où commencer?



➔ [Les pages 46-48 expliquent la philanthropie d'action climatique de façon plus détaillée](#) 📖

PRATIQUE PROMETTEUSE

Le subventionnement féministe

Pourquoi le subventionnement féministe est-il important pour les bailleurs de fonds?

Sensibles à divers enjeux et s'identifiant d'une multitude de façons, les femmes, les filles, ainsi que les personnes bispituelles et de diverses identités de genre ont toujours fait face à l'injustice et à la discrimination. Il est donc essentiel que les bailleurs de fonds qui cherchent à étendre leur portée tiennent compte du rôle que les notions de genre, de privilège et de pouvoir jouent dans le contexte des enjeux auxquels ils s'attaquent pour établir une société plus juste et plus équitable.

Aujourd'hui plus que jamais, des appels à l'action en faveur de la diversité, de l'équité et de l'inclusion se multiplient dans tous les secteurs, y compris celui des bailleurs de fonds. Véritables révélateurs d'inégalités, la pandémie de COVID-19, les mouvements Black Lives Matter et #MeToo, les appels à l'action de la [Commission de vérité et réconciliation](#) 📄 et l' [Enquête nationale sur les femmes et les filles autochtones disparues et assassinées](#) 📄 sont tous des indicateurs évidents qu'il reste encore beaucoup de travail à accomplir. Qu'est-ce que cela signifie pour les bailleurs de fonds? Notre responsabilité de réévaluer leurs pratiques d'octroi de subventions et d'y intégrer les principes d'équité et d'inclusion prend de plus en plus d'importance.

Par où commencer?



➔ [Les pages 49-50 expliquent la philanthropie fondée sur la confiance de façon plus détaillée.](#) 📖

Système de classification et de suivi des subventions

Voici une liste des types de données qui peuvent faire l'objet d'un suivi et qui aideront le bailleur de fonds à évaluer l'impact de ses programmes de subvention.

Secteurs touchés

ce sur quoi porte l'octroi de subventions

- Bien-être des animaux
- Arts et culture
- Bénéfices pour la communauté (par exemple, parcs, bibliothèques)
- Développement économique
- Éducation
- Emploi et formation
- Environnement et conservation
- Santé et sécurité
- Histoire et patrimoine
- Logement et hébergement
- Développement international et relations mondiales
- Droit, justice, sécurité et droits de la personne
- Science et technologie
- Services sociaux
- Sports, loisirs et détente

La portée géographique

l'emplacement des organismes financés et la portée de leur travail

- Communautés locales
- Zones rurales ou éloignées
- Villes et villages
- À l'échelle de la province
- Échelle nationale
- Échelle internationale

Processus financés

type de travail financé

- Défense des droits / politique publique
- Capitaux (immobilisations)
- Fourniture directe de services
- Événements et célébrations
- Équipement
- Médias et technologie
- Coûts d'exploitation et coûts de base, y compris les principes du travail décent
- Recherche
- Ressources documentaires (p. ex., livres, vidéos, DVD, manuels)
- Formation/éducation

Groupe cible

qui sont vos partenaires / qui seront les bénéficiaires

Groupe d'âge :

- Personnes âgées
- Jeunes
- Enfants

Sexe :

- Femmes/filles
- Hommes/garçons
- 2SLGBTQ+

Groupe de population:

- Familles et parents
- Personnes à faible revenu
- Personnes issues de communautés culturelles précises
- Personnes dans le système judiciaire/délinquants
- Autochtones
- Personnes ayant un handicap

Structure soutenue

type d'organismes financés

- Art et institutions culturelles
- Organisation communautaire, institution
- Établissements d'enseignement
- Établissements de santé
- Environnement
- Services juridiques
- Installations sportives et récréatives
- Organismes cadres

Ampleur des subventions

montant des subventions

- Moins de 5 000 \$
- Moins de 25 000 \$
- Plus de 25 000 \$
- Pluriannuel

Trousse pour l'octroi de subventions au cours de la nouvelle décennie

PRATIQUE PROMETTEUSE NO 1

La philanthropie fondée sur la confiance

De quoi s'agit-il?

Il s'agit d'une approche du don qui s'attaque aux déséquilibres de pouvoir inhérents entre les bailleurs de fonds, les organismes à but non lucratif et les communautés qu'elles servent.

Pourquoi cette approche de la philanthropie?

Au cœur de la philanthropie fondée sur la confiance se trouve la redistribution du pouvoir systémique, organisationnel et interpersonnel, au profit d'un écosystème à but non lucratif plus sain et plus équitable. Lors de la récente pandémie, nous avons constaté un soutien philanthropique important pour répondre aux besoins immédiats des communautés que les organismes servent. Cependant, peu de temps a été consacré à l'écoute des communautés servies par les bailleurs de fonds philanthropiques afin de comprendre leurs besoins systémiques à long terme. Or, en tenant compte des voix de la communauté lors de l'élaboration de ces stratégies, il existe une magnifique occasion de mettre en œuvre des stratégies pour reconstruire une société plus forte et plus équitable.

Par où commencer?

Il existe d'excellentes ressources disponibles, notamment [Trust-Based Philanthropy: An Overview](#) ainsi que l'article de la Stanford Social Innovation Review [Building a Trust-Based Philanthropy to Shift Power Back to Communities](#) (Nate Wong & Andrea McGrath, 2020).

Voici quelques gestes audacieux tirés de l'article du Beek Center pour commencer à intégrer cette approche dans le travail de votre organisme.

Instaurer une culture de la confiance fondée sur l'humilité et l'apprentissage approfondi :

s'efforcer de changer les pratiques et les comportements qui perpétuent la souffrance en commençant par une introspection pour mieux comprendre de quelle façon se manifeste la confiance dans votre organisme.

Déterminer quelles sont les compétences à acquérir et les réorganisations à effectuer pour accomplir ce travail :

une plus grande écoute des bénéficiaires, une plus grande transparence et une rationalisation de la structure organisationnelle peuvent nécessiter des compétences nouvelles ou différentes, des stratégies aux organisateurs communautaires, en passant par les analystes de recherche et les animateurs.

Établir un lien de confiance avec les communautés en démontrant de l'écoute et une volonté d'apprendre :

Nous devons aller au-delà de l'utilisation d'outils comme les enquêtes de satisfaction et les visites exploratoires et nous affaier à découvrir des moyens efficaces pour écouter plus attentivement les communautés que nous servons.

Élargir les structures de prise de décision pour inclure des membres de confiance de la communauté afin de partager la capacité d'action et la responsabilité :

pour apporter des changements importants, les bailleurs de fonds doivent explorer les moyens de construire leurs structures d'octroi de subventions autour des communautés qu'ils servent plutôt que de demander à ces communautés de s'adapter aux structures, politiques, etc. existantes.

Investir dans le renforcement des capacités afin que les communautés puissent mieux définir les problèmes locaux et participer à la distribution des fonds :

les bailleurs de fonds doivent soutenir le développement du leadership en mettant l'accent sur l'éducation, le renforcement des compétences et les ressources pour aider les communautés à participer davantage à tous les niveaux du processus de financement.

Stratégies pour intégrer la philanthropie fondée sur la confiance dans vos activités d'octroi de subventions

Six principes de la philanthropie fondée sur la confiance sont décrits dans l'article du SSIR. Pour chacun d'entre eux, l'on propose des questions permettant d'entamer la conversation, des mesures qui peuvent être prises par votre organisme et des informations supplémentaires. Vous trouverez ci-dessous une liste de ces principes et la raison pour laquelle chacun d'entre eux est essentiel à mesure que les bailleurs de fonds progressent dans le développement de la philanthropie fondée sur la confiance.

Fournir un financement pluriannuel et sans restrictions :

Le travail des organismes à but non lucratif est imprévisible et de longue haleine. Le financement pluriannuel sans restriction donne aux bénéficiaires la flexibilité d'évaluer et de déterminer où les fonds des subventions seront les plus utiles. Il favorise également l'innovation, l'action émergente et la durabilité.

Faire ses devoirs :

Souvent, les organismes à but non lucratif doivent franchir d'innombrables obstacles simplement pour être invités à soumettre une proposition. La philanthropie fondée sur la confiance inverse ce scénario, en confiant au bailleur de fonds la responsabilité d'apprendre à connaître les bénéficiaires potentiels, ce qui permet aux organismes à but non lucratif de gagner du temps dans les premières étapes du processus de sélection.

Simplifier les formalités administratives :

Les organismes à but non lucratif passent un temps excessif à remplir des demandes et à rédiger des rapports pour les bailleurs de fonds, ce qui peut les détourner de leur mission essentielle. Des approches simplifiées, axées sur le dialogue et l'apprentissage, peuvent ouvrir la voie à des relations plus profondes et à une responsabilité mutuelle.

Faire preuve de transparence et de réactivité :

Une communication ouverte, honnête et transparente favorise des relations fondées sur la confiance et la responsabilité mutuelle.

Solliciter de la rétroaction et agir en conséquence :

La philanthropie n'a pas toutes les réponses. Les bénéficiaires et les communautés qu'ils servent offrent une perspective précieuse qui peut orienter la stratégie et l'approche d'un bailleur de fonds, et ainsi rendre son travail plus fructueux à long terme.

Offrir un soutien qui n'est pas seulement monétaire :

Un soutien réactif, adapté et non monétaire renforce le leadership, les capacités et la santé d'un organisme. Ce type de soutien est particulièrement important pour les organismes qui, dans le passé, n'ont pas bénéficié d'un réseau ou d'un soutien aussi étendu que ceux d'organismes plus établis.

L'adaptation de ces principes et de ces stratégies est laborieuse; elle nécessite la modification des structures, des cultures et des normes par lesquelles opèrent les bailleurs de fonds. En mettant en œuvre une philanthropie fondée sur la confiance, les bailleurs de fonds peuvent se réorganiser et adopter une culture fondée sur la confiance, investir dans le renforcement des capacités du leadership dans les communautés et ouvrir les structures de prise de décision et de partage de l'information.



RESSOURCES

[The Trust-Based Philanthropy Project](#)  Le *Projet de philanthropie fondée sur la confiance* est une initiative quinquennale d'entraide entre bailleurs de fonds visant à remédier aux déséquilibres de pouvoir entre les bailleurs de fonds et les organismes à but non lucratif. Au cœur de la philanthropie fondée sur la confiance se trouve la redistribution du pouvoir systémique, organisationnel et interpersonnel, au profit d'un écosystème à but non lucratif plus sain et plus équitable. Sur le plan pratique, cela inclut un financement pluriannuel sans restriction, des demandes et des rapports simplifiés, ainsi qu'un engagement à établir des relations fondées sur la transparence, le dialogue et l'apprentissage mutuel.

Trousse pour l'octroi de subventions au cours de la nouvelle décennie

PRATIQUE PROMETTEUSE NO 2

La philanthropie pour la justice sociale

De quoi s'agit-il?

La justice sociale fait référence aux inégalités sociétales dans des domaines tels que l'inégalité des richesses, le racisme, la crise climatique et la violence contre les personnes de couleur.

La philanthropie pour la justice sociale s'attaque aux causes profondes des inégalités et des injustices plutôt qu'à leurs symptômes. Elle vise à créer des changements durables à différents niveaux. La philanthropie pour la justice sociale s'attaque aux injustices historiques, mais aussi aux systèmes qui renforcent l'injustice, et continuent d'exclure des communautés et de perpétuer le mal.

Pourquoi la justice sociale est-elle importante pour les bailleurs de fonds?

Adopter une approche de justice sociale pour l'octroi de subventions peut accroître l'équité au sein d'un organisme bailleur de fonds et des communautés auxquelles il accorde des subventions. La perspective de la justice sociale peut s'appliquer à tous les secteurs pouvant faire l'objet d'octroi de subventions. La perspective de justice sociale vise à faire preuve de solidarité avec les personnes touchées par les inégalités et l'injustice. Elle peut multiplier les effets des subventions d'un organisme bailleur de fonds au-delà de la durée de la subvention elle-même.

Par où commencer?

Se concentrer sur les subventions visant à apporter des changements systémiques

Financez les organismes dirigés par des personnes autochtones ou PANDC qui font ce travail. De plus, examinez le travail des bénéficiaires potentiels : combat-il l'injustice? Le projet s'attaque-t-il aux racines de l'inégalité plutôt que simplement aux symptômes? Le projet apportera-t-il un changement durable au-delà de la durée de la subvention?

Placer les personnes les plus touchées par les enjeux au centre de la prise de décision

Nommez des membres du conseil d'administration et des responsables des subventions ayant une expérience vécue des domaines de l'octroi de subventions de l'organisme; priorisez les projets et les organismes dirigés par des personnes ayant une expérience vécue du secteur d'impact; faites participer des membres de la communauté et des personnes ayant une expérience vécue dans les processus d'examen des subventions.

Restez responsable, transparent et réactif dans l'octroi de vos subventions

définissez des attentes et des exigences claires concernant les critères d'admissibilité et les processus de demande de subventions; simplifiez le processus d'octroi des subventions; demandez aux bénéficiaires et aux candidats de vous faire part de leurs commentaires sur le processus d'octroi des subventions.

Favoriser le renforcement des capacités en consacrant du temps, en apportant des connaissances, des compétences et des relations en plus des fonds :

Partagez l'expertise et les ressources des bailleurs de fonds en matière de collecte de fonds; aidez les bénéficiaires à satisfaire aux exigences de la subvention, notamment en ce qui concerne les rapports; permettez aux bénéficiaires de tirer parti des partenariats de financement pour les aider à obtenir d'autres financements et partenariats.

Intégrer les principes de justice sociale dans tous les aspects de l'organisme bailleur de fonds :

alignez les pratiques d'investissement du bailleur de fonds sur les principes de justice sociale grâce à des investissements liés à la mission, des investissements responsables et des investissements à retombées sociales; augmentez le nombre de membres des communautés desservies au sein du conseil d'administration et du personnel de l'organisme bailleur de fonds; tenez compte du point de vue communautaire lors de l'élaboration de plans stratégiques ou de la prise de décisions qui touchent le travail de l'organisme bailleur de fonds.



RESSOURCES

- [The Case for Using Social Justice Lens in Grantmaking](#)
- [Social Justice Philanthropy and Giving](#)
- [Giving Projects as a Social Justice Grantmaking Model](#)
- [Case for a Social Justice Lens in Grantmaking](#)
- [Social Justice and a Relevant Philanthropic Sector: Grantmaking](#)
- [Gouvernance et dons : des approches pour accroître l'équité, la diversité et l'inclusion](#)
- [Série d'apprentissage FPC : La COVID-19, les inégalités sociales et l'action des fondations](#)
- [Calls to Action for Philanthropic Organizations and Sector at Large](#)

Trousse pour l'octroi de subventions au cours de la nouvelle décennie

PRATIQUE PROMETTEUSE NO 3

La philanthropie climatique

Ce document présente des faits saillants du document *Climate Philanthropy: A Primer for Foundations* (actuellement épuisé), qui présente un aperçu de cette approche du l'octroi de subventions.

De quoi s'agit-il?

La perspective climatique est une perspective holistique qui tient compte de l'environnement naturel dans l'examen d'enjeux dans d'autres secteurs afin de mieux comprendre la complexité des défis actuels.

Ce type de pensée critique peut s'appliquer à l'octroi de subventions pour évaluer rigoureusement à quel point les projets/initiatives financés peuvent soutenir à la fois un changement social positif et des occasions de lutte contre les changements climatiques/ la dégradation de l'environnement et amplifier les bénéfices philanthropiques des subventions pour les personnes et la planète.

Approcher l'octroi de subventions sous le prisme climatique ne signifie pas mettre ou non l'accent sur les changements climatiques par rapport à d'autres enjeux (p. ex. : santé, services sociaux, éducation).

Pourquoi l'action climatique est-elle importante pour les bailleurs de fonds?

[Selon l'ONU](#), il ne nous reste qu'une décennie pour prévenir les dommages irréversibles causés par les changements climatiques. Malgré cette échéance, seulement 2 % des subventions sont consacrées à la philanthropie climatique. Il est possible d'intégrer l'action climatique dans les subventions existantes pour résoudre cette crise mondiale.

Les populations vulnérables et historiquement exclues sont davantage à risque d'être exposées aux conséquences sanitaires des changements climatiques.

En se concentrant sur les domaines de financement immédiat, les fondations pourraient ne pas voir les menaces climatiques qui risquent de saper leurs efforts ni les occasions de générer des retombées positives. Les bailleurs de fonds doivent se doter d'outils qui leur permettent d'avoir une vision plus large de leur octroi de subventions à impact social et d'aborder la planification de leurs stratégies en tenant compte de l'angle climatique.

([Funding the Future](#))

Par où commencer?

Voici quelques exemples de la façon dont l'angle climatique peut être appliqué à différents types de financement. Il ne s'agit là que d'exemples; il existe de nombreuses autres façons d'intégrer l'action climatique dans votre subventionnement.

Si vous financez :

Des groupes communautaires vulnérables :

découvrez de quelles façons les changements climatiques nuisent à ces communautés. Apportez des solutions climatiques d'ordre communautaire et donnez aux bénéficiaires de subventions les moyens de prendre soin de leur environnement sur une base continue.

Les arts et la culture :

l'expression créative peut perturber la vision établie du monde et être un moteur de changement. Les arts et la culture peuvent nous aider à adopter une vision du monde plus holistique, non centrée sur l'homme.

Les collectes de fonds et le bénévolat :

les activités citoyennes et les solutions communautaires peuvent donner une voix à l'environnement dans lequel les gens vivent, travaillent et se divertissent.

L'éducation, l'alphabétisation et la recherche :

En dotant les enfants, les jeunes, les adultes et les personnes âgées de ressources et d'outils éducatifs, on leur donne les moyens d'établir des liens durables avec les écosystèmes naturels et les communautés dans lesquelles ils vivent, travaillent et jouent. Les résultats de recherches axées sur les stratégies d'adaptation au climat et d'atténuation de ses effets peuvent éclairer les politiques publiques afin d'aider les villes et les communautés à renforcer leur résilience.

Les peuples autochtones :

les communautés autochtones du Canada sont les plus exposées aux risques associés aux changements climatiques en raison des obstacles géographiques, sociaux et systémiques auxquels elles sont actuellement confrontées. Malgré cela, les organismes de lutte contre les changements climatiques dirigés par des autochtones sont moins bien financés que les autres organisations environnementales.

La santé humaine :

les changements climatiques entraînent des répercussions sur l'air, l'eau et la nourriture dont l'homme a besoin pour rester en bonne santé et vivre longtemps. Un soutien financier axé sur la promotion d'un environnement sain améliorera directement la qualité de vie des gens.

Les réfugiés et les nouveaux arrivants :

Les réfugiés et les nouveaux arrivants sont souvent déplacés en raison de changements climatiques extrêmes et de leurs conséquences sur la sécurité alimentaire. Le soutien aux initiatives locales qui favorisent la capacité d'adaptation et les réponses aux catastrophes climatiques peut contribuer à prévenir la nécessité de migrer.

Les services sociaux :

le soutien social peut aider les populations à se préparer à un environnement en mutation. Les crises climatiques remettent en cause l'accès aux services nécessaires et peuvent accroître la demande de services sociaux.

Des initiatives internationales :

les changements climatiques se produisent à l'échelle mondiale; les subventions internationales doivent être alignées sur les besoins locaux.

Stratégies pour intégrer l'angle climatique à une approche d'octroi de subventions :

Partagez et apprenez :

perfectionnez vos compétences en matière de climat et tenez-vous informé sur les risques et les solutions dans votre région ou votre ville. Entrez en contact avec des experts locaux en matière de climat et des organismes communautaires pour vous renseigner sur les solutions et les défis sur lesquels ils travaillent.

Abordez votre travail d'un point de vue climatique :

analysez comment les effets des changements climatiques pourraient avoir des répercussions sur votre programmation actuelle et déterminez quels sont les risques pour les stratégies et les objectifs à long terme de votre organisation ([Centre canadien du service climatique](#) et [l'Atlas climatique du Canada](#)). Explore how funding climate action in your community could generate “co-benefits” for existing programming that advances progress across your goals. Visit [Climate Interactive MultiSolving](#) website for different co-benefit case studies.

Octroyez vos subventions pour favoriser l'action climatique :

Financez des organismes de lutte contre les changements climatiques dans les communautés que vous servez. Utilisez votre subventionnement pour soutenir le plan d'action local pour le climat de votre communauté et indiquez votre rôle dans le plan national du Canada. Concentrez votre financement sur les initiatives qui soutiennent les membres de la communauté qui seront les plus touchés par les changements climatiques et, idéalement, qui sont dirigées par ces mêmes personnes.

Dirigez et collaborez :

Élaborez une vision audacieuse de l'action climatique dans votre communauté et intégrez-la dans la planification stratégique et les priorités organisationnelles de votre organisme bailleur de fonds. Créez et soutenez des partenariats intersectoriels pour l'ODD 13 et la justice climatique. Alignez vos investissements sur l'action climatique par l'entremise de l'investissement à retombées sociales et à l'investissement responsable.

Soyez un défenseur de l'action climatique :

Répondez aux « déclarations d'urgences climatiques » dans les villes/régions où est établi votre bailleur de fonds. Découvrez quels sont les objectifs de la juridiction locale en matière de durabilité ou de changements climatiques et alignez la position de votre organisme bailleur de fonds sur ces objectifs. Écrivez à vos députés de l'Assemblée législative, provinciaux ou fédéraux pour leur demander de rendre compte sur l'atteinte de ces objectifs.



RESSOURCES

- [Centre canadien des services climatologiques](#)
- [Climate Interactive Multisolving](#)
- [Atlas climatique du Canada](#)
- [ODD 13 de l'ONU : Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques](#)

Trousse pour l'octroi de subventions au cours de la nouvelle décennie

PRATIQUE PROMETTEUSE NO 4

Le subventionnement féministe.

Ce document présente les faits saillants de la fiche outil [Le subventionnement féministe : vers un avenir équitable](#), et présente un aperçu de cette approche de l'octroi de subventions.

Pourquoi le subventionnement féministe est-il important pour les bailleurs de fonds?

Les bailleurs de fonds qui cherchent à étendre leur portée doivent se questionner sur le rôle que les notions de genre, de privilège et de pouvoir jouent dans le contexte des enjeux visés, afin d'établir une société plus juste et plus équitable.

Aujourd'hui plus que jamais, des appels à l'action en faveur de la diversité, de l'équité et de l'inclusion se multiplient dans tous les secteurs, y compris celui des bailleurs de fonds. Véritables révélateurs d'inégalités, la pandémie, les mouvements Black Lives Matter et #MeToo, les appels à l'action de la [Commission de vérité et réconciliation](#) et l' [Enquête nationale sur les femmes et les filles autochtones disparues et assassinées](#) sont tous des indicateurs évidents qu'il reste encore beaucoup de travail à accomplir. Qu'est-ce que cela signifie pour les bailleurs de fonds? Notre responsabilité de réévaluer leurs pratiques d'octroi de subventions et d'y intégrer les principes d'équité et d'inclusion prend de plus en plus d'importance.

« Le subventionnement féministe permet de rééquilibrer les rapports et de tisser des relations de confiance entre les différents niveaux de pouvoir qui caractérisent d'ordinaire les relations entre bailleurs de fonds et bénéficiaires. Il s'agit donc, dans cette approche, d'offrir un financement de base qui tienne compte des inégalités entre les genres, et ce de manière créative, innovante et flexible. »

- Mai Ngo, spécialiste du genre, de l'équité, de la diversité et de l'inclusion

Par où commencer

LES QUESTIONS À POSER :

- Comment faire preuve de plus de flexibilité en matière de financement d'action ou d'organismes féministes?
- Comment être sûr de réellement tenir compte de ce que nous disent les membres de ces organismes dans le cadre d'une prise de décision éclairée et de l'établissement d'une culture de diversité, d'équité et d'inclusion?
- Comment nous assurer de faire le suivi de ces initiatives et de les mentionner dans nos rapports pour démontrer que nous répondons bien aux besoins des femmes, des filles et des personnes non binaires?

Stratégies pour intégrer une approche de subventionnement féministe :

La fiche outil [Le subventionnement féministe : vers un avenir équitable](#)  fournit de nombreuses stratégies pour intégrer une approche féministe à votre subventionnement.

Vous trouverez ci-dessous un exemple de stratégie qui pourrait être intégrée à chaque étape du processus.

Étape 1 : préparer votre processus d'octroi de subventions

Intégrer les Objectifs de développement durable et les appels à l'action de la Commission de vérité et réconciliation comme un cadre de subventionnement. Revoyez vos critères et votre processus en tenant compte du contenu du document [Principes pour le financement féministe](#) .

Étape 2 : trouver des porteurs de projets

Apprenez à connaître les communautés que vous servez, particulièrement les moins visibles, et tissez des liens à long terme avec elles.

Étape 3 : mettre en place l'octroi de subventions

Adoptez une approche « octroi de subventions et plus », qui va au-delà du simple financement : proposez par exemple une formation en leadership ou des programmes de mentorat pour développer leurs ressources humaines.

Étape 4 : gérer la subvention

Gardez le contact avec les organisations que vous subventionnez; soyez à leur écoute et apportez-leur un soutien adapté et non monétaire pour améliorer leur efficacité de leadership et leur capacité d'organisation.

Étape 5 : clore la subvention et en faire l'évaluation

Adoptez des procédures d'évaluation simplifiées et flexibles; assurez-vous qu'elles soient accessibles et le moins contraignantes possible pour les bénéficiaires, (par exemple, avec l'utilisation d'enregistrements audio WhatsApp ou de vidéos).



RESOURCE ALERT

- [Le subventionnement féministe : vers un avenir équitable](#) 

Une dernière remarque

L'octroi de subventions est une pratique en constante évolution. Les leçons et les questions soulevées dans ce guide ne sont pas figées; elles continueront d'évoluer au fil du temps.

Le principal objectif de ce guide est de vous présenter les enjeux fondamentaux et émergents qui touchent à l'octroi de subventions pour vous permettre d'y réfléchir et d'en tirer des enseignements, tout en élaborant une stratégie adaptée à votre situation.

Un effort délibéré pour examiner, évaluer, adopter et constamment améliorer des pratiques exemplaires contribuera largement à rendre un bailleur de fonds plus responsable, efficace et influent au moment de répondre aux besoins des communautés. L'évolution vers une philanthropie plus inclusive, équitable et robuste nécessitera une réflexion critique et le désir de faire mieux.

Quelques éléments clés à retenir :

- Prêtez attention au besoin croissant de responsabilité et de transparence;
- Forgez des liens de confiance avec les bénéficiaires en considérant l'octroi de subventions comme plus qu'un simple financement;
- Tenez compte du pouvoir de l'influence, des connexions et des réseaux, qui pourrait avantager les bénéficiaires et de l'impact positif qu'il peut avoir à la fois sur leur travail et sur les bailleurs de fonds participants;
- Adoptez une approche axée sur le changement des systèmes, qui peut déboucher sur des collaborations plus efficaces pour résoudre les problèmes urgents auxquels la société canadienne est confrontée;
- Prenez conscience du rôle croissant joué par les bailleurs de fonds dans la transformation pour accroître leurs responsabilités vis-à-vis des communautés qu'ils servent, mais également pour très possiblement fournir des avantages plus bénéfiques et mieux ciblés.

Annexe

Exemples réels



EXEMPLES RÉELS

Octroi de subventions participatif/fondé sur la confiance

Lorsque les bailleurs de fonds de la Victoria Foundation ont remarqué que les communautés autochtones ne présentaient pas de demandes dans le cadre de leur programme de subventions communautaires, ils ont compris qu'il fallait changer leurs pratiques. En collaboration avec les Premières Nations du traité no 9 et d'autres bailleurs de fonds, ils ont développé le projet alimentaire autochtone **ŚW, ÇENENITEL « Faire le bien ensemble »** en utilisant un modèle d'octroi de subventions participatif et fondé sur la confiance. L'objectif était de soutenir les initiatives menées par des autochtones sur les territoires des nations WSÁNEĆ, Lekwungen, Tsuk, et Nuučaanuł plus précisément dans la région de Pacheedaht.

La région concernée par cette initiative se situait à l'intérieur des frontières coloniales du District régional de la capitale et le travail était axé sur l'établissement de relations avec les populations des communautés les plus touchées par la perturbation et la destruction des systèmes alimentaires autochtones. Puisque le processus d'octroi de subventions était collaboratif, les Premières Nations du traité no 9, guidées par un groupe d'anciens et de gardiens du savoir, ont contribué à orienter le processus, et c'est la communauté qui a décidé des subventions pour la communauté. Un financement stable a été accordé pour cinq ans et la Victoria Foundation a pris en charge les tâches administratives pour permettre au groupe de se concentrer sur la sensibilisation et l'impact.



EXEMPLES RÉELS

Comment obtenir des propositions de subventions adéquates

Inclure dans le site Web :

- Une liste des questions fréquemment posées (FAQ) ou créer une liste des critères d'admissibilité. Le site [The Vancouver Foundation Grants Eligibility Quiz](#) (questionnaire d'admissibilité aux subventions de la Vancouver Foundation) aide les demandeurs de subventions à déterminer si leur organisme est admissible aux subventions de la fondation et si le projet est susceptible d'être financé.
- Une liste des subventions récemment accordées. Bon nombre de bailleurs de fonds permettent aux visiteurs de leur site Web d'effectuer des recherches dans leur base de données de subventions par mot-clé, par domaine de programme ou par année.
- Une description des erreurs les plus couramment commises par les demandeurs de subventions et les raisons des refus.
- Une liste de tous les renseignements à inclure pour étayer la demande d'octroi de subvention.

AUTRES ÉTAPES :

- Inviter les bénéficiaires potentiels à communiquer par téléphone ou par courriel si des précisions sont nécessaires.
- Offrir la possibilité de rencontres en personne. **La Lyle S. Hallman Foundation 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 pour aider à la préparation d'une demande ou pour financer un projet pilote.
- Réserver une place aux idées inhabituelles en laissant un espace ouvert aux demandeurs de subventions pour qu'ils vous fassent part d'une idée « un peu folle ».



EXEMPLES RÉELS

Manière dont les bailleurs de fonds peuvent structurer leurs subventions pour financer les frais organisationnels

Prise en charge des frais généraux

Les frais de fonctionnement sont des dépenses organisationnelles de base encourues à des degrés divers par chaque organisme à but non lucratif; par exemple, loyer du bureau, téléphone et Internet, tenue de livres et vérifications, collecte de fonds et réunions du conseil d'administration. Les subventions accordées pour compenser ces coûts sont parfois appelées financement de base ou financement sans restriction.

Certains bailleurs de fonds utilisent également une approche appelée méthode du coût complet, qui exige que les demandeurs incluent les frais généraux organisationnels connexes dans leur demande de subvention de projet. En général, ce montant représente environ 10 à 15 % de la demande de subvention. « Les recherches suggèrent que les types de subventions qui ont l'impact le plus positif et le plus durable sur les bénéficiaires sont les subventions de soutien au fonctionnement et de renforcement des capacités, mais ce sont ces mêmes subventions que les bailleurs de fonds sont le moins susceptibles d'accorder. »

Source: [Strategies for Narrowing the Power Gap in Philanthropy](#) ↗

Soutenir la formation et l'apprentissage

Tout comme les organisations du secteur privé ou public, de nombreux organismes à but non lucratif sont confrontés à des problèmes de ressources humaines et à des besoins permanents en matière de développement professionnel. Ces besoins touchent tant le personnel rémunéré que les bénévoles. Les subventions destinées à soutenir les stages, la formation au leadership, l'apprentissage par les pairs et d'autres activités de développement peuvent contribuer à renforcer la capacité de l'organisation à réaliser sa mission.

Réunir et offrir une aide aux demandes de financement

Les bailleurs de fonds peuvent organiser des ateliers portant sur le travail de leurs bénéficiaires et traitant d'une série de sujets allant de l'évaluation au plaidoyer et à la gouvernance. Les fondations peuvent également favoriser le partage des connaissances en organisant des réunions ou des retraites pour leurs bénéficiaires, où ils peuvent partager leurs travaux et leurs apprentissages.

Qu'il s'agisse de la mise à jour d'un site Web, du renforcement des systèmes d'information financière, de l'exécution d'une stratégie de collecte de fonds ou de la planification de la succession, les organismes de bienfaisance ont toute une série de besoins organisationnels. L'apport d'une aide technique par l'intermédiaire d'un consultant peut être très précieux.

Références et ressources

Vous avez besoin de ressources et d'outils sur l'octroi de subventions?

Visitez la [bibliothèque de ressources de FPC](#) ou [L'Institut de formation des FCC](#) où vous trouverez des informations et des ressources sur de nombreux aspects de la pratique de l'octroi de subventions et d'autres sujets d'intérêt pour les bailleurs de fonds.

Les ressources ci-dessous ont été mentionnées dans le guide et sont organisées par étape.

PRÉPARER LE TERRAIN : LE CADRE

1. Beggs, Sara. [Getting Impact Through Philanthropy](#), Exponent Philanthropy, 2011. , Exponent Philanthropy, 2011.
2. Bronfman, Charles et Solomon, Jeffrey. *The Art of Giving: Where the Soul Meets a Business Plan*, Jossey-Bass, octobre 2009.
3. Fondations philanthropiques Canada. [Guide sur la bonne gouvernance à l'intention des administrateurs des fondations canadiennes](#), 2014.
4. Fondations philanthropiques Canada. [Établir une fondation](#), 3rd edition, 2015.
5. Philanthropy New Zealand. *The Grantmaker's Toolkit*. Wellington, 2010.
6. The Case Foundation. [Promoting Innovation: Prizes, Challenges and Open Grantmaking](#), 2010.
7. The Counselling Foundation of Canada. *Private Foundation Scan: Grants Process and Learnings Inquiry*. Toronto, 2011 et 2015 (non publié).
8. Unwin, Julia. [The Grantmaking Tango: Issues for Funders](#). London: The Baring Foundation, 2005.

TROUVER DES PORTEURS DE PROJETS

9. Grantcraft. [Scanning the Landscape 2.0](#), 2011
10. Grantcraft. [Dire oui ou dire non aux demandeurs de subvention](#), 2004

METTRE EN PLACE L'OCTROI DE SUBVENTIONS

11. Brest, Paul. [A Decade of Outcome-Oriented Philanthropy](#). Stanford Social Innovation Review, Spring 2012.
12. Community Foundations of Canada. [Template Guide for Canada Community Foundations](#), 2021 (sample conflict of interest policies – pg. 16)
13. Grantmakers for Effective Organizations / [Due Diligence Done Well: A Guide for Grantmakers](#), 2010.
14. Letts, Christine. *Effective Foundation Boards: The Importance of Roles*. The Hauser Center for Nonprofit Organizations and the Kennedy School of Government: Harvard University, October 2005.
15. Tierney, Thomas J. and Joel L. Fleishman with Nan Stone. *Give \$mart: Philanthropy that Gets Results*, New York, N.Y.: Public Affairs, 2011.

GÉRER LA SUBVENTION

16. Center for Effective Philanthropy. [Listening to Grantees: What Non Profits Value in their Foundation Funders](#), 2004.
17. Jessica Berman. [Rightsizing Application and Reporting](#), 2018.
18. Phil Buchanan and Ellie Buteau. [Working Well with Grantees" A Guide for Foundation Program Staff](#), 2013.
19. Grantbook. Un cabinet de conseil canadien spécialisé dans les stratégies numériques pour les bailleurs de fonds et les investisseurs d'impact afin de favoriser le changement social : <http://www.grantbook.org/>
20. Grantcraft. [When Projects Flounder: Coming to the Rescue When Good Grants Go Astray](#), 2002.

CLORE LA SUBVENTION ET EN FAIRE L'ÉVALUATION

21. Grantmakers for Effective Organizations. [For Essentials for Evaluation](#), 2012.
22. Grantcraft. [The Effective Exit: Managing the End of a Funding Relationship](#), 2007.

ÉTABLIR DES RELATIONS, PRATIQUES PROMETTEUSES

23. Bridgespan. [How Do I Build Strong Relationships With Grantees](#)
24. Center for Effective Philanthropy. [Relationships Matter: Program Officers, Grantees, and the Keys to Success](#), 2017.
25. Center for Effective Philanthropy. [What Does it Take to Build Strong Relationships](#), 2017.
26. Fondations communautaires du Canada. [Lignes directrices pour produire des rapports annuels transparents](#), 2020
27. Fondations communautaires du Canada. [Le subventionnement féministe : vers un avenir équitable](#), 2020
28. [Trust Based Philanthropy Project](#)
29. Fondations communautaires du Canada, Fiche outil : [Fondations communautaires du Canada : Au-delà des subventions](#)
30. Council on Foundations. [Tips for Effective Grantee Relationships](#)
31. Ford Foundation. [Just Matters: Why building trust with grantees is essential](#), 2017.
32. Rachel Pereira, Liban Abokor, Fahad Ahmad, Firrissa Jamal Abdikkarim. [Non financé : les communautés noires, les oubliés de la philanthropie canadienne](#). Carlton University, Philanthropy and Nonprofit Leadership.
33. Fondations philanthropiques Canada. [La philanthropie dans une optique d'égalité des sexes : un guide pratique à l'intention des fondations canadiennes](#), 2019.
34. Nate Wong & Andrea McGrath. [Building a Trust-Based Philanthropy to Shift Power Back to Communities](#), 2020. Stanford Social Innovative Review.



Dans la mesure du possible, le matériel ayant servi à l'élaboration de ce guide s'appuie sur l'expérience des fondations canadiennes ainsi que sur les pratiques d'octroi de subventions de bailleurs de fonds 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. Les sites Web de FPC et de FCC sont également d'importantes sources d'information sur tous les aspects de l'octroi de subventions et sont régulièrement mis à jour.

Trousse pour l'octroi de subventions au cours de la nouvelle décennie



Fondations communautaires du Canada

info@communityfoundations.ca

Tél. : 1 613 236-2664



Fondations philanthropiques Canada

info@pfc.ca

T: 1.514.866.5446

Julliet 2022