

# TROC-CQM

Ateliers sur la diversification et l'augmentation des revenus autonomes  
28 avril 2010

---

## 1. Présentation

2. **Contributeurs :** Pierre Couture  
Caroline Dionne  
Paul Montminy

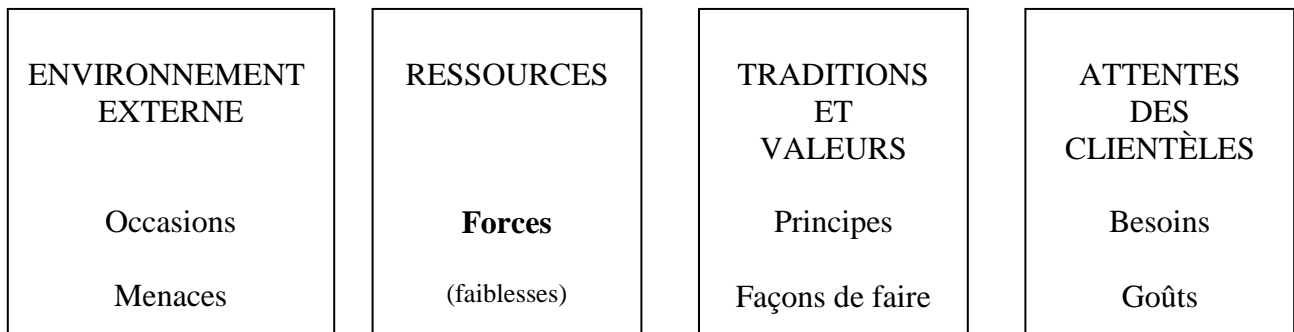
## 3. Objectifs

- Développer la capacité de diversifier et d'augmenter les revenus de vos organismes
- Acquérir quelques compétences et quelques outils pour réussir cette diversification souhaitable
- Intégrer ces nouveaux acquis à votre bagage actuel
- Jeter les bases d'un Plan de financement
- autres?



Engagement

puis  
quatre analyses simultanées :



De ces analyses on identifie :

des scénarios

des compétences

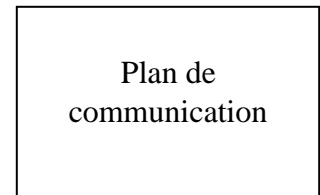
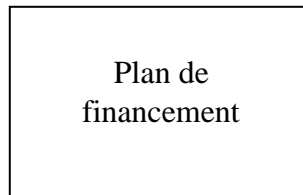
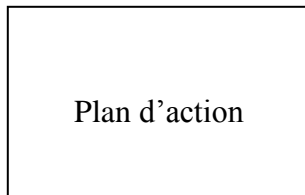
une vision

des services

et on propose 3 ou 4 grandes stratégies, des grands moyens :

plan stratégique d'intervention

Enfin on construit des :



Paul Montminy

## Budget d'un organisme à but non lucratif

Toutes les associations devraient se doter d'un plan de financement, fondé sur deux principes simples :

**rapprocher la dépense du revenu**

et

**diversifier raisonnablement les sources de revenus.**

Pourtant, voici un modèle typique de budget prévisionnel d'un organisme.

REVENUS		DÉPENSES	
subventions		salaires	
gvt. fédéral	3000	dir. artistique	5000
bureau du député	500	secrétaire	500
		graphiste	700
ventes		loyer et location	(gratuit)
billets d'entrée	4500	poste	2000
bière	2000	publicité	2000
vestiaire	200	coût des macarons	300
macarons	1000	téléphones, fax, etc.	500
abonnements Bulletin	500	montage exposition	3000
commandites		papeterie	1500
escompte sur la bière	?		
ministère XYZ	3000		
autres	1000		
	15 700 \$		15 500 \$
surplus : 200 \$			

### Analyse

S'il s'avérait qu'une des sources de revenus soit manquante, que ferait l'organisme?

Il serait obligé soit de compenser par une autre source de revenus,  
soit d'effectuer des coupures dans son budget de dépenses.

Oui, mais couper où? Quel poste budgétaire devrait-on réduire? Qu'est-ce qui a un impact sur quoi?

Dans son état actuel, ce budget n'est pas organisé pour aider à la décision.

Voyons une autre façon de faire.

REVENUS		DÉPENSES	
<b>tenue de l'Exposition</b>			
subventions			
gvt. fédéral	3000	dir. artistique	5000
		graphiste	700
ventes		publicité	2000
profit <u>net</u> sur bière	2000	montage	3000
billets d'entrée	4500		
vestiaire	200		
	9700		10700
<b>publication du Bulletin</b>			
subventions			
ministère XYZ	3000	poste	1500
		secrétariat	500
		papier	1000
	3000		3000
<b>vie associative</b>			
ventes			
abonnements Bulletin	500	poste	500
profit <u>net</u> sur macarons	700	téléphones, fax	500
		papeterie	500
autres			
annonces dans le Bulletin	500		
commandite de la Caisse Pop	500		
bureau du député	500		
	2700		1500
	15 400 \$		15 200 \$
surplus = 200 \$			

Autrement dit, une ventilation du budget par activité, que ce soit une activité régulière ou un projet.

On note tout de suite que ce deuxième tableau nous permet de comprendre beaucoup mieux la programmation (c'est-à-dire, les trois principales activités) de l'organisme et de prendre des décisions, le cas échéant :

- a) L'exposition n'arrive pas à s'autofinancer; il faudra compenser (1000 \$) grâce au budget normalement utilisé pour la vie associative;
- b) Cette vie associative (réunions des membres, travail des comités, etc.) est probablement l'endroit où il conviendra d'investir le petit surplus de l'année;
- c) La subvention du ministère XYZ couvre tout juste la publication du Bulletin ... mais l'existence même de ce Bulletin permet de faire la promotion des macarons, d'obtenir des revenus de visibilité (député, Caisse Pop, annonceur) et de développer la fidélisation des sympathisants (abonnements);
- d) La bière et les macarons sont traités de la même façon : seuls les profits nets sont budgétés. Ainsi on comprend mieux qu'il s'agit d'activités commerciales de financement et qu'elles doivent générer un profit. Les montants bruts ne viennent pas polluer les colonnes de revenus et de dépenses

Voici les principaux avantages de cette manière différente de procéder.

— Les responsables de chacun des trois programmes de l'organisme savent très bien d'où viennent les ressources qui permettent la tenue de leur activité respective. Cela aide considérablement à la motivation de ceux qui, par exemple, organisent l'exposition : ils font le lien entre le fait de travailler très fort pour vendre les billets d'entrée et le succès éventuel de leur activité.

— Tout le monde comprend clairement que si l'organisme veut se lancer dans une quatrième activité – par exemple la production d'une publication souvenir – celle-ci devra trouver son propre financement, supplémentaire.

— Le budget de revenus est découpé en « tranches » de grosseur raisonnable; pris globalement, trouver 15 000 \$ pourrait paraître décourageant.

— Une activité de financement reste maintenant un moyen de réaliser un des programmes de l'organisme et ne devient pas une fin en soi, ni un programme comme les autres. Produire et vendre des macarons, par exemple, n'est pas un objectif, mais un moyen de remplir une partie de la mission de l'organisme.

— Lier la réalisation d'un programme à son financement évite de spécialiser ou de compartimenter les personnes actives dans l'organisme : celles qui recueillent de l'argent et celles qui le dépensent. Tous se sentent plus près des contenus et de la mission, et le sentiment d'appartenance à l'organisation en est renforcé.



# La Fondatique <sup>1</sup>

<b>INTRODUCTION</b>	
Qu'est-ce que la Fondatique ?	7
D'où les OSBL tirent-ils leurs revenus ?	8
Qu'est-ce qu'un « Organisme de bienfaisance » ?	9
Pourquoi se diversifier ?	10
Quel est le degré de diversification de votre organisme ?	11
<b>1. LES SUBVENTIONS DES GOUVERNEMENTS</b>	
1.1 Présentation	13
1.2 Les formes de soutien financier gouvernemental	14
1.3 Où trouver l'information ?	16
Gouvernement du Québec	16
Gouvernement du Canada	19
Autres pistes de recherche	20
<b>2. LES SUBVENTIONS PRIVÉES</b>	
2.1 Qui sont les fondations privées au Québec ?	23
Les fondations familiales	23
Les fondations corporatives	24
Comment repérer une fondation privée ?	25
2.2 Les fondations publiques	26
2.3 Qu'est-ce qu'une fondation communautaire ?	27
2.4 Des fondations . . . gouvernementales ?	29
2.5 Quelles causes soutiennent les clubs sociaux philanthropiques ?	30
2.6 Syndicats, Fonds et Caisses de bienfaisance d'employés, etc.	32
2.7 Les communautés religieuses donnent-elles encore ?	33
2.8 Les bingos financent qui ?	34
2.9 Procédures pour demander des subventions privées	35
<b>3. LES COTISATIONS DES MEMBRES</b>	
3.1 Définition	39
3.2 Pourquoi une cotisation ?	39
3.3 Pour ou contre une cotisation ?	40
3.4 Les catégories de membres	41
<b>4. LES ACTIVITÉS-BÉNÉFICES</b>	
4.1 Présentation	43
4.2 LA bonne idée ?	43
4.3 La bonne date	44
4.4 L'efficacité de l'équipe de vente	44
4.5 La contribution des commanditaires	44
4.6 « Un petit extra avec ça ? »	45
4.7 Reçu aux fins d'impôt	45
4.8 Les autres bénéfices de l'activité	46
<b>5. LES COMMANDITES D'ENTREPRISES</b>	
5.1 Présentation	48
5.2 Les attentes mutuelles	48
5.3 Les critères utilisés par l'entreprise pour prendre sa décision	49
5.4 Une stratégie d'approche et de demande	50
<b>6. LES ACTIVITÉS DE NATURE COMMERCIALE</b>	
6.1 Présentation	53
6.2 La compétence centrale	53
6.3 Le bénévolat des vendeurs	54
6.4 Les tirages, les bingos et autres activités fondées sur le hasard	55
<b>7. LES DONS</b>	
7.1 Présentation	57
7.2 Comment les gens donnent-ils ?	58
7.3 Pourquoi les gens donnent-ils ?	60
7.4 Comment garder un déjà donateur ?	61
7.5 Les corporations donnent-elles ?	62
<b>8. LES REVENUS DE PLACEMENT</b>	
8.1 Présentation	65
8.2 Qu'est-ce qu'un fonds de capitalisation ?	65
8.3 Comment constituer un fonds de capital ?	65
8.4 Qu'est-ce qu'un fonds de réserve ?	66
8.5 Peut-on prendre des risques financiers avec ces fonds ?	67
8.6 Qu'est-ce qu'un placement socialement responsable ?	68
8.7 Devrait-on créer une fondation pour notre organisme ?	68
<b>TABLEAU RÉSUMÉ DES SOURCES</b>	70
<b>ANNEXES</b>	
<b>A. Le travail d'un fondatiste</b>	

<sup>1</sup> Disponible : [www.ropphmauricie.net/publications](http://www.ropphmauricie.net/publications)

1.	Présentation	73
2.	Quelle est la nature de ce travail ?	74
3.	Comment organiser et réaliser une campagne de souscription ?	75
4.	Les trois phases d'une campagne	80
<b>B. Code d'éthique relatif à la collecte de fonds et à la responsabilité financière</b>		92

Quelques pistes d'information  
concernant les programmes de soutien financier des gouvernements  
à l'intention des OSBL

QUÉBEC : [www.gouv.qc.ca](http://www.gouv.qc.ca)

1re piste : citoyens / répertoire des programmes : recherchez OSBL

2<sup>e</sup> piste : entreprises / soutien aux entreprises

3<sup>e</sup> piste : ministères et organismes : choisissez un ministère,  
cherchez dans : aide financière, ou programmes, ou services,  
ou financement, ou subventions, etc.

OTTAWA : [www.canada.gc.ca](http://www.canada.gc.ca)

1re piste : Index de A à Z : aide financière, ou OBNL, etc.

2<sup>e</sup> piste : Service Canada / Index des services de A à Z

3<sup>e</sup> piste : Entreprise Canada / Subventions et finances  
puis : Subventions et financement du gouvernement  
ou : Comment obtenir de l'argent pour votre entreprise

## Les raisons pour quelqu'un de donner

- ON LUI A DEMANDÉ  
Rares sont les donateurs qui offrent spontanément un don à une organisation
- **Approuve la Cause**  
**et croit dans la mission globale de l'organisme demandeur**  
La cause lui tient à cœur
- Porte un intérêt particulier à tel ou tel aspect du projet proposé,  
et c'est cela qu'elle est disposée à soutenir financièrement
- Bénévole dans cet organisme  
et considère favorablement une autre façon de concrétiser son implication
- L'organisme joue un rôle important dans la communauté immédiate où vit la  
personne et l'amélioration de la qualité de vie de cette communauté devient un  
facteur déterminant
- Bonne occasion d'honorer la mémoire d'une personne importante pour le donateur
- Donateur a une raison personnelle de vouloir soutenir cette cause
- Donateur veut « retourner l'ascenseur »
- Solliciteur exerce de l'influence sur le donateur.  
Plus la **relation personnelle** est forte entre le demandeur et le donateur potentiel,  
plus les contributions sont élevées. C'est une question de **confiance**.
- Possibilité d'un reçu pour fins d'impôt?  
Oui, mais loin dans le bas de la liste des motivations. Cela sert surtout à renforcer  
la crédibilité de l'organisme et pour « rassurer » le donateur. Cela permet souvent  
d'augmenter le montant initialement envisagé.

**Quels sont d'après vous les critères de l'entreprise  
lors de l'examen d'une demande de commandite?**

- Nombre de personnes qui verront? [ ] \_\_\_\_\_
- Ces personnes sont-elles  
un public cible pour l'entreprise? [ ] \_\_\_\_\_
- Visibilité sur matériel promotionnel,  
sur les lieux de l'événement? [ ] \_\_\_\_\_
- Exclusivité? [ ] \_\_\_\_\_
- Potentiel rédactionnel dans les médias? [ ] \_\_\_\_\_
- Image sociale du sujet ou de l'événement? [ ] \_\_\_\_\_
- Potentiel commercial de l'événement? [ ] \_\_\_\_\_
- Quelqu'un de l'entreprise  
est-il déjà engagé pour cette cause? [ ] \_\_\_\_\_
- Combien est demandé? [ ] \_\_\_\_\_
- Qui présente la demande? [ ] \_\_\_\_\_
- Cette relation a-t-elle un avenir? [ ] \_\_\_\_\_
- Autre? \_\_\_\_\_

[ ] = faites-vous cela dans votre organisme?

## Une activité de nature commerciale pour votre OSBL?

Voici quelques questions à considérer :

- Si vous avez présentement une activité commerciale dans votre OSBL, vendez-vous autre chose que votre compétence centrale et reconnue?

Rép. : \_\_\_\_\_

- D'ailleurs, quelle est-elle, cette « compétence centrale » de votre organisme? Que savez-vous faire mieux que tout le monde?

Rép. : \_\_\_\_\_

- Puisque vous êtes en concurrence, comment dégager une marge de profit?

Rép. : \_\_\_\_\_

- Avez-vous une clientèle cible bien identifiée, ou visez-vous le célèbre « public en général »?

Rép. : \_\_\_\_\_

- Avez-vous sur votre CA une personne d'affaires, capable de vous aider à commercialiser votre compétence principale?

Rép. : \_\_\_\_\_

- Enfin, avez-vous un **Plan d'affaires** pour cette activité commerciale?

Rép. : \_\_\_\_\_

- Autre chose? \_\_\_\_\_



## Table des matières d'un Plan d'affaires pour OSBL

1. Description de l'organisme
  - mission
  - court historique
  - activités en cours
  - vision et projets d'avenir
  
2. Dirigeants
  - forme juridique
  - structure et organigramme
  - courtes notes biographiques des dirigeants
  - partenaires et fournisseurs principaux
  
3. **Les projets ou activités ou programmes à financer** (pour chaque activité)
  - brève description du secteur d'activités et de l'environnement externe
  - brève description de la situation ou du problème à régler (ou du défi)
  - **brève description de la solution préconisée**
  - **identification de l'objectif à atteindre**
  - brève description de la manière dont on s'y prendra pour réussir
  - **identification des indices de mesure de l'atteinte de l'objectif**
  
4. **Ressources requises** (pour chaque activité)
  - **ce que l'organisme a déjà et mettra à contribution**  
**(matériel, finances, compétences et ressources humaines)**
  - **ce que les autres partenaires se sont engagés à fournir**
  - **ce qui est encore requis (liste factuelle, précise, avec les coûts)**
  
5. Renseignements supplémentaires (au besoin)
  - derniers états financiers
  - dernier rapport annuel
  - rapport d'évaluation pertinent
  - plan de développement triennal
  - appuis, succès à ce jour, revue de presse, etc.

Votre plan de financement, c'est ce qui contribue à la rédaction des points 3 et 4.