

Développement du conseil d'administration

La rédaction d'une demande de financement

Vous êtes membre du personnel ou du conseil d'administration et vous êtes chargé de rédiger une demande de financement. **PAS DE PANIQUE!** Les informations présentées dans les paragraphes qui suivent vous aideront à comprendre le processus à suivre et vous indiqueront quels documents sont nécessaires afin de rédiger une demande de financement.

Par où dois-je commencer?

Bien que les exigences particulières des bailleurs de fonds varient et que votre proposition doit être adaptée en conséquence, toutes les demandes de subventions comportent une seule activité fondamentale : répondre à une série de questions au sujet de votre organisme, de ses programmes et de votre demande.

Avant de procéder à la recherche qui précède la présentation de votre demande, vous devez rassembler les documents qui en faciliteront la rédaction. Ainsi, il vous faut rassembler la documentation de référence dans trois domaines :

1. **Concept** – Il est important que vous ayez une bonne compréhension de la façon dont le projet s'intègre à la mission ou au but de votre organisme. Les bailleurs de fonds veulent s'assurer que le projet renforce les objectifs stratégiques d'un organisme et doivent être convaincus que celui-ci est intéressant. Vous devez recueillir des données de base sur votre organisme et sur les besoins qui doivent être pris en compte afin que vos arguments soient bien documentés.
2. **Projet** – Voici une liste de contrôle des renseignements dont vous avez besoin sur le projet :
 - a. La nature du projet et la façon dont il sera mené.
 - b. Le calendrier du projet.
 - c. Les résultats attendus et la meilleure façon de les évaluer.
 - d. Les besoins en personnel, y compris le déploiement du personnel existant et les nouvelles embauches.
3. **Dépenses** – Vous ne serez pas en mesure de cerner toutes les dépenses associées au projet jusqu'à ce que les détails du projet et le calendrier aient été élaborés. Cependant, à ce stade, vous avez besoin d'esquisser les grandes lignes du budget pour être sûr que les coûts sont raisonnables par rapport aux résultats prévus.

*Board Development Program
Volunteer Sector Services Branch
Alberta Culture and Tourism*

*Téléphone : 780-427-2001
Télécopieur : 780-427-4155*

*Courriel : bdp@gov.ab.ca
www.albertabdp.ca*

Parrainé par

**Gouvernement
de l'Alberta**

*Les photocopies et
la distribution de cette
publication sont autorisées.
La republication de certaines
sections ne peut être faite
qu'avec le
consentement du Programme
de développement du conseil
d'administration.*

Première édition – 2010

*Le président et le trésorier de votre
organisme seront toujours impliqués
dans la proposition.*

*En prenant contact avec les
bailleurs de fonds, vous commencez
à établir une relation avec eux.*

Où dois-je rechercher les bailleurs de fonds?

Il existe de nombreux types de bailleurs de fonds sur lesquels vous devrez faire de la recherche afin de déterminer quelles sont les subventions les plus appropriées à votre projet. Il existe des subventions municipales du gouvernement (services à la famille et services de soutien communautaire), des subventions du gouvernement provincial (organismes de loterie et fondations), des subventions du gouvernement fédéral (Patrimoine canadien), des subventions privées ou familiales (Fondation Muttart, Fondation Kahanoff); il y a également des fondations communautaires (Fondation communautaire d'Edmonton, Fondation communautaire de Calgary), Centraide, des sociétés philanthropiques (Rotary, Lions) et des entreprises (CIBC, Telus).

Vous pouvez chercher des informations sur beaucoup de ces bailleurs de fonds par l'intermédiaire de leur site Web. Une autre source d'information sur les bailleurs de fonds est la publication en ligne intitulée *Connexion subvention Répertoire canadien des fondations et des entreprises* qu'on peut consulter par l'intermédiaire du site « Imagine Canada ». Vous pouvez accéder à cette ressource dans la plupart des bibliothèques. Vous pouvez également consulter la rubrique « Directories » sur le site Web www.charityvillage.com (en anglais uniquement).

Quand dois-je commencer? Qui puis-je contacter et comment?

Il est très important de savoir que, en moyenne, la plupart des bailleurs de fonds prennent jusqu'à trois mois pour rendre une décision concernant une demande. Par conséquent, prévoyez suffisamment de temps pour rassembler vos informations de base, rechercher d'éventuels bailleurs de fonds, vous renseigner et établir un premier contact, envoyer une lettre de demande de renseignements (le cas échéant) et rédiger la demande.

La prise de contact initiale par téléphone peut être plus rapide et plus efficace puisque vous aurez l'occasion de parler de votre projet, de poser des questions et même de prendre des rendez-vous. Assurez-vous que la personne que vous avez contactée est le consultant qui travaille au programme de financement. Gardez à l'esprit que certains bailleurs de fonds ne sont pas opposés à ce que vous entriez en contact avec eux par courriel ou au moyen d'une lettre de demande de renseignements (la poste peut prendre un certain temps toutefois). Lorsque vous téléphonez le bailleur de fonds ou que vous lui envoyez un courriel, dites-lui qui vous êtes, quel est votre titre, quel est le nom de votre organisme et comment cette dernière est constituée. Une fois que vous avez établi que votre organisme et le projet sont admissibles, demandez une version actuelle du formulaire de demande. Le formulaire de demande peut se trouver sur le site Web du bailleur de fonds, sinon ce dernier vous l'enverra par la poste. Certains bailleurs de fonds préfèrent que vous le remplissiez en ligne. D'autres bailleurs de fonds vous demanderont d'envoyer une lettre d'intention avant qu'une demande soit accueillie. Certains bailleurs de fonds vous demanderont de remplir la lettre d'intention en ligne. Il est important de demander au bailleur de fonds quel est le processus de demande de son organisme, surtout si vous n'avez pas accès à Internet ou à un ordinateur.

Lorsque vous rédigez votre lettre d'intention, il est important de condenser l'expression de votre pensée : avec seulement trois pages de texte, chaque phrase doit être examinée avec attention lors de la révision. Concentrez-vous sur les éléments essentiels, la clarté et la concision.

N'envoyez pas des propositions à tous les types de bailleurs de fonds sans d'abord examiner leurs paramètres.

La lettre d'intention

Les organismes ou fondations de financement pourvus ou non de lignes directrices pour la présentation des demandes peuvent exiger une lettre d'intention. Certains bailleurs de fonds fournissent des lignes directrices pour la lettre d'intention.

Envisagez la lettre d'intention comme une brève proposition ciblée. L'objectif principal d'une lettre d'intention est de démontrer que l'organisme et le programme s'intègrent dans les priorités de financement du bailleur de fonds.

Les lettres d'intention sont utilisées par les bailleurs pour faire une première sélection et déterminer s'ils doivent vous demander de soumettre une demande de financement. Certains bailleurs de fonds peuvent décider à partir de la lettre d'intention de financer ou non.

La lettre d'intention devrait répondre aux critères suivants :

- inclure le nom, le titre et l'adresse du bailleur de fonds;
- être acheminée à la personne responsable du programme de financement;
- fournir un bref aperçu de l'organisme et de son but;
- inclure la raison de la demande de financement;
- inclure le montant demandé;
- décrire le besoin que le projet propose de combler;
- fournir une brève description du projet;
- établir la liste des autres bailleurs de fonds potentiels du projet; inclure un mot de remerciement et décrire l'étape suivante du projet;
- ne pas dépasser trois pages;
- inclure le nom, le courriel et le numéro de téléphone de la personne-ressource de l'organisme;
- être signée par la personne qui détient l'autorité nécessaire pour parler au nom de l'organisme;
- fournir les pièces justificatives, le cas échéant.

La rédaction de la demande

Ci-après figure une liste générale des éléments qui sont ordinairement inclus dans une demande de financement.

Lettre de présentation

La plupart des demandes doivent être accompagnées d'une lettre de présentation. Cette dernière doit provenir du président de votre organisme, afin de montrer le soutien sans réserve de l'organisme dans la mise en œuvre du projet. Elle doit être rédigée sur le papier à correspondance officielle de votre organisme. Elle doit également porter la même date que la date à laquelle la demande dûment remplie sera envoyée, puis être acheminée à la personne responsable du programme de financement. Le premier paragraphe devrait être une déclaration liminaire brève et précise, qui comprend le nom de l'organisme et se termine par l'intervention que vous demandez au bailleur de fonds. Le deuxième paragraphe devrait comporter de trois à six énoncés expliquant pourquoi votre organisme a ciblé ce bailleur de fonds

Développement du conseil d'administration

La rédaction d'une demande de financement

Le bailleur demandera : qui, quand, pourquoi, où et comment.

Ne confondez pas vos objectifs (fins) et vos méthodes (moyens).

pour obtenir un soutien. Le troisième et dernier paragraphe est une pensée ou une réflexion de clôture portant sur ce que le partenariat de financement peut signifier pour l'avenir de votre public cible. Utilisez une formule usuelle de fermeture pour clore votre lettre.

Sommaire exécutif

Bien que le sommaire exécutif soit la première page intérieure de la proposition, cette section doit être rédigée à la toute fin. Vous fournirez au lecteur un aperçu de ce qui suivra. Plus précisément, il résume toutes les informations clés et constitue un « document de vente » conçu pour convaincre le lecteur que ce projet devrait être pris en considération pour recevoir un soutien. Assurez-vous d'inclure le nom de l'organisme, d'indiquer son expertise, le problème, la solution et les besoins de financement.

Introduction

Une bonne introduction doit être brève, intéressante et exempte de jargon. Établissez clairement qui vous êtes, donnez une idée des principes de fonctionnement de votre organisme et décrivez ses programmes et activités. Précisez l'énoncé de mission de l'organisme, son public cible et ses accomplissements. Ajoutez d'autres détails qui renforcent la crédibilité de votre organisme. Expliquez comment votre organisme est liée à la communauté et indiquez vos partenariats.

La description du projet

La description du projet constitue la partie la plus importante de la proposition. Elle devrait fournir des informations détaillées sur vos plans ainsi que sur vos objectifs spécifiques et sur la manière dont vous comptez les atteindre. Vous devez vous attendre à ce que cette section soit celle que le consultant en financement lira le plus attentivement. Il s'agit donc de la section où vous devez consacrer la majeure partie de votre temps.

- a. **Énoncé des besoins** – L'énoncé des besoins permettra au lecteur d'en apprendre davantage sur les enjeux. Vous veillerez à ce que la section concernant les besoins soit concise, mais convaincante. Vous devez démontrer au lecteur que le projet que vous proposez est suffisamment important pour mériter un financement, qu'il est suffisamment vaste pour justifier le montant que vous demandez et qu'il est assez urgent pour qu'il soit financé dès maintenant. L'énoncé des besoins doit présenter une définition précise et spécifique du besoin ou du problème, montrer qu'il existe des preuves de ce besoin, que le besoin est clairement défini, que le besoin peut être comblé et qu'il existe un lien logique entre votre organisme et ce besoin.
- b. **Objectifs** – Les objectifs impliquent un changement de la situation et décrivent les résultats de vos actions. Ils doivent être réalisables, réalistes et mesurables. Les objectifs possèdent trois caractéristiques :
 - a. Ils sont spécifiques : un objectif doit indiquer exactement quel problème doit être abordé.

Développement du conseil d'administration

La rédaction d'une demande de financement

- b. Ils sont mesurables : un objectif est formulé de façon à répondre à la question « combien? » ou « jusqu'à quel point? ». Il indique dans quelle mesure le problème sera résolu ou le besoin, comblé.
- c. Ils comprennent un échéancier : un objectif doit être accompagné de la date précise de sa réalisation.

Il existe au moins quatre types d'objectifs :

- 1. Comportement – Une action humaine est prévue.
- 2. Performance – Un délai spécifique dans lequel un comportement se produira à un niveau de compétence attendu.
- 3. Processus – La façon dont une chose se produit est une fin en soi.
- Produit – Un résultat tangible.

- c. **Méthode et activités** – La section sur la méthode décrit les activités du projet en détail et indique la façon dont vos objectifs seront atteints. Vos méthodes devraient :

- a. découler naturellement du problème et des objectifs;
- b. décrire clairement les activités du projet;
- c. indiquer pourquoi chacune des activités a été choisie;
- d. décrire la séquence des activités;
- e. décrire la dotation des postes du programme;
- f. décrire les clients qui seront servis et la façon dont ils ont été ou seront choisis.
- g. présenter des activités dont l'ampleur est réaliste et qui peuvent être menées à bien dans les délais prévus avec les ressources disponibles.

- d. **Évaluation** – Les propositions doivent inclure un plan visant à déterminer dans quelle mesure les objectifs ont été atteints et les méthodes ont été suivies. La section sur l'évaluation doit répondre aux critères suivants :

- a. présenter un plan visant à évaluer la réalisation des objectifs;
- b. présenter un plan d'évaluation et de modification des méthodes pendant la durée du programme;
- c. indiquer qui sera chargé de l'évaluation et la façon dont cette personne a été choisie;
- d. indiquer clairement les critères d'évaluation;
- e. décrire de quelle façon les données seront recueillies;
- f. expliquer tous les instruments de test ou les questionnaires qui seront utilisés;
- g. décrire le processus d'analyse des données;
- h. montrer comment l'évaluation sera utilisée pour l'amélioration des programmes;
- i. décrire les rapports d'évaluation à produire.

En règle générale, une description chronologique simple des opérations du projet proposé s'avère plus efficace.

Vous devez être prudent et veiller à ce que chaque section du budget soit conforme à la partie correspondante de la description du projet de la demande. Il est important de veiller à ce que le budget soit réaliste et que son format soit facile à suivre et à comprendre.

L'information financière

Budget

Utilisez la section du budget de votre demande de financement pour indiquer au bailleur de fonds combien d'argent vous souhaitez obtenir, comment les fonds seront dépensés, quelles ressources de financement totales sont nécessaires et quels partenaires sont impliqués dans la conduite du projet. Le budget est le plan du projet exprimé sous la forme du montant d'argent dont vous avez besoin pour mener votre projet à bien. Bien que le degré de spécificité de tout budget varie en fonction de la nature du projet et des directives du bailleur de fonds, un budget complet et bien pensé contribue à renforcer la crédibilité du demandeur.

Le budget doit :

- être détaillé et précis;
- expliquer les dépenses dans la section des notes de budget;
- être ventilé par catégories et sous-catégories;
- être ventilé par ordre de priorité;
- présenter le coût précis des articles pour chacune des catégories;
- inclure un échéancier des dépenses;
- présenter un revenu total correspondant aux dépenses totales;
- indiquer les contributions réelles et prévues d'autres bailleurs de fonds.



Ci-après vous trouverez un exemple général de budget que vous pouvez utiliser comme modèle.

EXEMPLE DE BUDGET DU PROJET

TITRE DU PROJET : COORDINATION DU PROGRAMME DE LA SOCIÉTÉ XYZ

ÉCHÉANCIER DU PROJET : du 1^{er} janvier 20XX au 31 décembre 20XX

1	2	3	4	5
Description des articles	Dépenses projetées	Fonds fournis par le demandeur, le cas échéant	Fonds fournis par d'autres, le cas échéant	Fonds demandé au bailleur
Personnel				
1.1 Salaire du coordonnateur de programme	\$	\$	\$	\$
1.2 Bénéfices	\$	\$	\$	\$
Ordinateur	\$	\$	\$	\$
Fournitures de bureau	\$	\$	\$	\$
TOTAL	\$	\$	\$	\$
Sources de financement :				
Subvention de la fondation	\$			
Ville/village	\$			
Demandeur	\$			

Développement du conseil d'administration

La rédaction d'une demande de financement

Vérifiez les chiffres pour vous assurer qu'ils correspondent bien aux totaux.

Plan futur et viabilité

Comment le projet se poursuivra-t-il à l'expiration du financement? Tous les bailleurs de fonds poseront cette question, et il est important de démontrer que vous avez mis au point un plan de financement à long terme.

États financiers

Voici une question que les bailleurs de fonds se poseront : « Une aide financière est-elle nécessaire? ». Le fait de présenter les états financiers de votre dernier exercice terminé montre au bailleur de fonds une image de votre situation financière, lui indique quels types de partenariats financiers ont été établis et quels types d'activités de financement l'organisme a accomplies. Le fait de soumettre votre bilan actuel et un état actuel des recettes et des dépenses montre également au bailleur de fonds quel est votre besoin d'aide financière. La plupart des bailleurs de fonds exigent de voir la signature originale apposée sur ces états financiers, sauf si ces derniers ont été préparés par un comptable agréé et imprimés sur le papier à en-tête de cette société.

Développement du conseil d'administration

La rédaction d'une demande de financement

Les fonds de contrepartie peuvent provenir de tous les types de revenus obtenus pour le projet ou de la dernière année. Demandez au bailleur de fonds ce qui peut être utilisé à titre de fonds de contrepartie.

Relisez et révisez toutes les informations.

Réserves de trésorerie : Si vous avez des actifs de trésorerie, vous devez expliquer au bailleur de fonds où ces fonds sont alloués s'ils ne sont pas tous affectés à ce projet. Indiquez au bailleur de fonds quels sont les fonds sur lesquels le conseil d'administration exerce un contrôle en vue de leur utilisation et quels sont les fonds qui sont destinés à l'usage d'autres organismes de financement.

La collecte de fonds communautaire et les biens et services en nature

Certains prêteurs exigent que le montant que vous demandez corresponde à votre collecte de fonds passée ou actuelle et aux biens et services en nature. La collecte de fonds se compose principalement de trésorerie (provenant d'événements de collecte de fonds, de bingos, de casinos, etc.) et de dons (de particuliers, de sociétés, de groupes philanthropiques, de bailleurs de fonds, etc.). Les biens et services en nature se rapportent au produit que vous avez ou que vous recevrez et pour lequel vous pouvez établir une valeur marchande (par exemple, un ordinateur offert en don, des services de secrétariat gratuits). Vous pouvez montrer une ventilation de la collecte de fonds à partir de la section de l'état des recettes de l'état financier. Certains bailleurs de fonds qui exigent des fonds de contrepartie pourraient demander un état comptable montrant les fonds à la banque.

Bénévoles au sein de l'organisme

Il est important d'expliquer de quelle manière les bénévoles sont utilisés dans votre organisme. Expliquez comment vos bénévoles sont impliqués dans vos programmes. Certains bailleurs de fonds vous permettent d'utiliser des heures de bénévolat à titre de financement de contrepartie (les lignes directrices indiqueront quelle valeur peut être affectée à des heures de bénévolat).

Liste des membres du conseil de direction

La plupart des bailleurs de fonds veulent voir une liste de vos administrateurs, laquelle peut accroître la crédibilité de votre demande.

Déclaration et convention de subvention

La plupart des bailleurs de fonds demandent que votre président ou votre trésorier ou qu'une personne de votre organisme dotée du pouvoir légal de signature signe la déclaration et la convention de financement. Il s'agit d'un document visant à vérifier que les renseignements que vous avez soumis sont vrais. En signant ce document, vous concluez un accord contractuel avec le bailleur de fonds.

Développement du conseil d'administration

La rédaction d'une demande de financement

Assurez-vous de contacter le bailleur de fonds si vous ne pouvez pas respecter le délai et n'attendez pas la semaine qui précède la date d'échéance de la présentation du rapport pour le faire.

Faites une copie de la proposition pour vos dossiers.



**Board Development Program
907 Standard Life Centre
10405 Jasper Avenue
Edmonton, AB T5J 4R7**

Les annexes

Assurez-vous de lire attentivement les lignes directrices, car les bailleurs de fonds n'exigent pas tous les mêmes annexes. Celles-ci peuvent inclure :

- des documents constitutifs ou une preuve de statut juridique;
- des estimations de coût;
- des lettres de soutien pour le projet;
- tout autre renseignement particulier demandé par le bailleur de fonds.

L'examen et l'évaluation de votre demande

La meilleure façon d'évaluer votre demande de financement avant de l'envoyer au bailleur de fonds est de demander à une personne de l'extérieur de la lire et de la commenter.

Une fois que vous avez reçu le financement...

Lisez votre lettre d'approbation et entente de subvention attentivement, inscrivez les dates d'échéance fixées pour la présentation des rapports, informez votre bailleur de fonds de tout changement et soulignez la contribution apportée par le bailleur de fonds.

Un organisme qui accepte un financement doit rendre compte de l'affectation de ces fonds. De bonnes pratiques comptables contribuent à ouvrir la voie à de futures occasions favorables de financement.

Que vous receviez un financement ou non, il est très important de remercier le bailleur de fonds. Cela permet de maintenir la relation. Il se pourrait bien que vous présentiez une autre demande de financement à ce bailleur de fonds dans le futur.

Conclusion

Une demande de financement devrait refléter une planification, une recherche et une vision. On ne soulignera jamais assez l'importance de la recherche, tant en ce qui concerne les bailleurs de fonds sollicités que les types de fonds demandés. Il convient d'utiliser le format approprié et de veiller à ce que les pièces jointes nécessaires soient incluses.

Les demandes de financement généralement retenues sont celles qui indiquent clairement et de façon concise les besoins de la communauté et de l'organisme et qui ciblent les bailleurs de fonds qui financent ce domaine. La présentation d'une demande qui satisfait à ces deux critères témoigne d'une planification et d'une recherche minutieuse.



À propos de l'auteur

WINSTON MCCONNELL possède 18 ans d'expérience à titre de consultant auprès des organismes bénévoles à but non lucratif, leur prodiguant des conseils sur la façon efficace de préparer des demandes de financement. Il a occupé le poste de coordonnateur de l'unité de soutien financier de l'ancienne fondation Wild Rose et occupe à présent celui de coordonnateur du nouveau programme d'initiatives communautaires de subvention communautaire de fonctionnement. Les années passées dans l'exercice de sa profession ont fourni à M. McConnell une expérience précieuse concernant la dynamique de la relation bailleur de fonds et demande de financement et les subtilités de la préparation et de l'analyse des demandes.