
FONDATIONS COMMUNAUTAIRES :
**Comment financer nos
activités?**



TABLE DES MATIÈRES

- 3 Comment financer nos activités?
- 4 Études de cas: Community Foundation of Greater Peterborough
- 5 Études de cas: Community Foundation of Northwestern Alberta
- 6 Études de cas: The County Foundation
- 7 Études de cas: The Guelph Community Foundation
- 8 Réflexions



COMMENT FINANCER NOS ACTIVITÉS?

Les fondations communautaires financent leurs activités grâce à des sources multiples, dont la nature est souvent tributaire de la taille de la fondation. L'objectif est de faire croître l'actif pour que les honoraires et autres recettes internes couvrent une part croissante des frais de fonctionnement et pour réduire la dépendance envers des sources externes.

LES REVENUS D'EXPLOITATION

Fait important : même certaines des plus grosses fondations communautaires ont besoin de fonds externes pour équilibrer leur budget. Il n'y a pas de recette magique : chaque fondation doit déterminer ce qui lui convient et faire preuve de créativité.

Un ingrédient commun semble toutefois contribuer au succès de toutes : l'établissement d'un plan global, qui canalise les efforts vers les moyens les plus efficaces de faire croître à la fois l'actif et les revenus d'exploitation.

[Le Community Foundations Startup Manual](#) (2014) regorge de conseils sur la façon de dresser un plan d'activités.

Quelques moyens possibles d'améliorer les revenus :

1. dons non monétaires (p. ex. espace à bureaux, services technologiques, documents publicitaires) donnant lieu à un reçu officiel d'un montant correspondant à la juste valeur marchande de l'apport;
2. subventions d'autres fondations, publiques ou privées;
3. subventions à votre fondation par un fonds orienté par le donateur.

HONORAIRES DE SERVICES PHILANTHROPIQUES

Facturer des honoraires adéquats pour financer les activités est essentiel à la viabilité de la fondation communautaire : les honoraires aident à payer les frais de l'organisation. De toute façon, les gens savent qu'un fonds coûte quelque chose et qu'ils paieraient ces honoraires, peu importe par qui le fonds serait constitué.

Généralement, les honoraires des services philanthropiques ne dépassent pas 1,5 % des actifs sous mandat de gestion. Ils sont souvent distincts des honoraires de gestion des placements.

Les honoraires des services philanthropiques couvrent les frais engagés par la fondation pour fournir des services aux fiduciaires individuels des fonds ainsi que le budget de fonctionnement général d'une fondation communautaire. Ils sont généralement tirés sur les revenus de placements.

Dans un monde idéal, le rendement des placements couvre les honoraires de services philanthropiques et les honoraires de gestion des placements.

AUTRES CONSIDÉRATIONS

On nous demande souvent si une fondation communautaire peut se subventionner elle-même. Voici quelques options dont une fondation doit tenir compte :

- Le fiduciaire d'un fonds orienté par le donateur peut subventionner vos activités avec ses fonds.
- Si la fondation dispose d'un fonds géré en consultation ou d'un fonds affecté aux activités, le conseil d'administration peut autoriser l'octroi de subventions pour financer les activités.
- Il est généralement préférable de disposer d'un fonds de dotation pour octroyer une subvention qui serait autrement affectée à la collectivité.
- Fonds de dotation créé à votre fondation.
- Facturation d'honoraires pour prestation de services philanthropiques à des fonds.
- Facturation de services, p. ex. services-conseils fournis à un tiers.
- Contributions directes de soutiens comme les membres du conseil d'administration, de partenaires d'une société et de donateurs individuels.
- Aide financière de gouvernements municipaux.
- Activités de collecte de fonds, comme organisatrice (ce qui augmente du même coup la visibilité) ou comme bénéficiaire des activités d'une autre fondation (voir l'Aide-mémoire sur la [réglementation pour les fondations communautaires](#));
- Revenus de placements.

ÉTUDES DE CAS

Community Foundation of Greater Peterborough (CFGP)

La CFGP a été créée en 2009. Les diagrammes ci-dessous montrent comment le modèle du financement des activités a évolué en huit ans.

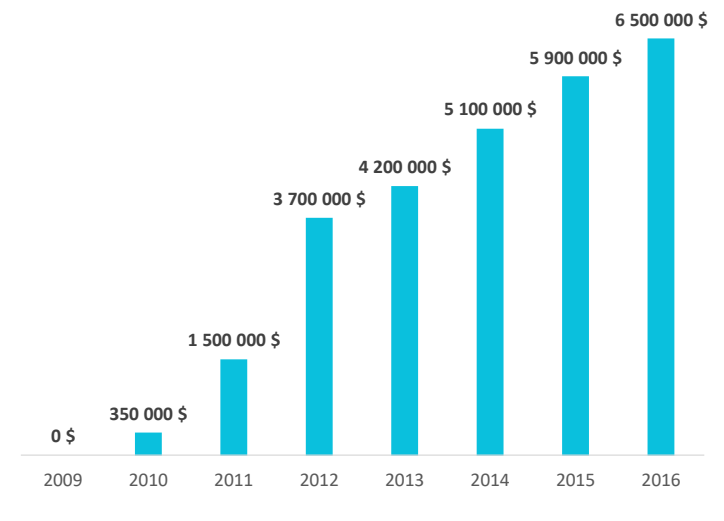
Voici quelques faits saillants de cette période :

- Les subventions obtenues au départ de bailleurs de fonds comme la Fondation Trillium de l'Ontario (FTO) ont été de courte durée.
- L'engagement d'un donateur essentiel (dont le fonds est orienté au bénéfice de la CFGP) a grandement aidé à stabiliser et à soutenir la CFGP au moment où les subventions de la FTO ont pris fin.
- Un gala annuel, animé par l'actuel maire, mécène de la CFGP, compte de plus en plus dans le budget, mais cette dépendance à l'égard du soutien du maire représente un risque et une incertitude.

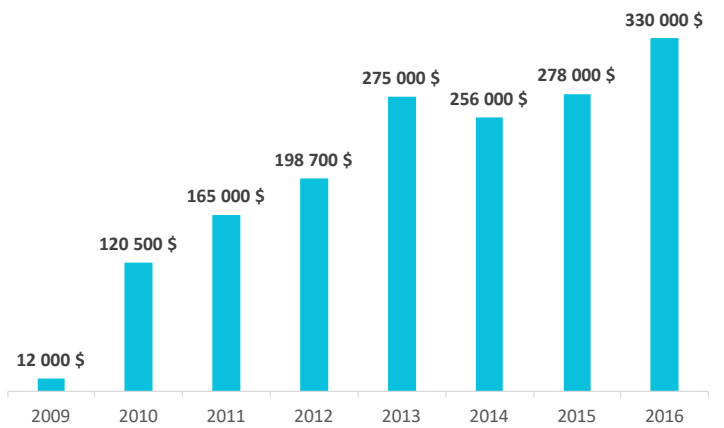
Les trois graphiques circulaires montrent l'importance d'exploiter toutes les voies possibles, tout en veillant à l'accroissement des fonds sous mandat de gestion pour que les honoraires des services-conseils philanthropiques (HSCP) deviennent le principal revenu d'exploitation (à long terme).

Ensemble, ces diagrammes, qui confrontent la croissance de l'actif et des charges de fonctionnement, complètent le portrait de la situation.

FONDS SOUS MANDAT DE GESTION

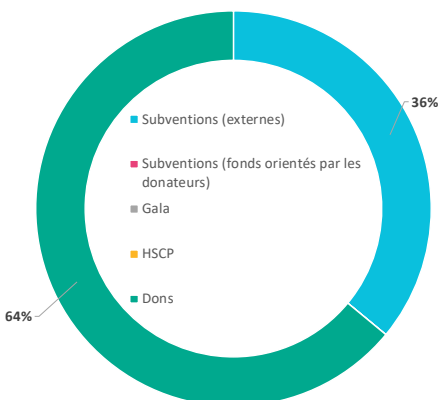


CHARGES DE FONCTIONNEMENT

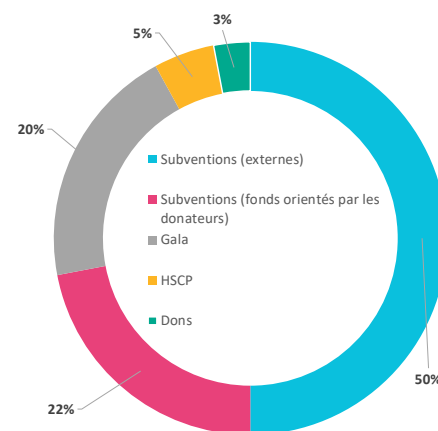


COMPOSITION DES REVENUS

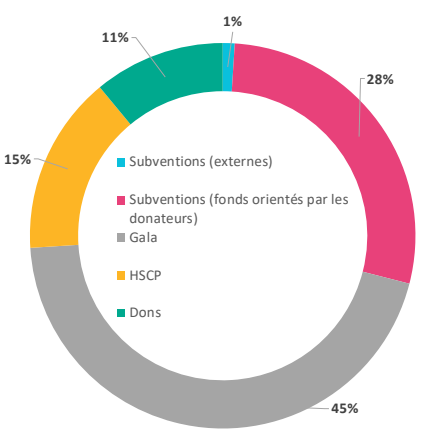
Composition des revenus (1^{re} année)



Composition des revenus (4^e année)



Composition des revenus (8^e année)



ÉTUDES DE CAS

Community Foundation of Northwestern Alberta

Créée en 1996, la Community Foundation of Greater Grand Prairie est devenue en 2013 la Community Foundation of Northwestern Alberta, dont le nom est un plus juste reflet de la région qu'elle sert.

Un survol montre que les principales sources de revenus d'exploitation ont changé au fil des ans :

1996-2000

Projets rémunérés à la pièce, par exemple : partenariat avec le gouvernement fédéral pour la lutte contre l'itinérance.

1996-2017

Honoraires de gestion d'un fonds accréditif de 2 % à 10 %, selon les services fournis aux sociétés, aux particuliers et à d'autres qui considèrent la fondation comme dépositaire d'une connaissance spécialisée de la communauté.

2005-2015

Gala annuel dont le produit va à 75 % aux activités et à 25 % au fonds communautaire. Une vente aux enchères par écrit génère des recettes additionnelles.

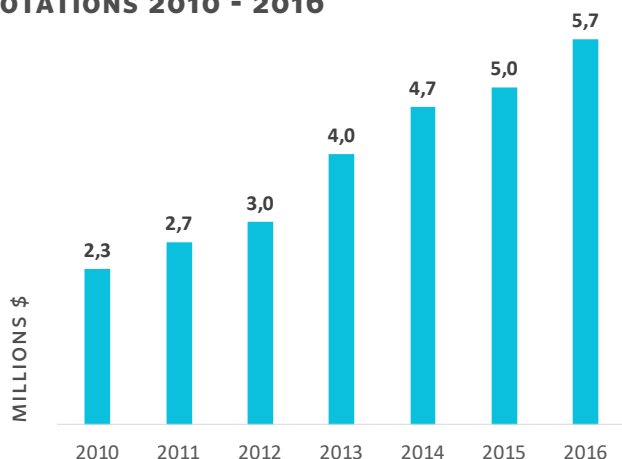
2014

Le temps passé à organiser le gala par comparaison au rendement net incite la fondation à réorienter ses efforts. Le gala est remplacé par un symposium sur la philanthropie, qui génère moins de recettes, mais touche un plus vaste public de fiduciaires potentiels. La fondation réussit à négocier des conditions plus avantageuses au regard du loyer et des services technologiques.

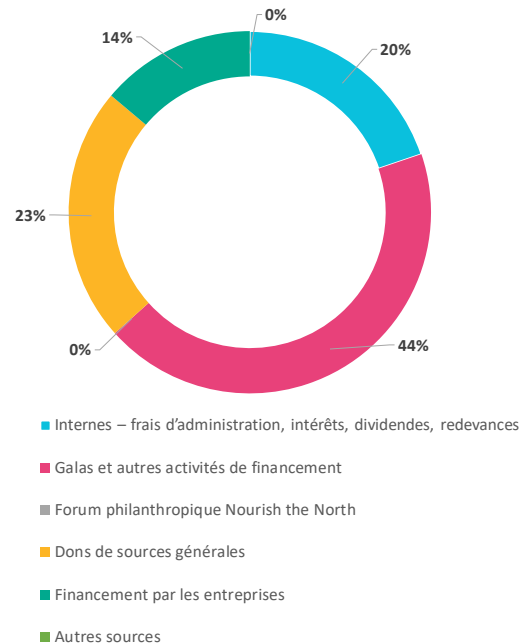
2016

La Fondation cherche plutôt du financement auprès de sociétés, sous forme de mécénat, par exemple.

DOTATIONS 2010 - 2016

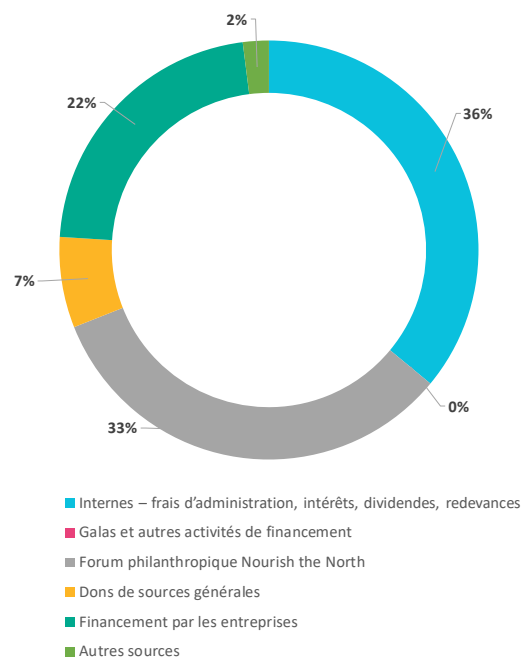


% DU BUDGET DE FONCTIONNEMENT TOTAL EN 2010



Une comparaison des principales sources de revenus en 2010 et en 2016 illustre la transition :

% DU BUDGET DE FONCTIONNEMENT TOTAL EN 2016



Pendant cette même période, le montant des dotations est passé de 2,3 millions à 5,7 millions de dollars environ.

ÉTUDES DE CAS

The County Foundation

La County Foundation voit le jour en 2008; elle a pour objectif de servir la population du comté de Prince Edward, sur la rive nord du lac Ontario. En 2013, elle publie un premier rapport sous le titre Vital Signs qui fait de la sécurité alimentaire, de l'apprentissage et des transports les trois axes de son plan stratégique. À ce jour, les sources de financement des activités restent variées.

PHASE I

Le financement vient d'abord de la FTO, de mécènes visionnaires et de la municipalité. La subvention de la FTO est d'emblée affectée au salaire d'un directeur administratif. Avec le recul, la County Foundation juge que ce choix est prématuré, parce que les revenus annuels courants ne suffisent pas à financer le poste plus d'une année. Quand les fonds viennent à manquer, le conseil d'administration joue un rôle plus actif, puisqu'il n'y a pas de personnel rémunéré.

Le conseil d'administration réserve par ailleurs une somme précise au financement des activités pendant trois ans.

PHASE II

Au total, 200 000 \$ environ sont recueillis de sources diverses pour couvrir les charges pendant trois ans.

1. Fait important, tous les membres du conseil d'administration réitèrent leur engagement de verser une contribution annuelle, dont le montant est, cette fois, déterminé par eux-mêmes. La fondation est ainsi en meilleure posture pour solliciter d'autres contributions.
2. Trois mécènes visionnaires renouvellent à nouveau leurs engagements pour trois ans en orientant cette fois 50 % directement vers le budget de fonctionnement et 50 % vers le fonds communautaire destiné à des subventions. Un autre mécène demande qu'une moitié de sa contribution soit affectée au fonctionnement et l'autre, à la sécurité alimentaire, qui est l'un des axes prioritaires annoncés dans le rapport Vital Signs.
3. La FTO, la Laidlaw Foundation et d'autres bailleurs de fonds s'engagent à financer pendant trois ans le programme des activités correspondant aux champs d'action prioritaires décrits dans Vital Signs, ce qui donne de la visibilité à la County Foundation et produit des effets tangibles dans la communauté.

4. La municipalité s'engage à financer trois postes contractuels à temps partiel sur trois ans :
 - un responsable des stratégies d'orientation de 17 fiduciaires;
 - un coordonnateur des activités relatives à Vital Signs;
 - un responsable de la préparation des demandes de subventions.

La facturation de services liés à certaines activités du programme génère quelques revenus de fonctionnement, tout comme les frais administratifs facturés aux divers fonds.

PHASE III: -L'AVENIR

Plusieurs mécènes offrent d'être les hôtes d'activités en petits groupes, formés en particulier d'influenceurs de la région, pour faire connaître la County Foundation. Il s'agit généralement d'une petite réception offerte par un membre du conseil d'administration ou un autre soutien, chez lui. L'activité réunit de huit à dix personnes et des représentants de la fondation parlent de la communauté, s'inspirant de Vital Signs ou d'autres points de départ pour amorcer la conversation.

Celle-ci permet de présenter la fondation et son travail. Ce genre d'activité a généralement pour but de présenter des gens aux membres de la fondation. Il n'y a donc pas de sollicitation. La stratégie de création de fonds à long terme passera en outre par la communauté des conseillers professionnels et la recherche de legs.

CE QUI N'A PAS ÉTÉ FAIT

La County Foundation n'a pas retenu l'idée du gala de financement. Après avoir soupesé les efforts nécessaires et le rendement net, elle a conclu que la contribution nette prévue en retour ne justifiait pas les ressources nécessaires. La fondation ne veut pas non plus être perçue comme une concurrente des organisations communautaires auprès des donateurs.

”

“Elle publie un premier rapport sous le titre Vital Signs qui fait de la sécurité alimentaire, de l'apprentissage et des transports les trois axes de son plan stratégique.”

ÉTUDES DE CAS

The Guelph Community Foundation

En 2005, la Guelph Community Foundation a instauré un programme appelé ENGAGE Reinvestment, pour favoriser un courant philanthropique continu dans la communauté.

Il s'agit de répondre à l'intérêt manifesté par quelques particuliers et entreprises qui souhaitent faire un don annuel à la fondation. Les efforts ont d'abord été dirigés vers les sociétés de services financiers et des professionnels du domaine du droit. Le programme avait aussi pour but de combler le manque à gagner provoqué par la fin des subventions de la FTO.

La fondation a bénéficié d'un legs substantiel, sous forme d'apport non affecté, qui sert à susciter l'engagement pluriannuel des donateurs.

Fonctionnement

1. Une organisation s'engage à donner au moins 10 000 \$ en trois ans pour financer les activités de la fondation.
2. La fondation tire parti de la générosité de ce donateur en sollicitant un don de même valeur totale et en créant un fonds permanent au nom de l'organisation. Celle-ci peut également accroître la valeur du fonds grâce aux dons de son personnel, à des dons supplémentaires et à des activités spéciales.
3. Le fonds baptisé du nom de l'organisation s'ajoute à d'autres contributions au fonds communautaire non affecté, qui répond ainsi aux besoins prioritaires courants de la communauté, déterminés par le conseil d'administration et le comité des subventions de la fondation.
4. La fondation souligne sur son site Web et dans ses publications la participation des donateurs au programme et l'incidence de leurs dons sur la communauté.
5. Chaque année, la fondation offre des ateliers de planification financière et de planification successorale aux donateurs et aux personnes qui travaillent avec les clients. Les donateurs sont alors invités à faire part de leur expérience, à donner quelques exemples concrets et à partager leur expertise. Ils sont conviés à toutes les activités d'information et de remerciement.

Quelques remarques inspirées de la Guelph Community Foundation sur le financement des activités :

- Pour franchir un nouveau palier de croissance, il faut investir, habituellement dans les ressources humaines. Il est en outre impératif de constituer un fonds de réserve pour assurer le financement du fonctionnement de la fondation même pendant les moments critiques.
- Les honoraires doivent être établis selon un taux qui permet de recouvrer les coûts et de générer un revenu durable. Surtout, ne vous excusez pas de facturer ce qu'il faut pour faire fonctionner la fondation!

”

“Le programme avait aussi pour but de combler le manque à gagner provoqué par la fin des subventions de la FTO.”

RÉFLEXIONS

Ces études de cas permettent quelques observations.

LES FONDS

Les honoraires facturés pour gérer les fonds sont une importante source de financement, qui croît avec le temps, à mesure que croissent les fonds. La facturation d'honoraires adéquats est un élément essentiel de l'existence de l'organisation. Du reste, vos donateurs s'attendent à payer les services fournis.

LE FONDS DE FONCTIONNEMENT

Le fonds de fonctionnement doit reposer sur une gamme de sources, puisque les revenus tirés des honoraires peuvent fluctuer en fonction du marché des investissements. Le financement à court terme (les subventions) ne doit être qu'un élément du portrait et de la stratégie de croissance.

LA RÉSERVE DE FONCTIONNEMENT

La réserve de fonctionnement est une source précieuse quand la conjoncture est moins favorable, mais aussi quand la croissance prend un tournant d'importance.

LES GALAS ET AUTRES ACTIVITÉS-BÉNÉFICES

Les galas et autres activités-bénéfices semblent un excellent moyen de financement. Avant d'y recourir, il faut toutefois établir de manière réaliste le temps et les ressources qui y seront consacrés et les coûts au regard des revenus nets. À moins de disposer d'une équipe de bénévoles dévoués et capables d'organiser galas et autres, vous risquez d'accabler vos ressources humaines pour un rendement très modeste. Ne vaudrait-il pas mieux prendre ce temps pour cultiver plutôt vos relations avec des donateurs en particulier ou des partenaires qui pourraient vous assurer un financement pluriannuel?

PARTENARIATS

Recherchez ces partenariats générateurs de fonds; pensez aux dons jumelés avec des particuliers et aux partenariats avec des entreprises et les gouvernements.

LEADERSHIP

N'oubliez pas que le directeur administratif ne peut pas tout faire! Les membres du conseil d'administration doivent se manifester et montrer leur engagement envers la croissance de l'organisation en se mobilisant et en ouvrant la porte aux occasions propices aux activités de la fondation.

PERSONNEL

Engagez le bon personnel au bon moment, par exemple un véritable spécialiste de la collecte de fonds si cette mesure répond au besoin le plus pressant, ou un spécialiste des demandes de subvention.

LA DIVERSITÉ DES SOURCES DE REVENUS

Chaque fondation communautaire a son modèle propre, qui convient à sa situation et aux possibilités qui s'offrent. Les priorités peuvent d'ailleurs changer avec le temps, à mesure que la fondation croît. Dans un monde idéal, le modèle de la dotation générera suffisamment d'argent pour couvrir tous les coûts de fonctionnement, mais ce scénario n'est pas très répandu, même parmi les vastes fondations. Une chose est sûre : la diversité des sources de revenus assoit la fondation sur des bases solides, ce qui est particulièrement important en cas de repli du marché.

”

“La diversité des sources de revenus assoit la fondation sur des bases solides, ce qui est particulièrement important en cas de repli du marché.”