

À propos de ce séminaire

Objectif du séminaire

Constitution - responsabilités du CA

Éléments constitutifs d'un OBNL

Le numéro de charité

Structure de gestion

Sources de financement interne

Sources de financement externe

L'auto-évaluation

CONSTITUTION D'UN OBNL À VOCATION CULTURELLE OU ARTISTIQUE

par Johanne Turbide et al.

À propos de ce séminaire

AUTEURE



Johanne TURBIDE, Ph.D., M.Sc., CA
Professeure agrégée, École des Hautes Études Commerciales (HÉC), Montréal.

Madame Johanne Turbide est professeure de comptabilité financière et de comptabilité de management depuis 1995. Elle se spécialise dans le secteur des organismes à but non lucratif et plus particulièrement, dans le domaine des arts et de la culture. Elle enseigne depuis plusieurs années aux gestionnaires d'organismes culturels de même qu'à différents groupes peu familiers avec les concepts de base de la comptabilité. Elle occupe le poste de présidente au conseil d'administration du Centre des Métiers du Verre du Québec et elle est membre du comité scientifique de la Revue International Journal of Arts Management. Finalement, elle s'intéresse aux modèles d'évaluation de la performance en analysant les systèmes de contrôles stratégiques mis en place afin d'arrimer stratégie et performance organisationnelle.

CONSTITUTION D'UN OBNL À VOCATION CULTURELLE OU ARTISTIQUE

par Johanne Turbide et al.

À propos de ce séminaire

OBJECTIF DU SÉMINAIRE

Dans ce séminaire, les gestionnaires trouveront un guide pratique de gestion d'un organisme à but non lucratif du secteur culturel. Les règles de constitution, les responsabilités des membres du Conseil d'administration, le partage des responsabilités sont entre autres, élaborés dans ce document. De plus, un inventaire des sources de financement public (provincial, fédéral et municipal) est proposé avec plus de 50 liens internet. Cette capsule se termine par la présentation de deux outils d'aide à la gestion : un outil d'aide à la préparation d'un dossier de commandites et un outil d'aide à l'évaluation de l'efficacité de l'organisme.

Constitution - responsabilités du CA

L'OBNL

La plupart des organisations artistiques du Québec œuvrant dans les secteurs de la muséologie, les arts de la scène ou encore la littérature, sont des organismes à but non lucratif (OBNL), aussi appelés OSBL (pour organismes sans but lucratif) ou encore organismes du tiers secteur (qui n'est pas le secteur commercial ou gouvernemental). Bien que l'expression OSBL semble la plus utilisée dans les textes législatifs, le vocable OBNL connaît un succès récent car il est, aux dires de plusieurs intervenants du secteur, moins péjoratif que organisme SANS but...

L'OBNL peut être une association non dotée de la personnalité morale ou peut choisir d'être une association dotée de la personne morale, auquel cas, elle doit s'incorporer comme un OBNL selon la partie III de [la Loi sur les compagnies du Québec](#) ou selon la partie II de [la Loi sur les corporations du Canada](#).

En s'incorporant comme OBNL, les organisations bénéficient potentiellement d'une aide financière gouvernementale et sont soumises à des règles fiscales fort avantageuses :

- [Revenu Canada](#)
- [Revenu Québec](#)

CONSTITUTION

Un OBNL peut s'incorporer selon la loi fédérale ou provinciale si au moins trois (3) requérants en font la demande. La loi oblige l'organisme qui veut obtenir le statut de personne morale sans but lucratif (Québec) ou de corporation sans capital-actions (Canada) à être dirigé par un Conseil d'administration (C.A.) constitué d'au moins 3 personnes. Selon les textes de lois, il faut que les 3 requérants se désignent comme administrateurs, du moins de manière « provisoire » pour que soit constitué l'OBNL. Le nombre d'administrateurs peut être plus grand que 3 et le

maximum souhaité doit être précisé dans le formulaire de constitution. Certains grands organismes de Montréal (p.ex. : Le Musée des Beaux Arts de Montréal; l'Orchestre Symphonique de Montréal etc....) comptent jusqu'à 60 personnes membres de leur C.A.. Ce sont les membres de l'OBNL qui ont le devoir de nommer les administrateurs de la corporation à but non lucratif et une assemblée générale annuelle doit être tenue pour permettre aux membres de s'exprimer.

Il est à noter que la notion de membership est très variable d'un OBNL à l'autre. Selon la loi fédérale, on décode que tout membre du C.A. est automatiquement membre de l'OBNL. Pour certains organismes, la notion de « membre » englobe davantage que les membres du C.A.. Par exemple, l'Ensemble Vocal de Victoriaville inclut tous les choristes actifs au membership de l'OBNL. Une fois par année, ces derniers sont tous convoqués à l'assemblée générale des membres. Il est également à noter que tous les membres d'un OBNL ont droit de vote et de gérer le reliquat. Pour la grande majorité des OBNL culturels, le travail d'administrateur est bénévole c'est-à-dire qu'il est fait sans compensation monétaire ou en biens. Par ailleurs, l'administrateur peut recevoir une compensation monétaire raisonnable pour les dépenses qu'il a engagées dans l'exercice de ses fonctions.

Les membres du C.A. doivent désigner certains administrateurs aux postes de dirigeants de l'OBNL. Ces « officiers » ou « membres du bureau » occuperont les postes de **président, vice-président, secrétaire, trésorier** ou toute autre fonction souhaitée par les administrateurs. Les conseils d'administration regroupant un grand nombre d'administrateurs souhaiteront se doter d'un conseil exécutif (ou comité exécutif ou conseil de direction) qui exercera les pouvoirs que lui donnera le conseil d'administration. Le conseil exécutif peut se réunir plus fréquemment et contrôler de plus près les activités de l'organisme. Il est fréquent d'inclure au conseil exécutif certains membres du C.A. (par exemple : le président, le trésorier).

Quels conseils peut-on donner quant au choix du nombre et de la provenance des administrateurs d'un OBNL culturel ?

1. Il ne faut pas limiter le nombre et la représentativité des membres du C.A. aux 3 requérants et ce, afin d'accroître, dès l'incorporation, la raison d'être et la crédibilité de l'OBNL.
2. Il faut rechercher deux types de membres. Ceux qui ont à cœur la mission de l'OBNL et qui sont experts du contenu ou de la démarche artistique et d'autres qui ont des connaissances en gestion et des compétences dans différents domaines comme finance, communication, marketing, promotion, commandite, etc.
3. Il est conseillé de faire participer la direction générale ou la direction artistique de l'OBNL aux réunions du C.A. (sauf celle où elle est évaluée), mais il est plus objectif de lui donner le statut d'invité sans droit de vote que de membre votant.

FONCTIONS D'UN C.A.

Les fonctions d'un C.A. peuvent se résumer ainsi :

- Fonction morale;
- Fonctions légales;

- Fonctions de planification;
- Fonctions d'évaluation.

En général, les C.A. d'OBNL à vocation artistique sont également responsables des levées de fonds et d'une grande partie des relations publiques. La plupart des membres de ces C.A. ont préférablement des relations d'affaires privilégiées, et des qualités de bons administrateurs (étant donné l'ampleur de leurs tâches). Or, mis à part les grands OBNL comme par exemple, l'Opéra de Montréal, le Théâtre du Nouveau Monde (TNM), l'Orchestre Symphonique de Montréal (OSM) ou le Musée des Beaux-Arts (MBA), les bénévoles qui ont temps et énergie à consacrer pour les petites et moyennes entreprises artistiques ne sont pas nécessairement des gens possédant des connaissances ou des expériences d'administrateurs et ont souvent très peu de temps à consacrer à l'organisme. De plus, dans certains cas, les organismes culturels ont peu de moyens financiers pour l'embauche de dirigeants expérimentés. De ce fait, plusieurs responsabilités administratives incombent à la direction artistique et aux membres du C.A.

Quels types de compétences doivent détenir les administrateurs d'un OBNL ? Ils doivent posséder entre autres :

- une vision à long terme,
- des connaissances techniques,
- des habiletés en gestion des ressources humaines,
- un esprit d'entrepreneurship,
- une certaine expérience en négociation,
- un certain sens de la planification.

Être membre de ce type de C.A. exige solidarité et loyauté. De plus, à cause du manque d'argent chronique de ces organisations, les administrateurs doivent fournir des heures incalculables de bénévolat pour de multiples « tâches-surprise », afin de décharger le DA ou DG qui est trop souvent plutôt mal payé et seul face aux inévitables urgences. Une vision d'avenir stimule l'action et projette les rêves d'une organisation dans le futur. Elle fournit la motivation pour que tous donnent temps et énergie. Le C.A. se fait l'ambassadeur de cette vision pour garder vivante la stimulation qu'elle provoque à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. Si les OBNL à vocation artistique ont souvent des visions claires de ce qu'ils désirent atteindre, leur mission est fréquemment mal articulée et peu réévaluée et/ou adaptée à de nouvelles réalités. Les valeurs qui en découlent sont souvent mal communiquées et peuvent engendrer de spectaculaires crises d'identité. Un dernier élément à soulever, est le défi de ces organismes à devoir plaire à leurs différents partenaires ou parties prenantes : gouvernement, commanditaire, artistes, membres, bénévoles, employés, public, communauté, pairs et critiques; partenaires qui n'ont évidemment pas nécessairement les mêmes attentes.

LES RESPONSABILITÉS D'UN C.A.

Tableau résumé adapté de : MALENFANT ROMÉO, La gouvernance stratégique d'un organisme à but non lucratif, Éditions D.P.R.M., Montréal, 1999. PAQUET A. MARION, Guide des administrateurs d'organisations culturelles, Presse de l'Université de Waterloo, Waterloo, 1987.

Et
FORMATION DES MEMBRES DES CONSEILS D'ADMINISTRATION

<p>Fonctions d'un C.A.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fonction morale <ul style="list-style-type: none"> ○ Imputable envers l'organisation et la population • Fonctions légales <ul style="list-style-type: none"> ○ Dépositaire de la charte et des règlements ○ Responsable de l'interprétation de la mission ○ Responsable de la soumission des rapports aux gouvernements ○ Responsable de la masse salariale pour 6 mois et des retenues à la source (taxes + impôt) non payée • Fonctions de planification <ul style="list-style-type: none"> ○ Engagement du directeur général et/ou artistique ○ Soutien à la direction générale et/ou artistique ○ Approbation du programme et des budgets annuels ○ Processus de renouvellement des membres • Fonctions d'évaluation <ul style="list-style-type: none"> ○ Évaluation de la performance des/du directeur(s) ○ Évaluation des politiques ○ Contrôle direct en période de crise
<p>Services des administrateurs</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Récueillir l'opinion des membres, constituants, clients, bénévoles, autres... • Développement de la réputation de l'organisme • Expertise au service de l'organisation • Contacts politiques
<p>Compétences des administrateurs</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Compétence stratégique (vision et long terme) • Compétence technique (connaissances, encadrement...) • Compétence d'innovation (entrepreneurship) • Compétence de coopération (négociation, animation de groupes, ententes) • Compétence d'action • Compétence de leadership
<p>Devoirs des administrateurs</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Être au service de l'organisation • Donner l'exemple • Indépendance face à son électorat • Ouverture d'esprit • Remplir ses engagements • Prudence et diligence • Écouter et faire confiance • S'informer et se préparer aux réunions • Se sentir responsable et imputable • Solidarité et loyauté (supporter les décisions prises) • Faire primer les intérêts de l'organisme • Description de tâches

**Risques liés à la
fonction
d'administrateur**

- Conflits d'intérêt
- Manquer de loyauté et de bonne foi
- Faire des déclarations publiques inconsidérées
- Refuser ou retarder de prendre une décision
- Négliger de présenter les rapports aux gouvernements
- Négliger de verser les redevances aux gouvernements
- Ne pas respecter les lois et règlements
- Dilapider les biens de l'organisation
- Ne pas évaluer ses décisions et celles du directeur général ou artistique
- Contracter sans autorisation
- Ne pas encadrer adéquatement les employés, les bénévoles et les comités

RÈGLES DE BASE

Quelles sont les règles de base à implanter lors de la constitution d'un C.A. d'OBNL culturel?

- Viser un nombre impair d'administrateurs à l'intérieur du C.A. pour trancher démocratiquement sur certaines décisions litigieuses;
- Rechercher l'expertise et la diversité des membres (établir le profil des gens recherchés à siéger sur le conseil);¹
- Élaborer des lignes de conduite en matière de gestion qui spécifient le mode de fonctionnement du C.A.;
- Établir une marche à suivre pour résoudre des problèmes particuliers;
- Rédiger et mettre à jour un manuel de politiques du conseil;²

¹ Voici la composition du C.A. du TNM pour 2003:

Comité exécutif:

- Président Jean Houde, Président-Directeur général Investissement Québec
- Vice-président Claude Corbo Professeur UQAM
- Trésorier Jean-Yves Leblanc, Président du conseil de Bombardier Transport
- Secrétaire Me Jean-Pierre Belhumeur, avocat associé Stikeman, Elliot

Administrateurs :

- Marie-Claude Beaudet, DG-planification stratégique, Marché Affaires Québec, Bell · Pierre Brochu · Joanne Chevrier, Chef Communications-Mkt Hydro-Québec
- Normand Chouinard, Comédien
- François Forget, V-P, Directeur de la création Cossettes Communications/marketing inc.
- Carole Gagné, Directrice événements corporatifs Banque Nationale du Canada
- Luc Lacharité, V-P Affaires Publiques Groupe CGI inc.
- Fernand Lalonde, Avocat Pouliot, Mercure
- Johanne Lalumière, Présidente de Géostratégies inc
- Monette Malewski, Présidente de Agence d'assurance M Bacal inc.
- Raynald Petit, Directeur de comptes BOS
- Lorraine Pintal, Directrice générale et artistique du TNM
- Alice Ronfard, Metteuse en scène
- Hélène Tellier

- Établir des mécanismes de renouvellement des membres du conseil et de soutien aux membres en poste;³
- Déterminer un partage explicite du pouvoir décisionnel. Définir les types de décisions qui relèvent de la Direction et ceux qui relèvent du C.A.;
- Rédiger une description de tâches précises pour chacun des administrateurs et employés;
- Produire un échéancier et une liste des objectifs à atteindre avec une description des moyens pour atteindre ces objectifs qui formera votre PLAN D'ACTION;
- Recourir à une Aide extérieure dans les cas de conflits et/ou d'évaluation du C.A.;
- Fixer la fréquence des réunions : une fois par mois ou au deux mois et déterminer à l'avance la durée des réunions;
- Préparer soigneusement les réunions afin d'éviter la perte de temps;
- Mettre au point des grilles d'évaluation et définir des mesures de performance pour les différents aspects de la gestion et du rendement des administrateurs, comités, employés, etc.

² Exemple de thèmes à inclure dans un manuel de politiques du CA :

Les administrateurs

- La composition (nombre maximal; internes/externes);
- Procédures d'élections;
- Durée des mandats;
- Fin de mandat;
- Destitution (absence à plus de 50 % des réunions);
- Démission;
- Conflits d'intérêts;
- Rémunération;
- La nomination des officiers;
- Le conseil exécutif.

Les pouvoirs des administrateurs

- Dépenses autorisées;
- Recherche de dons etc.

Les assemblées du conseil d'administration

- Convocation;
- Lieu;
- Assemblée annuelle;
- Quorum;
- Vote.

³ Exemple de thèmes à inclure dans la procédure de **renouvellement** des administrateurs:

- Alternance pour les fins de mandat;
- Durée maximale des mandats pour les officiers et administrateurs.

EFFICACITÉ D'UNE RÉUNION

5 conseils pour s'assurer de l'efficacité d'une réunion:

1) LA PRÉPARATION = CONDITION DE RÉUSSITE

- La définition des objectifs.
- La préparation de l'ordre du jour (en premier les points décisionnels, ensuite les points d'information et de discussion).
- Le choix des méthodes de travail.
- L'organisation matérielle.
- La préparation des dossiers à présenter par les comités.
- La distribution de l'information (prendre connaissance des dossiers à discuter avant la réunion).

2) LA CONDUITE DE LA RÉUNION

- Identifier les attitudes favorisant l'écoute et la participation (recadrer selon l'ordre du jour).
- Adapter le type de réunion en fonction du (ou des) sujet(s) traité(s).
- Respecter le contenu et la durée de la réunion.

3) L'ANIMATION DE LA RÉUNION

Les quatre fonctions majeures de l'animateur pendant la réunion :

- dynamiser
- réguler
- clarifier
- détendre

Un atout : Faire des synthèses partielles après chaque point pour faciliter la progression.

4) LA RÉOLUTION DE PROBLÈMES ET LA PRISE DE DÉCISIONS

- Définition du problème.
- Analyse de la situation et identification des causes.
- Recherche de solutions créatives.
- Hiérarchisation des solutions.
- Prise de décisions.
- Suivi des actions et actions de régulation.

5) LA GESTION DE LA RÉUNION

- Présenter le cadre et les motifs de la réunion.
- Tenir compte de la dynamique de groupe.
- Tenir compte des comportements individuels et des comportements de groupe.

- Gérer les phénomènes de groupe : adopter des comportements permettant de réguler la participation de tous dans le respect des objectifs de la réunion.
- Choisir une stratégie en fonction du comportement des participants

6) LA SYNTHÈSE ET LE SUIVI DE LA RÉUNION

- Préparer un compte-rendu et un procès-verbal.
- Planifier la (les) réunion(s) suivante(s).

LES CLÉS DU SUCCÈS D'UN C.A.

Tiré de : Malenfant, R. (1997). *Les pratiques efficaces d'un conseil d'administration performant*.

Le Conseil d'administration joue un rôle central dans la gestion d'une organisation. Il doit se doter de pratiques efficaces. En voici quelques-unes :

1. Le C. A. est conscient qu'il est le mandataire-fiduciaire de l'organisme. Il est l'organe responsable et imputable devant les membres, le gouvernement et le public de ce que fait l'organisme.
2. Le C. A. identifie des valeurs qui guident ses décisions, son fonctionnement et celui de l'organisme.
3. Le C. A. forme une équipe composée de personnes solidaires. La taille d'un C. A. doit permettre d'être efficace, c'est-à-dire de favoriser la participation, la discussion et la prise de décision.
4. Les administrateurs sont conscients que la solidarité et la loyauté envers l'organisation priment sur les intérêts des groupes d'où ils sont issus.
5. Les administrateurs sont capables de faire la différence entre leur rôle d'administrateur et leur rôle de bénévole.
6. Le C. A. prescrit les fins organisationnelles et non pas les moyens. La mise en œuvre des orientations et des programmes revient au directeur général et à son équipe d'employés et de bénévoles opérationnels.
7. Le C. A. est capable de déléguer adéquatement et de faire confiance au personnel.
8. Le C. A. n'utilise les comités que pour l'aider à faire son propre travail et non pas pour faire le travail à sa place.
9. Les administrateurs assurent une surveillance générale des affaires de l'organisation.
10. Le rôle du président très bien défini; celui-ci doit assurer un système de gouvernance efficace.
11. Le C. A. doit se préoccuper de la relève et la continuité, même s'il n'a qu'un seul employé, le DG.
12. Le rôle du DG doit être clairement défini par le C. A. : celui-ci doit remplir les mandats et s'assurer que le personnel est compétent dans leur mise en œuvre.
13. Le président du C. A. et le DG sont partenaires dans l'accomplissement de la mission.

Éléments constitutifs d'un OBNL

LA MISSION

Un énoncé de **mission** doit être concis et court.

Il s'agit habituellement d'une seule phrase qui indique tout de suite l'essence, la raison d'être de l'organisation. C'est une synthèse de ce que l'on trouve dans les lettres patentes (lors de l'incorporation) qui précisent les actions de l'organisation.

Pour déterminer quels éléments doivent s'intégrer à votre énoncé, posez-vous les questions suivantes :

- **Qui suis-je?** (Votre nom ou celui de votre entreprise)
- **Qu'est-ce que j'ai à offrir?** (La nature du produit ou du service)
- **Comment vais-je l'offrir?** (Ce que vous réalisez en termes de qualité, de contexte, etc.)
- **À qui vais-je l'offrir?** (Votre clientèle, votre public, etc.)

VISION ET VALEURS

La **vision** est une *projection dans le futur* d'un aspect de la mission qui amène l'engagement concret des personnes à sa réalisation et qui est possible à atteindre pour chacune des personnes impliquées.

Les **valeurs** reflètent la philosophie de l'organisation. On les énonce en élaborant des lignes de conduite qui donnent un cadre de travail en matière de gestion, une façon pour le conseil de déléguer des pouvoirs tout en conservant sa pleine autorité et une définition de tâches à remplir.

Les lignes de conduite se retrouveront sous-jacentes aux statuts, règlements et selon l'organigramme de l'organisation. Elles seront déterminantes quant aux rôles, obligations et fonctions du C. A., des comités et du personnel.

On doit également retrouver les valeurs propres à l'organisation dans la gestion financière, la gestion du personnel, **la gestion des programmes et des activités de promotion.**

LES POLITIQUES DE L'ORGANISATION

Quels sont les principaux aspects que doivent couvrir les statuts et les règlements d'un OBNL culturel?

Ceux-ci doivent traiter au minimum :

- de la définition du rôle, des droits et des devoirs d'un membre;
- des conditions d'admission des membres;
- des modalités de démission pour les membres désirant se retirer de l'organisme;

- des modalités de recrutement quant aux choix des administrateurs, des dirigeants et des membres de comité;
 - la procédure de nomination ou d'élection
 - la durée de leur mandat
 - l'étendue de leur pouvoir respectif
 - leur rémunération ou autres compensation⁴
 - leur révocation ou leur destitution
- de la définition des consignes et du déroulement des réunions (incluant des dispositions concernant avis, quorum et droits de vote);
 - réunion des administrateurs
 - réunion du comité exécutif et autres comités
 - assemblée des membres
- de la désignation de l'expert-comptable indépendant (ou vérificateur), nommé à chaque assemblée annuelle des membres;⁵
- du mode de modification des règlements avec une disposition précisant que toute modification des règlements doit être d'abord approuvée par l'assemblée des membres;
- de la garde du sceau corporatif;
- du mode d'attestation des documents émis par l'organisme (précision sur le (les) signataires qui représentent l'organisme).

LES LETTRES PATENTES

Le site « [Strategis](#) » du gouvernement fédéral met à notre disposition un exemple des objets devant ou pouvant figurer dans les lettres patentes d'un organisme à but non lucratif.

TENUE DE LIVRES ET DES REGISTRES

Les registres officiels sont sous la responsabilité du « secrétaire » du C.A. ou d'un dirigeant spécialement chargé de cette fonction. Cette personne doit garder dans un lieu sécurisé :

1. une copie des lettres patentes et des lettres patentes supplémentaires et une copie de tous les règlements de l'organisme;
2. le nom de toutes les personnes qui sont ou qui étaient membres;
3. l'adresse de ces personnes du temps où ils étaient membres;

⁴ Les administrateurs peuvent se faire rembourser les dépenses de déplacements qu'ils ont encourus pour assister aux réunions du CA.

⁵ Il importe de faire valider ses états financiers par un expert-comptable indépendant.

CONSEIL pour les OBNL reconnus comme organismes de bienfaisance enregistrés:

Afin de ne pas utiliser les liquidités de l'organisme pour le travail d'administrateur, ce dernier peut remettre le chèque reçu de l'organisme comme DON et recevoir un reçu de charité en bonne et due forme.

L'OBNL doit se renseigner pour trouver un vérificateur qui offre un bon rapport qualité-prix pour le genre et la grandeur de l'OBNL.

Il existe différents types de mission qu'un vérificateur peut effectuer. Il s'agit de:

- un avis au lecteur;
- une mission d'examen;
- un rapport du vérificateur.

Ce dernier rapport est le plus fiable mais il n'est pas toujours nécessaire pour les petits organismes. Renseignez-vous pour avoir le type de rapport le plus avantageux pour vous!

4. les noms, adresses et professions de toutes les personnes qui sont ou étaient administrateurs ainsi que leurs dates d'entrée en fonction et de cessation de fonctions au poste d'administrateur.

L'organisme doit tenir les documents comptables appropriés à son siège social.

Le numéro de charité

INTRODUCTION

Seul un organisme enregistré comme organisme de bienfaisance peut délivrer à un particulier un reçu pour crédit d'impôt ou un reçu donnant droit à des avantages fiscaux s'il s'agit d'une société. Pour obtenir l'enregistrement en tant qu'organisme de bienfaisance, l'organisme doit, en premier lieu, obtenir un numéro d'enregistrement de l'Agence du revenu du Canada (ARC).

En règle générale, un organisme de bienfaisance est également considéré comme étant enregistré au Québec à compter du jour de son enregistrement par l'ARC. Il doit toutefois, dans les trente jours qui suivent la confirmation de cet enregistrement, faire une demande d'enregistrement en bonne et due forme au gouvernement du Québec. Pour ce faire, l'organisme de bienfaisance doit remplir le formulaire [Demande d'enregistrement d'un organisme de bienfaisance ou d'une association canadienne de sport amateur \(TP-985.5\)](#) et le faire parvenir au ministère du revenu du Québec.

De quelle manière un donateur peut-il s'assurer que l'OBNL est effectivement reconnu comme un organisme de bienfaisance enregistré?

Le donateur qui désire vérifier si un organisme de bienfaisance qui le sollicite a réellement un numéro d'enregistrement lui donnant le privilège de délivrer des reçus officiels peut consulter le [site Internet](#) de l'Agence du revenu du Canada. Un registre permettant d'identifier les organismes de bienfaisance qui ont un numéro de charité est accessible sur ce site. Il est également possible de communiquer avec l'un des bureaux régionaux du ministère du revenu du Québec pour demander [l'information](#).

Téléphone : 1 800 827-6159 (sans frais)

Télécopieur : (418) 652-4036

IMPORTANT

Seuls les organismes dont le numéro d'enregistrement figure dans les registres du gouvernement peuvent émettre des reçus reconnus par le fisc. Ces reçus permettent au donateur d'avoir droit à une déduction fiscale (crédit d'impôt) dans sa déclaration. Le donateur sera donc davantage incité à donner à un organisme reconnu comme organisme de bienfaisance enregistré.

CATÉGORIES

Quels types d'organismes peuvent obtenir un numéro de charité?

Un organisme sans but lucratif est un club, une société ou une association constitués à des fins sociales, philanthropiques, récréatives ou autres, sauf pour réaliser des profits financiers. Il peut être admissible ou non au statut d'organisme de bienfaisance.

Les quatre catégories générales des fins de bienfaisance

Les tribunaux ont défini quatre catégories générales de fins de bienfaisance. Pour être enregistré comme organisme de bienfaisance, un organisme doit poursuivre des fins qui entrent dans une ou plusieurs des catégories suivantes :

- **l'avancement de l'éducation** (entre autre : offrir et entretenir des musées et des galeries d'art pour le grand public);
- **Fins profitant à la collectivité** (se retrouvent dans cette catégorie, la plupart des organismes culturels et artistiques);
- le soulagement de la pauvreté;
- l'avancement de la religion.

Les tribunaux ont reconnu à titre d'organismes de bienfaisance, les organismes qui exploitent des festivals d'art. Pour en savoir plus :

- Site [fédéral](#).
- Site [provincial](#).

DÉSIGNATIONS DES ORGANISMES

Un organisme de bienfaisance enregistré est un organisme de bienfaisance dont l'enregistrement est approuvé par l'ADRC. Il peut être enregistré avec l'une ou l'autre des désignations suivantes : œuvre de bienfaisance, fondation publique ou fondation privée.

Oeuvre de bienfaisance

Une œuvre de bienfaisance est un organisme constitué en société ou non. Elle doit remplir les conditions suivantes :

- la totalité de ses ressources est consacrée à ses activités de bienfaisance;
- aucune partie de son revenu ne peut être utilisée pour payer ses propriétaires, membres, actionnaires, fiduciaires ou auteurs, ni être mise d'une manière quelconque à leur disposition;
- pas plus de 50 % de ses administrateurs, dirigeants, fiduciaires ou responsables semblables ne doivent avoir de lien de dépendance, ni entre eux ni avec les autres administrateurs, dirigeants, fiduciaires ou responsables;
- pas plus de 50 % de ses capitaux ne doivent provenir d'une seule personne ou des membres d'un groupe de personnes ayant entre elles un lien de dépendance, si l'œuvre a changé de désignation ou si elle a été enregistrée après le 15 février 1984.

Fondation publique ou privée

Une fondation publique ou privée est un organisme, constitué en société ou en fiducie, qui :

- est créé et exploité exclusivement à des fins de bienfaisance, y compris le versement de fonds à un donataire reconnu;
- ne peut utiliser aucune partie de son revenu pour payer ses propriétaires, membres, actionnaires, fiduciaires ou auteurs ni la mettre, de quelque manière que ce soit, à la disposition de ces personnes.

Une fondation publique doit, en plus, respecter les deux conditions suivantes :

- pas plus de 50 % de ses administrateurs, dirigeants, fiduciaires ou responsables semblables ne doivent avoir de lien de dépendance, ni entre eux ni avec les autres administrateurs, dirigeants, fiduciaires ou responsables. Si la fondation a été enregistrée avant le 16 février 1984 ou si elle est une fondation publique qui n'a pas changé de désignation, cette règle ne vise que les administrateurs et les fiduciaires;
- pas plus de 50 % de ses capitaux ne doivent provenir d'une seule personne ou des membres d'un groupe de personnes ayant entre elles un lien de dépendance. Si la fondation a été enregistrée avant le 16 février 1984 ou si elle est une fondation publique qui n'a pas changé de désignation, remplacez le pourcentage de 50 % de ses capitaux par 75 %.

LES DOMAINES D'ACTIVITÉS

Voici la liste des principaux domaines dans lesquels l'organisme de bienfaisance enregistré peut œuvrer :

- A- Services sociaux au Canada
- B- Aide et développements internationaux
- C- Études, enseignement et recherche
- D- Arts et culture
 - *musées, galeries d'art, salles de concert, etc.*
 - *festivals, groupes d'artistes de spectacle, ensembles musicaux*
 - *écoles des beaux-arts, bourses et prix aux artistes*
 - *associations et centres culturels*
 - *lieux historiques, sociétés du patrimoine*
- E- Religion
- F- Santé
- G- Environnement
- H- Autres avantages profitant à la communauté

Un organisme enregistré de services nationaux dans le domaine des arts (OESNA) est un organisme enregistré auprès de l'Agence du revenu du Canada (ARC), autre qu'un organisme artistique reconnu. Il est considéré comme un organisme de bienfaisance, enregistré à titre d'œuvre de bienfaisance.

Pour être réputé enregistré, un organisme de bienfaisance doit produire au ministère du Revenu une demande d'enregistrement (TP-985.5) dans les 30 jours suivant la confirmation de l'enregistrement de l'organisme par l'ARC. La demande d'enregistrement doit être accompagnée des documents requis (y compris une copie de la notification d'enregistrement délivrée par l'ARC). Ce formulaire n'est pas requis dans le cas d'un OESNA.

Afin de **maintenir son enregistrement**, l'organisme de bienfaisance doit, entre autres:

- consacrer la totalité de ses ressources à ses activités de bienfaisance ou, dans le cas d'une fondation privée ou publique, être exploitée exclusivement à des fins de bienfaisance;
- s'abstenir d'exploiter une entreprise. Un **organisme de bienfaisance** ou une fondation publique peut toutefois exploiter une entreprise à la condition que celle-ci soit liée aux objectifs fixés dans les documents constitutifs de cette œuvre ou fondation, ou que la quasi-totalité des personnes employées dans cette entreprise ne soient pas rémunérées par cette œuvre ou fondation.

Au printemps et à l'automne de chaque année, la direction des organismes de bienfaisance offre des **séances d'information** gratuites aux organismes de bienfaisance enregistrés à travers le Canada. Pour de plus amples renseignements au sujet des séances d'information offertes, l'Agence du revenu du Canada produit également une liste exhaustive des organismes de bienfaisance enregistrés.

AVANTAGES FISCAUX

Lorsque l'OBNL est reconnu comme organisme de bienfaisance enregistré, il bénéficie d'avantages fiscaux à la fois pour lui-même et pour les donateurs.

Organisme de bienfaisance enregistré

Lorsqu'un organisme de bienfaisance est enregistré, il est exonéré d'impôt. Les dons faits à un organisme de bienfaisance donnent droit au donateur, s'il est une société, à une déduction dans le calcul de son revenu imposable; s'il est un particulier, à un crédit d'impôt non remboursable.

Organisme artistique reconnu

Un organisme artistique reconnu est exonéré d'impôt, s'il est créé et exploité exclusivement dans un but non lucratif; si aucune partie de son revenu n'est payable à l'un de ses propriétaires, membres ou actionnaires. Les dons faits à un organisme artistique reconnu donnent droit au donateur, s'il est une société, à une déduction dans le calcul de son revenu imposable; s'il est un particulier, à un crédit d'impôt non remboursable.

OBLIGATIONS

En plus des conditions à respecter pour éviter la révocation de son enregistrement ou de sa reconnaissance, deux obligations s'imposent à l'organisme :

1. celle de produire une déclaration de renseignements;

2. celle de dépenser un montant minimum.

Déclaration de renseignements

La déclaration de renseignements (TP-985.22) doit être remplie annuellement par tout organisme de bienfaisance enregistré; tout organisme enregistré de services nationaux dans le domaine des arts (OESNA); et tout organisme artistique reconnu.

IMPORTANT : La déclaration de renseignement doit être produite pour chacune des années financières de l'organisme. Cette déclaration contient des renseignements fort pertinents. Elle est accessible sur le site Internet de l'ARC:

Dépense du montant minimum

Au cours de l'année d'imposition, l'organisme doit avoir dépensé un montant minimum pour la réalisation de ses objectifs de constitution. Comme ce minimum, appelé **contingent de versements**, est calculé en fonction des dons reçus au cours de l'année précédente, cette exigence ne s'applique qu'à compter de la deuxième année d'enregistrement comme organisme de bienfaisance, soit la deuxième année où l'organisme est tenu de produire sa déclaration de renseignements.

DOCUMENTS ET FORMULAIRES

TP-985.3

Demande de désignation d'organismes de charité associés.

TP-985.5

Demande d'enregistrement d'organisme de bienfaisance ou d'association canadienne de sport amateur.

TP-985.22

Déclaration de renseignements des organismes de bienfaisance enregistrés et des organismes artistiques reconnus.

TP-985.22.G

Organismes de bienfaisance enregistrés et organismes artistiques reconnus – Guide de la déclaration de renseignements.

Structure de gestion

GOVERNANCE STRATÉGIQUE

Définitions tirées et adaptées de:

1. MALENFANT ROMÉO, La gouvernance stratégique d'un organisme à but non lucratif, Éditions D.P.R.M., Montréal, 1999.
2. Site Strategis d'Industrie Canada.

Le système de gouvernance stratégique des OBNL comporte les éléments suivants :

L'assemblée générale

L'assemblée générale constitue l'organe qui élit les administrateurs et qui, lorsque nécessaire, ratifie les changements aux règlements. Selon la partie III de la loi sur les compagnies, un membre signifie toute personne reconnue comme tel par les règlements de l'organisation.

Le Conseil d'administration

Le C.A. constitue l'entité légale responsable de l'association. Il définit la vision, la mission et les valeurs organisationnelles; il encadre ses activités et il s'assure que cet encadrement soit respecté (choix stratégiques). Il se préoccupe de la viabilité de l'organisation à long terme en se constituant un réseau de contacts, aidé par le Directeur général (DG) et/ou artistique (DA). Le CA doit nommer parmi les administrateurs, les membres de la direction, soit le Président, le Vice-Président (si souhaité), le Secrétaire et le Trésorier. Ce groupe peut être nommé les membres du Bureau ou les Officiers (ce dernier terme étant toutefois un anglicisme). Finalement, pour les C.A. de plus grande taille, les administrateurs peuvent nommer un Conseil Exécutif (ou comité de direction) qui regroupe habituellement de 3 à 5 personnes. Ses pouvoirs lui seront conférés par le CA.

Le comité d'évaluation du rendement du directeur général

Ce comité du C.A., analyse annuellement le rendement du DG ou DA, vérifie si le DG et/ou DA et la permanence respectent l'encadrement fixé par le Conseil. Ce comité s'interroge également sur le degré de satisfaction de la clientèle et des administrateurs en regard de la gestion générale de l'organisation.

Le comité de vérification des politiques

Ce comité s'assure que les politiques du Conseil soient respectées. Il peut recommander des changements ou de nouvelles politiques lorsque nécessaire.

Le comité de mise en candidature

Ce comité évalue la performance des administrateurs et se préoccupe de la relève. La participation du DG ou DA à ce comité est importante.

Le comité d'évaluation des risques

La présence du DG est essentielle dans ce comité. Son rôle est de sensibiliser les administrateurs et employés aux différents risques opérationnels que peut encourir l'organisme et de s'assurer que les plus importants sont diminués ou couverts par une assurance.

Le directeur général

Il est l'employé du Conseil qui dirige l'ensemble du système sous la surveillance du Conseil. Il participe aux réunions du C.A., du comité de mise en candidature et d'autres comités ad hoc. Les bénévoles, les employés et tous les comités opérationnels se rapportent à lui.

Les bénévoles

Ils supportent activement les activités de l'organisme sans être rémunérés. Ils reçoivent leurs mandats du DG et répondent devant lui de leurs actes.

Les employés permanents

Elles sont des personnes engagées par le DG, rémunérées pour des mandats précis.

Les comités

Ils représentent tous les autres comités nécessaires à l'évolution de l'organisation. Ils sont en général composés de bénévoles supportés par des employés. Ils oeuvrent à des activités comme le Congrès annuel, les campagnes de souscriptions, les abonnements etc. Leurs formes et mandats peuvent être multiples. (Consultez le site web de Centraide pour avoir des exemples de comités).

Sources de financement interne

LES COTISATIONS

Les cotisations (souscriptions ou contributions)

Les cotisations sont très souvent la principale source de financement des associations lucratives ou non lucratives.

L'article 222 de la Loi sur les Compagnies permet aux compagnies d'exiger des cotisations annuelles.

En général, on retrouve les règles de cotisation des membres ou de catégories de membres dans les règlements de l'association. Ceux-ci précisent aussi le montant et les dates de paiement.

Les règlements devraient également prévoir les conséquences de non-paiement et les remboursements ou non remboursements.

LES DROITS D'ENTRÉE

La musique, la danse, le théâtre, le cinéma et les établissements culturels tels que les musées, les galeries d'art, les sites historiques et autres attractions locales offrent une grande variété d'activités. Afin de financer une partie des coûts de ces activités, les compagnies artistiques perçoivent des droits d'entrée dont les montants varient selon la mission et la réalité de l'environnement interne et externe, dont : la clientèle visée, l'activité offerte et ses coûts inhérents, le budget global, la compétition des prix dans le domaine d'activité, et plusieurs autres considérations propres à chaque organisme.

Sources de financement externe

LE FINANCEMENT PUBLIC

Les subventions sont une aide que l'État ou qu'une association (de droit public ou privé) accorde à un groupement, à une personne. Les subventions sont attribuées plutôt à des entreprises établies qu'à des projets exceptionnels. On peut en obtenir des trois paliers de gouvernement soit du gouvernement fédéral, provincial et municipal.

L'ANNUAIRE DES SUBVENTIONS AU QUÉBEC contient plus de 1300 programmes d'aides et de subventions provenant des divers paliers gouvernementaux et organismes.

Dans la nouvelle édition 2004, on trouve la description des programmes ainsi que certains montants alloués. **L'ANNUAIRE DES SUBVENTIONS AU QUÉBEC** est un bon outil, soit pour démarrer son entreprise, améliorer une entreprise existante, mettre sur pied son plan d'affaires ou obtenir l'aide de conseillers experts dans le domaine des affaires tel que:

- démarrage d'entreprises
- études
- arts
- agriculture
- main d'œuvre
- cinéma
- promotion
- recherche
- transports
- import export
- mise sur pied et développement d'entreprises
- prêts
- construction et rénovation
- bourses
- concours nouveaux talents
- théâtre
- aide aux associations
- communications
- informatique
- organismes et fondations
- industrie du disque
- musique
- plans d'affaires
- études de marchés
- infrastructures
- aide aux travailleurs autonomes
- etc.

Le Canadian Subsidy Directory regroupe un nombre impressionnant de programmes des gouvernements et fondations. En tout, on y retrouve plus de 2000 programmes sous forme de bourses, prêts et subventions de toutes sortes. Que ce soit pour le démarrage d'entreprise ou pour améliorer une entreprise existante, vous y trouverez l'information nécessaire. Il est disponible en anglais seulement (programmes offerts au Québec non inclus).

Dépôt légal bibliothèque nationale du Canada ISBN 2-922-870-05-7; Programmes fédéraux & provinciaux, associations & fondations.

On peut commander ces annuaires à l'adresse URL suivante:

<http://www.mgpublishing.net/electronic%20or%20hardcopy%20français.htm>

Quelques jours avant la fin de l'an 2001, un rapport publié par le **Conseil des Arts du Canada** révélait que « les grandes compagnies de théâtre, de danse et d'opéra, ainsi que les grands orchestres du Canada devront, pour atteindre un équilibre financier, relever d'importants défis sur les plans du développement des publics et de l'accroissement de leurs revenus.»

LE GOUVERNEMENT DU QUÉBEC

Les crédits d'impôt du gouvernement du Québec

Surtout utilisé dans le domaine cinématographique, les crédits d'impôt sont des subventions. Ils sont proportionnels à la masse salariale investie dans la production et cette masse doit être 40 % du budget total. Le gouvernement fédéral en rembourse approximativement 8 %, alors que le gouvernement du Québec, 15 %. L'argent est remis une fois le projet terminé, mais il est alors plus facile d'emprunter aux institutions financières pour obtenir des liquidités au début du projet.

Pour plus d'informations, consultez les sites suivants :

- [Ministère de la culture](#)
- [Conseil des Arts et des Lettres du Québec](#)
- [La Sodéc](#)

Voici une liste *non exhaustive* et sujette à changement des programmes d'aide financière pour les organismes culturels :

- Les Prix du Québec dans le domaine culturel : mise en candidature
- Fonds de stabilisation et de consolidation des arts et de la culture du Québec
- Fonds d'investissement de la Culture et des Communications (FICC)
- Imprésario (Solution d'affaires pour le secteur culturel québécois) - Caisse de dépôt et de placement du Québec
- Fonds Jeunesse Québec
- Programmes jeunesse du gouvernement du Québec
- Portail de démarrage d'entreprise du Québec
- Soutien à la diffusion des arts de la scène 2003-2006
- Soutien au développement des collections des bibliothèques publiques autonomes
- Soutien aux centres régionaux de services aux bibliothèques publiques

- Soutien au marché de l'art
- Soutien aux équipements culturels
- Politique d'intégration des arts à l'architecture et à l'environnement des bâtiments et des sites gouvernementaux et publics
- Agrément des éditeurs
- Agrément des libraires
- Agrément des distributeurs
- Rapport sur l'acquisition de livres
- Rencontres culture-éducation
- Soutien à la formation professionnelle et au développement de la main-d'oeuvre culturelle et soutien à la formation des jeunes
- Soutien aux manifestations culturelles de la jeune relève amateur
- Soutien aux organismes nationaux de loisir culturel
- Villes et villages d'art et de patrimoine

LE GOUVERNEMENT DU CANADA

Le **Programme de consolidation des arts et du patrimoine canadiens** met plusieurs subventions à la disposition des organismes culturels qui désirent redresser la gestion ou le plan d'affaires de leur compagnie.

Les crédits d'impôt du gouvernement du Canada

Surtout utilisé dans le domaine cinématographique, les **crédits d'impôt** sont des subventions. Ils sont proportionnels à la masse salariale investie dans la production et cette masse doit être 40 % du budget total. Le gouvernement fédéral en rembourse approximativement 8 %, alors que le gouvernement du Québec, 15 %. L'argent est remis une fois le projet terminé, mais il est alors plus facile d'emprunter aux institutions financières pour obtenir des liquidités au début du projet.

Conseil des Arts Canada

Le **Conseil des Arts du Canada** s'est toujours soucié de la santé financière et du bien-être des organismes artistiques. Puisque le Conseil des Arts consacre 80 % de son budget de subventions aux organismes artistiques des plus modestes aux plus importants, il désire s'assurer de la stabilité et de la viabilité financières des organismes réputés pour l'excellence artistique que celui-ci subventionne.

Danse

- Subventions aux professionnels de la danse
- Subventions de projets de production aux collectifs et aux compagnies de danse
- Subventions de voyage aux professionnels de la danse
- Programme d'aide aux coproductions internationales de danse
- Programme pilote d'aide aux diffuseurs pour l'établissement de partenariats de création réation/production en danse
- Aide à la tournée en danse
- Soutien au milieu de la danse etc.

Musique

- Subventions aux musiciens professionnels (à titre individuel)
- Subventions de déplacement aux musiciens professionnels
- Programme d'aide aux chorales professionnelles
- Subventions à l'enregistrement sonore de musique spécialisée
- Aide à la distribution de musique spécialisée
- Programme de musique des Peuples autochtones
- Résidences et commandes de compositions canadiennes
- Programme d'aide de musiques nouvelles
- Subventions de projet pour la programmation des festivals de musique
- Aide aux déplacements pour les festivals de musique
- Subventions de tournées de musique
- Aide aux représentations internationales en musique (projet pilote)
- Programme de promotion professionnelle
- Programme d'aide aux orchestres professionnels
- Programme d'aide à l'opéra/au théâtre musical

Théâtre

- Subventions aux artistes du théâtre
- Subventions de voyage aux artistes du théâtre
- Aide aux déplacements des directeurs artistiques, des directeurs administratifs et des diffuseurs de théâtre
- Subventions de projet de production en théâtre
- Soutien au développement des organismes autochtones de théâtre
- Subventions de fonctionnement aux organismes professionnels de théâtre
- Programme d'aide à la création canadienne
- Programme d'aide à la tournée et aux initiatives spéciales en théâtre
- Programme d'aide à la diffusion en théâtre
- Programme international de théâtre (y compris les traductions)

Arts médiatiques

- Subventions aux artistes du cinéma et de la vidéo
- Subventions de recherche/création
- Subventions de réalisation
- Subventions de scénarisation
- Subventions aux artistes des nouveaux médias et de l'audio
- Subventions de recherche et de réalisation
- Résidences en nouveaux médias
- Initiative en nouveaux médias du Conseil des Arts du Canada et du Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie
- Subventions aux artistes autochtones des arts médiatiques
- Subventions aux organismes de production en arts médiatiques

Téléfilm Canada

Arts visuels

- Subventions aux artistes professionnels
- Aide aux praticiens, critiques et conservateurs d'architecture
- Subventions de voyage aux artistes professionnels
- Aide aux conservateurs autochtones pour des résidences en arts visuels
- Subventions de projet aux organismes
- Aide de projet aux organismes des arts visuels, des métiers d'arts et de l'architecture
- Aide aux galeristes professionnels canadiens en art contemporain
- Subventions annuelles aux organismes
- Aide aux musées et aux galeries d'art
- Aide aux centres d'artistes autogérés

Lettres et édition

- Subventions aux écrivains professionnels
- Subventions aux écrivains, conteurs et éditeurs autochtones
- Programme d'aide à la littérature orale
- Projets collectifs d'écrivains et d'éditeurs
- Aide à l'édition de livres
- Subventions à la traduction internationale
- Rencontres littéraires, festivals littéraires et résidences d'écrivains
- Aide aux périodiques d'art et de littérature
- Prix littéraires du Gouverneur général

LES CONSEILS MUNICIPAUX

Service du développement culturel de la Ville de Montréal

Conseil des Arts de Montréal

Les différents programmes d'aide financière qu'administre la Section soutien, programmes et expertise sont dédiés aux arts de la scène, aux arts visuels, aux métiers d'art, à l'édition, aux communications, à la production audiovisuelle, à la diffusion de la connaissance patrimoniale et les arts médiatiques. Dans le cadre de ces programmes, les subventions octroyées aux organismes en muséologie, en patrimoine et dans le secteur des arts de la scène sont intégrées à l'Entente sur le développement culturel de Montréal signée entre le ministère de la Culture et des Communications du Québec et la Ville de Montréal.

- Mise en marché des entreprises culturelles montréalaises
- Promotion des organismes en matière de patrimoine
- Aide aux jeunes organismes culturels
- Animation culturelle des quartiers
- Prix Arts-Affaires de Montréal
- Grand Prix du livre de Montréal
- Prix François-Houde

- Prix Louis-Comtois
- Prix Pierre-Ayot
- Événements culturels en développement
- Grands festivals et événements culturels spéciaux
- Programme de soutien à l'implantation et à la rénovation d'équipements culturels
- Financement des études préalables
- Soutien à la mise aux normes
- Soutien à la capitalisation

Chaque municipalité a ses façons de soutenir la culture; voici quelques exemples de sites Internet de différents Conseils de la Culture ou de Fondations offrant du financement au développement de la culture:

Conseil de la Culture des Laurentides
 Bureau des arts et de la culture de la Ville de Québec
 Société de développement des arts et de la culture (SODAC)

LE FINANCEMENT PRIVÉ-COMMANDITES

Tiré du *Guide à l'attention des responsables de projet* :

La commandite est un excellent moyen de financement pour régler les dépenses reliées à un événement spécial. La commandite est un investissement, sous forme monétaire ou de service, qu'un annonceur (appelé ici commanditaire) apporte à une activité culturelle, sportive, humanitaire ou sociale afin de bénéficier de l'image et du public de l'activité qu'il commandite.⁶

«Name sponsor» : Commanditaire qui donne son nom à un événement.

Une commandite permet donc au commanditaire de bénéficier de l'image et du public d'un événement. Voilà pourquoi l'événement doit :

- avoir une image de qualité;
- viser un public intéressant pour le commanditaire.

Les étapes de la recherche de commandites :

- Évaluer les besoins réels et les possibilités de financement par la commandite : établissez votre budget, i.e. le bilan des revenus attendus (ex. : vente de billets) et de dépenses prévues. Cela déterminera les besoins en liquidités et ce montant servira d'objectif minimal à atteindre pour la recherche de commandites (prévoyez 3 à 10 % supplémentaire pour les imprévus).
- Nommer une personne responsable de la commercialisation de l'événement, aidée par un comité.
- Le dossier de proposition de commandites : la proposition doit être un processus simple et transparent.

⁶ Fisher, Vincent et Roseline Brouillet, Les commandites- la pub de demain, Québec, 1990.

Le ciblage des entreprises potentielles:

- Quantifier les montants attendus de commandites, c'est-à-dire les montants nécessaires en argent et les possibilités en échanges de services, tout en déterminant le nombre de commanditaires requis et l'importance accordée à chacun.
- Vérifier l'intérêt de l'entreprise que vous sollicitez en regard de ses commandites passées dans votre secteur d'activités.
- Vérifier les attentes du commanditaire potentiel face à l'événement : rôle actif, partenariat, etc.
- Demander, si possible, le rapport annuel de l'entreprise sollicitée. Des renseignements précieux peuvent y être trouvés, tel la date de fin d'année financière (la fin d'une année financière implique souvent, par exemple, que les budgets sont épuisés).
- Prévoir des délais décisionnels différents d'une compagnie à l'autre. Certaines organisations doivent consulter leurs membres et voir les avantages corporatifs de l'association à l'événement avant de prendre une décision.
- Vérifier si l'événement rejoint le public cible de l'entreprise sollicitée, ses attentes et ses objectifs.
- Vérifier les incompatibilités au niveau des commandites. Par exemple, si Molson commandite l'événement mais que Labatt Bleue s'approprie la vente sur le site de l'événement, il y a incompatibilité.
- Vérifier la crédibilité de votre association avec un commanditaire. Par exemple, « Yvan des patates » ne donne pas la même crédibilité qu'Alcan. Cela n'empêche pas d'accepter la commandite d'entreprises moins renommées mais utiliser le nom des commanditaires jouissant d'une bonne notoriété en attire d'autres tout aussi intéressants.
- Déterminer au préalable le mode de paiement des commanditaires.

La négociation d'une proposition de commandites:

- Demander un rendez-vous avec la personne responsable des commandites de l'entreprise ciblée.
- Lors de la rencontre, il faut pouvoir mettre le projet en valeur. La visibilité a un prix, et c'est la raison pour laquelle l'investisseur sera intéressé par le projet.
- Suite à la rencontre, expédier une lettre de remerciements à la personne rencontrée.
- S'il y a entente, le contrat doit être signé par les deux parties. Un commanditaire serait moins tenté de se retirer si une portion ou la totalité du montant est engagé ou déboursé avant l'événement

10 renseignements à fournir pour le dossier de proposition de commandites

- Une lettre de présentation;
- Votre nom et vos coordonnées;
- La description, le lieu et les objectifs de l'événement;
- Le public que l'événement permettra de joindre;
- L'historique de l'événement et ses succès antérieurs;
- Les partenariats prévus ou déjà conclus;
- Le budget et les commandites de l'événement;
- Les avantages pour le commanditaire de s'associer ainsi que la visibilité que vous lui accordez, en une ou deux phrases qui attirent l'attention
- Le montant demandé pour la commandite.
- Le plan de visibilité (plusieurs niveaux de visibilité; par exemple : commanditaire principal \$\$\$\$\$\$, commanditaire partenaire \$\$\$\$\$, commanditaire collaborateur \$\$\$\$, etc.)

7 Conseils pour évaluer les tarifs à fixer pour chacun des plans :

- L'auditoire potentiel
- La visibilité que vous pouvez offrir sur le matériel publicitaire
- La visibilité du commanditaire sur les lieux de l'événement
- La notoriété de l'événement
- La qualité des programmes ou des impressions
- Votre budget
- Le marché de la commandite

Comment s'assurer de donner une bonne impression aux commanditaires pendant et après l'événement? Voici quelques conseils :

- Lors de l'événement, assurez-vous du respect de la visibilité promise sur le site et ce, pour chacun des commanditaires.
- Informez les commanditaires des étapes de la réalisation de l'événement afin d'établir un sentiment d'appartenance et une relation de confiance.
- Privilégiez des méthodes comme les sondages ou l'émission de coupons-réponses auprès des participants afin de mesurer les retombées pour les commanditaires.
- Envoyez une lettre de remerciements à laquelle vous joindrez tous les imprimés prévus dans le plan de visibilité, une photo-souvenir de l'événement si vous en avez, la couverture de presse non prévue, le rapport d'évaluation de l'événement, etc. **Cette dernière étape est très importante pour vos commandites futures et pour votre image auprès de vos commanditaires.**

LE FINANCEMENT PRIVÉ-DONS

Le don est un geste philanthropique d'une entreprise ou d'un individu, en argent ou en service. Les dons faits par les entreprises et les individus sont pour eux déductibles d'impôt. La plupart des entreprises et fondations privées ont des programmes spécifiques pour que les OBNL leur fassent parvenir des demandes de dons. Elles favorisent certains types d'activités (ou des disciplines précises) et elles ont leurs politiques et leurs conditions d'admissibilité (ex. : **Esso** ou encore la **Banque Royale**). Afin de soumettre une demande de don, les organismes requérants doivent en général, fournir des renseignements et suivre les directives propres à chaque entreprise ou fondation qui offrent des dons.

Renseignements à fournir pour les demandes de dons

- Le nom, l'adresse et le numéro de téléphone de l'organisme.
- Le nom et le titre de la personne-ressource.
- Des renseignements généraux, notamment sur le passé de l'organisme et sur ce qui lui donne son caractère unique.
- Une description précise des objectifs de l'organisme, c'est-à-dire les personnes ou groupes qu'il dessert et la région dans laquelle il évolue.
- Les plus récents états ou rapports financiers vérifiés.
- Les budgets d'exploitation courants et les sources de revenu (y compris celles du gouvernement).
- Le nom des directeurs et des administrateurs.
- Les affiliations nationales, provinciales et locales.
- Le numéro d'enregistrement de l'organisme auprès du gouvernement fédéral de même que son nom officiel.
- Les buts et les objectifs visés par le projet pour lequel la demande de financement est présentée.
- Les besoins de la communauté auxquels répond le projet proposé.
- Le montant demandé de même que l'objectif global visé par la campagne (y compris le financement obtenu des secteurs public et privé).
- Le calendrier de mise en œuvre du projet.
- Un plan d'évaluation indiquant de quelle façon la réussite du projet sera mesurée.

Renseignements utiles sur les dons au Canada :

- [Centre canadien de philanthropie](#)
- [Les fondations privées au Canada](#)

Le capital propre et les prêts

Le capital propre est l'argent que vous investissez personnellement pour démarrer votre compagnie ou votre projet. Vous pouvez également détenir et ce, en tout temps, des actions d'une entreprise autogérée (vos REER) jusqu'à l'occurrence de 25 000 \$ et ce, sans avoir à payer de l'impôt. Les prêts s'obtiennent dans des secteurs bancaires spécialisés dans le domaine des arts (ex. : Caisse d'économie de la culture). L'hypothèque et le prêt de sûreté sont l'action de donner un bien-meuble pour garantir votre emprunt.

L'auto-évaluation

INTRODUCTION

Comme bien d'autres organisations qui ont recours au financement public (par exemple, les sociétés par actions cotées en Bourse), les organismes à but non lucratif doivent de plus en plus rendre compte de leurs activités et de l'utilisation des fonds qui leur sont octroyés. Cette tendance est tout à fait légitime en ce qu'elle vise l'accroissement d'une gestion responsable et imputable de la part de ces organisations. Or, ces dernières opèrent souvent dans des contextes difficiles et, d'ordinaire, n'ont ni le temps, ni l'expertise interne nécessaire, à entreprendre une revue complète de leurs systèmes organisationnels.

Pourtant, c'est souvent grâce à de telles réflexions de leurs processus que les organisations sont davantage aptes à dresser le bilan de leur performance et à démontrer aux bailleurs de fonds, qu'elles possèdent, améliorent ou développent des systèmes adéquats.

L'auto-évaluation est un outil qui permet aux organisations de mieux comprendre leur propre performance et de résoudre des questions stratégiques dans le but d'améliorer leur performance. Il a comme avantage d'accroître la légitimité des constatations, des forces, des faiblesses et des enjeux de l'organisation.

OUTILS

Chaque organisation possède ses forces et ses faiblesses. Vous devez **identifier et évaluer les forces qui permettent de réaliser** vos stratégies. Pour ce faire, vous devez identifier les ressources, les compétences ainsi que les performances de votre organisation. Dans le même ordre d'idées, vous devez **identifier et évaluer les faiblesses qui limitent les capacités de votre organisation à se réaliser**.

Vous pouvez identifier vos forces et faiblesse selon les cinq aspects suivants :

- La philosophie de l'organisme (valeurs, énoncé de la mission, priorités, objectifs généraux);
- ses activités (les plans d'action passés, les projets en cours, les projets à court terme);
- ses budgets (les sources de financement, le budget des trois dernières années, la préparation des budgets);
- sa gestion (la structure organisationnelle, le C.A. et les comités, les ressources humaines et leurs compétences, les manuels de politiques et procédures);
- sa qualité (artistique) ainsi que sa réputation et notoriété au sein de la communauté.

L'auto-évaluation

Voici quelques exemples de questions à se poser pouvant vous aider à identifier certains points forts ou faibles de votre organisation.

- Nombre d'années d'existence de votre organisme?
- Quel est son secteur d'activité?

- Quel est l'énoncé de la mission de l'organisme ?
- Quels sont les objectifs à court terme et à long terme de l'organisme?
- Avez-vous un échéancier?
- Faites-vous des prévisions budgétaires à plusieurs scénarios?
- Calculez-vous vos seuils de rentabilité pour vos activités?
- Faites-vous une analyse de votre environnement externe?
- i.e. connaissez-vous vos concurrents? Et savez-vous en quoi vous vous différenciez?
- Connaissez-vous bien votre clientèle?
- Établissez un profil type de la clientèle que vous visez.
- Mesurez-vous la satisfaction de votre clientèle?
- Vous assurez-vous de satisfaire les exigences et les attentes des différents donateurs?
- La responsabilité de chaque employé et bénévole est-elle clairement définie?
- Avez-vous un système d'évaluation adéquat qui vous permette d'identifier d'une part la satisfaction et d'autre part le rendement de chacun en accord avec vos attentes?
- Mesurez-vous l'accroissement ou la diminution de votre notoriété et réputation auprès de la communauté?
- Vos réunions sont-elles efficaces?
- Le conseil d'administration est-il composé de membres détenant les compétences nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation?
- Les rôles de chacun sont-ils bien définis?
- Les politiques de renouvellement du C.A. sont-elles adéquates aux attentes et besoins de l'organisation?
- Connaissez-vous bien vos droits et obligations légales?
- Avez-vous les ressources nécessaires en cas de crise?