

FAITS SAILLANTS

Évaluation des besoins
en formation des OBNL
et fondations en vue
d'un projet d'envergure
en développement des
compétences

*Tirés des actions de concertation
tenues à l'automne 2024.*



Une division de  moris



À propos de Moris

Depuis 2014, **Moris — Au profit du beau et du bon** œuvre afin d'assurer la pérennité des organismes et fondations du Québec en étant l'agent catalyseur entre ces derniers et les entreprises qui leur sont partenaires. Nous carburons à faire rayonner les missions des organismes et leurs impacts de manière profitable, socialement et financièrement.

Moris a développé **Romis — Formation en économie humaine**, une division axée sur le développement des compétences. *Le Parcours OBNL, Approches éthiques et créatives* est un parcours virtuel de formation ayant pour objectif d'accompagner les organismes à but non lucratif dans leurs pratiques de gestion à tous les niveaux.



À propos du sondage

Les données présentées sont issues du sondage *Web Évaluation des besoins en formation des OBNL et fondations en vue d'un projet d'envergure en développement des compétences*. La collecte des données a été réalisée entre le 7 et le 22 octobre 2024 auprès de 125 organismes du Québec¹.

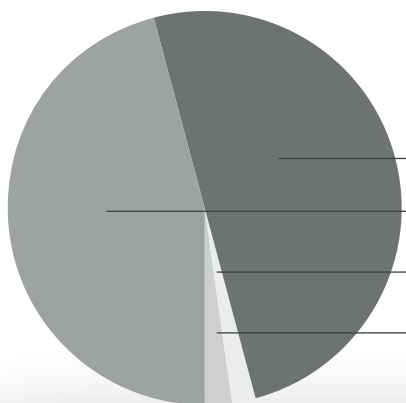
La démarche vise à obtenir un portrait des défis actuels et des préoccupations auxquels font face les organismes et fondations du Québec et à évaluer leurs besoins en développement des compétences. Les données permettront l'optimisation du *Parcours OBNL*.

Voici quelques faits saillants qui touchent principalement les défis en matière de financement des organismes répondants de la région de la Capitale-Nationale. Les données spécifiques à la Capitale-Nationale sont comparables à celles récoltées dans les autres régions. Les écarts plus importants sont notés lorsque pertinents.

Les constats de Moris sont également appuyés par les données récoltées lors de la tenue de deux groupes de discussion les 13 et 14 novembre 2024 avec 18 organismes (la majorité ayant répondu préalablement au sondage). Parmi les sujets qui ont été abordés : la planification stratégique, le développement philanthropique et partenarial, les spécificités du milieu OBNL et du secteur privé, les données d'impact et les besoins en formation.

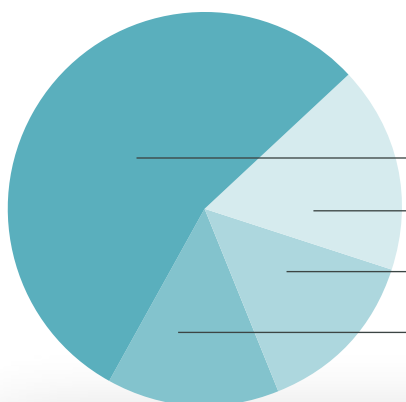
¹ Les répondants ont été recrutés à partir des abonnés aux infolettres et médias sociaux de Moris et de la Fondation Québec Philanthrope, qui collabore au projet. La présente collecte de données a été réalisée auprès d'un échantillon de convenance, donc les résultats ne sont pas nécessairement représentatifs de l'ensemble des organismes à but non lucratif du Québec.

Profil des 125 organismes répondants



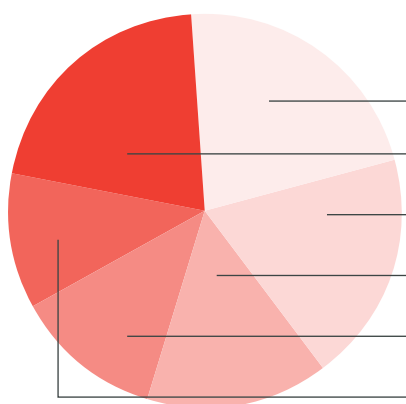
Constitution

- Organisme de bienfaisance enregistré : 50 %
- Organisme à but non lucratif : 46 %
- Fondation publique : 2 %
- Fondation privée : 2 %



Provenance géographique

- Capitale-Nationale : 55 %
- Chaudière-Appalaches : 17 %
- Montréal : 14 %
- Autres : 14 %



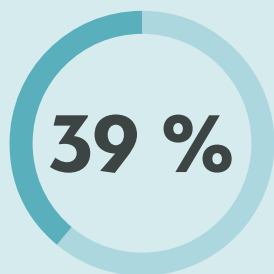
Principaux volets de la mission²

- Santé et services sociaux / Santé mentale : 32 %
- Inclusion / Exclusion sociale et pauvreté : 31 %
- Soutien aux familles : 28 %
- Éducation : 22 %
- Jeunesse / Relève : 18 %
- Arts et culture : 16 %

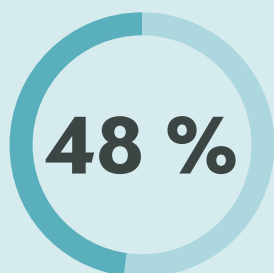
² Le total supérieur à 100% est attribuable à la mention multiple (27 options de volets, 3 sélections possibles) à la question « Quels sont les principaux volets visés par votre mission ». La majorité ont indiqué un volet autre dans leur sélection, par exemple : agriculture, justice, service alimentaire/cuisine collective, sports et loisirs.

Au vu et au su des informations récoltées et de notre expérience sur le terrain, nous constatons qu'une majorité d'organismes possèdent une ferme volonté de diversifier leurs sources de financement, mais expriment avec difficulté leurs besoins, ne comprennent pas tout à fait leur impact et manquent souvent de confiance en leurs capacités d'approcher des contributeurs. Ils ne disposent malheureusement pas encore des moyens pour y arriver.

Ressources humaines



des organismes répondants **possèdent une ressource³ en poste depuis plus de 6 ans** (comparativement à 14% dans les autres régions).



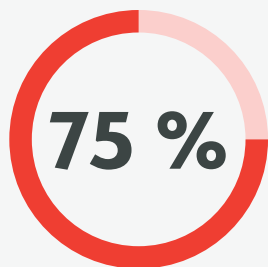
des organismes répondants **ne possèdent aucun employé dédié au développement philanthropique et partenarial.**

Nous ressentons une faible préoccupation en matière de développement des compétences et d'embauche de ressources dédiées au développement philanthropique et partenarial, ce qui est étonnant, puisque, pour diversifier ses sources de financement, il est essentiel d'avoir en place des ressources qui possèdent des compétences spécifiques en ce sens.

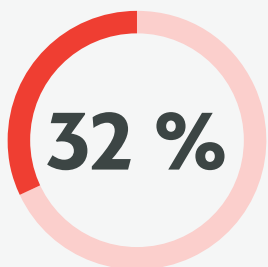
Par ailleurs, les gestionnaires d'organismes portent leur mission et ils en sont souvent issus; il est fréquent de voir un intervenant d'expérience assurer la direction d'un organisme communautaire. Pour plusieurs, réaliser des démarches de financement privé n'est pas si naturel, encore moins lorsque l'on ne possède pas les outils adéquats.

³Direction générale, codirection générale, membre du C.A. ou responsable du financement/de la philanthropie.

Dépenses annuelles⁴ et financement



Pour 75 % des organismes répondants qui ont des dépenses annuelles de moins de 299 999 \$, le financement privé représente plus de la moitié de leur financement. La majorité de ces organismes ont une mission à portée locale.



Pour 32 % des organismes répondants qui ont des dépenses annuelles de plus de 300 000 \$, le financement privé représente plus de la moitié de leur financement.

Avec les exigences toujours plus élevées, les subventions récurrentes peuvent être difficiles à obtenir pour les organismes de petite taille. Sans ce type de financement, l'organisme doit développer sa philanthropie et ses partenariats pour assurer sa survie et les moyens ne sont pas toujours au rendez-vous pour l'embauche d'une ressource dédiée.

La posture de financement par projet est souvent l'avenue retenue pour ces plus petits organismes, mais elle incite à la mobilisation des équipes vers des objectifs à court terme qui les détournent ponctuellement de leur vision. En contrepartie, elle aiguise leurs capacités d'agilité et d'adaptation, éléments propices à la diversification des sources de financement.

À l'inverse, la mission d'un nombre important d'organismes de plus grande taille repose en grande partie sur un financement récurrent, ce qui les rend souvent plus vulnérables aux coupes budgétaires des bailleurs de fonds. Malgré cette posture qui semble plus confortable, ils doivent tout de même développer leur philanthropie et leurs partenariats afin de permettre la poursuite de leur mission.

Les organismes sont, la plupart du temps, tributaires d'un tiers parti : le gouvernement. Dans un tel cas, le bailleur de fonds détient le leadership sur leur pérennité. Quand il est absent, même constat.

⁴41 % des organismes répondants ont en moyenne des dépenses annuelles de moins de 299 999 \$ et 59 % ont en moyenne des dépenses annuelles de plus de 300 000 \$.

Fondements et planification stratégique

52 %

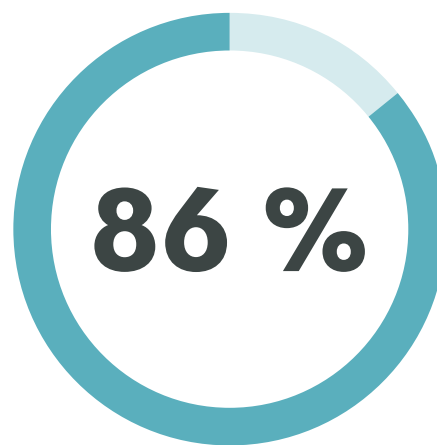
disent posséder une planification stratégique à jour⁶. De ce nombre, 31 % mentionnent toutefois ne pas avoir réalisé d'analyse FFOM au cours des 3 dernières années⁷.

80 %

des organismes répondants **indiquent posséder une vision claire de leur écosystème⁸.**

52 %

des organismes répondants **sont préoccupés par leur capacité à mobiliser les membres de leur C.A. dans leurs initiatives de financement⁹.**



des organismes répondants **rapportent que leur mission, leur vision et leurs valeurs sont bien comprises par leurs parties prenantes¹⁰.**

89 % affirment qu'elles sont en cohérence avec leurs actions¹¹.

Malgré que les organismes répondants affichent une confiance par rapport à leurs composantes stratégiques, force est d'admettre que des contradictions se dégagent des réponses obtenues, ce qui en confirme une certaine mécompréhension. L'analyse FFOM est une composante essentielle de la planification stratégique, mais près du tiers des organismes qui mentionnent en posséder une n'ont pas réalisé une telle analyse au cours des trois dernières années. Il s'agit également d'un des principaux outils permettant de comprendre son écosystème. Cela ne doit pas être uniquement basé sur des perceptions, mais davantage sur des données objectives et précises en lien avec le marché, la concurrence ou les besoins évolutifs et mesurés des clientèles par exemple.

⁶ Proportion des répondants qui ont répondu « Oui ». Les autres ont répondu « Non », « En partie » ou « Ne sais pas ».

⁷ Proportion des répondants qui ont répondu « Non », « En partie » ou « Ne sais pas ». Les autres ont répondu « Oui ».

⁸ Proportion des répondants qui ont répondu « Oui ». Les autres ont répondu « Non », « En partie » ou « Ne sais pas ».

⁹ Proportion des répondants qui ont répondu « Capacité à mobiliser les membres du C.A. dans les initiatives de financement » à la question à sélection multiple (16 options) « Considérant qu'un des principaux défis des organismes au quotidien est la recherche de financement, quels sont vos enjeux et préoccupations en lien avec votre développement philanthropique et partenarial? Cochez tous les défis que vous rencontrez. ».

¹⁰ Moyenne des réponses aux trois questions « Les principales parties prenantes de votre organisation connaissent et comprennent bien 1. votre mission 2. votre vision, 3. vos valeurs. » Les autres ont répondu « Non », « Partiellement » ou « Ne sais pas ».

¹¹ Moyenne des réponses aux trois questions « Relativement à l'application courante de vos activités, considérez-vous que vos actions sont en cohérence avec 1. votre mission, 2. votre vision, 3. vos valeurs. » Les autres ont répondu « Non », « Partiellement » ou « Ne sais pas ».

Outils et gestion

En matière de gestion des partenariats et des commandites :

10 %

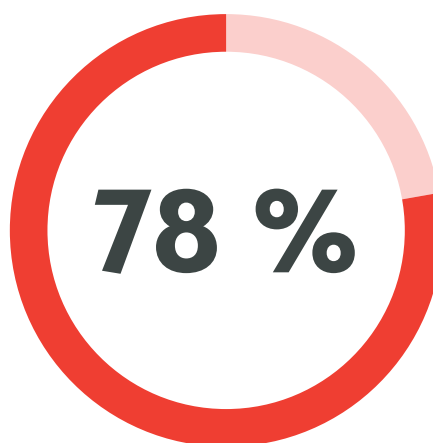
des organismes répondants **disent posséder une politique de partenariat interne**¹² (près du double dans les autres régions).

23 %

disent posséder une structure de visibilité segmentée¹³.

Des organismes répondants constitués à titre d'organisme de bienfaisance, de fondation publique ou de fondation privée :

- **43 %** indiquent posséder une politique de gestion et d'acceptation des dons¹⁴.
- **24 %** mentionnent avoir un programme de reconnaissance aux donateurs¹⁵.
- **27 %** rapportent posséder un logiciel de gestion de la relation client¹⁶.



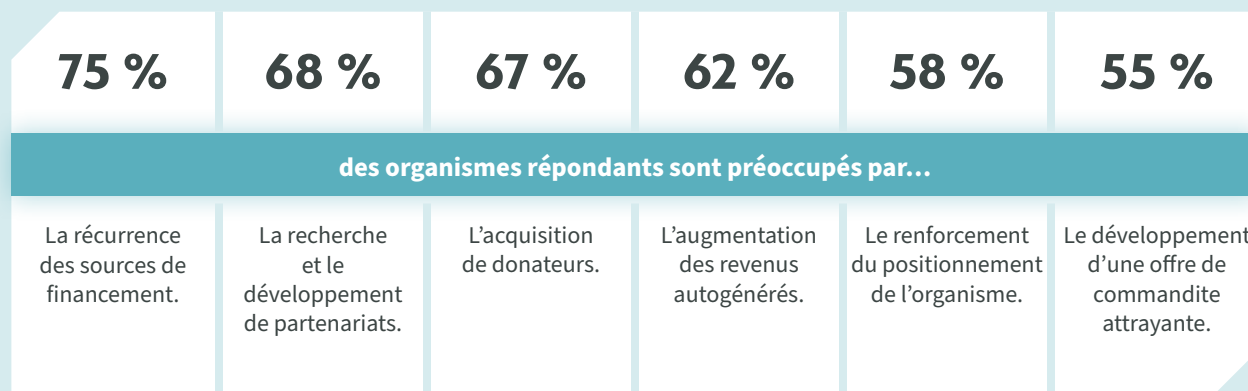
indiquent posséder une plateforme de gestion des dons en ligne¹⁷.

Les organismes répondants sont en majorité préoccupés par le développement d'une offre de commandite attrayante et cela peut s'expliquer en partie par un manque d'outils qui le favorise, dont celui de posséder une structure de visibilité segmentée. Le constat est le même pour le volet philanthropique, où la majorité des organismes de bienfaisance et des fondations ne possèdent pas les outils indispensables à l'acquisition et/ou la fidélisation de donateurs. Nous observons également que la structuration du volet philanthropique et partenarial n'est pas nécessairement proportionnelle à la taille de l'organisme ou aux ressources dont il dispose. Finalement, sur une note plus positive, le passage au numérique pour la gestion des dons a été effectué par près de 8 organismes sur 10. La majorité présente toutefois une utilisation embryonnaire de leurs plateformes, pour lesquelles leur usage vise surtout les opérations, le volet transactionnel et le développement de l'offre de services. Les données récoltées ne sont pas exploitées à leur plein potentiel pour soutenir la démonstration de l'impact et la progression des contributeurs au sein de l'organisme.

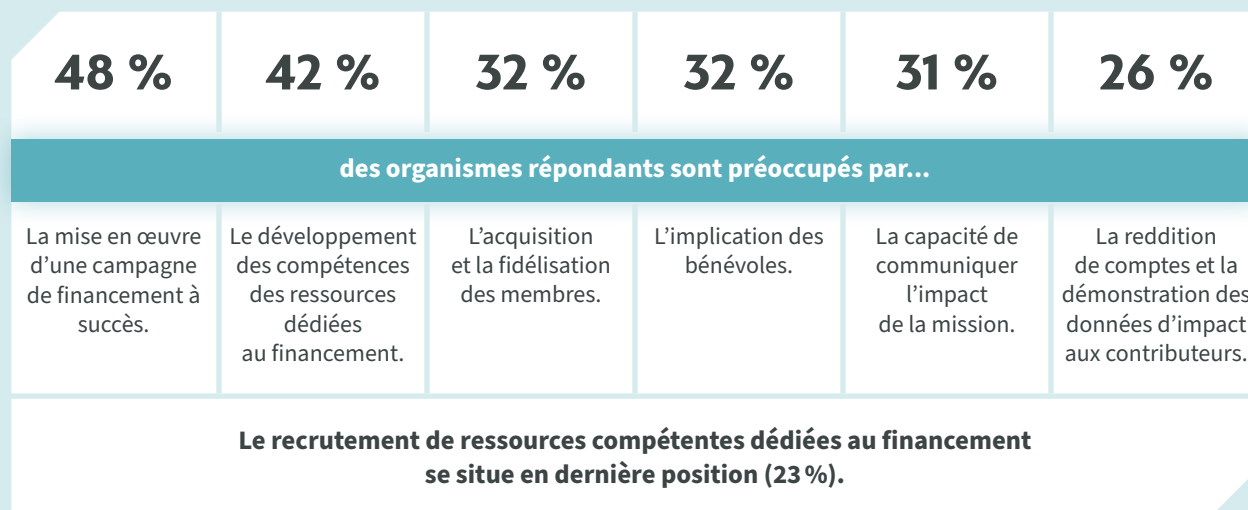
12-13-14-15-16-17 Proportion des répondants qui ont répondu « Oui ». Les autres ont répondu « Non », « En partie » ou « Ne sais pas ».

Enjeux et préoccupations

En matière de développement philanthropique et partenarial¹⁸,



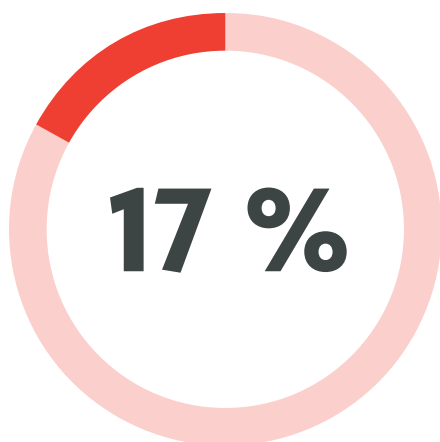
Dans une moindre mesure,



Nous constatons que les préoccupations des organismes répondants, toutes tailles confondues, résident dans les résultats et, dans une moindre mesure, dans les processus pour y arriver. La reddition de comptes et la démonstration des données d'impact se retrouvent malheureusement en avant-dernière position, au coude-à-coude avec la capacité de communiquer l'impact de la mission et le recrutement de ressources compétentes dédiées au financement. Pourtant, ces derniers éléments sont au cœur de la solution.

¹⁸ Le total supérieur à 100% est attribuable à la mention multiple (16 options). Proportion des répondants qui ont répondu cette réponse à la question « Considérant qu'un des principaux défis des organismes au quotidien est la recherche de financement, quels sont vos enjeux et préoccupations en lien avec votre développement philanthropique et partenarial? Cochez tous les défis que vous rencontrez. »

Diversification des sources de financement¹⁹



des organismes répondants **indiquent n'avoir pris aucune action concrète au cours des 3 dernières années** pour diversifier leurs sources de financement.

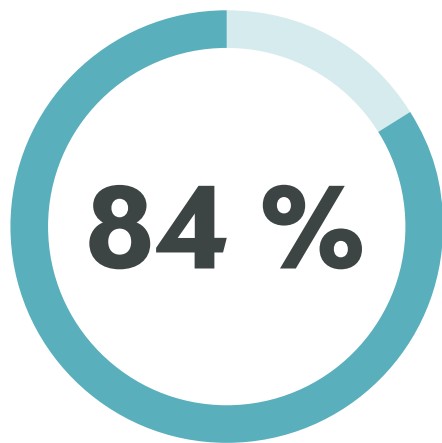
- **20 %** mentionnent une source de financement récurrente (programmes gouvernementaux, Centraide, Programme de soutien aux organismes communautaires du ministère de la Santé et des Services sociaux (PSOC)) à titre d'action de diversification. *Pour le tiers d'entre eux, il s'agit de la seule action mentionnée.*
- **17 %** indiquent avoir réalisé des actions en lien avec la commandite, la recherche de nouveaux partenaires ou le renouvellement de partenaires.
- **16 %** mentionnent avoir effectué des changements et/ou des ajouts à leur offre de service.
- **15 %** mentionnent avoir tenu une campagne de financement (majeure, annuelle, corporative, sociofinancement).
- **10 %** mentionnent avoir réalisé des actions relatives à leur positionnement.
- **5 %** mentionnent avoir créé un programme de don (mensuel ou individuel).
- **5 %** mentionnent avoir créé un comité de financement.
- **4 %** soulignent avoir embauché une nouvelle ressource dédiée au financement.

Comme mentionné précédemment, le dépôt de demandes de subvention par projet, même si cela détourne les organismes de leur vision, est une avenue souvent envisagée pour pallier les enjeux de financement et principalement assurer le maintien des ressources humaines en place. Cela pourrait expliquer pourquoi certains ont indiqué des changements ou ajouts dans leur offre de service comme stratégie de diversification et qui sont possiblement différents d'initiatives visant l'obtention de revenus autogénérés. **Considérant que 75 % des organismes répondants se sont montrés préoccupés par la récurrence de leur financement, mais que, globalement peu d'actions ont été concrètement posées pour les diversifier, nous pouvons supposer que cette majorité ne sait pas comment y répondre.** Cela s'inscrit d'ailleurs en prolongement du constat émis à la page précédente.

¹⁹ Analyse des thématiques d'actions présentes dans les réponses à la question à développement « Quelles actions avez-vous concrètement posées au cours des 3 dernières années pour diversifier vos sources de financement? ».

Pour aller plus loin – Dons

Des organismes répondants constitués à titre d'organisme de bienfaisance, de fondation publique ou de fondation privée :



visent juste et nomment le don testamentaire comme un type de don planifié²⁰. En contrepartie, d'autres types de dons sont considérés à tort comme des dons planifiés, par exemple, le don en mémoire à 32 % ou le don mensuel à 49 %. 16 % ne connaissent pas les types de dons considérés comme des dons planifiés²¹.

27 % présentent une réponse erronée ou mentionnent ne pas savoir si un reçu fiscal doit être remis pour une commandite²².

16 % indiquent ne pas savoir si le don majeur et le don planifié sont synonymes²³.

Il est préoccupant de constater que plus du quart des organismes répondants qui possèdent un statut de bienfaisance leur permettant entre autres de remettre des reçus fiscaux sont à risque de ne pas respecter la réglementation en vigueur de l'Agence du revenu du Canada (selon leur compréhension d'une question sur la différence réglementaire entre les dons et les commandites). En matière de dons planifiés, seulement 30 % des organismes répondants ont reconnu le don de titres cotés en bourse (don d'actions) comme un type de don planifié. Ce dernier peut toutefois représenter une opportunité accessible pour ceux-ci, à condition qu'ils s'outillent afin de les accueillir, en s'assurant de faire les vérifications nécessaires qui les protègent d'une succession déficitaire, par exemple. Les dons planifiés représentent un secteur de dons bien spécifique en philanthropie, il existe même une association canadienne dédiée aux professionnels qui s'y intéressent²⁴.

²⁰ Proportion des répondants qui ont répondu « Don testamentaire » à la question « Cochez les types de dons qui sont considérés comme des dons planifiés ».

²¹ Proportion des répondants qui ont répondu « Ne sais pas ». Les autres ont répondu « Don par testament » et/ou « Don de titres cotés en bourse » et/ou « Don de biens meubles et immeubles » et/ou « Don mensuel » et/ou « Don REER-FERR » et/ou « Don en mémoire » et/ou « Don en l'honneur ».

²² Proportion des répondants qui ont répondu « 5000 \$ », « 5500 \$ » ou « Ne sais pas » à la question « Un commanditaire offre 5000 \$ pour un événement en échange de visibilité équivalente à cet investissement sur les lieux et souhaite ajouter un don de 500 \$ contre un reçu fiscal. Quel montant doit-on inscrire sur le reçu ? ». Les autres ont répondu « 500 \$ ».

²³ Proportion des répondants qui ont répondu « Ne sais pas ». Les autres ont répondu « Oui » ou « Non ».

²⁴ L'Association canadienne des professionnels en dons planifiés.

Pour aller plus loin — *Commandite*

Les organismes répondants considèrent que ces éléments ont le plus de valeur aux yeux des commanditaires²⁵ :



Publicité numérique (52%)

Privilèges uniques et personnalisés (52%)

Alors que ceux qui répondent posséder (ou en partie) une structure de visibilité segmentée considèrent que ces éléments ont le plus de valeur aux yeux des commanditaires²⁶ :



Exclusivité de secteur (53%)

Activation de la marque (50%)

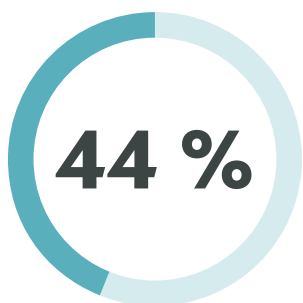
Il y a une confusion en ce qui a trait aux particularités reliées aux dons et aux commandites chez la majorité des organismes participants face aux besoins, aux attentes et à la réalité des contributeurs (autres que les bailleurs de fonds). Pour certains, nous sentons également une fermeture, voire une résistance à s'y adapter, même si cela augmentait leur chance d'obtenir plus d'engagements des partenaires. Les réponses au sondage démontrent aussi une méconnaissance des éléments les plus valorisés par les commanditaires, une tendance encore plus marquée chez les organismes qui ne possèdent pas une structure de visibilité segmentée. Selon les plus récentes études²⁷, la propriété exclusive d'espaces ou de programmes communautaires arrive en tête des avantages, suivie par l'hospitalité²⁸ et les billets. Les éléments relatifs aux logos et aux publicités, préconisés par ces organismes, se positionnent en tout dernier.

²⁵⁻²⁶ Le total supérieur à 100 % est attribuable à la mention multiple (8 options, 3 sélections possibles) à la question « À votre avis, quels sont les trois avantages qui ont le plus de valeur aux yeux des commanditaires parmi les éléments suivants ? ».

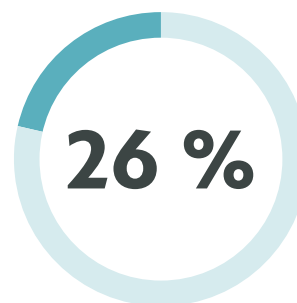
²⁷ ÉICC, Étude sur l'industrie de la commandite au Canada, 18^e édition.

²⁸ Se réfère généralement à des avantages ou des services exclusifs offerts dans le cadre d'un événement ou d'une activité spécifique. Cela peut inclure des accès VIP, des sièges réservés, des accès à des services et d'autres expériences personnalisées visant à renforcer les relations et à offrir une expérience mémorable.

Pour aller plus loin – *Communications et impact*



indiquent que des sollicitations inadéquates ou inexistantes font partie des éléments qui expliquent le non-renouvellement des contributions de leurs donateurs ou partenaires²⁹.



ne connaissent pas les raisons du non-renouvellement des contributions de leurs donateurs ou partenaires³⁰.

26 % visent juste concernant les indicateurs pertinents à collecter pour mesurer leur impact³¹.

28 % mentionnent posséder des données d'impact à jour³².

30 % sont préoccupés par leur capacité à communiquer l'impact de leur mission³³.

26 % sont préoccupés par la reddition de comptes et la démonstration des données d'impact aux contributeurs³⁴.

Les groupes de discussion ont mis en lumière un manque de confiance chez plusieurs gestionnaires d'organismes en leurs capacités à approcher les contributeurs et à établir un dialogue dans lequel ils ne se soumettent pas dans une posture de « quêtage d'argent ». L'absence d'un argumentaire pourrait expliquer leur inconfort à se faire valoir auprès d'eux et à les convaincre qu'ils sauront répondre à leurs attentes. Si on conjugue ceci au faible pourcentage des organismes qui mentionnent posséder des données d'impact à jour et encore plus, qui en semblent préoccupés, le constat est plutôt alarmant. Pourtant, les exigences des donateurs et des partenaires envers ces données sont grandissantes et la tendance n'ira pas en diminuant. **La relation de cause à effet entre le manque de données d'impact et la capacité à consolider son financement grâce à celles-ci n'est pas une notion intégrée pour la plupart des organismes.** L'impact se détermine dans le temps. Le résultat, quant à lui, est immédiat. Sans structure, il est difficile de le mesurer et le communiquer.

²⁹ Proportion des répondants qui ont répondu « Sollicitations inadéquates/inexistantes » à la question « Quelles raisons expliquent pourquoi vos donateurs et/ou partenaires ne renouvellent pas leurs contributions auprès de votre organisme? ». Les autres ont répondu « Difficultés financières », « Désintérêt », « Préfèrent donner ailleurs », « Ne sais pas » ou « Autre ».

³⁰ Proportion des répondants qui ont répondu « Ne sais pas » à la question ci-dessus mentionnée.

³¹ Proportion des répondants qui ont répondu « Toutes ces réponses » à la question « Quels indicateurs sont pertinents à collecter pour mesurer votre impact? ». À titre d'exemple, le taux de participation aux activités, le nombre de demandes de service et l'atteinte des objectifs stratégiques étaient proposés.

³² Proportion des répondants qui ont répondu « Oui ». Les autres ont répondu « Non », « En partie » ou « Ne sais pas ».

³³ Proportion des répondants qui ont répondu « Capacité de communiquer l'impact de votre mission » à la question « Considérant qu'un des principaux défis des organismes au quotidien est la recherche de financement, quels sont vos enjeux et préoccupations en lien avec votre développement philanthropique et partenarial? Cochez tous les défis que vous rencontrez. ».

³⁴ Proportion des répondants qui ont répondu « Reddition de comptes et démonstration des données d'impact aux contributeurs » à la question ci-haut.

Il paraît évident qu'il nous faut poursuivre la professionnalisation du secteur. L'équipe Moris tient à remercier sincèrement tous ceux et celles qui ont participé aux initiatives de concertation. Leur mobilisation envers l'amélioration des compétences des ressources œuvrant au sein de nos organismes nourrit notre démarche, qui permettra la création de nouveaux contenus dans le *Parcours OBNL*, une réponse directe et proactive aux préoccupations soulevées par le milieu.



Une division de  moris

Avec la participation financière de :



Avec la collaboration de :

