



Centraide
Nous tous, ici



**CRÉER DES CHANGEMENTS DURABLES DANS NOS COMMUNAUTÉS:
Vers un nouveau modèle de collaboration pour les Centraide**

Présenté par :
Centraide des régions centre-ouest du Québec

Septembre 2017



TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS	3
LE CONTEXTE	4
LA VISION	5
Nous serons ...	
01. une organisation philanthropique moderne	5
02. une organisation incontournable au coeur de nos communautés	5
03. une organisation efficace	5
04. une organisation chaleureuse et soucieuse du sort des plus vulnérables	5
LE MODÈLE PROPOSÉ	6
01. La mission et les valeurs	6
02. Le territoire occupé	6
03. La gouvernance	7
04. Les instances régionales	8
05. La structure organisationnelle	9
06. La marque Centraide	10
07. Le partage des responsabilités	11
FOIRE AUX QUESTIONS	12



AVANT-PROPOS

Le début des années 2000 a été faste pour les Centraide. La croissance était au rendez-vous. Le personnel qualifié, professionnel et dévoué nous a permis à ce moment-là de mettre en place les meilleures pratiques de l'époque tant du côté de la campagne que de l'attribution des fonds. Nous étions les leaders de la philanthropie émergente au Québec.

Même si Centraide demeure une organisation fiable et significative, l'environnement philanthropique s'est considérablement modifié : les baby-boomers partent à la retraite, la concurrence a explosé, la technologie a connu un bond prodigieux, les attentes des donateurs ont changé ; bref Centraide doit s'adapter.

Nous serons également des chefs de file en ce qui concerne la collecte de fonds. Nous proposerons un nouveau modèle de sollicitation en milieu de travail, utilisant avec pertinence la technologie disponible et en nous adaptant aux besoins des entreprises et des donateurs. Nous nous lancerons résolument dans la recherche de dons majeurs et de dons planifiés.

Ces objectifs ne sont atteignables que par une meilleure efficacité organisationnelle, une optimisation de nos procédures administratives et des investissements significatifs dans la mission même de Centraide. Ainsi, nous engagerons des ressources qualifiées en développement social et en collecte de fonds.



Le défi que nous nous sommes donné?

Être au cœur de la lutte contre la pauvreté et de l'exclusion sociale;
Devenir une organisation philanthropique moderne, agile et sensible aux attentes des donateurs;
Répondre aux besoins des communautés;
Et être inspirante pour l'ensemble de la population !

Pour ce faire, nous nous regroupons pour être en mesure de **devenir l'organisation philanthropique incontournable dans les communautés.**

Nous serons des chefs de file dans la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale, n'hésitant pas à prendre la parole et à soutenir des initiatives marquantes pour les communautés. Comme toujours, nous serons au cœur des préoccupations locales et nos investissements sociaux refléteront les priorités de nos communautés.

De grands défis nous attendent et il est présomptueux de penser que nous pouvons les relever isolément, dans chaque Centraide. **Nous devons unir nos forces et agir davantage comme un système, au sein d'organisations efficaces et concertées.**





LE CONTEXTE

De nombreuses tendances influent sur le fonctionnement des Centraide. Y compris :

- un ralentissement de la collecte de fonds;
- la difficulté d'attirer et de fidéliser les donateurs;
- une notoriété inégale de la marque;
- la capacité variable des Centraide à tirer le meilleur parti des nouvelles technologies, de leurs réseaux et de leur potentiel collectif;
- Les tendances socio-économiques externes liées aux réalités démographiques;
- l'évolution des attentes du public;
- la confiance dans les institutions et
- les contraintes liées aux secteurs publics.



En particulier, les Centraide font face à une concurrence accrue dans le domaine de la collecte de fonds.

Simultanément, de nombreux collaborateurs cherchent à nouer des relations plus étroites et plus cohérentes avec les organismes de bienfaisance, et « en veulent pour leur argent ».

Ces deux tendances pèsent lourd sur les ressources des Centraide, qui doivent trouver des moyens d'accroître les effets positifs sur les problèmes sociaux dans leurs collectivités et d'augmenter leur capacité de service.

Au vu du contexte actuel et futur et des conditions changeantes dans lesquels ils évoluent, les Centraide ont pleinement conscience que le statu quo n'est pas une option viable.

Devenir l'organisation incontournable pour les donateurs, indispensable pour les communautés et engageante pour tous.

NOUS SERONS

01. UNE ORGANISATION PHILANTHROPIQUE MODERNE

L'ajout de capacités et de ressources va nous permettre de :

- diversifier nos sources de revenus en mettant l'accent sur les dons planifiés, les dons majeurs et les dons transformationnels ;
- proposer un modèle philanthropique centré sur les besoins et les attentes de nos partenaires ;
- offrir des messages qui vont toucher le cœur des gens en communiquant avec nos donateurs régulièrement et en racontant des histoires pour chacun de nos champs d'action ;
- devenir une organisation plus agile et innovante.

02. UNE ORGANISATION INCONTOURNABLE AU CŒUR DE NOS COMMUNAUTÉS

- Nous serons un leader social en identifiant les priorités dans les communautés et en établissant des plans pour nous y attaquer, en mobilisant et en collaborant avec les autres acteurs régionaux et en favorisant le développement des compétences;
- Nous rendrons compte de nos actions et de l'atteinte des cibles, ainsi que de la vitalité de l'entraide dans les communautés afin d'agir là où ça compte ;
- Nous serons des experts sociaux qui prendront la parole afin d'informer, de sensibiliser et de mobiliser les décideurs et les partenaires dans la lutte contre la pauvreté et l'exclusion.

03. UNE ORGANISATION EFFICACE

- Nous optimiserons les services administratifs qui ont peu de valeur pour les donateurs et nos partenaires régionaux ;
- Nous aurons une capacité stratégique adéquate afin de faire face aux défis actuels et futurs, en collaborant et en disposant des expertises nécessaires;
- Nous collaborerons activement avec les autres Centraide afin de disposer des technologies et des systèmes les plus adéquats.

04. UNE ORGANISATION CHALEUREUSE ET SOUCIEUSE DU SORT DES PLUS VULNÉRABLES

- Perçus grandement comme une organisation qui collecte des fonds, nous allons miser davantage sur notre rôle social dans nos communications avec nos donateurs. Nous devons changer la perception des donateurs afin qu'ils saisissent que nous sommes une organisation chaleureuse et soucieuse des personnes vulnérables.





LE MODÈLE PROPOSÉ

01. LA MISSION ET LES VALEURS DE CENTRAIDE

Énoncé de mission

Améliorer les conditions de vie des gens, notamment les plus vulnérables, et bâtir la collectivité en incitant les citoyens à l'action et en suscitant l'action concertée.

Valeurs organisationnelles

Ce sont les principes qui guideront la gouvernance et le fonctionnement de Centraide des régions du centre-ouest du Québec.

La solidarité et l'entraide
L'altruisme, le bénévolat et la participation citoyenne
La justice sociale
Le respect de la personne
L'intégrité

02. LE TERRITOIRE OCCUPÉ

Le territoire occupé par Centraide des régions centre-ouest du Québec est particulièrement étendu. Il couvrira les régions de l'Abitibi-Témiscamingue et du Nord du Québec, du Centre-du-Québec, des Hautes-Laurentides, de Lanaudière, de la Mauricie et du Sud-Ouest du Québec. Nous avons donc misé sur une organisation décentralisée au service des communautés. Bien que le siège social de l'organisation soit à Trois-Rivières, nous aurons des professionnels présents dans les bureaux régionaux.

Centraide organisera ses ressources afin d'être efficace et performant dans l'ensemble de ses opérations. Déjà, lors de la phase d'implantation que nous venons d'achever, les Centraide ont utilisé les nouvelles technologies pour travailler presque quotidiennement au projet de transformation



LE MODÈLE PROPOSÉ SUITE

03. LA GOUVERNANCE

L'organisation sera dirigée par un conseil d'administration formé de treize (13) membres, dont deux (2) issus de chaque région et un (1) membre coopté.

Lors de la réception des lettres patentes de fusion par le Registraire des entreprises, les administrateurs désignés dans l'acte d'accord verront à pourvoir les postes vacants au conseil d'administration, selon le profil recherché et les règles prévues aux règlements généraux. Lors de la première assemblée générale annuelle, tous les postes seront en élection conformément à la procédure prévue dans les règlements généraux.

Le choix des administrateurs se fera en fonction des talents et des expertises recherchés au sein du Conseil. Le Comité de mise en candidature devra s'assurer de présenter des candidatures en tenant compte de différents critères par exemple : les expertises recherchées, la parité homme femme, la présence des jeunes, la représentation de chaque région, etc.

Outre la gouvernance de l'organisation, le conseil d'administration sera responsable de la supervision de la gestion des affaires internes et des affaires publiques. Il veille également à ce que l'organisation soit gérée de façon efficace et efficiente, de manière à lui permettre de réaliser sa mission, ses objectifs, ses valeurs et sa vision, et ce, en tenant compte des spécificités de chacune des régions.

Il s'adjoindra quelques comités pour assurer son efficacité : le comité exécutif, le comité gouvernance, le comité de mise en candidature, le comité finances et vérification et le comité ressources humaines.

Il est indispensable pour réussir ce projet de transformation organisationnelle, de compter sur un réseau de bénévoles aguerris qui seront le cœur du rayonnement de Centraide dans sa région.



LE MODÈLE PROPOSÉ SUITE

04. LES INSTANCES RÉGIONALES

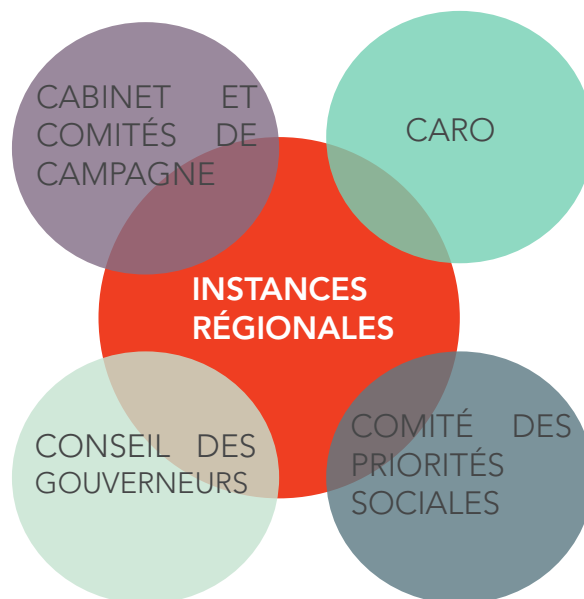
Pour Centraide, il est essentiel que ses membres demeurent mobilisés dans chacune des communautés afin de concrétiser notre mission. Faut-il se le rappeler, la mobilisation des communautés est notre moyen privilégié pour réaliser notre mission. Il faut donc mettre en œuvre les comités qui permettront cette mobilisation.

Selon les besoins de la région et la tradition existante, les comités pourraient varier. Par exemple, une région pourrait vouloir se doter d'un conseil des gouverneurs regroupant des bénévoles ayant siégé au conseil d'administration de la région ou encore du cabinet de campagne ou du comité des allocations et des relations avec les organismes (CARO). Ainsi, un tel conseil pourrait émettre des avis au conseil d'administration sur les affaires de la région.

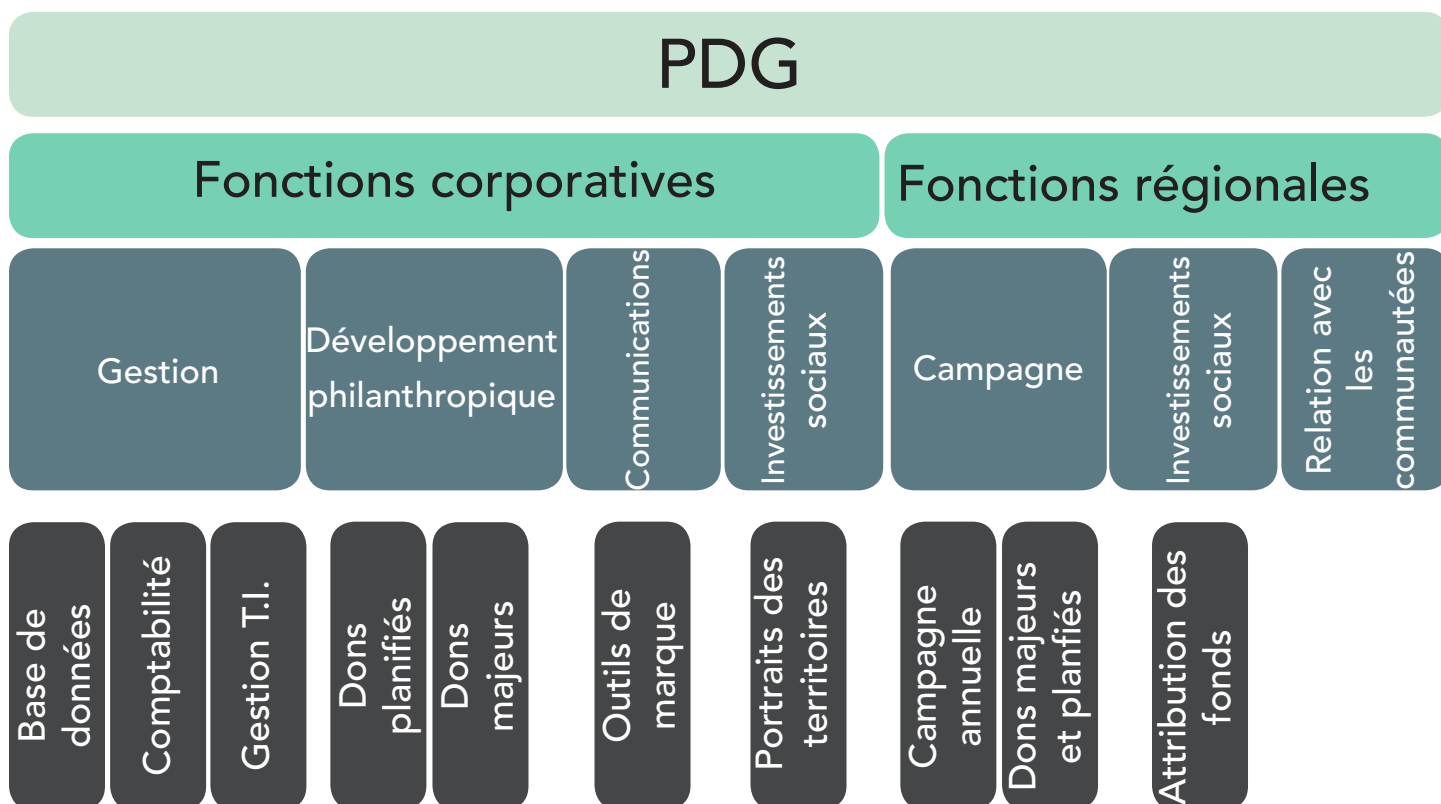
D'autre part, la région se dotera assurément d'un comité des priorités sociales ou encore inclura ce volet dans le mandat du comité d'attribution.

Le cabinet de campagne poursuivra ses travaux régionalement et bénéficiera de la synergie créée entre les différentes régions afin d'accroître ses résultats.

D'autres comités pourraient aussi voir le jour selon les besoins.



05. LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE



La structure organisationnelle mise en place vise à réaliser la vision et la mission de Centraide dans la communauté. Elle traduit en stratégies et en plans, la volonté du conseil d'administration d'atteindre les objectifs qu'il aura fixés.

Concrètement, les fonctions corporatives regroupent tous les professionnels de l'administration, de la planification et de la stratégie, des communications et du marketing et du développement social.

Quant aux fonctions régionales, elles conserveront la réalisation de la campagne annuelle et des activités de financement, ainsi que toute la portion des relations avec la communauté, les organismes et les concertations.



LE MODÈLE PROPOSÉ SUITE

06. LA MARQUE

Un risque souvent nommé dans les discussions autour de la fusion de nos organisations est celui de la réputation ou notoriété de la marque. Est-ce que le donateur va toujours se reconnaître dans son Centraide ? Est-ce que les bénévoles-clés vont continuer à nous faire confiance et à s'impliquer au sein des cabinets de campagne, des comités d'attribution et du conseil d'administration ? Voici quelques principes qui nous assureront de minimiser les risques.

Les dons récoltés dans une région seront affectés au développement de celle-ci. Cet engagement est le principe directeur qui a guidé toutes nos discussions et la pierre angulaire de la réussite de notre transformation.

L'utilisation des marques locales : chaque région utilisera sa marque actuelle. Ainsi, le donateur, le bénévole-clé ou le partenaire comprendra l'importance que nous accordons à l'instance régionale de plus, les états financiers présentés feront état du portrait des campagnes et des investissements sociaux de chaque région.

Le maintien d'instances régionales efficaces tels le cabinet de campagne, le CARO et la prise de parole locale.

Un plan de communications externe : **nous avons établis un plan et des messages-clés afin de faire connaître notre nouvelle organisation dans la communauté et les changements organisationnels que nous mettons en place pour atteindre nos objectifs.** Ce plan comprend différentes actions telles des rencontres avec nos donateurs et partenaires-clés, des réunions avec nos organismes et des entrevues avec les médias tout comme nous l'avons fait dans notre phase préliminaire. La transparence est un élément important de notre plan.

07. LE PARTAGE DES RESPONSABILITÉS

LES RESPONSABILITÉS CORPORATIVES

Opérations administratives

- Planification et gestion financières
- Comptabilité, audit, T3010, ETC.
- Saisie des données
- Centre d'appels
- Achats

Gestion des ressources humaines

- Planification des effectifs et de la relève
- Clauses normatives et relations avec le syndicat
- Recrutement du personnel

Gouvernance

- Préparation de l'AGA, des réunions du C.A. et des comités de travail du C.A.
- Adoption des politiques
- Planification stratégique et financière
- Partenariat avec les syndicats
- Gestion des risques
- Évaluation du cadre dirigeant
- Plan de diversité reflétant la communauté
- Relations avec le bureau national

Communications et marketing

- Planification et plan de communications
- Préparation du matériel de communications et de campagne
- Gestion des médias sociaux
- Porte-parole
- Concertation sur la marque et le positionnement
- Appui aux régions pour les événements et les activités

Investissements communautaires

- Cadre de références et politique d'attribution des fonds
- Plan en matière de leadership et d'investissements sociaux
- Plan de consultation des communautés pour établir les priorités
- Communication des progrès au sujet des priorités locales
- Préparation et réalisation du matériel

Campagne

- Plan d'accroissement des revenus
- Calendrier de travail et coordination des efforts
- Diversification des sources de revenus
- Publipostage
- Planification de la stratégie en dons planifiés, en dons majeurs et en dons transformationnels

LES RESPONSABILITÉS RÉGIONALES

Collaboration corporative

- Participation aux rencontres de direction et du personnel, à des comités ou des équipes matricielles/organiques ou du conseil d'administration lorsque nécessaire.
- Participation aux consultations visant l'élaboration du plan, des stratégies et des actions.

Campagne

- Développement des affaires
- Relations avec les partenaires et donateurs
- Gestion des campagnes en milieu de travail
- Recrutement et soutien du cabinet et des comités de campagne
- Soutien aux comités organisateurs d'activités spéciales de financement
- Dons majeurs et planifiés

Communications

- Relations avec les médias locaux
- Organisation des événements

Investissements communautaires

- Relations avec les partenaires sociaux
- Relations avec les organismes financés
- Consultation des communautés afin d'établir les priorités locales
- Participation à des concertations, des consultations et des initiatives en développement social
- Recrutement et encadrement du Comité d'allocation des fonds et relations avec les organismes (CARO)
- Calendrier de travail et coordination des efforts
- Diversification des sources de revenus
- Publipostage
- Planification de la stratégie en dons planifiés, en dons majeurs et en dons transformationnels



FOIRE AUX QUESTIONS

01. VOUS VOUS APPRÊTEZ À FAIRE UNE FUSION. QU'EST-CE QUE CELA SIGNIFIE ?

- Les anciennes corporations sont maintenant complètement intégrées dans une nouvelle corporation. La gouvernance et la gestion dépend de cette nouvelle corporation. Toutefois, tous les membres des anciennes corporations sont membres de la nouvelle. Chaque Centraide utilisera sa marque dans sa région.
- Les fonds amassés par chaque Centraide appuieront les gens dans leurs communautés respectives. Les membres du personnel et les bénévoles de chaque région demeureront des acteurs de premiers plans au sujet des décisions d'investissement permettant d'appuyer les personnes les plus vulnérables de leur communauté.

02. POURQUOI CE PROCESSUS DE FUSION ?

- Pour accroître leurs capacités afin de mieux soutenir les communautés ainsi que les personnes démunies et vulnérables qui y vivent.

03. COMMENT LA FUSION PEUT-ELLE ATTEINDRE CET OBJECTIF ?

- En se regroupant sur le plan administratif et corporatif, les Centraide vont diminuer les coûts liés à la gestion et à l'administration et vont investir dans leurs capacités de collecter des fonds et dans leurs capacités de soutenir leurs communautés.

04. DES SERVICES PARTAGÉS N'AURAIENT-ILS PAS ÉTÉ UNE SOLUTION ?

- Nous avons examiné cette avenue dès le début puisque cette solution était moins drastique et plus économique. Malheureusement, cela n'a pas fonctionné. La volonté n'a pas résisté aux expériences pilotes tentées. Les expériences vécues ailleurs au Canada dans le Mouvement vont dans le même sens. Nous avons alors décidé d'examiner un autre modèle qui permettait d'atteindre nos objectifs.

05. EST-CE QUE LA PRÉSENCE RÉGIONALE DIMINUERA ?

- Non. En fait, c'est le contraire. Nous allons accroître nos capacités en région afin de mener des campagnes de financement dynamiques et d'investir selon les priorités identifiées dans chaque communauté.



FOIRE AUX QUESTIONS

06. Y AURA-T-IL DES SUPPRESSIONS D'EMPLOIS ?

- À terme, les organisations devraient offrir plus d'emplois qu'avant les fusions. Le regroupement des Centraide permettra d'offrir de nouveaux postes en collecte de fonds et en développement social. Cependant, il est probable qu'il y ait moins d'emplois administratifs.

07. EST-CE QUE TOUS LES EMPLOYÉS DEVRONT DÉMÉNAGER AU SIÈGE-SOCIAL ?

- Non. Centraide maintiendra des bureaux dans les régions, probablement aux mêmes endroits qu'ils le sont actuellement. Ces bureaux accueilleront une direction régionale et un professionnel en collecte de fonds et en développement social.

08. EST-CE QUE LA VIE ASSOCIATIVE DE MA RÉGION CHANGERA ?

- Chaque région maintiendra les instances habituelles, c'est-à-dire un Cabinet de campagne et un comité d'allocation des fonds. Ces comités vont être appuyés par les professionnels présents en région. Il est aussi possible qu'une région mette en place d'autres instances pour l'aider à réaliser sa mission. Cependant, il n'y aura plus de conseil d'administration pour chaque région.

09. IL N'Y AURA QU'UN SEUL CONSEIL D'ADMINISTRATION ?

- Oui. La fusion crée une nouvelle corporation. Un seul conseil d'administration sera responsable de la gestion de l'organisation. De même, il n'y aura qu'une seule assemblée générale des membres.

10. Y AURA-T-IL UNE PERTE DE POUVOIR POUR LES RÉGIONS ?

- Les Centraide ont toujours été des organisations régionales qui soutenaient plusieurs communautés locales. Ils sont donc habitués à tenir compte des préoccupations des communautés qui la composent. Il en sera de même dans la nouvelle organisation. Chaque région comptera sur deux administrateurs issus de leur communauté. Nous voulons nous assurer de la diversité nécessaire au conseil d'administration afin qu'il puisse jouer son rôle crucial pour l'organisation. De plus, nous maintiendrons un bureau dans chaque région administrative et nous favoriserons l'achat local.



FOIRE AUX QUESTIONS

11. COMMENT SERONT NOMMÉS LES ADMINISTRATEURS ?

- L'assemblée générale élira tous les administrateurs lors de la première assemblée générale annuelle. Un processus électif est prévu dans les règlements généraux. Un comité de mise en candidature mettra en place le processus et s'assurera de recevoir des candidatures intéressantes de la part de chaque région, en consultant le personnel et les bénévoles impliqués dans les instances régionales.

12. QUI DIRIGERA LA NOUVELLE ORGANISATION ?

- Le nouveau conseil d'administration devra recruter une personne à la direction générale. C'est elle qui sera responsable de l'atteinte des objectifs de l'organisation et de la mobilisation du personnel dans l'atteinte des objectifs.

13. LA DIRECTION GÉNÉRALE SERA LE SUPÉRIEUR DES DIRECTIONS RÉGIONALES ?

- Comme dans toutes les organisations, le conseil d'administration n'a qu'un seul employé: la direction générale. Celle-ci reçoit la délégation du pouvoir du conseil d'administration. Les directions régionales seront donc sous l'autorité de la direction générale. Cependant, en tant que professionnels, ils profiteront de la marge de manœuvre nécessaire à l'atteinte de leurs objectifs.

14. EST-CE QUE TOUT SERA DÉCIDÉ AU SIÈGE SOCIAL ?

- Comme dans toutes les organisations, les orientations et les politiques doivent être décidées par le conseil d'administration. La direction générale est responsable de la mise en oeuvre du plan stratégique et des plans d'action. Il est incontournable que les divers comités soient impliqués dans le choix des stratégies à développer et à réaliser dans leur région.

15. LES ORIENTATIONS EN MATIÈRE D'INVESTISSEMENTS SOCIAUX SERONT AUSSI DÉTERMINÉES PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ?

- Oui. Cependant, notre approche est de soutenir les communautés selon les priorités identifiées dans chacune d'entre elles. Nous allons élaborer des portraits sociaux des communautés et le comité des priorités sociales fera une recommandation au conseil d'administration. Notre mission est de soutenir les communautés et les personnes vulnérables, les décisions doivent donc se prendre le plus près possible de celles-ci. Ainsi, nous allons compter sur l'implication de bénévoles-clés dans toutes les régions afin d'analyser les enjeux et identifier les priorités locales, analyser les demandes et déterminer les investissements sociaux.