

Une intervention différente :

Pour mieux soutenir les collectivités et les organisations

1. Introduction

La concurrence plus vive, les nouvelles exigences des donateurs, l'émergence de nouvelles situations problématiques, le changement des mentalités, des marchés et des besoins alimentent le questionnement des administrateurs de Centraide Centre-du-Québec et justifient l'élaboration d'un nouveau cadre de référence.

Pour s'adapter à ces nouvelles réalités, Centraide Centre-du-Québec, dans le cadre de son comité de développement social, a défini, en 2004, sa contribution renouvelée au développement social au Centre-du-Québec. Rappelons que cette contribution renouvelée se concrétise dans 3 orientations à savoir

- Être un partenaire dans le développement des communautés
- Mieux comprendre les besoins, susciter des solutions et les diffuser
- Faire une différence dans le soutien aux organismes.

À l'automne 2004, Centraide a confié à un comité de réflexion le mandat de lui proposer des orientations visant à préciser la contribution financière de Centraide pour ses différents fonds. Pour ce faire, le comité devait être formé de gens représentant toutes les sphères d'activités de Centraide. La liste des membres du comité est annexée au document ainsi que les questions soulevées et la méthodologie utilisée. Centraide Centre-du-Québec tient à les remercier pour leur contribution à cette démarche si importante.

En termes concrets, le comité devait réfléchir et proposer des modalités pour que Centraide puisse obtenir un meilleur impact dans le milieu et fournir une contribution plus significative aux organismes. La démarche vise donc à situer la contribution financière de Centraide auprès des organismes et à adapter les programmes de la corporation aux besoins des collectivités. Le nouveau modèle d'attribution s'appliquera dès 2006.

2- Les valeurs et les principes de Centraide

Avant toutes choses, Centraide Centre-du-Québec veut rappeler qu'il s'est donné, au fil des ans, des valeurs qui soutiennent son action et qu'il a identifié les principes qui guident ses choix. Permettez-nous de vous les rappeler :

- La nature et la mission de Centraide : Centraide est une fondation publique dont la mission est de «rassembler les personnes et les ressources du Centre-du-Québec afin de contribuer au développement social de la communauté et d'améliorer la qualité de vie de ses membres les plus vulnérables et ce, en collaboration avec les organismes communautaires.»
- Les valeurs de Centraide Centre-du-Québec : Centraide croit à l'action bénévole comme moteur de la vie associative, à l'entraide et à la collaboration avec les acteurs du milieu, à la capacité des gens à se prendre en charge et à la transparence de ses actions.
- Les principes et les orientations sociales de la corporation :
 - Centraide reconnaît toujours à la valeur et l'efficacité de l'action communautaire pour changer les choses.
 - Centraide veut soutenir à priori la mission des groupes communautaires et maintenir son lien privilégié avec les organismes associés.

- Centraide est toujours convaincu de la pertinence de l'approche globale utilisée par les groupes communautaires.
- Centraide veut respecter les mandats de toutes les corporations, établissements et institutions impliqués comme partenaires incluant les organismes communautaires et la préoccupation de ne pas dédoubler les services offerts à la population.
- Centraide veut maintenir la récurrence de son soutien financier aux organismes communautaires selon nos fonds disponibles, l'état des besoins des groupes et l'analyse globale de la situation. Le financement de Centraide n'est jamais acquis.

▪ Les critères d'admissibilités et d'analyse pour être un organisme associé sont :

- La pertinence des services supportés et les champs d'intervention
- L'organisation des ressources notamment l'apport des bénévoles et la vie associative
- La gestion adéquate de l'organisme
- La nécessité d'une aide financière

3- Les propositions retenues :

Centraide Centre-du-Québec veut accroître sa contribution au développement social de la communauté et faire une différence plus marquée dans celle-ci. Malgré une amélioration de la situation économique, il y a de plus en plus de gens qui vivent de grandes détresses, de l'isolement et des situations de pauvreté importantes. Les solutions temporaires d'il y a quelques années sont devenues essentielles pour les personnes vulnérables et la tâche des ressources s'alourdit à la fois par une augmentation des demandes mais aussi par la complexité des situations vécues par les personnes vulnérables.

Centraide choisit donc de réorganiser sa contribution financière auprès des organismes associés.

Centraide Centre-du-Québec poursuivra sa mission de soutien aux organismes communautaires en continuant de financer des causes variées en lien avec sa mission.

Toutefois, Centraide veut apporter les changements nécessaires pour clarifier et préciser ses interventions dans la communauté. Ceci va donc engendrer un nouveau modèle d'attribution.

Nos propositions tiennent compte d'une part, de la plus ou moins grande précarité du financement des organismes communautaires et d'autre part, des niveaux de vulnérabilité des clientèles visées, des besoins répondus et des approches utilisées.

- 1- Centraide Centre-du-Québec adoptera un nouveau modèle d'attribution des fonds afin de faire une différence
 - Dans le soutien financier aux organismes associés.
 - Dans les besoins sociaux répondus.
 - Et en précisant les règles au sujet des surplus.
- 2- Centraide Centre-du-Québec conservera et bonifiera son programme de fonds d'entraide.
- 3- Centraide Centre-du-Québec mettra en place des règles assurant la transparence du processus d'attribution des fonds en transmettant la justification des décisions prises et ce, à tous les niveaux de son organisation.
- 4- Centraide Centre-du-Québec mettra en place des mesures de transition nécessaires pour minimiser l'impact du nouveau modèle sur la stabilité des groupes.

A. Centraide Centre-du-Québec adoptera un nouveau modèle d'attribution des fonds afin de faire une différence¹

▪ Dans le soutien financier aux organismes associés.

Le soutien financier de Centraide a toujours été utile aux organismes associés. Pour certains, il était essentiel à la survie de l'organisme, permettant le fonctionnement minimal des activités. Pour d'autres, l'appui de Centraide permettait de soutenir des activités difficilement réalisables avec les subventions gouvernementales.

Il y a quelques années, l'Agence de santé et des services sociaux et des représentants du milieu communautaire se sont entendus sur un cadre de financement². Ce cadre établissait le financement de base nécessaire à un organisme communautaire pour remplir sa mission. Le tableau suivant³ montre les différentes catégories retenues par ces deux instances et le financement requis en subventions récurrentes.

Classification des organismes	Objectif
Aide et entraide locale	100 000 \$
Aide et entraide territoriale (Centre-du-Québec)	110 000 \$
Aide et entraide régionale	120 000 \$
Milieu de vie et soutien	135 000 \$
Hébergement	400 000 \$

Il est rare qu'un organisme communautaire atteigne l'objectif prévu. En fait, la moyenne du financement récurrent est davantage aux alentours de 60 % que du 100 %. Par contre, il y a malheureusement trop d'organismes qui ne reçoivent qu'un très faible pourcentage du montant requis pour leur fonctionnement.

Il nous apparaît donc important de porter une attention plus grande auprès des organismes qui sont peu soutenus par des subventions récurrentes. Ainsi, le nouveau modèle d'attribution prévoit que les organismes moins bien consolidés recevront une aide substantielle pour trois ans afin d'assurer le fonctionnement de leurs activités. Toutefois, Centraide reconnaît que les subventions récurrentes ne sont pas suffisantes pour assurer tous les services nécessaires pour soutenir les personnes vulnérables. Ainsi, ces organismes auront droit à une aide financière annuelle pour des activités complémentaires ou pour des projets spécifiques en lien avec la mission de Centraide.

Le soutien offert par Centraide dépendra donc de la proportion des subventions récurrentes d'un organisme en rapport avec le montant requis selon le cadre de financement pour assurer le fonctionnement de l'organisme. Le volet 1 vise à soutenir le fonctionnement des organismes n'ayant pas atteint 100 % du financement requis. Ainsi, un organisme recevant 60% et moins du financement requis en subventions récurrentes aura droit à l'aide triennale. Celui recevant 61% à 100% aura droit à l'aide annuelle.

Le volet 2 vise à soutenir des projets spécifiques pour des organismes ayant plus de 100 % du financement requis. Cependant, ces organismes auront droit pour les 3 prochaines années à présenter une demande dans le volet aide annuelle. Le soutien financier maximal possible est limité à 10 000\$. Après la période de 3 ans, les groupes devront présenter des projets spécifiques.

¹ Nous tenons à souligner ici que ce nouveau modèle pourrait nécessiter des ajustements, toutes les modalités d'application ne pouvant être prévues sans la pratique.

² Le cadre de financement de base des organismes communautaires, Régie régionale de la santé et des services sociaux Mauricie-Centre-du-Québec, 2001, 26 pages

³ Les organismes recevant du financement du SACA ou de d'autres ministères seront inclus dans les différentes catégories du cadre de financement. Ex. : les groupes en défense de droit seront intégrés dans aide et entraide locale, les groupes familles seront intégrés dans milieu de vie et soutien.

- **Dans les besoins sociaux répondus.**

Centraide reconnaît aussi la pertinence des services variés offerts par les organismes associés et considère que cette diversité constitue un élément positif dans sa communauté.

Cependant, Centraide veut d'abord se préoccuper des personnes les plus démunies, répondre aux besoins les plus pressants et supporter les approches qui lui semblent les plus pertinentes pour résoudre les problèmes liés à la pauvreté.

Par conséquent, le nouveau modèle d'attribution tiendra compte dans l'attribution des montants de trois éléments d'analyse :

- ❑ la vulnérabilité de leur clientèle
 - la pauvreté,
 - la vulnérabilité psychologique et sociale
 - les populations à risques
- ❑ des besoins auxquels ils répondent
 - les besoins primaires des individus
 - la sécurité affective et psychologique
 - information, support et accompagnement
- ❑ et des approches qu'ils utilisent
 - Assurer les besoins de base des individus
 - Assurer les besoins d'écoute, de support, d'entraide, de répit selon les besoins des personnes et réaliser des activités de prévention tertiaire.
 - Réaliser des activités de promotion, et de prévention primaire et secondaire.

Le nouveau modèle d'attribution s'appuie donc sur deux principes directeurs : le niveau de précarité des organismes associés et leur mission dans la communauté. Ces deux principes déterminent l'aide financière maximale à laquelle aura droit un organisme. Cependant, comme des mesures de transition sont prévues pour les organismes confrontés à une diminution de leur soutien, l'augmentation des autres organismes dépendra surtout de l'augmentation des résultats de la campagne de financement. Il est donc raisonnable de croire que l'actualisation de ce modèle se fera sur plusieurs années.

Le nouveau modèle conserve aussi le principe que les organismes doivent avoir besoin de l'aide financière de Centraide. Certains groupes, de par leur nature et leurs activités, réussissent actuellement à s'autofinancer en partie. Les analystes continueront de tenir compte de cette réalité. Cette situation pourrait faire en sorte que les organismes associés ne recevront pas nécessairement le montant maximum inscrit dans le tableau des déterminants du type de soutien financier approprié.

Le Conseil d'administration de Centraide Centre-du-Québec décidera à chaque année, selon le contexte social, les besoins de la corporation et les sommes disponibles, de la répartition des sommes allouées aux trois niveaux des déterminants. De plus, à chaque année, il évaluera la pertinence de réviser les montants maximums alloués à ce même tableau.

Afin de mettre le nouveau modèle en place, un comité sera mandaté pour répartir les organismes selon leur niveau de vulnérabilité et de besoins répondus. La mission telle que définie par la charte des organismes, la clientèle et les services offerts seront les instruments de classification. Les rapports d'activités et les rapports financiers permettront de faire les constats nécessaires. Les groupes seront avisés de leur catégorisation l'automne prochain et ils auront la possibilité de présenter une demande de révision advenant un désaccord sur la catégorisation.

L'étape suivante sera de définir toutes les procédures reliées à l'application du nouveau modèle : l'ajustement des formulaires de demande, la révision des fiches d'évaluation des analystes, la vérification de la cohérence à toutes les étapes du processus, etc.

Tableau des déterminants du type de soutien financier approprié

Niveaux de vulnérabilité	Besoins répondus	Approches	Soutien triennal (Aide maximale)	Soutien annuel (Aide maximale)
Lutte à la pauvreté auprès des personnes démunies	Besoins primaires de l'individu	Nourrir et autonomie alimentaire, héberger, vêtir.	30 000 \$ ⁵	20 000 \$ ⁵
Entraide et accompagnement auprès des personnes vulnérables	Sécurité affective, monoparentalité, alcoolisme et toxicomanie, santé mentale, agression et violence	Groupes d'entraide et de soutien, écoute, support, information, répit, travailleurs de rue, *prévention tertiaire	20 000 \$	15 000 \$
	Handicaps menant à l'isolement et à l'exclusion	Défense des droits, centres de jours et d'activité, alphabétisation, décrochage scolaire		
Prévention et renforcement des capacités auprès des familles et des jeunes	Information, support et accompagnement	*Promotion et *prévention primaire et secondaire (toxicomanie, violence, abus, milieu de vie) en milieu scolaire	15 000 \$	10 000 \$

**** Pour qu'un organisme puisse être inscrit dans le niveau « pauvreté », il doit s'adresser principalement à des personnes démunies financièrement, répondre aux besoins primaires et fournir des services visant la réponse aux besoins primaires. Le même raisonnement aux autres niveaux.**

⁵ Le montant alloué ne pourra dépasser le montant prévu au tableau. Cependant, le montant attribué dépendra de l'analyse effectuée par les bénévoles et sera fixé selon les besoins financiers de l'organisme. Il tiendra compte aussi des surplus.

Le nouveau modèle propose donc la création de **deux volets à l'intérieur du fonds communautaire** :

Le **Volet I** soutiendra le fonctionnement régulier de l'organisme et s'adressera aux organismes dont le financement récurrent atteint moins de 100% de son budget de consolidation. Le **Volet II** permettra de soutenir des projets spécifiques pour les organismes qui auront atteint 101% et plus de leur budget de consolidation.

Centraide Centre-du-Québec introduit également un principe qui témoignera de plus grande défavorisation des personnes aidées d'un organisme. Ainsi, une organisation pourra demander à être surclassée d'un niveau. Deux conditions requises être réunies à savoir :

- Une clientèle particulièrement démunie ou une clientèle démunie dans un territoire défavorisé
- L'organisme doit consacrer une partie significative de ses services pour répondre à des besoins correspondant au niveau de vulnérabilité souhaité.

Le Volet I comprend :

Type d'aide «triennale» :

Vise à structurer et stabiliser un organisme ayant **atteint 60% et moins son budget de consolidation**³ par une aide financière sur une base triennale pour le financement de base de l'organisme.

C'est une aide financière qui se veut structurante et stabilisante pour l'organisme. Elle veut combler un manque à gagner qui oblige l'organisme à investir de l'énergie dans la recherche de financement stable. Elle couvre donc l'engagement de personnel et des activités spécifiques. L'aide attribuée peut aller jusqu'à 30 000 \$ par année⁵ et elle est déterminée selon la vulnérabilité de la clientèle, les besoins répondus et les approches utilisées. (voir tableau des déterminants). Le montant est promis pour 3 ans, avec rapport et évaluation annuelle à transmettre lors de la période annuelle d'analyse des demandes. L'évaluation annuelle portera sur la réalisation du plan de travail et l'organisme ne sera pas obligé de présenter une demande chaque année.

Cependant, après 3 ans et sous réserve de la disponibilité du budget et du maintien de l'éligibilité de l'organisme dans l'aide de support, l'organisme pourra présenter une nouvelle demande à Centraide dans le type «aide triennale». Un organisme qui ne répondrait plus aux critères de ce type d'aide, pourrait se qualifier pour les autres volets, selon sa situation. Les règles des surplus s'appliqueront à chaque année pour les groupes financés dans le volet aide triennale.

Type d'aide «annuelle »:

Vise à fournir à un organisme ayant **atteint 61% à 100% de son budget de consolidation**³ une aide financière annuelle.

Cette aide veut couvrir les frais inhérents aux activités régulières déjà en place de l'organisme et qui demandent un soutien financier complémentaire, le budget récurrent étant insuffisant. Un montant maximum de 20 000 \$ déterminé selon la vulnérabilité de la clientèle, les besoins répondus et les approches utilisées (voir tableau des déterminants) peut être attribué dans ce cadre, après une évaluation annuelle et le dépôt d'un rapport. La demande de renouvellement de l'aide annuelle devra être déposée lors de la période d'analyse des demandes.

Le Volet II comprend :

Le volet II s'adresse aux organismes dont le financement atteint plus de 101% et vise à soutenir des projets spécifiques de l'organisme.

Pour les années 2006-2007-2008, tous les groupes ayant atteint 101% et plus du niveau requis pourront présenter une demande dans du type d'aide «annuelle». Le soutien financier sera limité à 10 000\$.

À compter de 2009, les organismes qui auront **atteint 101% et plus de leur budget de consolidation**³, auront droit uniquement à une aide financière couvrant les frais inhérents à la réalisation de projets spécifiques. La demande devra être déposée lors de la période d'analyse des demandes. Les projets devront cibler une clientèle démunie ou vulnérable et offrir des services correspondant aux niveaux « pauvreté » ou « vulnérabilité ».

***Définitions de la promotion et de la prévention

Centraide considère que «la promotion vise à renforcer les facteurs de protection et de robustesse par des actions qui misent sur le potentiel des personnes et des groupes. Cela permet aux gens de mieux contrôler leur santé et l'améliorer.»

Centraide retient comme définition de la prévention qu'elle est «un ensemble de stratégies et d'activités qui visent à réduire la répercussion des problèmes de santé et des problèmes sociaux en s'attaquant aux facteurs de risque qui influencent les individus. Les activités de prévention sont donc adaptées pour une clientèle cible et exclues les interventions offertes uniquement sur une base individuelle». Selon l'Organisation mondiale de la santé, on peut identifier trois niveaux de prévention.

- Primaire : ensemble de mesures prises afin d'empêcher qu'un problème ne se développe.
- Secondaire : ensemble de mesures visant à dépister un problème le plus tôt possible, idéalement avant même que les personnes vulnérables en soient affectées.
- Tertiaire : ensemble de mesure qui visent à empêcher la progression d'une maladie ou d'un problème, une fois celui-ci déclaré.

Ces définitions ont été retenues par Centraide pour la catégorisation des groupes.

▪ Et en précisant les règles au sujet des surplus.

Centraide considère aussi pertinent de mettre en place des règles au sujet des surplus. Centraide et particulièrement ses analystes bénévoles, ont besoin de règles pour évaluer et analyser les demandes présentées annuellement dans le cadre du fonds communautaire. C'est une tâche difficile qui confronte les analystes dans leur souci de trouver l'équilibre entre les sommes disponibles et les montants demandés. Par conséquent, Centraide Centre-du-Québec choisit d'établir une règle de décroissance qui serait tributaire de l'ampleur du budget de l'organisme et du surplus acceptable⁴ selon la capacité financière de l'organisme.

Tout en conservant la règle concernant le fonds de réserve pour les immobilisations, soit de 10% de la valeur des immobilisations, la règle de décroissance s'appliquerait de la façon suivante :

³ Le budget de consolidation fait référence au cadre de financement. Il est le montant nécessaire au fonctionnement de base d'un organisme communautaire dans un champ d'activités déterminé et en fonction du territoire couvert.

- Si le budget est moins de 65 000 \$, le surplus acceptable⁴ est limité à 25 % du budget de dépenses de l'organisme.
- Si le budget se situe entre 65 000 \$ et 150 000, le surplus acceptable est limité à 20% du budget de dépenses de l'organisme.
- Si le budget est plus de 150 000 \$, le surplus acceptable est limité à 15% du budget de dépenses de l'organisme.

Dorénavant, le calcul du fonds de réserve aux immobilisations de 10% inclura toutes les valeurs immobilisées des organismes inscrites au rapport financier tels les meubles, ordinateurs, mobilier, etc.

Advenant que le surplus accumulé dépasse le surplus acceptable, 50% de ce montant serait déduit directement de la subvention accordée par Centraide.

B. Centraide Centre-du-Québec conservera et bonifiera son programme du fonds d'entraide.

Centraide reconnaît l'importance de maintenir et de bonifier le fonds d'entraide. A travers ce fonds, Centraide permet une réponse rapide à des besoins urgents provenant des personnes démunies et vulnérables principalement dans les milieux ruraux. Le fonds d'entraide fournit les montants remis en aide directe sous forme de bons de dépannage, de petits prêts et d'ententes avec des sociétés publiques. Les comités de bienfaisance sont les utilisateurs privilégiés de ce fonds mais certains groupes associés pourraient être invités à déposer une demande au fonds d'entraide pour mettre en place ce type de service dans leur communauté. Par conséquent, Centraide souhaite que les sommes réservées à ce fonds soient disponibles à un plus grand nombre de personnes sur son territoire et il souhaite allouer des sommes supplémentaires à ce programme selon sa capacité financière. Il souhaite établir au besoin des partenariats avec certains groupes communautaires à ce sujet. Advenant qu'un organisme communautaire dispense des services de secours direct, cet organisme devra présenter 2 demandes distinctes : une demande au fonds d'entraide et une autre au fonds communautaire.

C. Centraide Centre-du-Québec mettra en place des règles assurant la transparence du processus d'attribution des fonds en transmettant la justification des décisions prises et ce à tous les niveaux de son organisation.

Centraide Centre-du-Québec souhaite favoriser davantage la transparence de ses décisions. Dorénavant, chaque analyste aura à justifier sa recommandation pour chacun des dossiers sous sa responsabilité. De plus, le responsable de chaque secteur devra produire un rapport synthèse des décisions prises par son équipe et il devra le présenter au conseil d'administration.

Ces mesures ont été appliquées en 2005 pour les organismes qui ont obtenu une hausse ou subi une réduction de leur aide financière.

D. Centraide Centre-du-Québec mettra en place les mesures de transition nécessaires pour minimiser l'impact du nouveau modèle sur la stabilité des groupes.

Centraide ne souhaite pas que le nouveau modèle d'attribution, dans son application, puisse occasionner des pertes financières pour les organismes.

⁴ Le surplus acceptable est calculé ainsi : le surplus accumulé d'un organisme duquel on soustrait les sommes investies en immobilisations ou d'autres sommes non disponibles à court terme. Une fois le calcul effectué, l'organisme doit indiquer quels sont les projets en chantier auxquels l'excédent du surplus acceptable est affecté. Toute somme non utilisée dans ce cadre ne fait pas partie du surplus acceptable.

Ainsi, si un organisme, à cause du montant indexé de sa subvention gouvernementale, change de type d'aide (support à aide annuelle), Centraide ajustera le montant de son aide annuelle pour que le groupe ne soit pas pénalisé. L'aide financière sera ainsi ajustée à chaque année selon l'indexation reçue.

Par contre, si un organisme obtient une augmentation significative de sa subvention récurrente, Centraide ajustera son aide financière en conséquence en s'assurant que l'organisme ne subisse pas de pertes. Si un organisme recevait de l'aide «support» son montant sera ajusté mais l'organisme demeurera dans cette catégorie.

Pour les organismes qui verront leur soutien financier réduit par la mise en place du nouveau modèle en 2006, Centraide Centre-du-Québec mettra en place des mesures de transition.

- a) Les organismes qui reçoivent présentement un financement supérieur à celui qui serait établi par le nouveau modèle, verraient l'excédent (aide financière 2005 moins aide financière maximale) diminué sur une période maximale de 3 ans à raison de 33 1/3% par année. A la quatrième année, l'organisme ne pourra recevoir que le montant maximum prévu.
- b) Les organismes dont le financement atteint 101% et plus de leur budget de consolidation, pourront s'ils le souhaitent présenter un projet spécifique. Au cours des 3 prochaines années, ils pourront présenter une demande dans le volet aide annuelle, le soutien financier étant limité à 10 000\$ pour les projets spécifiques.
- c) Les organismes qui ne présenteront pas de demande d'aide financière à Centraide, verront leur financement annulé. Aucune mesure de transition ne s'appliquera.

Application des règles de transition (exemples)

Niveau	Aide financière 2005	Aide financière maximale	Écart	Année 1 33 1/3% de l'écart ajouté à l'aide maximale prévue	Année 2 33 1/3% de l'écart ajouté à l'aide maximale prévue	Année 3 33 1/3% de l'écart ajouté à l'aide maximale prévue
Aide annuelle : 61 % à 100%						
1-Pauvreté	25 000 \$	20 000 \$	5 000 \$	23 333 \$	21 667 \$	20 000\$
2-Entraide et accompagnement auprès des personnes vulnérables	18 000 \$	15 000 \$	3 000 \$	17 000 \$	16 000 \$	15 000\$
3-Prévention et promotion auprès des familles et des jeunes	12 000 \$	10 000 \$	2 000 \$	11 334 \$	10 668 \$	10 000\$
Projets spécifiques : 101% et plus						
	15 000 \$	10 000 \$	5 000 \$	13 334\$	11 668\$	10 000\$

Dans tous les cas, les règles de transition s'appliqueront en premier et le calcul des règles des surplus en deuxième.

Centraide prévoit tenir des rencontres à l'automne prochain afin d'expliquer aux organismes l'application du nouveau modèle et plus précisément les différentes règles financières.

ANNEXE I

Liste des membres du comité

Du conseil d'administration

Monsieur Georges Loïselle, ingénieur chez Hydro-Québec et membre du Comité d'analyse régional, impliqué à Centraide Centre-du-Québec depuis 4 ans.

Monsieur Yves Proulx, enseignant à la retraite et aussi président du Comité de développement social, impliqué à Centraide depuis 2 ans.

Du Comité d'analyse régional :

Monsieur Alain Rheault, professionnel au Gouvernement du Québec, impliqué à Centraide pendant 3 ans.

Monsieur Luc Gagnon, travailleur social à la retraite, impliqué à Centraide depuis 10 ans

Monsieur Denis Morin, travailleur communautaire à la retraite impliqué à Centraide pendant trois ans.

De la communauté :

Monsieur Guy Gauthier, enseignant à la retraite et président de la Chambre de commerce en 2003.

Des organismes associés :

Madame Martine Guévin, intervenante à l'Ensoleilvent impliquée dans le milieu communautaire depuis 20 ans.

Madame Lise Ledoux, directrice du Carrefour d'entraide Drummond, impliquée dans le milieu communautaire depuis 18 ans.

Madame Sylvie Lejeune, directrice du Comptoir alimentaire Drummond impliquée dans le milieu communautaire depuis 14 ans.

Des comités de la campagne de financement

Monsieur Hugo Serli, courtier en valeurs mobilières et impliqué à Centraide Centre-du-Québec depuis 2 ans.

De l'équipe permanente de Centraide Centre-du-Québec

Daniel Manseau, directeur général

Michèle Blain, agente de liaison

Notre animateur : Monsieur Georges-Auguste Legault : Professeur titulaire à l'Université de Sherbrooke et le Directeur du Centre interuniversitaire de recherche en éthique appliquée. Il enseigne éthique et philosophie dans les facultés de droit et de théologie. Membre du comité d'éthique à Québec-Transplant et du comité d'éthique de la recherche à la Faculté des lettres et sciences humaines de l'université de Sherbrooke, il a publié de nombreux documents en éthique professionnelle et en éthique gouvernementale.

ANNEXE II

Méthodologie et étapes des travaux du comité

Compte tenu de l'importance de la réflexion, Centraide Centre-du-Québec a demandé la collaboration de Monsieur Georges A. Legault, professeur titulaire à l'Université de Sherbrooke et directeur du Centre interuniversitaire de recherche en éthique appliqué. Sous l'angle de l'éthique, il a développé l'approche de délibération et de dialogue pour aider les personnes à s'entendre sur des enjeux difficiles. C'est à ce titre que nous l'avons invité à animer les rencontres. Il nous a proposé deux outils pour réaliser les travaux du comité, soit une approche diagnostic / recommandations et une démarche dialogique. Voici un bref aperçu des deux outils utilisés lors des rencontres.

- L'approche diagnostic vise dans un premier temps à identifier les insatisfactions du mode actuel d'une organisation, de proposer des changements et de bien cerner la justification de ces changements. Les trois étapes de cette approche permettent de reconnaître la nécessité du changement, le bien-fondé du changement et facilite l'acceptation du changement proposé.
- La démarche dialogique vise à faire converger les points de vue des personnes vers une « décision » qui est acceptable par tous les participants au dialogue. Le but est donc de dépasser les points de vue opposés pour converger vers un point de vue acceptable par tous : elle exige des participants de trouver la meilleure solution acceptable pour tous. Cette démarche diffère de la démarche traditionnelle qui souvent confronte des points de vue et fait adopter celui de la majorité.

Dans l'optique de faire plus et mieux avec les sommes disponibles et en conformité avec le mandat reçu, le comité s'est donné des règles à suivre, à savoir

- Travailler en recherchant le bien commun collectif
- Travailler dans une perspective d'écoute attentive aux propos de chacun
- Intervenir dans une perspective permettant de faire avancer les travaux.

et des objectifs à atteindre, à savoir

- Examiner le processus de l'attribution et le modifier au besoin pour qu'il fasse une différence dans le soutien financier aux organismes
- Rechercher une méthode de financement qui permettrait de tenir compte de la mouvance des besoins et des changements dans la société
- Mieux soutenir les groupes.

Les grandes étapes des travaux du comité ont été de

- **Définir la provenance du besoin de changement à Centraide.** Il a été établi que les besoins provenaient principalement des solliciteurs, des dirigeants de Centraide et des analystes bénévoles mais pas des organismes communautaires.
- **Réfléchir sur l'identité :** qu'est-ce que Centraide pour les donateurs? Pour les organismes? Pour les bénévoles ? Est-il pertinent de modifier l'identité de Centraide de manière à orienter le financement des organismes en fonction de la façon dont ils font la différence dans la communauté ? Le dialogue entre les participants et les résultats des différents sondages réalisés ont démontré que le besoin de modifier la mission de Centraide n'était pas partagé mais que celui de préciser l'intervention de Centraide dans la communauté était nécessaire afin que tous les membres participants partagent et utilisent cette connaissance de l'intervention de Centraide dans leurs champs respectifs.

- **Traduire les interventions** de Centraide dans les conditions d'admissibilité et dans l'évaluation des demandes des groupes. Les discussions des membres ont permis d'identifier 3 manières possibles de définir les interventions de Centraide soit,

- 1- de centrer la mission autour de besoins pressants,
- 2- de la centrer autour des besoins des membres les plus vulnérables
- 3- de la centrer autour du développement social de la communauté.

Tout en conservant l'énoncé de la mission de Centraide, les membres ont retenu les deux points suivants permettant à Centraide de faire la différence : soit dans le besoin financier des organismes et dans les besoins sociaux répondus par ceux-ci.

- **Créer individuellement un modèle** qui pourrait concilier les 2 objectifs retenus et retenir collectivement un nouveau modèle.
- **Accepter les propositions finales** et les recommander au conseil d'administration de Centraide Centre-du-Québec.

Au terme du processus, les membres du comité ont créé un nouveau modèle d'analyse des demandes. Ce modèle trace le chemin pour que Centraide Centre-du-Québec puisse faire une différence dans le soutien aux organismes. Cette différence dans le soutien financier sera forcément conditionnelle aux résultats de la campagne, et s'articulera en tenant compte de la situation financière des groupes et des clientèles vulnérables rejointes.

Centraide a utilisé la typologie du cadre de financement de l'Agence pour situer la situation financière des groupes. Une recherche a été effectuée auprès de cinq Centraide de taille semblable pour connaître leurs pratiques au sujet des organismes ayant des surplus importants. Deux sondages ont également été réalisés, l'un auprès des groupes et un autre auprès des bénévoles de campagne. Finalement, Centraide a établi des critères précis et discriminants pour que Centraide Centre-du-Québec puisse faire la différence dans son soutien financier auprès des groupes et au niveau de la vulnérabilité des personnes.

ANNEXE III

Exemples d'application du calcul du surplus acceptable

Exemple no 1 :

Budget de l'organisme : 115 000\$
Immobilisation : 65,000\$

1^{ière} étape : Calcul du surplus acceptable selon les nouvelles règles :

20% du budget de l'organisme 115 000 = 23 000 \$

10 % de la valeur des immobilisations : 6 500 \$

2^e étape : Calcul du surplus réel de l'organisme (portion non engagée du surplus accumulé):

Surplus accumulé non affecté
de l'organisme à la fin de son année financière 45 450 \$

Moins les sommes déjà affectées à un projet en cours (6 000\$)
et qui seront utilisées à court terme

Moins les sommes réservées pour un projet à long terme (9 000 \$)

Surplus réel de l'organisme 30 450 \$ \$

3^e étape : État de la situation de l'organisme au sujet des surplus :

Surplus réel de l'organisme: 30 450\$

Moins le surplus acceptable (29 500\$)

Dépassement du surplus acceptable 950\$

***Dans cet exemple, la règle s'applique.**

4^e étape : Application de la règle (si le résultat positif à l'étape 3)

La moitié (50%) du surplus libre, soit 425 \$ devrait être retirée du financement accordé.

Exemple no 2:

Budget de l'organisme : 63 000\$

Immobilisation : ----

1^{ère} étape : Calcul du surplus acceptable selon les nouvelles règles :

25% du budget de l'organisme 63 000 = 15 825 \$

2^e étape : Calcul du surplus réel de l'organisme (portion non engagée du surplus accumulé):

Surplus accumulé non affecté
de l'organisme à la fin de son année financière 28 398\$

Moins les sommes déjà affectées à un projet en cours (3 000\$)
et qui seront utilisées à court terme

Surplus réel de l'organisme 24 898\$ \$

3^e étape : État de la situation de l'organisme au sujet des surplus :

Surplus réel de l'organisme: 24 898\$

Moins le surplus acceptable (15 825 \$)

Dépassement du surplus acceptable 9 073\$

***Dans cet exemple, la règle s'applique.**

4^e étape : Application de la règle (si le résultat positif à l'étape 3)

La moitié (50%) du surplus libre, soit 4 536.30\$ devrait être retirée du financement accordé.