
Rapport du Projet national sur le partage
des ressources :
Élaborer des modèles de collecte de fonds
conjointe à l'intention des organismes nationaux
de femmes et de jeunes filles

SOMMAIRE

par Mary Chrow, Suzanne Gibson et Rana Omidvar

Préparé pour :

Association canadienne pour l'association des femmes et du sport
Fondation des femmes canadiennes
L'Institut canadien de recherche sur les femmes
Réseau d'action des femmes handicapées du Canada (DAWEN - Réseau)
Comité canadien d'action sur le statut de la femme
Conseil national des femmes du Canada
Organisation nationale des femmes immigrées et des femmes
appartenant à une minorité visible du Canada
Réseau national action d'éducation femmes
YWCA du Canada/le Canada
Réseau national action d'éducation des femmes

SOMMAIRE

Février 1995

Nous remercions le Programme de la femme, ministère du Développement des ressources humaines, et la Direction du soutien aux organismes volontaires, ministère du Patrimoine canadien, d'avoir financièrement participé aux recherches effectuées dans le cadre de cette étude.

Les opinions exprimées dans ce rapport ne reflètent pas nécessairement celles des fournisseurs de fonds.

Pour reproduire toute partie de ce document, il faut obtenir une autorisation écrite du Congrès canadien pour la promotion des études chez la femme

Copyright © 1995 par le Congrès canadien des études chez la femme, 47, rue Main,
Toronto (Ontario) M4E 2V6 au nom du Comité de planification du
Projet national sur le partage des ressources

ISBN 0-921283-12-1

Rapport du Projet national sur le partage
des ressources:
Élaborer des modèles de collecte de fonds
conjointe à l'intention des organismes nationaux
de femmes et de jeunes filles

SOMMAIRE

Février 1995

Chrow **Gibson** **Omidvar**

Rapport du Projet national sur le partage des ressources:
Élaborer des modèles de collecte de fonds
conjointe à l'intention des organismes nationaux
de femmes et de jeunes filles

SOMMAIRE

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS GLOSSAIRE

INTRODUCTION

Généralités
Contexte
Objectifs du projet
Méthodologie
La définition de «collaboration»

RÉSULTATS

Possibilités en matière de collaboration
Méthodes de collecte de fonds
Opérations spéculatives
Structures pour appuyer une collecte de fonds conjointe
Adhésion et processus de développement
Leadership
Stratégies de commercialisation et de communication

MISE EN OEUVRE

Volet I -- Planification préalable
Volet II-- Planification et développement
Volet III-- Mise en oeuvre

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

AVANT-PROPOS

L'équipe des conseillères, qui se composaient de Mary Chow, Suzanne Gibson et Ratna Omidvar, a trouvé le Projet national sur le partage des ressources: Élaborer des modèles de collecte de fonds conjointe à l'intention des organismes nationaux de femmes et de jeunes filles enthousiasmant, exigeant et surtout revigorant. Expérience excitante que celle de participer à un projet qui aidera les groupes nationaux de femmes à la recherche d'équité à se lancer dans une nouvelle étape axée sur la croissance et l'indépendance. Nous espérons que les résultats et les recommandations de l'Étude de faisabilité aideront les groupes de femmes à prendre très bientôt des décisions clés sur la collaboration et la collecte de fonds.

À l'étape de la recherche, beaucoup de personnes nous ont apporté leur appui et leur compréhension inconditionnels. Nous tenons à chaleureusement remercier les femmes, spécialistes et fournisseurs de fonds qui ont pris le temps, en dépit de leur emploi du temps chargé, de nous faire part de leurs idées et leur expérience et de nous donner des conseils. Il aurait été impossible de préparer ce rapport sans leur contribution.

Nous voudrions en particulier remercier Michel Simard de Partenairesanté, Gordon White de The Environmental Fund of B.C. et Anna Doering de WOMANS WAY U.S.A., qui ont partagé généreusement leurs connaissances sur les structures fédératives et les dons en milieu de travail. Leur participation à la recherche et à la rédaction du rapport définitif a été très précieuse. Nous aimerions aussi remercier Ian Morrison de Friends of Canadian Broadcasting qui a spontanément partagé avec nous son savoir sur la création d'une coalition.

Lucie Langdeau a apporté un appui précieux à l'équipe des conseillères en ce qui concerne la mise en oeuvre des recherches, du questionnaire et des groupes de réflexion en français. Pippa Shaddick et Violetta Li ont passé des heures à dactylographier des tableaux et des données pour le rapport définitif. Deanne Fisher a effectué à la dernière minute des recherches et nous a précieusement aidées au niveau de la rédaction. Nous leur sommes gré du temps qu'ils et elles nous ont consacré et de leur appui.

Nous tenons à exprimer nos remerciements au Programme de la femme du ministère du Développement des ressources humaines, et à la Direction du soutien aux organismes volontaires, ministère du Patrimoine canadien, qui ont financé l'étude de faisabilité. Ils se sont vivement intéressés au projet du début à la fin.

Enfin, un Comité de planification dévoué, qui a travaillé avec diligence au nom des groupes de femmes nationaux à la recherche d'équité, a orienté la mise en oeuvre du projet. Nous tenons à remercier tout particulièrement et sincèrement Aisla Thomson du Congrès canadien pour la promotion des études chez la femme de s'être tenue à notre disposition et de son appui pendant toutes les étapes de la recherche, de l'analyse et de la rédaction de ce présent rapport.

Pour terminer, tous nos voeux de développement accompagnent les groupes de femmes à l'avenir. Bonne route!

GLOSSAIRE

Alliance stratégique: Accord entre deux ou plusieurs organismes indépendants (quelquefois concurrents) qui travaillent de concert pour atteindre un ou des objectifs précis dans un but et un intérêt communs

Coalition: Alliance souple d'organismes ou de personnes qui se regroupent pour accomplir une tâche précise ou atteindre un objectif spécifique

Collaboration/collectif: Un contrat volontaire entre deux organismes ou plus... ayant une vision commune en vertu duquel leur argent, effets, travail et compétences constituent en partie ou complètement un commerce ou une entreprise licite, étant précisé qu'ils partageront proportionnellement les bénéfices et les pertes

Don électif: Système selon lequel un donneur peut faire une donation à un membre précis d'une fédération dans le cadre d'une campagne en milieu de travail

Don en milieu de travail: Stratégie de collecte de fonds qui permet au personnel d'un milieu de travail précis de faire des dons à des organismes approuvés grâce à des déductions sur la feuille de paie ou à d'autres moyens

Fédération: Un organisme se composant de membres participants qui collecte et distribue des fonds, surtout en remettant aux membres des dons faits en milieu de travail

Fondation: Organisme de subventions qui collecte de l'argent par divers moyens et le distribue aux candidats qui répondent aux critères établis

Fonds de remplacement: Campagne de collecte de fonds en milieu de travail organisée par des fédérations de membres autres que Centraide

Opération spéculative: Affaire dont un organisme ou des organismes sont propriétaires et qu'ils gèrent dans le but de collecter des fonds à l'intention de ses propriétaires

SOMMAIRE

INTRODUCTION

A. GÉNÉRALITÉS

Lancé par le Congrès canadien pour la promotion des études chez la femme (CCPEF), le projet «Partager les ressources» a été élaboré pour effectuer des recherches sur des modèles, des stratégies et des structures qui permettraient de faire des collectes de fonds et de développer des ressources conjointement dans le secteur des femmes.

Les efforts déployés pour réunir les groupes de femmes et étudier les possibilités qu'offrent des collectes de fonds conjointes ont découlé de la création de la Fondation des femmes canadiennes (FFC). Les travaux de la FFC dans ce domaine ont entraîné la tenue en 1991 d'une conférence s'intitulant *Enlarging the Pie*. La conférence, coparrainée par le YMCA du Canada et le Comité canadien d'action sur le statut de la femme, a permis de rassembler dix-huit groupes de femmes pour entamer un processus de collaboration visant à regrouper ressources, expériences et connaissances de manière plus efficace. Cette rencontre a été marquée entre autres par une entente, selon laquelle les groupes de femmes devraient étudier des moyens pour procéder à des collectes de fonds conjointes. D'autres secteurs de travail ont aussi été cernés, dont le partage de renseignements sur les collectes de fonds, et l'élaboration d'un message commun ou d'un énoncé de cas pour appuyer les efforts de collecte de fonds.

Comme le milieu de la collecte de fonds devient de plus en plus concurrentiel, les groupes de femmes se rendent compte qu'un simple déplacement de l'argent rapporté actuellement par les collectes de fonds ne permettra pas le genre de stabilité financière et de possibilités organisationnelles nécessaires. En revanche, le secteur des femmes a besoin d'une «injection» de nouveaux fonds qu'elles pourraient beaucoup mieux se procurer en travaillant ensemble plutôt que de manière isolée.

Cette attitude ne signifie pas pour autant que les groupes de femmes acceptent la réticence de plus en plus marquée des gouvernements à assumer leurs responsabilités, c'est-à-dire à apporter leur appui aux groupes qui s'efforcent de redresser des inégalités sociales. Les groupes ne font en fait que reconnaître la réalité. Pour beaucoup de ces groupes, le succès et la survie de leur organisme dans les prochaines années dépendront beaucoup de leur possibilité de trouver de nouvelles sources de revenu, tout en continuant à affirmer simultanément que le gouvernement doit soutenir leurs efforts.

Le Projet national sur le partage des ressources est une étude de faisabilité. Celle-ci évalue jusqu'à quel point les groupes de femmes ont besoin de prendre des mesures conjointes en matière de collecte de fonds, en ont la volonté, la capacité et sont solidaires, et recommandent un plan d'action pour réussir.

Le CCPEF a invité les groupes ayant participé à la conférence *Enlarging the Pie* et d'autres groupes nationaux de femmes à former un comité de planification et à travailler ensemble au projet. Neuf organismes nationaux de femmes ont accepté d'avoir une représentante au Comité de planification. Pour différentes raisons, tous les groupes n'ont pu activement participer aux réunions et aux discussions du Comité de planification, mais tous appuient le projet. Les groupes qui y ont siégé sont les suivants:

- Association canadienne pour l'avancement des femmes et du sport
- Fondation canadienne des femmes
- L'Institut canadien de recherche sur les femmes
- Réseau d'action des femmes handicapées du Canada (DAWN - Toronto)
- Comité canadien d'action sur le statut de la femme
- Conseil national des femmes du Canada
- Organisation nationale des femmes immigrantes et des femmes appartenant à une minorité visible du Canada
- Réseau national action d'éducation des femmes
- YWCA du Canada/of Canada

Une équipe de conseillères, se composant de Mary Chow, Suzanne Gibson et Ratna Omidvar, ont travaillé au projet avec le Comité de planification. En raison de leurs antécédents et connaissances en matière de développement organisationnel, de collecte de fonds et de planification stratégique, les conseillères ont mené des entrevues et animé des groupes de réflexion, puis ont synthétisé les données afin qu'elles soient présentées dans le présent rapport.

Le Programme de la femme, ministère du Développement des ressources humaines, et la Direction du soutien aux organismes volontaires, ministère du Patrimoine canadien, ont financé l'étude de faisabilité.

B. CONTEXTE

Les groupes de femmes se heurtent à d'immenses obstacles pour trouver des subventions adéquates. Les organismes de financement traditionnels octroient surtout des subventions à des services et à des programmes destinés aux hommes et aux femmes. De plus, les subventions du gouvernement s'amenuisant, l'avenir financier des groupes de femmes nationaux à la recherche d'équité pose de graves problèmes.

Selon les spécialistes, les organismes de financement traditionnels accordent moins de 5 % de leurs subventions aux programmes axés sur les femmes. Beaucoup de groupes de femmes s'efforcent dans leurs travaux de déclencher des changements systémiques, approche que nombre de sociétés et de fondations n'appuient pas. Résultat: aujourd'hui, la majorité des subventions de beaucoup de groupes de femmes provient de sources gouvernementales. Étant donné que le climat se caractérise actuellement par une réduction des dépenses gouvernementales, ces subventions diminueront à coup sûr.

Les groupes de femmes reconnaissent qu'il faut avoir recours à de nouvelles méthodes de collecte de fonds et toucher de nouveaux marchés. Ils sont toutefois prisonniers d'un cercle vicieux, car il existe des obstacles pour lancer de nouvelles initiatives de collecte de fonds, les plus graves étant le manque de temps du personnel et des bénévoles et la pénurie de ressources. Ce projet constitue la première étape visant à rompre le cycle.

C. OBJECTIFS DU PROJET

- Circonscrire le statut d'organisme de bienfaisance; la mission; la base des ressources; la structure organisationnelle; déterminer les besoins en matière de développement et d'expansion; dresser un plan financier à court terme et à long terme; et déterminer les possibilités, les objectifs, les occasions et les défis des groupes nationaux de femmes et de jeunes filles à la recherche d'équité en matière de collecte de fonds
- Établir un mécanisme pour rassembler tous les ans des renseignements, à l'intention des organismes nationaux de femmes et de jeunes filles, sur des sujets financiers, et des questions et techniques relatives à une collecte de fonds pertinents
- Étudier la possibilité d'élaborer des modèles de collecte de fonds conjointe à l'intention des groupes de femmes nationaux à la recherche d'équité
- Obtenir auprès de personnes-ressources clés des conseils et des recommandations à propos des modèles proposés
- Décider quelles techniques en matière de collecte de fonds s'appliquent le mieux aux modèles

- Obtenir auprès des groupes de femmes nationaux à la recherche d'équité des commentaires tangibles sur les avantages et les inconvénients de chaque modèle proposé par rapport à la structure et au mode de fonctionnement véritables de chacun d'entre eux
- Déterminer comment les organismes de femmes et de jeunes filles nationaux à la recherche d'équité peuvent participer aux modèles conjoints
- Étudier l'expérience antérieure des succursales locales et provinciales en matière de collecte de fonds et déterminer en quoi un modèle national conjoint affecterait ces succursales
- Se renseigner auprès de spécialistes sur les avantages et les problèmes de chaque modèle proposé en fonction de leur expérience et de leurs connaissances
- Déterminer l'appui possible que pourraient procurer des fournisseurs de fonds à une initiative conjointe et analyser dans quelles circonstances ces derniers appuieraient un modèle conjoint
- Donner de l'élan au projet et prendre les rênes du processus et des décisions prises par les groupes de femmes et s'allier l'appui des donateurs possibles.

D. MÉTHODOLOGIE

Les conseillères ont non seulement étudié des documents pertinents, mais elles se sont aussi procurées des renseignements et des idées auprès des groupes de femmes, des spécialistes de la collecte de fonds et de la collaboration et des donateurs.

- Un questionnaire de sept pages a été envoyé à 58 organismes nationaux de femmes et de jeunes filles à la recherche d'équité. Vingt-huit groupes nationaux de femmes et un membre local d'un groupe national de femmes ont dûment rempli le questionnaire, lequel forme la base de ce rapport.
- Des entrevues ont été organisées avec soixante-cinq personnes, dont des représentantes des groupes nationaux de femmes, des spécialistes de la collecte de fonds, du développement organisationnel ou d'initiatives conjoints, des donateurs, le directeur des affaires publiques d'une grande société et d'importants philanthropes de fondations canadiennes.
- Des groupes de réflexion, se composant de vingt-six personnes représentant différents secteurs (condition féminine, collecte de fonds, développement organisationnel, milieu des affaires, gouvernement, médias, donateurs, initiatives conjoints) ont été organisés à Montréal, Toronto et Ottawa.

E. COLLABORATION

Une longue récession a durement frappé les organismes à but non lucratif du Canada. Leurs ressources sont maigres, alors que la demande en services et en programmes a augmenté.

Les organismes à but non lucratif se font concurrence en matière de subventions et beaucoup sont en train de perdre leur part traditionnelle du marché. Ils cherchent de nouveaux moyens rentables de fournir des services. Les fournisseurs de fonds s'attendent à ce que les groupes s'unissent et mettent en commun leurs ressources de façon à être plus efficaces. «Partenariats», «alliances stratégiques», «collaboration» et «coopération» sont des méthodes que les organismes de bienfaisance et les fournisseurs de fonds sont en train d'étudier pour déterminer s'il s'agit là de moyens possibles pour déclencher des changements sociaux.

On entend pas collaboration «Un contrat volontaire entre deux organismes ou plus... ayant une vision commune en vertu duquel leur argent, effets, travail et compétences constituent en partie ou complètement un commerce ou une entreprise licite, étant précisé qu'ils partageront proportionnellement les bénéfices et les pertes». (1)

Il est possible, voire probable, que les groupes de femmes voudront élargir le concept de collaboration pour qu'il englobe une approche collective. On entend par «approche collective», une méthode de prise de décisions se fondant sur un consensus soit entre groupes, soit entre individus. Nombre de groupes de femmes acceptent tout à fait cette manière de prendre des décisions. Les auteures de ce rapport ne souhaitant pas déterminer à l'avance le genre de méthode de prise de décisions que les groupes participants adopteront, ont par conséquent utilisé le terme plus général de «collaboration» dans tout le rapport.

Il faut que les groupes de femmes nationaux à la recherche d'équité étudient les éléments clés d'une collaboration efficace (succès et obstacles). Les éléments pour réussir sont bien définis et comprennent entre autres: une attitude positive, une équipe équilibrée, une bonne communication, le partage des ressources, des structures de pouvoir équitables, des intervenants et intervenantes avisés, une gestion solide, une stabilité et une créativité financière et administrative. Il faut surtout qu'ils comprennent à fond les conséquences qu'entraîne un travail en collaboration et s'engagent à se faire confiance, à coopérer et à partager leurs ressources. Le succès de l'initiative en dépendra.

(1) Audet A. B., Rostami, J. (1993) Stratégies de partenariat pour l'investissement communautaire: Rapport détaillé. Institut de recherches en dons et en affaires publiques, Toronto (Ontario).

RÉSULTATS

A. POSSIBILITÉS EN MATIÈRE DE COLLABORATION

Il est indéniable qu'il existe dans le secteur des femmes le besoin, mais aussi l'appui et les compétences nécessaires, pour créer un programme de collecte de fonds conjointe.

Plus de la moitié des revenus d'exploitation de la majorité des groupes de femmes qui ont répondu au questionnaire administré dans le cadre de cette étude provient de sources gouvernementales. Les groupes de femmes ont indiqué qu'ils devaient collecter de l'argent pour remplacer les subventions en baisse du gouvernement. Ils ne veulent pas, toutefois, se contenter de déplacer les ressources actuelles, mais souhaitent puiser dans de nouvelles ressources. Les groupes admettent que la meilleure façon de collecter de nouveaux fonds est de travailler en collaboration, sans pour autant faire concurrence aux efforts déployés actuellement au niveau national, provincial ou local en matière de collecte de fonds. Selon les groupes de femmes, travailler en collaboration peut aussi avoir des répercussions positives sur leur efficacité et la rentabilité.

Les résultats du questionnaire indiquent également que les groupes de femmes ont les moyens structureux et sont en excellente position pour se lancer dans une initiative conjointe:

- La majorité des groupes sont constitués en sociétés en vertu de la loi du régime fédéral
- La majorité des groupes ont le statut d'organismes de bienfaisance
- Huit ont des fonds de dotation
- Huit ont des fondations de bienfaisance ou de fiducie séparés aux fins de charité
- Six groupes comptent du personnel à plein temps ou à temps partiel pour collecter des fonds
- La majorité a un Conseil d'administration élu
- La plupart des groupes comptent de deux à sept employé(e)s à plein temps
- Le budget d'exploitation de la majorité se monte à 50 000 \$ par an ou plus
- La majorité a une réserve de fonctionnement
- Neuf ont de l'expérience en matière de collecte de fonds conjointe

La plupart des groupes qui ont répondu au questionnaire sont constitués en corporation et ont le statut d'organisme de charité. Parmi ceux qui n'ont pas le statut d'organisme de charité, certains ont une fondation ou un fonds en fiducie de bienfaisance. Plus important encore, la plupart des groupes sont prêts à partager leurs bénévoles, leur expérience, leur personnel et leurs ressources financières dans le cadre de cet effort conjoint.

Recommandation 1:

Les groupes de femmes nationaux devraient travailler de concert pour avoir accès à de nouveaux marchés et être sûrs de réussir.

- Les groupes de femmes devraient s'attacher à accéder à de nouveaux marchés et à de nouveaux donneurs pour assurer l'égalité des femmes et des jeunes filles au Canada
- Les groupes de femmes devraient travailler de concert pour optimiser les chances de succès
- Les groupes de femmes devraient élaborer des plans proactifs de collaboration dans un esprit de confiance mutuelle
- Les groupes de femmes devraient mettre au point une vision commune de leurs travaux conjoints, faute de quoi ils ne réussiraient pas
- Les groupes de femmes doivent axer leurs travaux sur des résultats qui entraîneraient des améliorations tangibles et mesurables quant à la qualité de vie des femmes et des jeunes filles au Canada
- Dans le cadre d'une nouvelle opération conjointe, les groupes de femmes devraient donner au terme «participation» un sens très large. Ils devraient activement chercher à faire participer des Canadiennes de tous les horizons et tenir compte de leurs besoins. Les femmes francophones, autochtones, de couleur, les immigrantes et les réfugiées, les lesbiennes, les femmes handicapées devraient toutes trouver leur place dans cette opération.

B. METHODES EN MATIÈRE DE COLLECTE DE FONDS

Les dons en milieu de travail constituent la méthode de collecte de fonds qui offre le plus de possibilités, est la moins susceptible de faire concurrence aux efforts existants, jouit du plus grand appui au sein de la communauté féminine et convient le mieux à une initiative conjointe.

Les particuliers représentent à l'heure actuelle le groupe de financement le plus important au Canada et celui qui offre le plus de possibilités. Une déduction sur la feuille de paie est économique et constitue pour les groupes de femmes une source permanente de revenus non exploitée. De plus, elle ne ferait en rien concurrence aux initiatives locales et provinciales des groupes de femmes. De plus, la méthode donne l'occasion de rehausser le profil et la visibilité, deux éléments auxquels les groupes de femmes accordent beaucoup de valeur.

Avantages des dons en milieu de travail

- Le don moyen est conséquent - certaines personnes estiment qu'il peut atteindre 125 \$ par an
- Il s'agit d'un marché non exploité, dont les possibilités sont immenses à long terme pour les groupes de femmes
- Une déduction sur la feuille de paie est une façon moins douloureuse de faire un don
- Beaucoup de milieux de travail sont habitués à faire des dons
- Économique
- Possibilité de se tailler un profil favorable pendant les présentations faites aux employés
- Moyen facile pour les donateurs de faire un don régulièrement
- Gamme de choix plus vaste pour les donateurs
- Permet à tout le monde de faire un don, indépendamment du montant
- Liquidité régulière, prévisible
- Possibilité de créer de solides relations avec le public
- Plus il y a de collectes de fonds, plus tout le monde en tire parti
- Selon de récentes études, davantage d'employés feraient un don si le choix était plus vaste
- Attirent de nouveaux partisans
- Recrutement et participation de bénévoles

Inconvénients des dons en milieu de travail

- Le marché de la main-d'oeuvre se rétrécit en raison de l'économie
- Il faut de trois à cinq ans pour faire de l'argent et presque dix ans pour générer des revenus importants
- Les membres et la fédération doivent appliquer une démarche très stratégique et faire constamment preuve de dévouement
- L'accès est très difficile
- Concurrence avec les efforts déployés par Centraide
- Les organismes et bénéficiaires éprouvent des difficultés à établir des liens personnels avec les donateurs
- Croissance lente
- Exigent du personnel et un vaste réseau de bénévoles
- Les exigences en matière d'éducation des employeurs, des employés et des groupes participants sont énormes en raison du plan relatif aux déductions sur la feuille de paie existant
- Les sociétés s'intéressent au service direct au niveau local
- Les organismes donateurs doivent prouver qu'ils obtiennent des résultats en ce qui concerne les problèmes communautaires
- La récession a provoqué une baisse des dons
- La valeur des fonds de remplacement sera constamment remise en question
- Exigent du temps, des ressources et une somme de travail énorme
- L'organisme et le personnel risquent de manquer d'expérience
- L'appui de la majorité du personnel constitue un facteur clé pour réussir
- Les membres doivent avoir le statut d'organisme de bienfaisance

Recommandation 2 :

Les groupes de femmes devraient réunir conjointement des fonds grâce aux dons en milieu de travail et distribuer l'argent aux organismes membres.

- Les groupes de femmes devraient étudier la possibilité d'établir une fédération d'organismes membres dans le but de réunir des fonds et de les distribuer aux membres par le biais de dons en milieu de travail et de déductions sur la feuille de paie
- Les groupes de femmes devraient élaborer une stratégie éducative sur les dons en milieu de travail à l'intention des groupes nationaux, provinciaux et locaux. La mise sur pied de ce genre de stratégie constitue un engagement à long terme (de trois à cinq ans avant de générer des revenus)
- Les groupes de femmes devraient étroitement collaborer avec les membres locaux pour prouver clairement les répercussions qu'ont les dons sur la vie des femmes et des jeunes filles.

Suite à cette recommandation, on reconnaît que:

Il est plus probable d'avoir accès à des dons en milieu de travail en tissant une alliance stratégique avec d'autres groupes.

Le Canada compte seulement deux fonds de remplacement (qui ne sont pas des Centraides) qui ont accès à des dons en milieu de travail (Partenairesanté national et provincial) et The Environmental Fund of B.C., alors que les États-Unis en comptent 180. Le succès de Partenairesanté pour accéder aux dons en milieu de travail a été limité. Le gouvernement fédéral n'accorde actuellement accès à sa feuille de paie qu'à Centraide et à Partenairesanté, conformément à une entente conjointe.

De récentes discussions avec le gouvernement fédéral suggèrent que le Conseil du Trésor risque de considérer d'un oeil favorable une demande d'accès à des dons en milieu de travail par des groupes de femmes. Toutefois, le risque d'échec dans les milieux de travail (secteur privé) est grand si les groupes de femmes nationaux à la recherche d'équité essaient d'y avoir accès de façon isolée.

On entend par alliance stratégique une entente entre deux ou plusieurs organismes séparés et indépendants (quelquefois concurrentiels) qui s'efforcent d'atteindre ensemble un ou des objectifs précis d'intérêt commun. Ce genre d'alliance pourrait entraîner le partage de ressources et le déploiement d'efforts conjoints pour atteindre les objectifs fixés. Une alliance stratégique, comprenant diverses fédérations s'intéressant à un large éventail de questions et représentant des segments importants de la population (santé, arts, groupes minoritaires, environnement, enfants, etc.), constituerait un groupe de pression puissant au gouvernement et augmenterait par conséquent les chances de succès.

Recommandation 3

Les groupes de femmes devraient former une alliance stratégique avec les fédérations canadiennes existantes et en formation pour avoir davantage accès à des dons en milieu de travail.

- Les groupes de femmes devraient immédiatement former une alliance stratégique avec les fédérations canadiennes sur les méthodes relatives à l'accès
- Les groupes de femmes devraient jouer un rôle de leadership dans la formation d'alliances stratégiques avec d'autres groupes, d'autres organismes et des fédérations naissantes (enfants, environnement, groupes minoritaires, santé, arts, etc.) de façon à constituer une force puissante et à exercer des pressions pour accroître l'accès aux dons en milieu de travail.

C. AUTRE POSSIBILITÉ POUR COLLECTER DES FONDS: LES OPÉRATIONS SPÉCULATIVES

Une opération spéculative porte en elle la possibilité de générer d'importants revenus, aucune restriction ne s'appliquant à l'utilisation des fonds.

Les participantes au processus de consultations organisé dans le cadre de ce projet se sont montré très enthousiastes à l'idée que les groupes de femmes pourraient collaborer à une opération spéculative. D'après nos recherches, certains organismes et fédérations réussissent à tirer des revenus ailleurs qu'auprès du marché des donateurs.

Les groupes de femmes pourraient augmenter leur base de financement indépendante en mettant au point de nouveaux produits/services qu'elles vendraient aux consommateurs. On peut mettre sur pied une opération spéculative conformément à divers modèles structuraux. De plus, les membres participant à l'opération n'ont pas besoin d'avoir un numéro d'organisme de bienfaisance. Ce genre d'opération peut aussi créer des emplois pour les femmes et encourager l'autosuffisance.

La mise sur pied d'une opération spéculative peut être utile pour attirer de nouveaux bénévoles, mais les coûts de démarrage sont en général importants et présentent des risques. De plus, on ne réalise pas quelque fois de bénéfices avant des années. Une fois les premiers investissements effectués, et grâce à une bonne planification et élaboration du produit, à une commercialisation méticuleuse et à une dotation en personnel adéquate, on peut générer des revenus nets importants, pourvu que les premiers bénéfices soient réinvestis dans l'affaire.

Avantages d'une opération spéculative

- Aucune restriction ne s'applique à l'utilisation des fonds collectés
- L'organisme parrain ou ses membres ne doivent pas avoir un numéro d'association de bienfaisance
- Sensibilise et permet de s'allier de nouveaux membres et partisans
- Permet de moins dépendre des sources de financement traditionnelles en ciblant le marché des consommateurs
- Permet quelquefois d'atteindre des objectifs connexes, dont développement économique des femmes et sauvegarde de l'environnement
- La structure peut être simple et pas trop bureaucratique
- On peut en tirer des revenus élevés, pourvu que l'investissement soit au départ important et que des personnes compétentes gèrent l'affaire
- Peut captiver l'imagination des femmes qui gèrent des affaires et créer par conséquent un fond de bénévoles expérimentées
- Cible le marché des consommateurs au lieu de cibler celui des donateurs

Inconvénients d'une opération spéculative

- Exige des fonds de démarrage importants et peut-être des années de travail avant que des bénéfices puissent être réalisés
- Grands risques courus
- Exige des compétences dont un organisme de femmes n'a pas normalement besoin
- Les systèmes de partage des revenus peuvent être compliqués et entraîner des conflits
- Crée des tensions entre l'objectif spéculatif de l'opération et la mission de l'organisme parrain
- Il se peut que les membres s'opposent à l'accent mis sur la consommation, phénomène inhérent à toute opération spéculative
- D'autres valeurs (comme la formation) peuvent compromettre l'objectif fixé, soit faire des bénéfices
- Les revenus fluctuent en fonction de l'économie et de la concurrence

Recommandation 4 :

Les groupes de femmes devraient élaborer une opération spéculative, soit une activité secondaire conjointe, pour réunir des fonds.

- Les groupes de femmes devraient étudier la possibilité de créer une base de revenus indépendante grâce à la vente de produits ou de services. Le produit ou le service obtiendrait plus de succès s'il correspondait aux valeurs des femmes.
- Le principal objectif d'une opération spéculative mise sur pied par des groupes de femmes serait de générer des revenus nets. L'opération devrait donc être dirigée conformément à des principes de gestion des affaires sûrs.
- On peut ajouter des objectifs secondaires, dont le développement économique des femmes.

D. STRUCTURES POUR APPUYER UNE COLLECTE DE FONDS CONJOINTE

Créer un nouvel organisme constitue la meilleure façon de mettre sur pied une nouvelle initiative conjointe.

L'opinion des groupes de femmes varie en ce qui concerne la nécessité de créer un nouvel organisme pour se lancer dans toute stratégie de collecte de fonds conjointe. Sa viabilité ne fait pas non plus l'unanimité. Certains groupes de femmes souhaitent travailler au sein des organismes et fondations existants pour réunir de l'argent. Plusieurs groupes ont proposé la Fédération canadienne des femmes, mais celle-ci détient un mandat précis, soit celui de se concentrer sur l'indépendance économique et l'autosuffisance des femmes et des jeunes filles. D'autres estiment que de nouveaux organismes sont davantage en mesure de s'adapter à l'éventail de valeurs et de questions que représentent les groupes de femmes à la recherche d'équité.

Toutefois, aucun organisme existant mentionné pendant les consultations n'est suffisamment vaste pour englober les mandats des groupes de femmes. Tous les groupes de femmes affirment qu'il faut être maîtres de toute entreprise nationale de collecte de fonds et en exercer le contrôle.

Recommandation 5 :

Les groupes de femmes devraient créer un nouvel organisme dans le cadre de ce travail conjoint.

- Les groupes de femmes devraient mettre sur pied une nouvelle entité organisationnelle séparée pour avoir conjointement accès à de nouveaux donateurs
- Le modèle structurel devrait permettre aux membres d'être maîtres des décisions et du processus

Une étude des structures possibles de ce nouvel organisme révèle que:

Le modèle fédératif est le seul qui permet aux groupes de femmes d'avoir accès à des dons en milieu de travail par le biais de déductions sur la feuille de paie. Il convient aussi parfaitement à l'élaboration d'autres méthodes de collecte de fonds.

Les groupes de femmes consultés dans le cadre de ce projet préféreraient que la structure de cette nouvelle initiative conjointe soit officielle et que celle-ci soit constituée en corporation. Compte tenu de la méthode de dons en milieu de travail recommandée, la structure retenue devra être en mesure d'obtenir un numéro d'enregistrement de bienfaisance, conformément aux lignes directrices de Revenu Canada, et être extrêmement redevable vis-à-vis des donateurs et des organismes membres.

Les groupes de femmes américains sont très en avance en ce qui concerne l'élaboration de structures et de stratégies visant à avoir accès à des dons en milieu de travail. Ce projet compte beaucoup de documentation en provenance de WOMENS WAY USA, une fédération américaine prospère de groupes de femmes qui lève des fonds en milieu de travail. Des fédérations comme WOMENS WAY USA ont énormément d'expérience dans ce domaine dont les groupes de femmes canadiens pourraient tirer parti.

Une fédération constitue une structure qui répond à ces exigences. En fait, c'est la seule structure en mesure d'abriter une campagne en milieu de travail.

Avantages d'une fédération

- Sentiment d'appartenance des membres
- Créer la masse critique nécessaire pour réussir
- Les donateurs comprennent facilement la structure
- Aux yeux des donateurs, la crédibilité et la redevabilité d'une fédération sont plus solides que celles d'une structure moins officielle
- Cette structure permet de procéder à des déductions sur les feuilles de paie et d'obtenir des dons en milieu de travail
- Une fédération peut appuyer une opération spéculative
- Outre les déductions sur les feuilles de paie, une fédération permet d'appliquer toutes sortes de méthodes de collecte de fonds dont cadeaux importants, publipostages, manifestations spéciales, dons de sociétés et de fondations
- Une fédération s'assure souvent l'appui (bénévole et financier) de personnes appartenant à la communauté
- Les dirigeants de la communauté ont tendance à la considérer comme une structure plus crédible
- Les critères et conditions d'adhésion assurent que des groupes crédibles en deviennent membres et que les intérêts des donateurs soient protégés
- Les membres de base et leurs commettants peuvent immédiatement élargir le marché de la structure et l'appui dont elle jouit

Inconvénients d'une fédération

- Exige beaucoup de temps et d'efforts en ce qui concerne l'élaboration et l'obtention du statut d'organisme de bienfaisance
- Une grande fédération comptant de nombreux membres ne permet pas comme un organisme individuel d'entretenir des relations personnelles intimes avec les donateurs
- Une structure regroupant divers groupes peut entraîner des conflits d'intérêt et des querelles intestines
- Dans une fédération il y a davantage d'organisation et de bureaucratie
- Une fédération peut ne pas être en mesure de tenir compte des disparités régionales
- Les organismes qui deviennent membres de la fédération doivent être bien organisés et en mesure de remplir leurs obligations, soit consacrer du temps à la fédération et lui fournir des ressources

Recommandation 6 :

Les groupes nationaux de femmes à la recherche d'équité devraient mettre sur pied une fédération, l'objectif principal étant de lancer une campagne de dons en milieu de travail.

- Les groupes de femmes devraient se faire conseiller par leurs homologues canadiens et américains en ce qui a trait à la création d'une fédération et à l'élaboration de stratégies d'accès en milieu de travail
- Les groupes de femmes devraient se faire activement conseiller par leurs homologues canadiens et américains en ce qui concerne la mise sur pied de structures, l'élaboration de stratégies et de politiques et la négociation d'accords avec les groupes locaux et provinciaux

L'un des principaux avantages d'une structure fédérative est le suivant:

Une fédération peut abriter une opération spéculative, celle-ci étant soit une entreprise enregistrée, soit une coopérative ou simplement l'une des activités de la fédération.

Les opérations spéculatives permettent une grande souplesse de structure. Les principales questions à étudier lorsqu'on choisit une structure visant à appuyer la branche commerciale d'une fédération sont les suivantes: règlements fiscaux, le déboursement de revenu (y a-t-il des bénéficiaires pour les particuliers participant?) et prise de décisions. Les organismes consultés dans le cadre de ce projet gèrent des affaires à but lucratif conformément à diverses structures, mais aucun n'est vraiment analogue au genre d'initiative conjointe envisagée pour les groupes de femmes.

Recommandation 7 :

Les groupes de femmes devraient effectuer d'autres recherches avant de mettre sur pied une structure visant la vente d'un produit ou d'un service et la réalisation de revenus pour les groupes membres. Cette structure devrait être compatible avec la structure "parapluie" d'une fédération.

- Les groupes de femmes devraient particulièrement prêter attention aux conséquences qu'aura sur le plan fiscal le fait d'enregistrer ou de ne pas enregistrer l'affaire.
- On peut confier la responsabilité du développement d'une opération spéculative à un comité de travail de la fédération, lequel peut avoir accès à des spécialistes de

- la mise sur pied d'opérations commerciales

Les études de cas des trois structures envisagées dans le présent rapport se trouvent aux Annexes N, O et P.

E. ADHÉSION ET PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT

Les groupes de femmes favorisent une politique d'adhésion ouverte et englobante, seules quelques restrictions mineures relatives à la nature des organismes pouvant participer au développement de l'affaire s'appliquant.

Les conseillères se sont rendu compte que les groupes de femmes partagent la même philosophie quant à la globalité et souhaitent que toute nouvelle entreprise tienne compte de la diversité culturelle, raciale, régionale et linguistique du Canada. Les spécialistes recommandent aussi que la base des membres soit la plus large possible pour attirer divers donateurs, ceux-ci préférant les groupes qui représentent tous les besoins des femmes et des jeunes filles.

Recommandation 8 :

Une nouvelle fédération de groupes nationaux de femmes devrait se composer de membres aussi divers que possible et en provenance de tous les horizons.

- Il faut élaborer des critères d'adhésion clairs et préciser le rôle et les responsabilités des membres . Les groupes de femmes doivent définir clairement les termes national et «à la recherche d'équité»
- Les groupes de femmes doivent peser les avantages d'accueillir d'autres groupes connexes (ex. : groupes de recherche sur la santé des femmes)
- En ce qui concerne l'élaboration des critères d'adhésion, il faut tenir compte des besoins des femmes francophones, des femmes autochtones, des lesbiennes, des femmes de couleur, des immigrantes, des réfugiées et des femmes ayant un handicap
- Le Comité de planification du partage des ressources devrait faire participer des membres clés des groupes représentant les femmes francophones, les femmes autochtones, les lesbiennes, les femmes de couleur, les immigrantes, les réfugiées et les femmes ayant un handicap à la rencontre nationale et leur demander de façon active et continue ce qu'elles pensent de toutes les propositions

Si aux premières étapes l'adhésion peut être vaste, il est évident:

Qu'il faut élaborer une vision commune et des politiques connexes avant de collecter un seul sou.

D'après les groupes canadiens de femmes, les spécialistes et les groupes de femmes américains, il faut avant de collecter quelque argent que ce soit définir minutieusement les éléments suivants quand on met sur pied une fédération:

- Vision commune et principes d'orientation
- Critères d'adhésion
- Responsabilités des membres
- Responsabilités de la fédération
- Gestion et processus de prise de décisions
- Politiques d'exploitation

Les groupes provinciaux et locaux appuient l'idée d'une collaboration nationale, dans la mesure où celle-ci ne fait pas concurrence aux efforts déployés à l'échelle locale et où les groupes nationaux de femmes les tiennent au courant de ce qui se passe. Toute collecte de fonds nationale visant à appuyer des initiatives conjointes nécessitera la participation et le soutien de groupes de femmes locaux pour prouver les répercussions qu'a celle-ci sur la vie des femmes et des jeunes filles.

Recommandation 9 :

Les groupes de femmes devraient élaborer une vision commune et des guides d'orientation en collaboration active avec tous les groupes de femmes nationaux à la recherche d'équité.

Les groupes de femmes devraient:

- Organiser dès que possible des discussions préliminaires avec toutes les intervenantes sur la question de la vision commune et des principes d'orientation
- Élaborer une vaste stratégie de communication pour divulguer les résultats de ces discussions préliminaires à tous les groupes de femmes nationaux à la recherche d'équité
- Créer et tenir à jour un répertoire national précis, qui constituera la «source» pour communiquer avec les organismes nationaux de femmes et de jeunes filles
- Élaborer une stratégie pour divulguer aux membres locaux et provinciaux ces renseignements et d'autres sur la question de la collaboration en matière de collecte de fonds
- Se rapporter au «modèle fédératif» et aux annexes pertinentes de ce présent rapport pour élaborer la vision commune, les principes d'orientation, les critères d'adhésion et les politiques

Si le processus d'élaboration déterminera les critères d'adhésion, il est déjà évident que:

Les lignes directrices de Revenu Canada relatives au statut d'organisme de bienfaisance a de profondes répercussions sur les possibilités des organismes de femmes à but non lucratif de tirer parti d'une campagne de dons en milieu de travail conjointe.

En vertu des lignes directrices de Revenu Canada, les organismes ne détenant pas de numéro de bienfaisance ne peuvent émettre des reçus aux fins d'impôt lorsqu'on leur fait des dons. La possibilité d'émettre des reçus aux fins d'impôt pèse lourd dans le succès d'une campagne en milieu de travail. Par conséquent, seuls les organismes membres ayant le statut d'association de bienfaisance seront en mesure de tirer parti d'une campagne de dons en milieu de travail. Toutefois, il est quelquefois possible d'acheminer à l'occasion des fonds non enregistrés par l'intermédiaire d'un organisme en fiducie, lequel doit avoir le statut d'oeuvre de bienfaisance.

Moins d'un tiers des groupes de femmes qui ont répondu au questionnaire n'ont pas le statut d'organisme de bienfaisance. Certains groupes ont fait une demande et celle-ci leur a été refusée. Beaucoup de groupes signalent les pressions de plus en plus fortes qu'exerce le gouvernement pour limiter les activités aux organismes qui ont le statut de bienfaisance, au sens le plus strict du terme. Les coalitions ont montré qu'elles pouvaient mener à bien des causes isolées et constituaient la structure la plus adéquate pour contester les restrictions de Revenu Canada.

Recommandation 10 :

Les groupes de femmes devraient régler la question de l'accessibilité au statut d'organisme de bienfaisance en formant une coalition afin d'élargir l'accès des groupes nationaux de femmes au statut d'organisme de bienfaisance.

- Les groupes nationaux de femmes devraient former une coalition, séparée de la structure de collecte de fonds conjointe, et exercer des pressions en ayant recours à tous les moyens bureaucratiques, politiques et juridiques afin d'élargir la définition actuelle de «à des fins charitables»
- Les groupes nationaux de femmes devraient s'unir à d'autres organismes et fondations cherchant à réaliser le même objectif
- À court terme, les groupes nationaux de femmes devraient minutieusement étudier le concept de «agent administratif en fiducie» pour acheminer des fonds de charité à des groupes de femmes qui n'ont pas le statut d'organisme de bienfaisance

F. LEADERSHIP

Pour lancer cette initiative, un leadership efficace s'impose.

Presque toutes les personnes ayant participé au processus de consultation ont affirmé qu'un leadership efficace chez les bénévoles et dans le personnel s'imposait pour lancer une initiative d'une telle envergure, bien que différentes qualités de leadership soient nécessaires à différentes fonctions. Une équipe de chefs de file devraient se composer de personnes jouissant d'un profil national et respectées; de personnes prêtes à donner beaucoup d'elles-mêmes; de personnes ayant accès à des gens ayant des ressources; de personnes axées sur l'action, les résultats et le processus; de personnes qui peuvent consacrer beaucoup de temps au processus d'élaboration; de personnes bilingues; de représentantes des divers secteurs, classes sociales, régions et cultures; de porte-parole solides, et de femmes.

Recommandation 11 :

Les groupes de femmes devraient commencer à trouver des chefs de file parmi les bénévoles et le personnel pour concevoir et établir la fédération.

- Les groupes de femmes devraient tout d'abord trouver des chefs de file dans leurs propres rangs pour diriger la phase d'élaboration de la fédération. Ces chefs de file doivent être visionnaires, représenter la diversité du Canada, posséder de solides aptitudes à l'organisation et avoir la compétence d'établir un consensus parmi les groupes.
- Les groupes de femmes devraient commencer à trouver des chefs de file parmi les bénévoles et le personnel pour les guider pendant la phase d'élaboration (dons en milieu de travail, commercialisation, communication et bénéfices possibles)
- Les groupes de femmes devraient trouver un peu plus tard une porte-parole bénévole nationale qui soit reconnue, crédible et respectée sur la scène nationale
- Les chefs de file devraient représenter le Canada dans toute sa diversité

G. STRATÉGIES DE COMMERCIALISATION ET DE COMMUNICATION

La commercialisation et la communication constituent des éléments clés pour qu'une nouvelle initiative conjointe réussisse.

Selon les spécialistes, tous les groupes doivent se doter de stratégies de marketing et de commercialisation solides pour réussir une initiative de collecte de fonds de cette ampleur. Une campagne de dons en milieu de travail exige en particulier une campagne de sensibilisation du public massive pour réussir.

Bien que l'image de «victime» soit un instrument puissant pour recueillir de l'argent, les groupes de femmes consultés ont exprimé le désir de s'éloigner de cette image et de dépeindre les femmes comme une force vitale, participante et dynamique. Les fournisseurs de fonds consultés ne sont pas sûrs que les dons ont des répercussions sur la vie des femmes et des jeunes filles. C'est la raison pour laquelle ils préfèrent faire des dons à des organismes locaux de services directs. Ces deux optiques constituent une base compatible pour élaborer une stratégie de commercialisation, mais indiquent aussi qu'il faut constamment communiquer de manière directe avec les groupes locaux, de façon à être sûrs d'avoir un effet. On peut avoir recours aux nouvelles technologies (Internet et les chaînes de télévision spécialisées, par exemple) pour appliquer des stratégies de commercialisation créatives.

Recommandation 12 :

Les groupes de femmes devraient s'adresser à des bénévoles et/ou retenir les services d'une agence professionnelle de marketing et de communication pour établir la position de la nouvelle fédération et lancer des campagnes de dons en milieu de travail.

- Les groupes de femmes devraient considérer la commercialisation et la communication comme l'une des étapes essentielles du plan de mise en oeuvre
- Il faut élaborer un énoncé de cas solide et convainquant pour mettre en lumière la façon dont l'argent sera utilisé
- L'énoncé de cas et les méthodes de commercialisation devraient montrer clairement la façon dont les dons amélioreront la vie des femmes et des jeunes filles
- Dans le cadre de la mise en oeuvre de toute stratégie, de tout programme de dons en milieu de travail ou d'opérations spéculatives, il faudrait demander le conseil à des personnes et des compagnies spécialistes du marketing et de la communication
- Des spécialistes devraient effectuer une analyse marketing pour s'éloigner de cette

image de victime

- Des stratégies devraient être mises en place pour avoir recours aux nouvelles technologies et à percer de nouveaux marchés pour les groupes de femmes, dont prélèvements automatiques par chèque pour les femmes travaillant chez elles et les petits milieux de travail
- Les groupes de femmes devraient joindre leurs efforts à ceux d'autres fédérations et organismes existant et naissant du Canada (santé, environnement, organismes de charité pour les enfants, groupes minoritaires, arts, etc.) pour monter une campagne de sensibilisation du public sur les dons en milieu de travail
- Les stratégies de commercialisation devraient tenir compte du fait que les fournisseurs de fonds (sociétés et fondations) veulent avoir des preuves tangibles de l'impact que leurs dons ont sur la vie des jeunes filles et des femmes

MISE EN OEUVRE

La phase de mise en oeuvre se divise en trois volets:

Volet I :	Planification préalable, du printemps au milieu de l'année 1995
Volet II :	Planification et élaboration, milieu de l'année 1995 à la fin de 1996
Volet III :	Mise en oeuvre, 1997

On trouvera ci-dessous un plan d'action détaillé, présenté sous la forme d'un tableau indiquant les mesures précises à prendre, le calendrier, les ressources nécessaires, les résultats attendus et les responsabilités principales.

Volet I : Planification préalable, du printemps au milieu de l'année 1995

Objectifs

- Informer les groupes nationaux de femmes à la recherche d'équité des résultats du rapport
- S'entendre sur les recommandations et leur donner leur élan
- Faire comprendre la vision commune et les principes d'orientation
- Obtenir un accord de principe pour mettre sur pied une fédération et avoir ainsi accès à des dons en milieu de travail
- Trouver des chefs de file pour former une coalition qui mènera à bien les recommandations relatives à la libération des conditions permettant de devenir un organisme de bienfaisance enregistré
- Trouver des chefs de file parmi les groupes de femmes auxquels il incombera de mettre sur pied un comité de travail qui prendra les mesures nécessaires pour établir une fédération

- Élaborer des instruments d'information pour renseigner les groupes de femmes nationaux à la recherche d'équité ainsi que leurs membres locaux et régionaux
- Assumer un rôle proactif pour former une alliance stratégique avec les fédérations canadiennes existantes et naissantes et avoir ainsi un accès plus grand.
- Trouver les fonds pour financer le Volet II

Si ces objectifs sont approuvés, les méthodes suivantes pourraient être appliquées:

Volet 1 : Réunion nationale, printemps 1995

- Orientation sur les objectifs du rapport et discussion des résultats

Volet 2 : Réunion de suivi, milieu 1995, avant orientation et discussion sur les points suivants:

- Principes relatifs à la collaboration/à l'élaboration d'une vision commune et de principes d'orientation
- Les lignes directrices de Revenu Canada sur l'enregistrement d'une association de bienfaisance et leur répercussion sur les groupes de femmes
- Orientation sur les dons en milieu de travail et étude du modèle fédératif

Volet I - Étape 1 de la planification préalable Janvier 1995 - Printemps 1995					
Recommandation	Action	Principale Responsabilité	Ressources Nécessaires	Calendrier	Résultats Attendus
*Le comité de planification du projet sur le partage des ressources devrait se servir de la réunion nationale du printemps 1995 pour atteindre les objectifs de la première étape de la phase de la planification préalable.	Le comité de planification: * approuve en principe l'étude de faisabilité, les recommandations et le plan de mise en oeuvre * assume certaines responsabilités dans la surveillance de la planification de la réunion nationale	*Comité de planification	*Les membres du comité de planification doivent s'engager et consacrer beaucoup de temps	*Approbation du rapport début 1995 *Nomination des membres du comité de planification des février 1995 Remarque : Le personnel des organismes de femmes pourra s'occuper de coordonner le projet.	*Les tâches principales de l'organisation de la réunion nationale sont confiées aux membres du comité de planification.

Volet I - Étape 1 de la planification préalable Janvier 1995 - Printemps 1995

Recommandation	Action	Principale Responsabilité	Ressources Nécessaires	Calendrier	Résultats Attendus
<p>*Les groupes de femmes devraient travailler de concert pour avoir accès à des nouveaux marchés et des nouveaux donneurs et recueillir ainsi de l'argent pour leurs travaux.</p>	<p>Le Comité de planification:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Discutera des résultats du rapport à la réunion nationale * Élaborera un répertoire complet des groupes de femmes nationaux à la recherche d'équité pour assurer une participation globale * Traduira l'étude de faisabilité et la distribuera à toutes les personnes ayant participé à la recherche et à tous les groupes nationaux de femmes à la recherche d'équité * Dépistera et contactera les principales intervenantes des groupes de femmes francophones, handicapées, autochtones, lesbiennes et appartenant à une minorité raciale et confirmera leur participation à la réunion nationale 	<p>*Comité de planification et/ou déléguées</p>	<p>*Certaines ressources financières vont être approuvées par le biais du projet sur le «Partage des ressources» pour la réunion nationale</p> <ul style="list-style-type: none"> * En expédition et de distribution * Les membres du Comité de planification devront consacrer beaucoup de temps 	<p>Printemps 1995</p>	<p>*Les groupes nationaux de femmes à la recherche d'équité et les personnes ayant participé à la recherche sont mises au courant du Projet sur le partage des ressources, du rapport et de ses résultats</p> <ul style="list-style-type: none"> * Diversité assurée * Établissement d'une base pour les prochains travaux effectués en collaboration

Volet I - Étape 2 de la planification préalable Milieu de 1995

Recommandation	Action	Principale Responsabilité	Ressources Nécessaires	Calendrier	Résultats Attendus
<p>*Les groupes de femmes devraient commencer à élaborer une vision commune et des principes d'orientation, base essentielle de leur collaboration.</p>	<p>*À la réunion de suivi, prévoir une séance sur les préceptes de la collaboration, de l'élaboration d'une vision commune et de principes d'orientation *Trouver une animatrice chevronnée pour orienter le processus *Avoir recours à des personnes ressources participant à d'autres initiatives conjointes comme conférencières</p>	<p>*Comité de planification et/ou déléguées</p>	<p>*Ressources du projet sur le «Partage des ressources» *Les membres du comité de planification doivent y consacrer beaucoup de temps *Partir du principe que les conférencières d'autres initiatives conjointes seront bénévoles *Honoraires de l'animatrice</p>	<p>*Milieu de 1995</p>	<p>* Les groupes nationaux de femmes à la recherche d'équité comprennent bien les principes sur lesquels se fonde une collaboration * Élaboration d'un premier énoncé sur la vision commune et les principes d'orientation</p>
<p>*Les groupes de femmes nationaux à la recherche d'équité devraient former une coalition pour lancer des activités de couloir et d'action sociale visant à élargir la définition de «à des fins de charité»</p>	<p>* À la réunion de suivi, organiser une séance à propos des répercussions qu'ont les lignes directrices relatives à l'enregistrement d'un organisme de bienfaisance sur les groupes de femmes *Trouver d'autres intervenantes</p>	<p>Comité de planification et /ou déléguées</p>	<p>*Honoraires des conférencières/ des animatrices</p>	<p>*Milieu de 1995</p>	<p>* Les groupes nationaux de femmes comprennent les lignes directrices actuelles de Revenu Canada et leurs limites *Les groupes nationaux de femmes se renseignent sur d'autres organismes, leurs objectifs et les progrès</p>

	<p>s'occupant de cette question qui pourraient prendre la parole et expliquez leurs expériences</p> <p>* Trouver des chefs de file qui formeront une coalition représentant bien les groupes de femmes nationaux et s'attacher à élargir la définition de «à des fins de charité»</p>				<p>accomplis quant taux lignes directrices de Revenu Canada</p> <p>* Les groupes nationaux de femmes tombent d'accord pour former une coalition nationale et prêcher en faveur de l'élargissement des lignes directrices</p>
--	---	--	--	--	--

Volet I - Étape 2 de la planification préalable Milieu 1995

Recommandation	Action	Principale Responsabilité	Ressources Nécessaires	Calendrier	Résultats Attendus
<p>*Les groupes nationaux de femmes à la recherche d'équité doivent mieux comprendre ce que sont des dons en milieu de travail et leur mode de fonctionnement</p> <p>* Les Canadiennes devraient tirer parti de l'expérience de leurs homologues américaines.</p>	<p>*À la réunion de suivi organiser une séance d'orientation sur : les dons en milieu de travail, leurs avantages et leurs inconvénients, le cadre structurel qu'ils imposent</p> <p>* Trouver une animatrice expérimentée</p> <p>* Inviter une représentante du National Committee of Responsive Philanthropy pour parler de son expérience.</p>	<p>*Comité de planification et/ou déléguées</p>	<p>*Honoraires (ex. séance d'orientation sur les dons en milieu de travail)</p> <p>* Déplacements et logement des spécialistes américaines</p>	<p>*Milieu 1995</p>	<p>*Les groupes nationaux de femmes à la recherche d'équité comprennent ce que sont les dons en milieu de travail, leurs avantages et leurs inconvénients</p> <p>*Les groupes nationaux de femmes à la recherche d'équité tombent d'accord sur le principe de se concentrer sur les dons en milieu de travail comme première méthode de collecte de fonds, ou dans le but de recueillir de l'argent sur la scène nationale pour les membres participants.</p>
<p>*Les groupes de femmes nationaux à la recherche d'équité devraient établir une alliance</p>	<p>* Inviter une fédération canadienne dont il est question dans cette étude pour parler aux groupes de</p>	<p>*Comité de planification et/ou déléguées</p>	<p>*Déplacements et logement des spécialistes canadiennes</p>	<p>*Milieu 1995</p>	<p>*Les groupes nationaux de femmes à la recherche d'équité déterminent les avantages qu'il y a à travailler</p>

stratégique avec les fédérations canadiennes existantes et naissantes pour avoir un meilleur accès au milieu de travail.	femmes de son expérience * Entrer en contact avec des dirigeantes de personnel et/ou des bénévoles de groupes s'occupant d'enfants, de la santé des femmes, des minorités, des arts et d'autres organismes nationaux pour les mettre au courant de cette première activité et les inciter à créer une fédération semblable.				de concert avec les fédérations canadiennes existantes et naissantes pour avoir un meilleur accès au milieu de travail.
--	--	--	--	--	---

Volet I - Étape 2 de la planification préalable Milieu 1995					
Recommandation	Action	Principale Responsabilité	Ressources Nécessaires	Calendrier	Résultats Attendus
*Les groupes de femmes nationaux à la recherche d'équité devraient étudier la possibilité d'établir une fédération pour réunir des fonds et les distribuer aux membres * Les groupes de femmes devraient nommer un comité de travail qui	*Organiser une séance d'orientation sur le modèle fédératif et ses principaux attributs * Analyser les avantages et les inconvénients du modèle fédératif à l'intention des groupes des femmes * Entamer des discussions sur le modèle fédératif pour	*Comité de planification et/ou déléguées	*L'animatrice dirigera la discussion sur le modèle fédératif, honoraires possibles	Milieu de 1995	*Accord de principe atteint pour étudier la création d'une fédération * Des chefs de file sont trouvés pour former un comité de travail sur la fédération et les dons en milieu de travail * Le comité ne comptera pas plus de 12 à 15 membres et sera chargé par

dirigerait l'étude sur le modèle fédératif	déterminer s'il convient à une collecte de dons en milieu de travail				les groupes de femmes de mettre en oeuvre les étapes suivantes
*Les groupes de femmes devraient élaborer des stratégies pour faire connaître les résultats des discussions et les décisions aux groupes de femmes nationaux à la recherche d'équité.	*Préparer des instruments de communication (exemple: un bulletin) pour traiter de tous les sujets dans un format accessible * Préciser clairement la façon dont les femmes participeront à l'élaboration de cette initiative à l'avenir	*Au départ, le comité de planification, puis une fois établi le comité de travail * Les groupes nationaux individuels pour informer les membres locaux et régionaux	*Préparation, rédaction et coût de rédaction du bulletin 1 000 \$ * Expédition et distribution	*Le bulletin sera distribué dès l'été 1995	*On informe les groupes de femmes nationaux des résultats du rapport, des principales décisions prises et des mesures suivantes à prendre * Les groupes de femmes nationaux, leurs membres locaux et provinciaux savent quels moyens utiliser pour diffuser leurs idées * Création d'un répertoire national

Volet II : Planification et élaboration. du milieu de 1995 à la fin de 1996

Objectifs

- S'assurer le financement du Volet III
- Ébaucher les principes, règlements et lignes directrices nécessaires pour diriger une fédération nationale de femmes qui collectera de l'argent et le distribuera aux membres
- Terminer les travaux nécessaires pour répondre aux exigences juridiques et administratives d'une fédération
- Continuer de développer des alliances stratégiques avec des fédérations canadiennes existantes et naissantes pour étayer les objectifs en matière d'accès et d'autres efforts conjoints
- Faire accepter par les groupes nationaux de femmes participants les règlements et lignes directrices

- Mettre au point des voies d'accès aux dons en milieu de travail avec le gouvernement fédéral, les gouvernements provinciaux et d'autres milieux de travail, dont achèvement de documents relatifs à l'accès le cas échéant
- Déterminer si les groupes de femmes régionaux s'intéressent à étudier en deuxième option une opération spéculative

Pendant cette phase, le volume de travail sera très important. On recommande au comité de travail d'établir les sous-comités suivants, en recrutant les membres parmi les groupes membres et des spécialistes afin d'être plus efficaces:

- Comité directeur de l'embauche
- Comité de la mission, de la vision commune, des principes d'orientation et de la gestion
- Comité des règlements essentiels
- Comité du recrutement des membres
- Comité de l'accès aux dons en milieu de travail
- Comité/Opération spéculative

Pour achever avec succès toutes les tâches du Volet II il faudra d'un an à un an et demi minimum, soit du milieu de l'année 1995 à la fin de 1996.

Volet II - Planification et Élaboration Milieu 1995 - Fin 1996					
Recommandation	Action	Principale Responsabilité	Ressources Nécessaires	Calendrier	Résultats Attendus
*Le comité de travail devrait se procurer des fonds pour répondre aux exigences financières du Volet III (estimation de 200 000 \$ à 250 000 \$).	*Le comité de travail confie la soumission des demandes de financement à la directrice générale *Le comité de travail décide des sources de financement pour le modèle fédératif	*Directrice générale et comité de travail	* Il se peut que quelques ressources financières soient nécessaires, mais la principale ressource sera le temps de la directrice générale et des membres du comité de travail *Conférences téléphoniques, déplacements	*Pendant toute l'année 1996, certains accords de financement seront passés des juin 1996 et la plupart des accords seront négociés dès l'automne 1996	*Le procurer la plus grande part de l'argent nécessaire à la phase III

Volet II - Planification et Élaboration Milieu 1995 - Fin 1996

Recommandation	Action	Principale Responsabilité	Ressources Nécessaires	Calendrier	Résultats Attendus
<p>*Le sous-comité embauchera une directrice générales plein temps pour diriger la phase de la planification et du développement</p>	<p>*Le sous-comité préparera la description d'emploi du poste de directrice générale</p> <p>*Le sous-comité effectuera des recherches sur les spécifications d'un emploi identique auprès des fédérations canadiennes et des fédérations américaines pour trouver les qualifications exigées</p> <p>*Le sous-comité embauchera une directrice générale, utilisant différents moyens pour s'assurer que le processus de sélection est large et représentatif</p> <p>*Le sous-comité établit des objectifs et des systèmes pour procéder a une évaluation pendant la période d'essai</p>	<p>*Sous-comité du recrutement d'une directrice générale</p>	<p>*Des recherches sur des emplois similaires au Canada devront être effectuées pour déterminer un salaire. Toutefois, on estime que celui-ci ne se situera pas sous 700 000 \$ par an</p> <p>*Conférences téléphoniques du comité de travail et des sous-comités a des moments stratégiques</p> <p>*Autres dépenses d'exploitation</p>	<p>*Pour être bien faite, cette tâche prendra sans doute au moins six mois. Par conséquent, si le comité de travail démarre au milieu de 1995, une directrice générale devrait être en poste dès septembre 1995 (il faudra peut-être plus longtemps)</p>	<p>*Directrice générale qualifiée en poste qui assumer le leadership au niveau du personnel</p>

Volet II - Planification et Élaboration Milieu 1995 - Fin 1996

Recommandation	Action	Principale Responsabilité	Ressources Nécessaires	Calendrier	Résultats Attendus
<p>*Le comité de travail devrait présenter aux groupes nationaux de femmes à la recherche d'équité des documents préliminaires sur les éléments essentiels d'une collaboration et les règlements exigés pour que ceux-ci les approuvent et y mettent un point final avant de collecter de l'argent.</p>	<p>* En s'appuyant sur des mécanismes de consultation adéquats, le comité de travail présente aux groupes nationaux de femmes à la recherche d'équité ébauche définitive de la vision commune et des principes d'orientation régissant une fédération conjointe, dont un énoncé de mission très précis</p> <p>* En consultant comme il se faut des groupes de femmes et des spécialistes, le comité de travail élabore des modèles de gestion, qu'étudieront les groupes de femmes nationaux à la recherche d'équité</p> <p>* Présentation de chaque modèle, accompagné de ses points forts et de ses points</p>	<p>*Le sous-comité élabore la mission, la vision commune et les principes directeurs</p> <p>*Gestion, documents sur la constitution en corporation et politiques essentielles</p> <p>*La directrice générale jouera un rôle de leadership dans l'élaboration de ces politiques</p>	<p>*Conférences téléphoniques bimensuelles</p> <p>*Une réunion face à face en avril 1996</p> <p>*Frais généraux, loyer du bureau</p>	<p>*Vision commune, principes d'orientation, mission et gestion : de mars 1995 à septembre 1995</p> <p>*Règlements nécessaires : de septembre 1995 à avril 1996</p>	<p>*L'ébauche des documents sur les sujets suivants sera terminée :</p> <p>Mission</p> <p>Vision commune et principes d'orientation</p> <p>Gestion et prise de décisions</p> <p>Critères d'appartenance</p> <p>Conditions d'adhésion</p> <p>Nombre de membres</p> <p>Revenu et partage des frais</p> <p>Mécanismes d'évaluation</p>

	faibles, avant qu'une recommandation définitive soit faite				
--	--	--	--	--	--

Volet II - Planification et Élaboration Milieu 1995 - Fin 1996					
Recommandation	Action	Principale Responsabilité	Ressources Nécessaires	Calendrier	Résultats Attendus
<p>*Les groupes régionaux de femmes à la recherche d'équité devraient adopter une approche de leadership dans un esprit de collaboration avec d'autres fédérations existantes et naissantes pour avoir accès à des dons en milieu de travail.</p> <p>*Les groupes de femmes devraient continuer à former des alliances stratégiques avec d'autres fédérations canadiennes pour étudier les possibilités de coopération.</p> <p>*Des groupes de femmes devraient assumer un rôle de leadership</p>	<p>*Établir des contacts avec Partenairesanté, The Environmental Fund of B.C. et les intervenantes et des organismes de bienfaisance nationaux s'occupant des enfants, des questions de la santé des femmes des droits des minorités, des arts et d'autres sujets.</p> <p>*Trouver des intervenantes et intervenants dans le monde des déductions sur les feuilles d'impôt et établir des contacts avec ces personnes (Partenairesanté, The Environmental Fund of B.C., Centraide)</p> <p>*Recommander des démarches conjointes au</p>	<p>*Comité de l'accès aux dons en milieu de travail</p> <p>*Directrice générale</p> <p>*Spécialistes de l'extérieur</p>	<p>*Conférences téléphoniques</p> <p>*Déplacements</p> <p>*Coûts d'exploitation</p>	<p>*Mars/avril 1995 et après</p> <p>*Recommandation à propos d'une vaste alliance d'organismes de bienfaisance dès décembre 1996</p> <p>*Toutes les recherches et les mesures en ce qui concerne l'accès aux feuilles de paie fédérales et provinciales terminées dès décembre 1996</p> <p>*Recommandation à propos d'un partenariat avec les fédérations existantes dès mars 1996</p> <p>*Premiers accords sur l'accès passés dès janvier 1997, en attendant d'avoir le numéro d'enregistrement d'organisme de bienfaisance pour la mise en œuvre</p> <p>Remarque : Le calendrier de ce volet est difficile à prédire</p>	<p>*Recommandations concrètes sur les étapes suivantes et les possibilités en ce qui concerne la collaboration, les stratégies d'accès, les possibilités de financement conjoint, etc.</p> <p>*Formation d'alliances stratégiques avec les principaux intervenants et intervenantes</p> <p>*Cadre pour former une vaste alliance</p> <p>*Accords clés avec les gouvernements fédéral et provinciaux en cours, certains accords étant conclus</p>

<p>dans la formation d'une "association de fédérations" pour prôner conjointement l'accès aux feuilles de paie nationales et provinciales</p>	<p>comité de travail, le cas échéant *Prendre contact avec des organismes fédéraux et provinciaux importants *Établir les procédures de demande *Évaluer de façon réaliste les délais nécessaires pour s'assurer des entrées *Étudier la possibilité d'obtenir un appui politique et public plus grand grâce à la formation d'une alliance de différents fonds de bienfaisance canadiens, laquelle s'occuperait de différentes questions (femmes, enfants, santé, santé des femmes, droits des minorités, environnement, arts, etc.)</p>				
---	--	--	--	--	--

Volet II - Planification et Élaboration Milieu 1995 - Fin 1996

Recommandation	Action	Principale Responsabilité	Ressources Nécessaires	Calendrier	Résultats Attendus
<p>*Le comité de travail devrait obtenir l'accord définitif des groupes de femmes nationaux en ce qui concerne les politiques et documents préliminaires pour former une fédération. *Conformément au modèle structurel, les membres devraient être maîtres des décisions et du processus.</p>	<p>*Organisation d'une conférence des représentantes des groupes de femmes nationaux à la recherche d'équité pour étudier les propositions élaborées * Un Instrument de communication est élaboré pour informer tous les groupes nationaux de femmes et leurs membres locaux et provinciaux * Comme à la conférence nationale du printemps 1995, tous les efforts sont déployés pour que le Canada soit représenté dans toute sa diversité</p>	<p>*Comité de travail et directrice générale *Membres nationaux en ce qui concerne la diffusion de renseignements aux membres locaux et provinciaux</p>	<p>*Déplacements et logement *Locaux des ateliers *Animation et honoraires *Expédition et distribution du bulletin</p>	<p>*Avril 1996</p>	<p>*Accord définitif sur un modèle de fédération, la vision commune, les principes d'orientation et les principales politiques * Diffusion à grande échelle de renseignements</p>

Volet II - Planification et Élaboration Milieu 1995 - Fin 1996

Recommandation	Action	Principale Responsabilité	Ressources Nécessaires	Calendrier	Résultats Attendus
*Les groupes de femmes devraient étudier la possibilité de former une opération spéculative comme deuxième source de revenu et trouver un consensus à ce propos.	*Pendant la réunion nationale, organiser une séance d'orientation et d'éducation sur les opérations spéculatives *Inviter des spécialistes dur domaines a parler de leurs expériences *Discuter de l'intérêt d'aller plus loin *Si la décision est prise de continuer, trouver alors des chefs de file dans les membres participants pour mettre sur pied un sous-comité des opérations spéculatives	*Comité de travail * Directrice générale	*Honoraires des animatrices *Déplacements et logement des conférencières invitées	*Avril 1996	*Les groupes de femmes accordent au comité de travail le mandat de poursuivre son étude sur les opérations spéculatives * Décision de former ou de ne pas former le sous-comité chargé de le création d'une opération spéculative
*Les groupes de femmes devraient travailler de concert avec d'autres organismes, et utiliser des moyens bureaucratiques, politiques et juridiques pour élargir la	Demander a la coalition de faire rapport sur ses progrès, problèmes, possibilités, formation d'alliances stratégiques et prévision en ce qui concerne l'atteinte des objectifs	*Comité de travail * Directrice générale	*Déplacements et logement des membres de la coalition * Déplacements et logement de toute autre conférencière invitée (exemple: membres d'autres	*Avril 1996	* Les groupes de femmes comprendront si la coalition est en mesure de réussir en élargissant le définition d'organisme de bienfaisance

définition de "à but charitable".	*Elaborer une stratégie de communication pour faire connaître les résultats obtenus par la coalition jusque-la		organismes, conseillères juridiques)		
-----------------------------------	--	--	--------------------------------------	--	--

Volet II - Planification et Élaboration Milieu 1995 - Fin 1996					
Recommandation	Action	Principale Responsabilité	Ressources Nécessaires	Calendrier	Résultats Attendus
*Le comité de travail devrait établir les cadres juridiques et administratifs d'une nouvelle fédération nationale des femmes pour réunir des fonds par le biais de dons en milieu de travail et distribuer ces derniers aux membres participants	*Le comité de travail élabore une constitution, des documents sur la constitution en corporation, les objets sociaux et les règlements d'une fédération se fondant sur des définitions acceptées de la mission, de la vision commune, des principes d'orientation et de la gestion * Le constitution devrait porter sur: a) la raison d'être de l'organisme b) les membres c) le Conseil d'administration d) l'élection du Conseil d'administration e) la durée f) les quorum g) les représentantes h) les comités	*Sous-comité de la mission et de la gestion *Conseillère juridique *Directrice générale	*Conférences téléphoniques bimensuelles *Distribution de l'ébauche de la constitution et des documents de constitution en corporation aux principales intervenantes *Honoraires juridiques *Frais pour déposer un dossier de constitution en corporation	*D'avril à juin 1996 pour la rédaction de la constitution *Juillet 1996 pour déposer le dossier de constitution en corporation	*Règlements et constitution en corporation légale terminée * Une nouvelle fédération nationale de femmes est officiellement constituée en corporation

	i) les réunions et les avis j) les conflits d'intérêt k) la rémunération l) les dédommagements m) le rapport annuel n) l'exercice financier * Déposer un dossier pour être constitué en corporation auprès du gouvernement fédéral				
--	--	--	--	--	--

Volet II - Planification et Élaboration Milieu 1995 - Fin 1996					
Recommandation	Action	Principale Responsabilité	Ressources Nécessaires	Calendrier	Résultats Attendus
*Le comité de travail devrait recruter des membres pour la nouvelle fédération, qui à leur tour éliront le premier Conseil d'administration	*Le comité de travail distribue aux groupes nationaux de femmes les critères s'appliquant à la participation et élabore un système pour dépister des membres possibles * Le comité de travail recrute et confirme la participation des premiers membres * À la première réunion des membres confirmés et	*Comité de la sélection des membres * Le comité de travail organisera la première réunion officielle des membres participants * Directrice générale	*Coûts pour organiser les réunions du Conseil administratif et des membres	*Des mesures prévues pour recruter des membres devraient être prises simultanément aux travaux entrepris pour élaborer les documents de constitution en corporation (avril 1996 - juillet 1996) *La première réunion des membres l'élection du Conseil d'administration et des représentantes	*Les membres sont organisés *Le Conseil d'administration de la fédération est élu *L'exécutif du conseil d'administration est élu *Le comité de travail est dissous

	<p>conformément aux règlements contenus dans les documents de constitution en corporation, élection du premier Conseil d'administration de la fédération</p> <p>* À la première rencontre officielle du Conseil d'administration de la fédération, élection des représentantes aux postes précisés dans les documents de constitution en corporation</p>			<p>devrait avoir lieu dès que les documents de constitution en corporation ont été reçus.</p> <p>Sept/Oct 1996 semble être une date réaliste.</p>	
--	--	--	--	---	--

Volet II - Planification et Élaboration Milieu 1995 - Fin 1996					
Recommandation	Action	Principale Responsabilité	Ressources Nécessaires	Calendrier	Résultats Attendus
<p>*Le nouveau Conseil d'administration élu devrait dresser la liste des tâches prioritaires et en déléguer l'exécution à qui de droit</p> <p>* Le Conseil d'administration de la fédération devrait déposer un dossier pour obtenir un numéro d'enregistrement</p>	<p>*Le Conseil d'administration établira des comités comme prévu, dont en particulier:</p> <p>a) le comité de la sélection et de la surveillance des membres</p> <p>b) le comité responsable de l'accès aux dons en milieu de travail</p> <p>c) le comité des finance</p> <p>d) le comité de la commercialisation</p>	<p>*Conseil d'administration, en particulier la présidente et la directrice générale</p>	<p>*Conseil juridique</p> <p>*Leadership au niveau du conseil d'administration</p> <p>*Personnel d'appui adéquat</p>	<p>*Il serait possible que la directrice générale et le comité de travail aient terminé la préparation du dossier entre avril et juillet 1996</p> <p>*Dépôt du dossier pour obtenir le statut de fédération de bienfaisance dès la mi-novembre 1996</p>	<p>*Le processus d'enregistrement pour obtenir le statut d'organisme de bienfaisance est terminé</p> <p>* Le statut devrait être accordé rapidement, selon l'intensité des pressions exercées</p> <p>* Les comités sont formés, leurs attributions sont</p>

de fondation de bienfaisance	et de la communication e) le comité de la planification stratégique f) Le comité des opérations. spéculative.			*Il faudra peut-être attendre un an avant de recevoir le numéro d'enregistrement d'organisme de bienfaisance	fixées et les résultats mesurables prévus * Le comité de la planification stratégique élaborera un plan quinquennal * On trouve dans les groupes membres et parmi les spécialistes des personnes pour siéger aux comités
------------------------------	--	--	--	--	--

Volet II - Planification et Élaboration Milieu 1995 - Fin 1996					
Recommandation	Action	Principale Responsabilité	Ressources Nécessaires	Calendrier	Résultats Attendus
*Le Conseil d'administration de la nouvelle fédération donné au comité des opérations spéculatives le mandat d'étudier la possibilité de vendre des produits ou services pour tirer des revenus indépendants. La ligne de produits ou de services devrait correspondre aux valeurs prônées par les femmes	*Trouver des fonds pour financer la recherche et le développement *Faire faire à contrat une étude de marché *Étudier la rentabilité des produits, services, franchises *Préparer un plan quinquennal -production des articles, ou des services, commercialisation, ventes et coûts approximatifs, prévisions des bénéfices/ pertes nettes, ressources et infrastructure	*Comité des opérations spéculatives *Spécialistes et conseillères avec lesquelles un contrat a été passé	* 70 000 \$ environ 100 000 \$ de plus que le budget d'exploitation actuel de la fédération	*Début des demandes de financement en avril 1996 *Les travaux restant débuteront en avril 1996 et mars 1997 *La présentation des options aux groupes membres dépendra peut-être du temps exigé pour élaborer le concept des produits ou des services	*Les groupes de femmes pourront étudier les produits/ services possibles; les groupes de femmes auront une idée des marchés possibles pour le produit/ service *Les groupes de femmes comprendront assez bien les risques et les avantages et connaîtront la date (estimation prudente) à laquelle elles

* L'objectif principal de toute opération spéculative que mettra sur pied les groupes de femmes devrait être de générer des revenus nets.	Présenter le plan aux groupes membres			*On pourrait viser mai 1997 pour faire rapport pour la première fois	pourront distribuer les bénéfiques *Le Conseil d'administration de la fédération décidera de continuer ou d'arrêter l'opération spéculative
---	---------------------------------------	--	--	--	--

Volet II - Planification et Élaboration Milieu 1995 - Fin 1996					
Recommandation	Action	Principale Responsabilité	Ressources Nécessaires	Calendrier	Résultats Attendus
<p>*Les groupes de femmes devraient comprendre que la commercialisation et la communication constituent l'une des étapes clés du plan de mise en œuvre.</p> <p>*Il faut élaborer un énoncé de cas solide et convaincant, qui met en relief la façon dont l'argent sera utilisé.</p> <p>* L'énoncé de cas et les stratégies de commercialisation devraient clairement montrer en quoi les dons amélioreront la vie des femmes et des jeunes filles.</p> <p>*Dans le cadre de la mise en œuvre</p>	<p>*Recruter une ou un spécialiste des stratégies de commercialisation et de communication ou une compagnie pour mener à bien les recommandations</p> <p>*Finaliser l'énoncé de cas</p> <p>*Grâce a des stratégies médiatiques (imprimés et matériels visuels), s'assurer que le donneur se rende compte de la façon dont son cadeau changera la vie des jeunes filles et des femmes</p> <p>*Travailler de concert avec des fédérations existantes et naissantes pour</p>	<p>*Comité de la commercialisation et de la communication</p> <p>*Spécialistes</p>	<p>*Selon l'envergure du travail donné à contrat, de 20 000 \$ à 50 000 \$ d'après les estimations</p>	<p>*Comme il s'agit de l'un des éléments les plus importants pour réussir une campagne, on conseille d'accorder à l'élaboration et à l'évaluation des techniques de commercialisation tout le temps et les chances voulues. La date de démarrage de cette activité ne devrait pas dépendre de la création d'un comité. On devrait trouver des experts pour élaborer des concepts en mars 1996. Les plans définitifs de mise en œuvre devraient être présentés dès novembre 1996.</p>	<p>*Une image de marque très claire est reconnaissable</p> <p>*Le matériel imprimé des cartes des donateurs aux affiches, est terminé</p> <p>*Une vaste stratégie de communication et des médias est en place</p> <p>*Porte-parole clés trouvés et formés</p> <p>*Collaboration possible en place avec des fédérations existantes et naissantes</p>

<p>de stratégies relatives aux dons en milieu de travail, il faudrait demander conseil à des spécialistes en commercialisation et en communication.</p> <p>*Des spécialistes devraient effectuer une analyse de marketing pour déterminer s'il est possible d'éliminer cette image de victime.</p> <p>*Des stratégies devraient être mise en place pour se servir des nouvelles technologies et exploiter de nouveaux marchés pour les groupes de femmes.</p>	<p>assurer une rentabilité et toucher les marchés les plus vastes possibles</p> <p>*Se faire conseiller par des spécialistes et mettre en œuvre leurs recommandations sur la façon d'utiliser les nouvelles technologies</p> <p>*Se faire conseiller par des spécialistes sur les images qui conviennent le mieux pour collecter des fonds et mettre en œuvre ces dernières. Garder à l'esprit les résultats du rapport de recherche, lesquels indiquent que les groupes de femmes ne veulent pas que les femmes soient dépeintes comme des victimes.</p>				
---	---	--	--	--	--

Volet III : Mise en oeuvre - 1997

La mise en oeuvre de nombre de recommandations du volet III ne pourra se faire que si le numéro d'enregistrement d'organisme de bienfaisance est accordé. Nous présumons toutefois que celui-ci le sera dès 1997.

Objectifs

- Obtenir des accords supplémentaires sur les dons en milieu de travail dans les milieux de travail des gouvernements fédéral et provinciaux, soit en collaboration avec d'autres fédérations, soit individuellement
- Établir d'autres contacts et accords avec des employeuses et employeurs du secteur privé
- Élaborer une stratégie de commercialisation et de communication visant à appuyer le lancement et les campagnes suivantes
- Collecter au moins 60 000 \$ en dons en milieu de travail en 1997
- Terminer un plan stratégique quinquennal d'ici l'an 2002
- Entamer une recherche sur les produits et un plan de commercialisation dans le cadre d'une opération spéculative si on décide d'en lancer une
- Élaborer et mettre en oeuvre une première évaluation de la fédération, de ses politiques, des dons en milieu de travail, de la commercialisation et de la communication

La Phase III se déroulera de janvier 1997 à décembre 1997.

Volet III - Mise En Oeuvre Janvier 1997 - Décembre 1997

Recommandation	Action	Principale Responsabilité	Ressources Nécessaires	Calendrier	Résultats Attendus
*La mise en oeuvre des premières campagnes en milieu de travail exige un appui en personnel adéquat	*Recruter et embaucher une collectrice de fonds et une adjointe administrative à temps partiel	*Directrice générale	*Une collectrice de fonds à plein temps dont la rémunération sera de 40 000 \$ et une adjointe administrative à temps partiel dont la rémunération sera de 28 000 \$ (au prorata) *Frais administratifs généraux	*Le recrutement commencera en janvier 1997 et se terminera des mars 1997	*Le personnel et l'infrastructure administratif seront en place pour mettre en oeuvre la première campagne de dons en milieu de travail
*La nouvelle fédération devrait viser à collecter 60 000 \$ pendant la première année de campagnes en milieu de travail	*Confirmer les accords sur l'accès soit en collaboration soit individuellement *Finaliser les systèmes et les structures pour aider les donateurs à désigner l'organisme de leur choix, recevoir de l'argent et préparer des reçus *Finaliser tous les accords sur l'adhésion *Trouver et former les	*Comite de l'accès en milieu de travail *Directrice générale et personnel	*Imprimés *Désignation des donateurs/ cartes de souscription	*La campagne sera mise en oeuvre lorsque le numéro d'enregistrement d'organisme de bienfaisance sera obtenu	* Les accords sur l'accès sont signés *Les systèmes pour recevoir les dons sont en place *Les accords d'adhésion sont en place *Les volontaires sont trouvés et formés *La répartition des fonds aux membres est terminée *Certains dons non affectés sont disponibles

	bénévoles et membres clés *Répartir les revenus affectés aux membres, conformément à la méthode de répartition *Garder les revenus non affectés pour les dépenses de la fédération				pour les dépenses de la fédération
--	--	--	--	--	------------------------------------

Volet III - Mise En Oeuvre Janvier 1997 - Décembre 1997					
Recommandation	Action	Principale Responsabilité	Ressources Nécessaires	Calendrier	Résultats Attendus
*Le lancement de la première campagne en milieu de travail devrait être appuyé par une stratégie de commercialisation, de communication et de relations des medias gérée et coordonnée professionnellement	*Organiser un lancement national *Recruter une porte-parole nationale *S'assurer que les donneurs se rendent compte des répercussions que leurs dons ont sur la vie des jeunes filles et des femmes *Préparer des documents imprimés adéquats *S'assurer que les membres participent aux activités de la campagne	*Comité de la commercialisation et de la communication *Spécialistes *Personnel	Il faudra préparer un budget spécial pour ces activités *Il sera peut-être possible d'obtenir des services bénévoles	*En fonction de la date de lancement définitive de la campagne * Probablement chaque année, à l'automne seulement	*La première campagne nationale doit rehausser le profil et la crédibilité *Les donneurs reconnaissent les répercussions tangibles de leurs dons sur la vie des jeunes filles et des femmes *Les membres participent activement aux activités de la campagne, conformément aux politiques d'adhésion
*Une	*Des systèmes	*Conseil	*Conférences	* L'évaluation	*Les systèmes

évaluation de tous les secteurs d'activités devrait être effectuée	d'évaluation devraient être élaborés et mis en œuvre dans les secteurs suivants : a) stratégies d'accès b) alliances stratégiques c) adhésion d) commercialisation et communication e) tendances chez les donateurs f) commentaires des donateurs	d'administration par le biais du comité de l'évaluation	téléphoniques	doit être terminée dès la fin de la première campagne	d'évaluation élaborés et testés sont en place *La base d'information fournie par des sources internes et extérieures sera utilisée pendant la campagne suivante *Des données importantes sont disponibles pour les travaux du comité de la planification stratégique
--	---	---	---------------	---	--

Volet III - Mise En Oeuvre Janvier 1997 - Décembre 1997					
Recommandation	Action	Principale Responsabilité	Ressources Nécessaires	Calendrier	Résultats Attendus
*Un plan stratégique devrait être préparé.	*Élaborer et mettre en oeuvre un plan stratégique quinquennal pour guider la fédération dans des secteurs de croissance clés. Obtenir les commentaires de tous les intervenants et intervenants dans les secteurs suivants : a) Adhésion b) Gestion c) Vision commune et	*Comité de la planification stratégique *Conseil d'administration et personnel *Membres	*Conférences téléphoniques *Déplacements *Quelques consultations extérieures *Ressources pour la réunion nationale	*Débutera au début de 1998	*Les mesures prioritaires sont précisées *Les possibilités et les problèmes sont cernés *Des décisions sont prises à propos des opérations spéculatives *Sentiment renouvelé de collaboration et d'engagement vis-à-vis de la

	principes d'orientation d) Principales politiques e) Possibilités de collecte de fonds f) Tendances des donateurs g) Commercialisation et communication h) Communication avec les membres i) Opérations spéculatives				mission, de la vision commune et des principes d'orientation
--	--	--	--	--	--

Volet III - Mise En Oeuvre Janvier 1997 - Décembre 1997					
Recommandation	Action	Principale Responsabilité	Ressources Nécessaires	Calendrier	Résultats Attendus
*Le Conseil d'administration devrait régulièrement effectuer des travaux de développement pour assurer l'avenir de la fédération	*Continuer de former des alliances stratégiques avec les fédérations existantes et naissantes pour créer des programmes d'accès conjoints *Recruter davantage de membres pour augmenter les choix des donateurs et s'assurer l'accès à davantage de groupes de femmes *Mettre en œuvre les premières mesures pour	*Conseil d'administration *Comités *Personnel	*Ressources permanentes	*Sans interruption	*Expansion d'une fédération dynamique maintenant le contact avec les milieux externes et internes fournissant des services valables aux membres

	créer une opération spéculative *Maintenir la communication avec les groupes membres et leurs homologues locaux et provinciaux *Maintenir la communication avec les donateurs			
--	---	--	--	--

BIBLIOGRAPHIE

Organisme de bienfaisance

Matas, Robert - "A Taxing Problem for Revenue Canada" in The Globe and Mail, 2 décembre 1994.

Lignes directrices de Revenu Canada, Accises et Impôts - «Enregistrer votre organisme de bienfaisance aux fins de l'impôt sur le revenu».

Don en milieu de travail

Howe, Matt - "Competition is Good for Non-Profits Too" - The Main Progressive, décembre 1992.

National Committee of Responsive Philanthropy - "A Special Report on Workplace Giving" - Automne 1990.

The Conference Board - "The Future of Workplace Giving" - 1994.

Collaboration

Audet et Rostami - «Stratégies de partenariat pour l'investissement communautaire»

Durland, Steve - "Matchmaker, Matchmaker, Make Me a Match., Collaboration as a Means to Audience Diversity" - Gist and The Arts, automne 1991, Volume 5, n° 2.

Collecte de fonds

Kinnon, Dianne - "Beyond the Bakesale Fundraising in Feminist Organizations A Policy Discussion Paper" - Novembre 1985.

Klein, Kim - "Confessions of a Feminist Fundraiser" - Ms. Magazine, novembre/décembre 1991.

Lederer, Laura - "Finding Strategies for the '90s" - Ms. Magazine, novembre/décembre 1991.

Rosso, Henry, A. (et associés) - "Achieving Excellence in Fundraising" - Jossey-Bass Inc., 1991.

Opérations spéculatives

King, Larry, Pell, David, MacAdam, Murray - "A Strategy for Community Economic Development" - Community Business Centre, 1994.

ANNEXES

DISPONIBLES AU BUREAU DE TORONTO DU CCPEF

QUESTIONNAIRE

- A) Questionnaire de 1994 distribué aux groupes de femmes
- B) Liste des organismes auxquels le questionnaire a été distribué
- C) Liste des groupes ayant répondu au questionnaire
- D) Synthèse des résultats du questionnaire 1994*
- E) Tableau des résultats du questionnaire 1994*
- F) Instruments proposés pour rassembler des renseignements tous les ans*

GROUPES RÉPONDANTS

- G) Liste des groupes ayant participé aux consultations
- H) Groupe de réflexion de Montréal
- I) Groupe de réflexion d'Ottawa
- J) Groupe de réflexion de Toronto

RÉSULTATS

- K) Résultats détaillés des consultations*
- L) Résultats détaillés des groupes de réflexion*
- M) Généralités sur le statut d'organisme de bienfaisance*

ÉTUDES DE CAS

- N) Étude de cas sur une coalition: Friends of Canadian Broadcasting*
- O) Études de cas sur des fédérations: Partenaiesanté, Environmental Fund of B.C. et WOMENS WAY USA*
- P) Études de cas sur des opérations spéculatives: Association des musées canadiens et Company of Women*
- Q) Liste des ressources*

LISTE DE LA DOCUMENTATION

- R) Documentation disponible au bureau du CCPEF de Toronto

* En anglais seulement