PRÉPARER UNE DEMANDE DE SUBVENTION QUI SE DÉMARQUE

DES FONCTIONS PROFESSIONNELLES À MAÎTRISER

BENJAMIN BRANGET
Chargé de cours, UQTR, cofondateur et président de L'Escabeau, coopérative de travailleurs, étudiant au doctorat interdisciplinaire en aménagement, Université de Montréal

Photo : Shutterstock.com

Périodiquement et à la grandeur du Québec, des centaines de millions de dollars sont investis pour accroître la présence et l'accessibilité des infrastructures et équipements récréatifs, sportifs et de plein air. Or, leur construction, aménagement, amélioration, mise aux normes ou rénovation sont souvent tributaires du soutien financier que différents programmes publics peuvent rendre disponible. Généralement administrés par le gouvernement du Québec et ses mandataires, ces programmes exigent que les organismes demandeurs (municipal, à but non lucratif, coopérative de solidarité, autochtones, etc.) se qualifient et que leurs demandes se démarquent avantageusement parmi des centaines d'autres. Produire une demande de subvention est ainsi un processus exigeant qui ne saurait s'improviser.

AVANT DE PARTIR

Un programme de soutien financier n'est jamais neutre, pas plus qu'il n'est le fruit du hasard. En administration et management public, la notion de programme désigne généralement « un cadre d'intervention cohérent, explicite et structuré par des objectifs, assorti d'activités et outillé de ressources (humaines, matérielles, informationnelles et financières, etc.) [dont la finalité consiste à] offrir des produits ou des services visant à résoudre un problème (Lamari, M., 2012)[1] ». Ainsi, l'élaboration, le déploiement et l'administration du programme doivent permettre de soutenir les initiatives qui sauront faire évoluer positivement la situation ciblée, incarner les valeurs promues et correspondre aux intentions et priorités préalablement déterminées.

Un bon point de départ pour l'organisme demandeur consiste à s'enquérir des paramètres structurants du programme tels ses conditions d'admissibilité, le changement visé, les priorités établies, les documents à fournir et les modalités d'évaluation des demandes (étapes, critères, indicateurs, scores et poids, comité…). Ces modalités méritent une grande attention puisqu'elles s'intéressent aux fondements de la prise de décision. En principe, elles permettent d'éclairer des aspects particuliers et ciblés des demandes soumises afin de standardiser, uniformiser et homogénéiser leur traitement tout comme leur évaluation en respectant les fondements du programme. Par ailleurs, le demandeur gagne à se renseigner sur les projets qui ont déjà été soutenus, s'il y a lieu, et, pourquoi pas, à apprendre de l'expérience de différents bénéficiaires dans la préparation de sa demande.

[1] Lamari, M. (2012). « Programme », dans L. Côté et J.-F. Savard (dir.), Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique

SPORTS-INTER PLUS

Tout pour amménager vos terrains sportifs

- Buts de soccer
- Peinture à gazon
- Poussière à ligner

Et plus encore !

Commandez en ligne. **Simple et rapide !**

SPORTS-INTER.COM

PARTIR DU BON PIED

Une demande de subvention qui se distingue démontre plus que tout que le projet contribuera positivement et en tous points au changement visé par le programme ciblé. Le projet envisagé doit garantir qu'il constitue une solution pertinente et de grande qualité qui saura induire des retombées significatives pour une collectivité faisant face à une problématique clairement documentée et d'intérêt dans le cadre du programme. Une grande préparation, de la minutie et du doigté sont donc requis.

Un projet pertinent à cet égard :

- concorde avec les orientations, priorités et objectifs énoncés par l'organisme subventionnaire;
- s'inscrit en réponse aux enjeux nationaux, régionaux et locaux en présence;

- fait écho aux politiques et cadres promus par différentes instances (nationales, régionales, locales);
- tient compte des réalités et préoccupations locales et régionales (culture du milieu, patrimoine, pratiques, enjeux);
- répond à une urgence ou à un besoin véritable et documenté (maintien d'activités, protection de l'intégrité d'une infrastructure si existante, sécurité publique, valeur patrimoniale du bien concerné);
- constitue une initiative structurante, un levier de développement pour le milieu et ses communautés;
- est complémentaire à l'offre existante, c'est-à-dire ne chevauche pas ou ne concurrence pas d'autres initiatives analogues ou dont les finalités sont similaires pour un même territoire ou une même clientèle.

Plusieurs éléments concourent à la qualité du projet même si cette qualité demeure multifactorielle et contextuelle. Généralement, un projet de qualité :

- possède des propriétés et caractéristiques qui lui permettent de répondre avec efficacité et efficience au besoin qui l'a engendré (développement des individus, des communautés et du milieu de vie);
- constitue une valeur ajoutée pour le milieu dans lequel il s'insère et les communautés auxquelles il s'adresse;
- intègre des éléments forts, par exemple en étant légitime, pertinent et cohérent, en favorisant l'accessibilité et la proximité, l'équité, la diversité et l'inclusion, en misant sur la responsabilité sociétale, le développement durable, etc.;
- intègre les meilleures pratiques du moment et s'inspire des tendances les plus récentes;
- fait preuve d'une certaine originalité voire d'un caractère innovant;
- se veut réaliste et réalisable, donc faisable;
- est porté et promu par un organisme demandeur dont les capacités organisationnelle et financière sont avérées et adaptées au projet (envergure, niveau de complexité);
- est porté et promu par un milieu et réseau de partenaires qui sauront bénéficier positivement de ses retombées sur leur fonctionnement (résultats, effets et impact).

La qualité de la demande et ses chances de succès dépendent quant à elles de la capacité du demandeur à traiter avec attention trois questions incontournables.

1. Pourquoi est-il important de réaliser le projet?

Afin de rendre compte de la légitimité et du bien-fondé de la demande, il est essentiel d'exposer clairement la situation rencontrée (le problème vécu, le besoin identifié) et les éléments qui en sont à l'origine les causes). Il est de plus nécessaire de faire état des limitations et nuisances que cette situation occasionne à différents égards (les conséquences) en rendant compte de leur ampleur et leur portée. La démonstration gagne par exemple à traiter des carences, contraintes et restrictions observées ou anticipées du point de vue de certains services, pratiques, publics, communautés ou organisations.

Le contexte et les divers enjeux (globaux et spécifiques) doivent être présentés (environnement, santé, développement local, saines habitudes de vie, inclusion, défavorisation, etc.). L'argumentaire mérite également de s'enrichir de données, résultats et recommandations issus d'études, portraits et autres diagnostics récents réalisés par l'organisme demandeur lui-même, des organismes gouvernementaux voire des firmes ou bureaux d'études. En faisant astucieusement référence à ces documents, le demandeur enrichit sa demande, contextualise sa démarche, introduit habilement et graduellement son projet et certaines de ses composantes, renforce et justifie le besoin d'agir en la matière.

Finalement, il importe de décrire la vision du développement du milieu puis d'indiquer de quelle manière le projet s'y intégrera et y contribuera (lien avec le cadre stratégique et opérationnel).

2. Quels sont les objectifs, la nature et les retombées du projet?

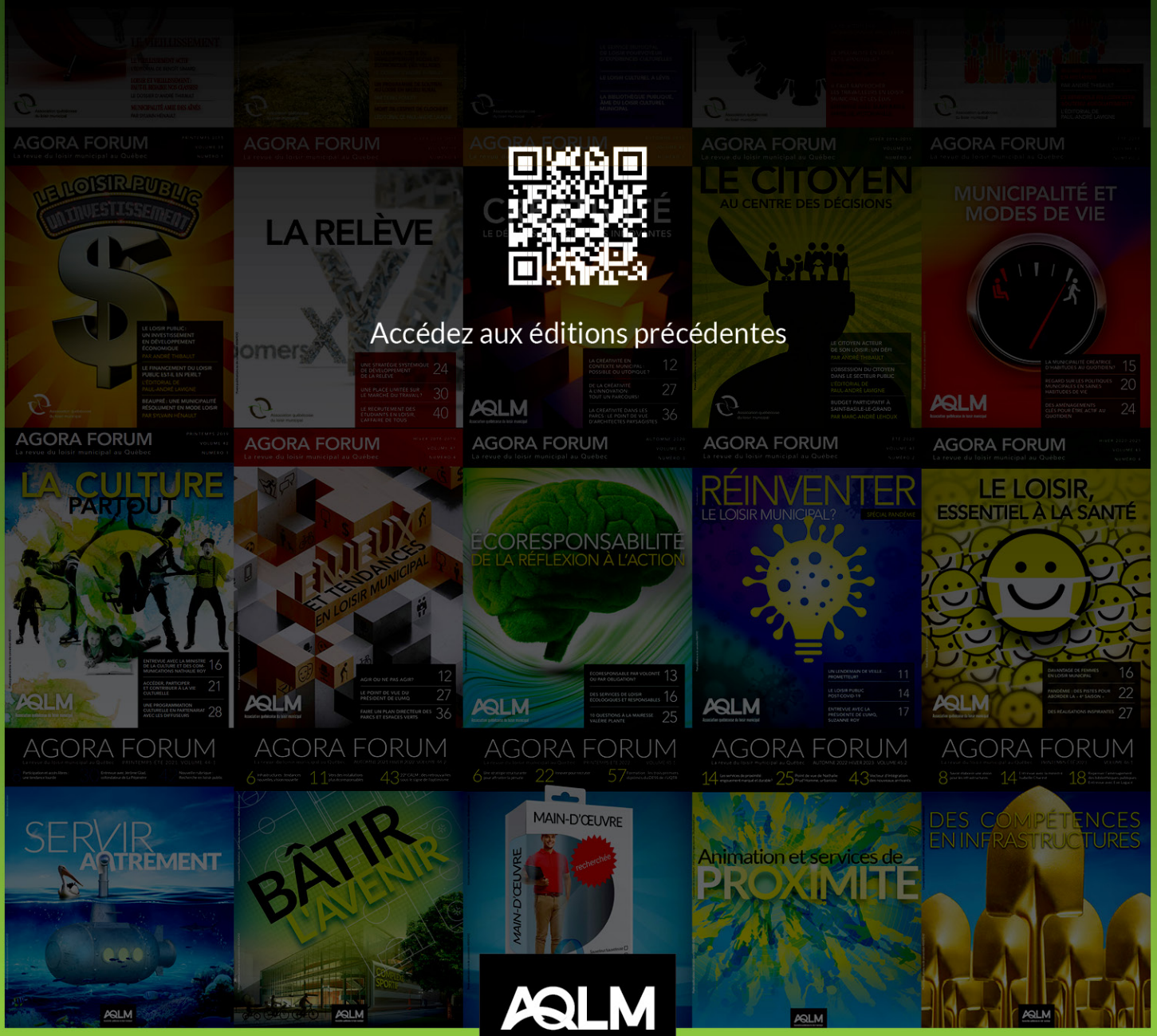
Tout élément faisant l'objet d'une demande de subvention doit constituer la meilleure solution possible parmi un ensemble d'autres. Le projet soumis doit donc constituer une solution légitime, indiquée et réaliste en fonction de la situation qui l'a induit, du programme dans lequel il s'inscrit et des retombées qu'il a le potentiel d'engendrer. Dès lors, le demandeur veille à présenter la vision, les intentions qui s'y attachent et le projet dans son ensemble avant de s'intéresser plus particulièrement à ses composantes.

Les espaces, fonctions et caractéristiques du projet sont présentés pour en faciliter la compréhension et en apprécier la richesse. Les services, usages, publics et pratiques envisagés sont développés en conformité avec les objectifs et les composantes du programme. Toutes les facettes du projet qui rendent compte de la pertinence, la cohérence et la légitimité de la proposition sont traitées de manière à justifier que l'initiative suggérée est totalement indiquée pour résoudre le problème initial. Naturellement, les avantages et potentialités que le projet peut occasionner à de nombreux autres égards sont largement soulignés.

La démonstration est précise et pondérée. Elle révèle le caractère innovant du projet tout autant que son originalité. Elle présente, justifie et cimente les choix effectués. Elle veille à ce que ceux-ci s'harmonisent avec toutes les dimensions du projet et

AGORA FORUM

Cet article est extrait de la revue Agora Forum
édition PRINTEMPS-ÉTÉ 2023 - Vol. 46 N°1



Accédez aux éditions précédentes

AQLM
Association québécoise du loisir municipal

> Il est fortement suggéré que la demande puisse démontrer dans quelle mesure le projet intègre certaines pratiques porteuses, qu'elles soient émergentes ou reconnues…

forment un ensemble cohérent. L'ensemble traite habilement de tous les critères du programme et illustre clairement en quoi le projet répond à ses intentions. Ces dernières et les cibles qui s'y attachent permettent de rendre la demande plus concrète et intelligible tout en valorisant ses qualités et sa contribution.

Il est fortement suggéré que la demande puisse démontrer dans quelle mesure le projet intègre certaines pratiques porteuses, qu'elles soient émergentes ou reconnues, et s'inspire des tendances reconnues et actuellement observées (localement ou même nationalement). Également, il est nécessaire d'illustrer en quoi le projet constitue une avancée capable de générer un impact et des retombées significatives pour le milieu (ses résultats[2], son impact[3], ses effets[4]). Ses éléments doivent être clairement explicités. En ce sens, il est nécessaire d'expliquer en détail la nature de la contribution attendue et l'effet que celle-ci entraînera à de nombreux égards, d'extrapoler sur les nouvelles possibilités qu'offrira le projet (services possibles, clientèles rejointes, bienfaits individuels et collectifs anticipés, complémentarités et partenariats possibles) et sur l'incidence qu'il aura plus largement. De surcroît, il est opportun d'indiquer clairement de quelle manière le projet constitue une plus-value pour le milieu, les communautés locales/régionales qui y vivent et la société d'une manière générale. On parle alors de pertinence pratique ou sociale.

3. Comment mettre en œuvre le projet?

Une demande de subvention consiste en un exercice rhétorique qui vise à justifier que le projet envisagé constitue une solution dont la nature, l'envergure et la portée sont réalistes et appropriées pour engendrer des résultats escomptés et significatifs, et cela dans des délais acceptables. Malgré le peu d'importance généralement accordée à la démarche qui entoure le projet, il s'agit pourtant d'un élément essentiel à son succès. Par exemple, bien que le projet soumis puisse être excellent, les ressources pour le réaliser peuvent être insuffisantes ou l'expertise pour le réaliser, absente.

Le demandeur gagne à documenter les étapes du processus de développement du projet pour rendre compte du sérieux avec lequel il le traite aujourd'hui et le mettra en œuvre demain. C'est aussi l'occasion de faire valoir l'expertise de l'équipe-projet et de ses partenaires ainsi que d'exposer certaines réalisations passées. Cela implique de faire d'abord état du processus et des ressources (financières, matérielles, expertise, partenariales) qui sont ou seront mobilisées dans la préparation et la réalisation du projet, puis d'anticiper celles qui seront déployées pour le faire vivre et perdurer dans le milieu. La démonstration réalisée est cohérente avec ce qui la motive initialement (succession logique des étapes et lien avec l'objectif principal du projet, ceux du programme, justification de l'approche). Elle inspire confiance quant au fait que le demandeur est crédible et compétent pour mener le projet à terme.

QUELQUES CONSEILS SUPPLÉMENTAIRES

- Voir l'inventaire réalisé par le Réseau des unités régionales de loisir et de sport pour demeurer au fait des programmes de subventions disponibles.
- Imprégnez-vous de l'esprit du programme, respectez-en les exigences et veillez à déposer une demande complète.
- Rédigez avec concision et précision pour un propos accessible et convaincant.
- Favorisez les verbes d'action et évitez toute prolixité, les répétitions et les excès de figures de style.
- Considérez l'ensemble des coûts inhérents à l'infrastructure selon sa durée de vie utile. Vous pourriez être surpris de l'importance des coûts d'exploitation par rapport aux coûts de construction.
- Profitez du regard de personnes extérieures au projet pour améliorer votre demande.
- Ne sous-estimez ni l'influence politique à laquelle la décision est soumise, ni la subjectivité du processus d'analyse ou encore son caractère discrétionnaire.
- Aiguisez votre patience. De sa planification à sa mise en œuvre, un projet requiert souvent plusieurs années selon sa nature.
- Exercez-vous, apprenez des refus et gagnez en expérience, c'est en forgeant que l'on devient forgeron!

Photo : Shutterstock.com

[2] Le résultat fait référence au changement direct et immédiat que le projet produira sur la situation ou la problématique.

[3] L'ensemble des changements significatifs et durables, positifs ou négatifs, prévus ou imprévus qui ont un lien de causalité direct ou indirect avec le projet définit son impact.

[4] Les changements issus de l'incidence du projet avec le milieu (milieu physique et humain, autres actions…) en caractérisent les effets.