

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LE FINANCEMENT DES ORGANISMES DE BIENFAISANCE PAR LES
FONDATIONS PUBLIQUES ET PRIVÉES DU QUÉBEC : UNE ÉTUDE
EMPIRIQUE DES CRITÈRES DE SÉLECTION

THÈSE
PRÉSENTÉE
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DU DOCTORAT EN ADMINISTRATION

PAR
AÏSSATOU BARRY

NOVEMBRE 2017

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.07-2011). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Mes sincères remerciements s'adressent à tous ceux qui ont rendu possible la réalisation de ce travail, notamment :

À ma directrice de thèse, Madame Valérie Lehmann, pour avoir su me guider, m'offrir un soutien inconditionnel. Vous êtes une directrice rarissime : enthousiaste et ouverte, rigoureuse, chaleureuse et compréhensive. Vous m'avez redonné confiance en moi au moment où je doutais entièrement de mes capacités intellectuelles à terminer une thèse de doctorat. Je vous remercie d'avoir accepté de me diriger.

Aux membres de mon comité d'encadrement, les professeurs Michel G. Bédard et Alain Chanlat pour leur accompagnement, conseils et orientations. Mes remerciements vont également au professeur Amadou Diallo pour non seulement son soutien indéfectible depuis le début de ce projet de thèse à l'hiver 2002, mais aussi pour sa détermination à trouver des solutions simples aux nombreuses et complexes difficultés rencontrées tout au long de ce parcours.

Aux professeurs qui, au cours de mes études ont concouru à ma formation et m'ont inspirée dans ma quête du savoir. Je veux ici formuler ma reconnaissance aux excellents professeurs qu'ont été pour moi messieurs : Jean Pasquero, Thierry Pauchant, Rick Molz, Xavier Olleros et mesdames : Ann Langley et Huguette Bernard.

À mes répondants dont je suis tenue de garder secret les noms pour respecter mon engagement de confidentialité. Vous avez accepté de m'ouvrir vos portes et de partager vos connaissances et expériences. Sans votre disponibilité, votre intérêt et ouverture, cette recherche n'aurait pu se concrétiser. Mes sincères remerciements vont donc aux

fondations publiques et privées : J. Armand Bombardier, Molson, Béati, EJBL, Lemaire, McConnell, Berthiaume-Du Tremblay, Centraide du Grand Montréal, L'Œuvre Léger, Jarislowsky, la Fondation communautaire juive de Montréal, la Fondation du Grand Montréal, la Fondation Lucie et André Chagnon, l'organisme Québec en Forme, Imagine Canada, la Fondation Travail sans frontières, le Centre Rosalie-Cadron-Jetté.

Au personnel de l'École des sciences de gestion de l'UQAM : la Direction, le secrétariat, les enseignants du programme conjoint de doctorat en administration, l'équipe du secrétariat du Département de management et technologie pour le soutien académique et administratif.

Par cette thèse, je rends hommage à mes très chers parents : feu Elhadj Ahmadou Saikou et feu Mariama Sadio, rappelés très tôt au ciel par le Tout Puissant Allah. Que vos âmes reposent en Paix au Paradis. Amen!

Toute ma gratitude à mon très cher affectueux oncle El-Hadj Bah Racine et ma très chère Néné, Hadja Houratou Barry qui, depuis ma tendre enfance ont toujours été présents dans ma vie et ont su me transmettre avec sagesse leurs valeurs : l'amour, la persévérance, le courage, la tolérance, la sincérité et l'honnêteté. J'ose espérer par la grâce de Dieu, pouvoir à mon tour inculquer ces valeurs à mes enfants.

À mes frères et sœurs : Oumou Hawa, Racine, Binta, Maghilou, Yèbhe, Aicha et Houley. Sachez que vous êtes permanemment présents dans mes pensées. Merci pour votre soutien, votre attachement et votre amour fraternel.

GRAND MERCI au père de mes enfants, Boubacar Biba BARRY, pour qui j'ai initié ce projet de thèse en 2000.

Je tiens aussi à remercier chaleureusement mes ami(es) et proches pour avoir su chacun à un moment donné de mon cheminement de doctorante, m'apporter leur contribution par un soutien moral pendant des moments de grand questionnement et de remise en cause, par des critiques constructives des premiers brouillons de ce travail, par des mots d'encouragement à persévérer, par le partage de leurs expériences professionnelles et personnelles, par de sages conseils, par l'écoute avec une oreille attentive. Je veux nommer ici : Nathalie Pinsonnault, Carole Legault, Mama Keita, Idiatou Bah, Amadou Bailo Bah, Veronica Lopez, André Damiba, Dr Yassima Camara, Nene Ousmane Diallo, Sakina Baldé, Dr. Harouna Dramé, Mme Bah Houleymatou Barry « Maleymatou », Aminata Louise N'Diaye « Loulette », Fatoumata Traore « Fatra », Hadja Nene Haby Barry, Hadja Aicha Traore, Hadja Haoussa Ly Sow, Cellou Barry, Fatoumata Toufa Baldé, Dr Fatoumata Binta Tidiane Diallo, Abdourahmane Diallo « Koto Vieux », Dr Lansana Laho Diallo, Dr Fadima Barry, Abdoulaye Diallo « Pinto », Salemata Baldé, Yaye Néné Amie Barry, Mme N'Diaye Marlyatou Barry, Feu El-Hadj Boubacar Barry, El-Hadj Abdoul Radiaye Bah, El-Hadj Baghirou Diallo, Madeleine Doré, Idiatou Laho BARRY, Fatoumata Lamarana Bah (Cousine Nene Galle) et Alpha Bacar Barry. Grand merci pour l'amitié dont vous me comblez. Que le tout Puissant Allah vous récompense. Amen!

À mes compagnons du programme de Ph.D : Aïssatou Oumoul Oumarou, Valerie Romanjavelo, Jean-Pierre Booto, Lelo Matundu, Tassadit Zerdani, Paulo Cruz, Michel Sayumwe, Saidatou Dicko, Ivan Coydan, Guillaume Blum, Boudjemaa Amroune.

Aïssatou Barry, 7 janvier 2017

DÉDICACE

Je dédie cette thèse à mes chers enfants : Mohamed Lamine et Mariama Sadio. Vous avez été mes compagnons de tous les jours. Toutes vos questions : Maman! Tu es encore là, tu n'es toujours pas couchée? Maman! Quand est-ce que tu termines ton doctorat? Maman! Quand est-ce que tu vas commencer à travailler? Maman! Pourquoi tu ne cherches pas un travail comme celui de monsieur Marcel, le monsieur qui nettoie nos salles de classes à l'école... Lui, il a un bon boulot... Elles étaient des sources de motivations à aller au bout de cette œuvre. Comme le disais Lynn Johnston, « les seules choses qui sont impossibles à finir sont celles que l'on ne commence pas ». J'ai voulu être un modèle pour vous en vous apprenant qu'avec la volonté, le courage et la persévérance rien n'est impossible dans cette vie. Merci pour votre patience et votre compréhension, que Dieu vous bénisse et vous guide sur le droit chemin. Amen!

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|--|------|
| LISTE DES FIGURES..... | xi |
| LISTE DES TABLEAUX..... | xii |
| RÉSUMÉ | xiii |
| ABSTRACT..... | xv |
| INTRODUCTION | 1 |
| CHAPITRE I CONTEXTE ET REVUE DE LITTÉRATURE GÉNÉRALE DE LA RECHERCHE..... | 6 |
| 1.1 Introduction..... | 6 |
| 1.1.1 Le domaine du tiers secteur | 7 |
| 1.1.2 Le secteur des organismes à but non lucratif au Canada et au Québec | 10 |
| 1.1.3 Les sources de financement du secteur québécois | 13 |
| 1.2 Défis du secteur à but non lucratif au Canada et au Québec..... | 17 |
| 1.3 Défis et enjeux du secteur du Québec de 1990 à 2013 | 23 |
| 1.4 Modes de financement du secteur par le gouvernement du Québec | 29 |
| 1.4.1 Recours à la nouvelle philanthropie ou financement privé pour financer le secteur communautaire | 30 |
| 1.4.2 Crainte d’instrumentalisation de l’action communautaire autonome par l’État | 30 |
| 1.4.3 Harmonisation et formalisation des modes de financement | 32 |
| 1.4.4 Interaction entre le gouvernement québécois (financier) et le secteur communautaire (financé) | 34 |
| 1.4.5 Perception des financés vis-à-vis de leurs relations avec leurs financeurs. | 36 |
| 1.5 Opportunités du secteur à but non lucratif au Canada et au Québec dans un contexte de défis et de difficultés de financement..... | 37 |
| 1.6 Synthèse de la revue de littérature | 39 |

| | |
|--|--------|
| CHAPITRE II REVUE DE LITTÉRATURE SPÉCIFIQUE ET ORGANISATION DU CHAMP..... | 41 |
| 2.1 Les écoles de pensée | 41 |
| 2.1.1 Les OBNL, leur financement et la performance : Les travaux prescriptifs «critiques »..... | 42 |
| 2.1.2 Les OBNL, leur financement et la performance : les travaux descriptifs « compréhensifs » | 44 |
| 2.2 Les OBNL, leur financement et la performance : théories et concepts | 52 |
| 2.2.1 Concepts de performance de gestion et performance organisationnelle..... | 53 |
| 2.2.2 Concept de performance des organismes à but non lucratif | 56 |
| 2.2.3 Concept de succès d'organismes à but non lucratif | 60 |
| 2.2.4 Définition du succès d'organisme financé (organisme communautaire enregistré ou organisme de charité) | 61 |
| 2.3 Les ONBL, leur financement et la performance : structuration des champs | 67 |
| 2.3.1 De la structuration des champs à la sélection des variables pour cette étude | 68 |
| 2.3.2 Performance par rapport au succès des organismes financés | 69 |
| 2.3.3 Critères de sélection des organismes financés | 70 |
| 2.4 Types de financement du secteur communautaire au Canada | 73 |
| 2.4.1 Le financement par don..... | 73 |
| 2.4.2 Le financement par le mode du « magasinage » ou sous forme de contrat | 78 |
| 2.4.3 Le financement sous forme d'investissement | 78 |
| CHAPITRE III LA PROBLÉMATIQUE, LES OBJECTIFS, L'INTÉRÊT ET LE GUIDE DE RAISONNEMENT DE LA RECHERCHE | 82 |
| 3.1 Problématique et question principale de recherche..... | 82 |
| 3.2 Objectif général de la recherche..... | 85 |
| 3.2.1 Objectifs spécifiques de la recherche | 85 |
| 3.3 Pertinence de la recherche..... | 86 |
| 3.4 Guide de raisonnement et définitions opérationnelles des concepts | 87 |
| 3.4.1 Définitions propres aux secteurs investigués | 88 |
| 3.4.1.1 Les organismes à but non lucratif et communautaires | 89 |
| 3.4.1.2 Les organismes de bienfaisance et organismes de charité | 91 |
| 3.4.1.3 Le secteur de la bienfaisance et le secteur communautaire du Québec ... | 95 |
| 3.4.1.4 Les organisations communautaires du Québec, définition et orientations stratégiques..... | 97 |

| | |
|---|-----|
| 3.4.2 Notions d'organismes financeurs et financés..... | 99 |
| 3.4.2.1 Notions d'organismes financeurs et financés..... | 101 |
| 3.4.2.2 Les fondations : définitions et classification..... | 101 |
| 3.4.2.3 La philanthropie | 107 |
| 3.4.3 Contexte externe / Environnement..... | 109 |
| 3.4.4 Explication du guide de raisonnement | 111 |
| 3.5 Présentation des variables | 112 |
| | |
| CHAPITRE IV MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE..... | 114 |
| 4.1 Positionnement épistémologique du chercheur..... | 114 |
| 4.2 Choix de l'approche méthodologique | 116 |
| 4.3 Stratégie de recherche | 121 |
| 4.4 Unité, objet et niveau d'analyse | 123 |
| 4.5 Échantillonnage..... | 123 |
| 4.5.1 Critères de sélection de l'échantillon | 126 |
| 4.5.2 Démarches suivies pour l'identification des fondations | 127 |
| 4.5.3 Description du profil des fondations répondantes..... | 131 |
| 4.5.4 Caractéristiques des répondants | 131 |
| 4.6 Collecte de données..... | 133 |
| 4.6.1 Instrument de collecte des données et sources des données | 133 |
| 4.6.1.1 L'entrevue individuelle | 133 |
| 4.6.1.2 Déroulement de la collecte de données..... | 137 |
| 4.7 Traitement et analyse des données..... | 138 |
| 4.8 Processus d'interprétation des résultats | 144 |
| 4.9 Qualité de la méthodologie | 147 |
| 4.9.1 Validité de construit..... | 148 |
| 4.9.2 La validité externe ou transférabilité | 149 |
| 4.9.3 Fiabilité ou « dépendabilité »..... | 150 |
| 4.10 Traitement et analyse des données | 151 |
| | |
| CHAPITRE V PRÉSENTATION DES RÉSULTATS | 152 |
| 5.1 Principaux résultats..... | 152 |
| 5.1.1 Les critères de sélection | 153 |
| 5.1.1.1 Les fondations privées et leurs critères de sélection | 156 |
| 5.1.1.1.1 Critères de sélection explicites fondations privées | 156 |

| | |
|---|-----|
| 5.1.1.1.2 Critères de sélection implicites fondations privées..... | 161 |
| 5.1.1.2 Les fondations publiques et leurs critères de sélection..... | 166 |
| 5.1.1.2.1 Critères de sélection explicites fondations publiques..... | 166 |
| 5.1.1.2.2 Critères de sélection implicites fondations publiques..... | 169 |
| 5.1.1.3 Les critères de performance « réussite » des financés selon les financeurs..... | 172 |
| 5.1.2.1 Les fondations privées et leurs critères de réussite « performance »..... | 181 |
| 5.1.2.2 Les fondations publiques et leurs critères de réussite « performance »..... | 189 |
| 5.1.2.3 Importance du critère de réussite « performance » parmi les critères de sélection..... | 195 |
| 5.1.2.3.1 Point de vue des fondations privées sur l'importance du critère performance « réussite » parmi leurs critères de sélection..... | 196 |
| 5.1.2.3.2 Point de vue des fondations publiques sur l'importance du critère performance « réussite » parmi leurs critères de sélection..... | 197 |
| 5.2 Résultats émergents..... | 198 |
| 5.2.1 Le processus de sélection des financés des fondations publiques et privées du Québec..... | 199 |
| 5.2.2 Appréciation des financés par les financeurs, fondations..... | 203 |
| 5.2.2.1 Comparaison des résultats de l'échantillon de base à ceux de l'échantillon tampon..... | 204 |
| 5.2.2.2 Les fondations privées et leurs appréciations des financés..... | 206 |
| 5.2.2.3 Les fondations publiques et leurs appréciations des financés..... | 208 |
| 5.2.3 L'environnement du secteur de la bienfaisance..... | 212 |
| 5.2.3.1 Les fondations privées et leur vision de l'environnement..... | 215 |
| 5.2.3.2 Les fondations publiques et leur vision de l'environnement..... | 218 |
| 5.2.4 Caractéristiques des répondants..... | 220 |
| 5.2.4.1 Profil des dirigeants des financeurs, fondations..... | 221 |
| 5.2.4.2 Relation entre profil professionnel et point de vue des dirigeants..... | 225 |
| | |
| CHAPITRE VI INTERPRÉTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE..... | 227 |
| 6.1 Interprétation et discussion des résultats principaux..... | 227 |
| 6.1.1 Interprétations et discussions à propos des critères de sélection et de la différence entre fondations publiques et privées..... | 228 |
| 6.1.2 Interprétations et discussions à propos des critères de performance « réussite »..... | 231 |
| 6.1.3 À propos de l'importance du critère performance (réussite) parmi les critères de sélection..... | 237 |
| 6.2 Interprétation et discussion des résultats éme..... | 238 |
| 6.2.1 À propos du processus de sélection de financés par les fondations..... | 238 |

| | |
|---|-----|
| 6.2.2 À propos de l'appréciation des financés par les financeurs | 246 |
| 6.2.3 À propos de la vision des financeurs sur l'environnement des organismes de bienfaisance..... | 249 |
| 6.2.4 À propos des caractéristiques des dirigeants des fondations | 255 |
| CHAPITRE VII CONTRIBUTIONS ET IMPLICATIONS DE LA RECHERCHE | 259 |
| 7.1 Sur le plan théorique | 259 |
| 7.2 Sur le plan pratique, notre thèse offre d'autres contributions | 268 |
| 7.3 Implications de la recherche..... | 273 |
| 7.4 Limites de la méthodologie de recherche..... | 276 |
| ANNEXE A ÉCHANTILLONNAGE | 278 |
| ANNEXE B ÉTHIQUE | 290 |
| ANNEXE C ORGANISATION DE LA RECHERCHE..... | 311 |
| ANNEXE D EXPLORATION HYBRIDE..... | 313 |
| ANNEXE E TRAITEMENT PRÉLIMINAIRE DES DONNÉES | 333 |
| ANNEXE F HISTORIQUE DU SECTEUR COMMUNAUTAIRE DU QUÉBEC | 338 |
| BIBLIOGRAPHIE | 348 |

LISTE DES FIGURES

| Figures | Page |
|---|------|
| Fig. 1. Le guide de raisonnement..... | 111 |
| Fig. 2. Représentation graphique de l'échantillon | 131 |
| Fig. 3. Démarche méthodologique de collecte et analyse de données | 147 |
| Fig. 8. Synthèse des critères de sélection implicites des fondations privées | 162 |
| Fig. 9. Synthèse des critères de sélection implicites des fondations publiques ... | 170 |
| Fig. 10. Synthèse des critères de réussite « performance » des fondations publiques et privées | 173 |
| Fig. 11. Appréciation des financés par les fondations | 204 |
| Fig. 12. Appréciation des financés par les fondations privées..... | 206 |
| Fig. 13. Appréciation des financés par les fondations publiques..... | 211 |
| Fig. 14. Synthèse de l'appréciation des fondations sur l'environnement externe des financés..... | 213 |
| Fig. 15. Synthèse de la vision de l'environnement des financés par les fondations privées..... | 216 |
| Fig. 16. Synthèse de la vision de l'environnement des financés par les fondations publiques..... | 218 |

LISTE DES TABLEAUX

| Tableaux | Page |
|--|-------------|
| Tableau A. Critères de performance d’OBNL selon Baruck et Ramalho (2006 : 56) | 62 |
| Tableau B. Performance des OBNL, structuration des champs quant aux critères de performance | 68 |
| Tableau C. Catégories de philanthropie | 79 |
| Tableau D. Composition des quatre secteurs organisationnels | 92 |
| Tableau E. Récapitulatif des concepts utilisés au Québec et au Canada | 95 |
| Tableau F. Les Variables..... | 114 |
| Tableau 10. Codes des fondations de l’échantillon global..... | 130 |
| Tableau 11 : Synthèse des critères de sélection par catégorie de fondation | 155 |
| Tableau 12. Critères de réussite « performance » des organismes de charité selon les fondations du Québec..... | 180 |
| Tableau 13. Portraits des répondants | 224 |
| Tableau 14. Relation entre critères de réussite fondamentaux et complémentaires | 231 |

RÉSUMÉ

Cette thèse a porté sur le financement des organismes de bienfaisance par les fondations publiques et privées du Québec. L'objectif principal visé a été d'identifier et qualifier du point de vue des dirigeants des fondations publiques et privées (financeuses), les critères de sélection des organismes de charité qu'elles financent.

Pour rendre compte avec justesse des critères de sélection utilisés par les fondations, nous avons privilégié une démarche méthodologique essentiellement qualitative, permettant de fonder nos analyses sur le discours des dirigeants et de faire appel, parallèlement aux documents officiels des organismes répondants.

Dix-sept (17) fondations ont été choisies pour assurer une représentativité du phénomène de la bienfaisance au Québec. Celles choisies font partie des plus importantes fondations publiques et privées du Québec en l'occurrence, les fondations : J. Armand Bombardier, Molson, Béati, EJBL, Lemaire, McConnell, Berthiaume-Du Tremblay, Centraide du Grand Montréal, L'Œuvre Léger, Jarislowsky; la Fondation communautaire juive de Montréal, la Fondation du Grand Montréal, la Fondation Lucie et André Chagnon, l'organisme Québec en forme, Imagine Canada, la Fondation Travail sans frontières et la Fondation Rosalie-Cadron-Jetté.

Le choix de ces fondations est basé sur les critères suivants : œuvrer dans le secteur du bien-être; être une fondation publique ou privée, avoir au moins 10 ans d'existence; avoir au moins un million de dollars d'actif; avoir eu au minimum un million de dollars (1 000 000 \$ CA) de revenu en 2010 ou 2009 selon la déclaration T3010 de l'organisme la plus récente; avoir un site web; avoir soumis régulièrement pendant les 10 dernières années (2000-2010), dont au moins 5 déclarations T3010 consécutives.

Des entrevues semi-structurées en profondeur ont été réalisées auprès des dirigeants de ces fondations. Le logiciel ATLAS. Ti a été par la suite utilisé pour les fins de l'analyse. Nos résultats révèlent que certes, le secteur de la bienfaisance du Québec rencontre quelques difficultés d'ordre managériales, mais la confiance des donateurs (fondations) n'est tout de même pas affectée à l'égard des organismes qu'ils soutiennent financièrement.

Plus spécifiquement, nos résultats de recherche révèlent par ordre d'importance :

1. Pour financer les organismes de charité, les fondations publiques et privées du Québec font appel à deux types de critères de sélection : des critères explicites et des critères implicites.
2. Les fondations publiques et privées accordent peu d'importance aux critères de réussite, performance parmi leurs critères de sélection.
3. Les résultats de recherche révèlent l'existence de deux types de critères de réussite « performance » : les critères de réussite fondamentaux et complémentaires
4. Les fondations publiques et privées sont unanimes sur le fait que le succès est un concept subjectif et complexe.
5. Les fondations publiques sont très strictes dans leurs processus de sélection des organismes à financer; tandis que les fondations privées sont plus subjectives dans leurs processus de sélection des organismes qu'elles financent.
6. Tous les financeurs veulent aujourd'hui savoir comment les organismes financés utilisent les fonds mis à leur disposition.
7. Le profil des dirigeants des fondations est très diversifié et varié de sorte qu'il est quasiment impossible de dresser un profil typique des dirigeants des financeurs du secteur de la bienfaisance et seule une caractéristique commune les lie, l'altruisme.
8. Le secteur de la bienfaisance fait face à d'énormes difficultés d'ordre managérial et financier et à des lacunes liées à la formation.

Pour terminer, l'originalité de notre contribution est basée sur notre démarche qualitative qui nous a permis de porter notre regard sur la définition que se donnent les fondations donatrices à l'égard des critères de réussite, performance des organismes de charité et de l'importance de ce critère, performance, parmi les critères de sélection des organismes qu'elles financent.

Mots clés : Financement, organismes de bienfaisance, critères de sélection, fondations Québec.

ABSTRACT

This thesis is about the funding of charitable organizations by public and private foundations in Quebec. The main objective was to identify and qualify, from the point of view of the managers of public and private foundations (funders), the selection criteria for the charitable organizations they fund.

In order to give a faithful account of the selection criteria used by the foundations, we chose an essentially qualitative methodological approach, which permitted us to ground our analysis on the managers' discourse and, in a less important degree, on the official documents of the surveyed organizations.

Seventeen (17) foundations were selected to insure the representation of the charity phenomenon in Quebec. The ones selected are amongst the most important public and private foundations in Quebec, namely: J. Armand Bombardier, Molson, Béati, EJBL, Lemaire, McConnell, Berthiaume-Du Tremblay, United Way of Greater Montreal, L'Œuvre Léger, Jarislowsky; the Jewish Community Foundation of Montreal, the Greater Montreal Foundation, the Fondation Lucie et André Chagnon, Québec en forme, Imagine Canada, the Fondation Travail sans frontières and the Rosalie-Cadron-Jetté Foundation.

The selection of these foundations was based on the following criteria: be involved in the welfare sector; be a public or private foundation; to have existed for at least 10 years; to have at least one million dollars (CAD\$1,000,000) in assets; to have declared incomes of at least CAD\$1,000,000 in the most recent T3010 declaration (2010 or 2009); to have a website; to have submitted T3010 declarations on a regular basis during the last ten years (2000-2010), with at least 5 consecutive T3010 declarations.

In depth semi-structured interviews have been conducted with the managers of these foundations. The ATLAS.Ti software tool was used for the analysis. Our results show that while the charitable sector in Quebec does encounter several management difficulties, the trust of the funders towards the organizations they fund is not affected.

More specifically, our main research results show that:

1. The selection process used by public and private foundations to fund charitable organizations is different and that they use two types of selection criteria: explicit criteria and implicit criteria.
2. Both public and private foundations of Quebec give less importance to the success, “performance” as selection criteria amongst all the other selection criteria.
3. Research findings reveal the existence of two types of success “performance” criteria: fundamental and complementary success criteria.
4. The public foundations are stricter in their selection process while, the private foundations are more subjective in their selection processes of their funded charities.
5. Both public and private foundations are unanimous on the fact that success is a subjective and complex matter.
6. All the funders today want to know how the funded organizations use the funds that they give them.
7. The profiles of the foundations’ managers are very diverse, which makes it nearly impossible to construct a typical profile of the manager in the sector of charity funding and a single common characteristic links them: altruism.
8. The charitable sector is facing huge difficulties relating to management, finances and weaknesses in training.

In conclusion, the originality of our contribution rests on our qualitative approach that has enabled us to examine the definition that funding organizations give themselves in regard to the success, “performance” criteria for the charitable organizations they fund and, the importance of the success, performance, criteria amongst all the other selection criteria they use in the choice of the organizations they decide to fund.

Keywords: funding, charitable organizations, selection criteria, foundations in Quebec

INTRODUCTION

La présente thèse s'inscrit dans le cadre du respect des exigences du programme conjoint de doctorat en administration de l'Université du Québec à Montréal. Le sujet de la recherche s'intitule : Le financement des organismes de bienfaisance par les fondations publiques et privées du Québec : une étude empirique des critères de sélection.

La bienfaisance ou charité est une très ancienne activité humaine qui a presque l'âge de l'humanité. Partout où les hommes ont vécu, dans un minimum d'organisation socio-économique, la charité s'est développée dans des formes qui épousent les mœurs et pratiques de l'époque. La charité a, au cours de la longue histoire de l'humanité, revêtu les formes les plus variées. Elle a certainement pris naissance dans le cœur de l'homme, à la vue des misères et de souffrances de ses semblables.

S'il est relativement plus aisé de compter et de peser dans les sciences de la nature, il est infiniment plus compliqué de procéder à la même démarche dans les sciences sociales et humaines. Le thème de la présente thèse, le financement de la bienfaisance, est une véritable matière à réflexion où le chercheur est invité à évoluer à la limite des sciences expérimentales et des sciences humaines pour tenter d'appréhender et de concilier ce qui semble a priori contradictoire, la raison et le cœur, le profit et le non-profit, l'entreprise qui a pour but de produire des biens et des services à vendre pour obtenir du profit en retour, et l'entreprise de bienfaisance.

Le but de l'entreprise classique est de faire des profits par une gestion rigoureuse des ressources mises à sa disposition par des investisseurs. Au contraire, la bienfaisance

quant à elle, est une action philanthropique, à but non lucratif. Elle vise à améliorer le sort du genre humain, de façon désintéressée, sans recherche de profit, par amour d'autrui, par les dons en nature ou en espèces, par une assistance post-catastrophe naturelle, post guerre civile, etc. Peut-on appliquer à des organismes de bienfaisance des méthodes de gestion d'entreprises à but lucratif? La nécessité d'instaurer plus de rigueur se justifie de plus en plus par : la rareté des ressources et la multiplicité des organismes demandeurs de financement, l'introduction de la nouvelle forme de gestion au sein des organismes à but non lucratif, l'apparition de la mauvaise gouvernance, des pratiques de corruption ou de détournements de dons.

Pourtant, la bienfaisance ne peut être réduite à une organisation de profit. En fait, les deux n'ont pas la même vision du financement; leurs missions ne sont pas de même nature et la prise en compte du social fait que leurs standards de bonnes pratiques ne peuvent se superposer. De plus, le secteur à but non lucratif fait face à de nombreuses difficultés en l'occurrence, le problème de financement. Les organismes de bienfaisance dont les fondations sont parmi les plus importants acteurs de développement social et de lutte contre la pauvreté¹ tant dans les pays développés que dans ceux en développement. Habituellement regroupés en financeurs et financés, ils interviennent presque dans toutes des activités de ce secteur où les financeurs ont souvent dicté les règles de jeux aux financés.

Dans cette étude, les fondations publiques et privées constituent les organismes financeurs. Au Canada, les fondations font partie des organismes de bienfaisance en plus forte croissance, leurs subventions représentent une des sources de revenus en plus forte croissance pour les organismes de bienfaisance; elles sont une source durable de

¹ Deborah A. Johnson-Blake (2010)

financement pour les organismes communautaires. Mieux, en plus d'être des donateurs (financeurs), elles sont un partenaire communautaire. (Imagine Canada, 2011²).

Il importe de souligner que le poids de la crise économique s'est fait plus ressentir dans le secteur de la bienfaisance (Bridgeland, John M. et al, 2009) que dans les autres secteurs. Selon Stid, D. et Bradach J. (2009), la mauvaise gestion et le non-respect des principes éthiques seraient entre autres les causes de non-succès des organismes à but non lucratif. C'est pourquoi, d'après la littérature (Iwaarden and Wiele, 2008, Vantenkataraman et Watkins, 2008), ces dernières années, les donateurs (financeurs) exigent plus de transparence de la part des organismes qu'ils financent et veulent savoir comment leur argent est utilisé. Cette situation se prête-t-elle au contexte du Québec ?

Aujourd'hui, les organismes financeurs sélectionneraient les organismes financés suivant des critères de sélection plus rigoureux. La question générale à laquelle s'interroge notre recherche est de savoir comment les fondations publiques et privées financent-elles les organismes de charité du Québec ? Tiennent-elles compte de la réussite, performance des organismes de charité qu'elles financent dans leurs critères de sélection? Quels sont, selon elles, ces critères de réussite, performance? La performance est-elle un critère important parmi les critères de sélection des organismes de charité qu'elles financent? Voilà, la série d'interrogations sur lesquelles nous nous interrogeons dans cette recherche.

Cette recherche vise à identifier et qualifier du point de vue des dirigeants des fondations, les critères de sélection pour un financement des organismes de charité. L'étude permettra d'appréhender non seulement les caractéristiques des fondations qui

² Steven Ayer, Diane Ellison, Devon Hurvid (2011)

financent le secteur communautaire au Québec, mais aussi leurs critères de sélection et ce qu'elles considèrent comme étant les critères de performance pour choisir et maintenir leur financement auprès des organismes qu'elles soutiennent.

La recherche permettra également d'évaluer la place qu'occupe le critère performance des organismes de charité parmi les critères de sélection des fondations dans leur stratégie de financement. Nous allons également identifier ce que représente le critère performance.

La nature de la question de recherche et les objectifs visés de l'étude indiquent que la voie exploratoire hybride et la logique abductive sont privilégiées (Charreire et Durieux in Thietart et al; 2003 : 67-71). La position que nous adoptons est celle d'un interprétativiste (paradigme interprétativiste).

L'examen de documents officiels et des entrevues individuelles avec les hauts dirigeants de fondations publiques et privées du Québec constituent les outils de collecte des données utilisés dans cette recherche. La stratégie d'échantillonnage par convenance de types : homogène et, à l'effet de boule de neige (purposeful sampling, homogeneous sampling and snowball sampling) a été favorisée. Cette stratégie permet de choisir des fondations susceptibles de fournir des informations plus riches permettant de répondre à nos questions de recherche.

L'étape de la collecte de données a été immédiatement suivie par la préparation des données en vue de leurs traitements par le logiciel ATLAS. Ti. En effet, compte tenu du volume important d'informations à traiter, le logiciel ATLAS. Ti a été utilisé pour faciliter l'analyse, le rendre plus systématique et gagner en temps.

Ce document, au point de vue de l'organisation, est structuré en sept (7) chapitres. Le premier présente le contexte et la revue de littérature générale de la recherche. Dans ce

chapitre, nous présentons tout d'abord le domaine et le secteur de la recherche. Ensuite, nous présentons les défis, les enjeux et les modes de financement du secteur par le gouvernement du Québec. Suivis par les opportunités du secteur à but non lucratif au Canada et au Québec.

Dans le deuxième chapitre, nous présentons la revue de littérature spécifique et l'organisation du champ. Les différentes écoles de pensée, les théories de performance, les concepts de succès d'organismes à but non lucratif et la typologie de financement du secteur communautaire au Canada.

Le chapitre III présente la problématique, les objectifs, l'intérêt et le guide de raisonnement de la recherche.

Dans le chapitre IV, méthodologique de recherche, nous positionnons tout d'abord la recherche au point de vue épistémologique. Ensuite, nous justifions notre choix méthodologie et notre stratégie de recherche. Suivis de la présentation de l'instrument et des modalités de la collecte, du traitement, de l'analyse et de l'interprétation des données et résultats. Enfin, nous justifions la qualité de la recherche et présentons les dispositions prises sur le plan éthique.

Le chapitre V présente les principaux résultats et les résultats émergents, les résultats comparatifs entre fondations publiques et fondations privées ainsi que les résultats détaillés par catégorie de fondation.

Le chapitre VI, consacré à l'interprétation et à la discussion des résultats est suivi du dernier chapitre, chapitre VII, consacré aux contributions et implications de la recherche.

CHAPITRE I

CONTEXTE ET REVUE DE LITTÉRATURE GÉNÉRALE DE LA RECHERCHE

1.1 Introduction

Cette recherche doctorale s'inscrit dans le vaste domaine de la gestion des organisations, notamment, celle à but non lucratif (organismes communautaires) qui relève de l'économie sociale. Notre étude traite des organismes COMMUNAUTAIRES du Québec. Nous nous intéressons ici au mode de financement des organismes de charité par les fondations. Et plus particulièrement aux critères de sélection qui concernent ce financement.

Il nous a paru essentiel, pour bien contextualiser notre objet de recherche, de présenter en premier lieu les secteurs d'activité au sein desquels s'inscrit cette étude, soit le domaine du tiers secteur et les secteurs qu'il représente : la philanthropie, les organismes communautaires, les organismes à but non lucratif, les organismes de charité au Canada et au Québec.

Il nous a paru également important de décrire les défis, des difficultés, les enjeux, les craintes et les opportunités du secteur des OBNL au Canada et au Québec, qui permettent de comprendre la problématique de financement de ce secteur celui-ci étant précisément celui étudié dans le cadre de cette recherche.

1.1.1 Le domaine du tiers secteur

Le concept de tiers secteur étant souvent assimilé à l'économie sociale, nous avons jugé utile d'entrée de jeu d'expliquer les approches entourant l'usage de ces concepts. Le tiers secteur regroupe les organismes à but non lucratif, la philanthropie, les organismes de bienfaisance et les organismes communautaires. Le terme tiers secteur se réfère aux organisations qui n'appartiennent à aucune des deux formes traditionnelles d'organisations soit, les organismes privés et les organismes publics.

Deux approches sont couramment utilisées dans la littérature (Defourny, 1995; Evers et Laville. 2004, Proulx, Bourque et Savard. 2007) pour désigner le tiers secteur : l'approche anglo-saxonne qui utilise le terme organisme à but non lucratif (non-profit organization ou voluntary sector) et l'approche européenne, qui identifie le tiers secteur aux entreprises de l'économie sociale.

L'approche anglo-saxonne adhère à la définition de l'Université américaine Johns Hopkins. Certains pays comme le Canada et les États-Unis soutiennent cette définition qui stipule qu'un organisme à but non lucratif :

1. Est non gouvernemental (c'est-à-dire institutionnellement distinct des gouvernements);
2. Ne distribue pas de bénéfices (c'est-à-dire qu'il ne verse à ses propriétaires ou administrateurs aucun des profits générés);
3. Est autonome (c'est-à-dire indépendant et capable de régler ses propres activités)

4. Est bénévole (c'est-à-dire qu'il profite dans une certaine mesure de dons en temps et en argent);
5. Est formellement constitué en personne morale ou enregistré en vertu d'une loi donnée, d'un gouvernement provincial ou territorial ou du gouvernement fédéral.

Cette approche définit les organismes à but non lucratif (OBNL) sur la base de leurs règles constitutives qui font qu'ils ne peuvent pas distribuer leurs bénéfices ou surplus aux personnes qui les contrôlent (membres, directeurs, administrateurs, etc.). Cette caractéristique essentielle des OBNL est appelée la « contrainte de non-distribution ». Toutefois, il importe de souligner qu'il n'est pas interdit à ces organisations de faire du profit, mais elles doivent absolument affecter tout surplus à la réalisation de leurs objectifs. (Defourny, 1995).

Selon la tradition européenne, le tiers secteur est dit d'économie sociale. En effet, d'après Defourny (2004), pour faciliter la compréhension, il faut considérer que les concepts du tiers secteur et de l'économie sociale désignent la même chose. L'économie sociale inventée au XIXe siècle se définit par deux approches : l'approche légale ou institutionnelle (se rapportant aux statuts juridiques) et l'approche normative qui met l'accent sur les principes et traits communs relatifs à la mission productive et à la structure interne des organisations.

Sur le plan international, selon Defourny (1995), il n'existe aucune définition de l'économie sociale qui fasse l'unanimité. Mais, celle qui est couramment utilisée dans la littérature européenne est la suivante :

« L'économie sociale se compose d'activités économiques exercées par des sociétés, principalement coopératives, des mutualités et des associations et syndicats à vocation gestionnaire dont l'éthique se traduit par les principes suivants :

1. L'entreprise (ou l'organisme) de l'économie sociale a pour finalité de servir ses membres ou la collectivité plutôt que de simplement engendrer des profits et viser le rendement financier;
2. Elle a une autonomie de gestion par rapport à l'État;
3. Elle intègre dans ses statuts et ses façons de faire un processus de décision démocratique impliquant usagères et usagers, travailleuses et travailleurs;
4. Elle défend la primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition de ses surplus et revenus;
5. Elle fonde ses activités sur les principes de la participation, de la prise en charge et de la responsabilité individuelle et collective. »

De cette définition, on remarque que l'économie sociale a non seulement des traits communs avec le secteur public (finalité de service, organisation en principe démocratique), mais aussi avec le secteur privé classique (autonomie de gestion et, dans la grande majorité des cas, initiative privée). D'ailleurs, Evers et Laville (2004 : 204) le soulignent bien en ces termes :

“The third sector can be seen as sitting between the private for-profit (distribution) and the public or state sector of the economy. Being formally part of neither, it has its own internal integrity through a clear focus on combining economic aims with social objectives.”

Selon Defourny (1995), les concepts d'économie sociale et OBNL ont des points de convergence et de divergence. Les convergences résident au niveau de la définition par la structure et les règles organisationnelles. Les divergences s'expliquent par le fait que

l'économie sociale met l'accent sur le contrôle démocratique de la mission et du fonctionnement, tandis que le secteur à but non lucratif met l'accent sur le principe de non-redistribution.

Au Québec, l'expression économie sociale est plus utilisée pour désigner le tiers secteur. Cependant, cette expression est presque méconnue dans le reste du Canada et ceux qui la connaissent la considèrent comme étant un concept québécois. En parallèle, la définition du tiers secteur de l'Université John Hopkins est plus répandue en raison de l'étude comparative internationale, et elle fut adoptée par Imagine Canada. Plusieurs chercheurs et auteurs canadiens utilisent cette définition.

Il faut noter que le Québec a la particularité d'être à cheval entre la tradition francophone et la tradition anglo-saxonne. En fait, dans le contexte québécois, le tiers secteur comprend non seulement les organismes à but non lucratif communément appelés organismes communautaires, mais aussi les organisations du secteur de l'économie sociale (Proulx, Bourque et Savard, 2007). Puisque cette recherche est axée sur les organismes de bienfaisance du Québec, la définition québécoise du tiers secteur est privilégiée.

1.1.2 Le secteur des organismes à but non lucratif au Canada et au Québec

Les organismes à but non lucratif, y compris les fondations, sont parmi les plus importants acteurs dans la mise en œuvre de programmes de développement social et de lutte contre la pauvreté (Johnson-Blake, 2010; Salamon, 1999 et Lohman, 2007), tant dans les pays développés que dans ceux en développement; de programmes d'aide

humanitaire d'urgence tels que : le tsunami en Asie du Sud en 2005, les cyclones tropicaux Katrina et Rita en 2005, le tremblement de terre d'Haïti en 2011.

Selon ces chercheurs, les organismes à but non lucratif (OBNL) occuperaient une place de premier rang dans le développement socio-économique communautaire, dans la gestion des catastrophes naturelles ainsi que des crises humanitaires. Ils participent de façon significative à l'amélioration des conditions de vie des populations, ils créent de l'emploi et permettent aux plus riches de s'impliquer socialement. Ils jouent ainsi un rôle crucial dans la vie socio-économique des populations locales et auprès des populations qui se situent à l'étranger.

En termes de financement reçu, les organismes de charité (bienfaisance) occupent une place de premier rang dans les sociétés occidentales. Les contributions individuelles directes représentent 75 % des dons de charité (Iwaarden, Wiele, 2008). En 2010, selon l'Agence du revenu du Canada, la répartition des organismes de charité (bienfaisance), fondations par province se présentait comme suit : au Canada, le Québec et l'Ontario concentreraient 61 % du nombre total de fondations, contre 33 % pour l'Ouest du Canada et 6 % pour l'Est du Canada. L'actif global des fondations publiques et privées était respectivement de 16,8 milliards de dollars et de 19,4 milliards de dollars. En 2015³, selon la même source, l'actif global des fondations publiques et privées était respectivement de 30,5 milliards de dollars CA et de 39,6 milliards de dollars CA, soit un total de 71 milliards de dollars CA. Ce qui sous-entend d'importants mouvements financiers dans le secteur.

³ [Http://pfc.ca/fr/ressources/fondations-au-canada/](http://pfc.ca/fr/ressources/fondations-au-canada/)

Toujours sur le plan du financement, selon l'enquête réalisée par Imagine Canada en 2007 et portant sur les dons, bénévolat et participation, la valeur totale des dons reçus en 2007 est évaluée à 10 milliards de dollars. Les organismes religieux avaient bénéficié du plus grand pourcentage de ces dons (soit 46 % du montant total), suivis des organismes du secteur de la santé (15 %), puis des organismes de services sociaux (10 %). Selon Fondations philanthropiques Canada (FPC), en 2015⁴, les fondations publiques et privées ont distribué 5,6 milliards de dollars en dons, soit 3,6 milliards de dollars CA et 2,0 milliards de dollars CA respectivement. On voit ainsi l'importance de ce secteur, à la fois receveur de fonds et fournisseur de services aux communautés. D'où la nécessité de faire une étude approfondie sur le financement de cet immense secteur.

Il importe de noter que dès 2003, dans son enquête sur le secteur à but non lucratif du Canada, la première au Canada, Imagine Canada⁵ estimait le nombre d'organismes de bienfaisance et d'organismes sans but lucratif à 161 000 au Canada. Ceci plaçait par ordre d'importance le Canada au deuxième rang au monde, après les Pays-Bas; les États-Unis venant au cinquième rang. Selon les résultats de cette enquête, sur les 161 000 organismes à but non lucratif, un peu plus de la moitié était constituée d'organismes de bienfaisance enregistrés et 54 % d'entre eux étaient totalement gérés par des bénévoles. De plus, ces organismes employaient 2 millions de personnes, ce qui représentait 11,1 % de la population active. Globalement, au Canada, le secteur de la bienfaisance, toutes catégories confondues, représentait 79,1 milliards de dollars soit 7,8 % du PIB, surpassant ainsi largement l'industrie automobile ou l'industrie

⁴ <http://pfc.ca/fr/ressources/fondations-au-canada/> (consulté le 4/9/2017)

⁵ Imagine Canada (2011), Organismes de bienfaisance et organismes sans but lucratif, Politiques publiques, <http://www.imaginecanada.ca/fr/node/66> consulté le 9 juillet 2011.

manufacturière (Imagine Canada, 2011). En 2015⁶, le don de charité de l'ensemble des provinces et territoires est évalué à 9 132 170 \$ CA dont 878 840 \$ pour le Québec. Ces statistiques dénotent l'ampleur du phénomène au Canada.

Après cette brève présentation du secteur de la bienfaisance du Canada, décrivons maintenant de façon plus approfondie la réalité de la bienfaisance dans le contexte québécois. Pour ce faire, voyons quels sont les financeurs du secteur communautaires du Québec.

1.1.3 Les sources de financement du secteur québécois

Le secteur communautaire du Québec dépend de plusieurs financeurs. En effet, selon une étude réalisée par Depelteau et al. (2013), les organismes communautaires québécois disposent de huit sources de financement. Le gouvernement provincial représente la principale source avec un apport de 61% des revenus des organismes communautaires, suivi par l'autofinancement qui prend, lui aussi, une part importante, soit 18 %. Le reste du financement est réparti entre l'administration municipale (3 %), l'administration scolaire (1 %), Centraide (6 %), les fondations privées (2 %), le financement privé (2 %) et la Fondation Lucie et André Chagnon (1 %). De cette distribution, on remarque que les ressources financières des organismes reposent en

⁶ Statistique Canada, février 2017.

grande partie (près de 80 %) sur le financement extérieur (excluant l'autofinancement), c'est-à-dire des subventions.

Dans la même lancée, Cloutier (2009) dans une autre étude portant sur le secteur communautaire au Québec, identifie les catégories de financeurs du secteur à but non lucratif et les classe en deux grandes catégories : publique et privée et en fonction de leurs contributions au financement du secteur. Le gouvernement en tant que donateur public, vient en tête de liste avec 50 % des subventions du secteur. Parmi les donateurs privés (tels les sociétés, les individus et les fondations, les donateurs fédérés), les fondations contribuent à hauteur de 10 % de l'ensemble du financement privé et viennent elles aussi en tête de liste des donateurs privés. Les sociétés et les donateurs fédérés contribuent quant à eux à hauteur de 3 % et 1 % respectivement. L'autofinancement compte pour 36 % du financement. Il constitue donc une portion de taille du financement du secteur.

Il faut souligner que les financeurs qui nous intéressent dans cette recherche sont les fondations. Comme on peut voir à partir de la composition des financeurs du secteur, les fondations totalisent à elles seules, presque 10 % du financement extérieur offert aux organismes communautaires du Québec.

Au Québec, tout comme dans le reste du pays, les fondations font partie des organismes de bienfaisance ayant la plus forte croissance, et leurs subventions représentent l'une des plus importantes sources de revenus pour les organismes de charité. Elles sont une source durable de financement pour les organismes communautaires ou à but non lucratif. Mieux, en plus d'être des donateurs (financeurs), elles sont un partenaire

communautaire (Imagine Canada, 2011⁷). Comme nous le verrons plus loin, les fondations sont habituellement regroupées en financeurs et financées et elles interviennent presque dans toutes les activités socioéconomiques. Enfin, celles qui offrent les subventions, soient les financeurs, dictent souvent les règles de jeux aux financés. Dans cette étude, tant les fondations publiques que celles privées constituent les organismes financeurs.

Souvent, la source du financement, le niveau de financement, la motivation du financeur et sa préoccupation expliquent la différence entre les financeurs (Prince et File; 1994). Parlant de la motivation des financeurs, Julie et al. (2013) soutiennent que le financement du gouvernement du Québec est lié au degré de reconnaissance qu'il témoigne aux milieux communautaires notamment à sa reconnaissance de l'autonomie des organismes communautaires. En fait, depuis les années 1970, l'État québécois consacre une partie de son budget aux financements du secteur communautaire. Ce dernier a beaucoup évolué au fil des années.

En effet, dans les années 1970, le secteur évoluait en parallèle avec l'État qui ne leur accordait que peu d'intérêt autre que pour offrir des services complémentaires liés à ses priorités. Le financement est conçu comme une assistance financière. Dans les années 1980, le financement était : 1) sous forme de subvention et était alloué pour soutenir l'infrastructure de base des organismes communautaires; et 2) Le financement de projets ponctuels, soit des projets spéciaux occasionnels visait des populations et des problématiques particulières. À cette époque, c'est le financement à la mission qui prédominait. Ce mode de financement était octroyé de façon continue aux organismes via le programme de soutien aux organismes communautaires (PSOC) pour assurer la

⁷ Steven Ayer, Diane Ellison, Devon Hurvid, 2011

mission dont ils se sont dotés avec leurs membres, préservant ainsi leur autonomie vis-à-vis des orientations de l'État.

Dans les années 1990, la tendance à la professionnalisation des organismes communautaires leur donne plus de crédit auprès de l'État. Celui-ci les considère comme des ressources pouvant offrir des services dont il veut se départir pour diminuer ses dépenses. Dans le cadre de l'application de la « Loi sur les services de santé et des services sociaux (LSSSS), les organismes communautaires, réussissent non seulement à négocier une reconnaissance légale de l'autonomie des groupes communautaires qui reçoivent du financement de l'État, mais aussi à élaborer un modèle d'évaluation de l'action des organismes communautaires. En 1995, le Secrétariat à l'action communautaire autonome (SACA) reconnu aujourd'hui sous le nom SACAIS (Secrétariat à l'action communautaire autonome aux initiatives sociales), fut créé pour soutenir financièrement l'action communautaire autonome assortie d'une politique de reconnaissance et de financement. Aujourd'hui, cette politique contribue de manière importante à l'affirmation du principe d'autonomie des milieux communautaires dans un contexte où l'État québécois tend de plus en plus à considérer les milieux communautaires comme des ressources complémentaires et tente de les intégrer au réseau des établissements des services publics, notamment dans le secteur de la santé et des services sociaux ».

Dans les années 2000, la plupart des relations entre l'État et le secteur communautaires ont été formalisées. Les budgets octroyés aux milieux communautaires ont été augmentés. D'ailleurs, le rapport de l'état de la situation du soutien financier du gouvernement du Québec 2010-2011 le souligne très bien sous ces termes : « le soutien gouvernemental a presque doublé au cours des dix dernières années en passant de 472 567 498 \$ CAD en 2000-2001 à 860 050 159 \$ CAD en 2010-2011 pour le soutien en action communautaire et de 196 645 403 \$ CAD à 508 574 381 \$ CAD en appui à la mission globale pour la même période » (SACAIS, 2012).

Il faut cependant noter que cette augmentation ne s'est pas traduite par une augmentation du financement par organisme communautaire (Depelteau et al, 2013 : 21). Ce qui revient à dire que le nombre d'organismes communautaires financés a augmenté tandis que le niveau du financement par organisme n'a pas suivi cette tendance. À ce propos, Christian Jetté (2008 : 229), soutient :

... Si le financement du secteur « Services à la Communauté » a presque triplé au cours de la période 1970–1980, le nombre d'organismes financés est multiplié, quant à lui, par 12, passant de 55 à 655 organismes. Ce qui signifie que l'octroi de fonds supplémentaires a surtout permis de financer de nouveaux organismes...

Pour mieux comprendre le contexte auquel s'attache notre recherche, il est utile de bien comprendre non seulement la nature des défis et opportunités auxquels ces organismes sont confrontés, mais aussi les enjeux liés au financement du secteur. La section suivante présente l'ensemble de ces défis et enjeux. Pour ce faire, nous allons tout d'abord présenter de façon générale les défis du secteur, ensuite, nous centrer sur les défis du secteur tels que vécus au Québec.

1.2 Défis du secteur à but non lucratif au Canada et au Québec

La principale question que l'on se pose ici est de savoir quels sont les principaux défis auxquels ce secteur est confronté en permanence. Selon divers auteurs comme Helmig et al. (2004), Brodhead (2004), Gibelman et al. (2004); et Salamon, (1999, 2002), le secteur à but non lucratif éprouve de nombreuses difficultés d'ordre socio-économique et financier. Les principales sont les suivantes :

Le premier défi est d'ordre fiscal ou financier. Il est caractérisé par une importante réduction du soutien financier de l'État à travers divers programmes fiscaux et de

subventions. Du fait de la rareté et de l'incertitude des ressources financières, les OBNL en général et les OBNL de bienfaisance en particulier ne peuvent se livrer à un exercice de planification stratégique (Bernd et al. 2004).

Le second défi est d'ordre économique. Il se caractérise par une compétition intense entre secteur à but non lucratif et secteur privé œuvrant dans le même domaine d'activité. Le secteur privé s'est introduit dans des domaines autrefois réservés aux OBNL. Il devient ainsi plus difficile de distinguer les deux secteurs. La question d'exonération des impôts se révèle alors être une stratégie pour attirer des capitaux pour la survie des organisations (Rushton, 2007; Salamon 1999).

Le troisième défi, de l'ordre de l'efficacité, est caractérisé par la vulnérabilité du secteur à but non lucratif en raison du fait qu'il est à la fois qualifié d'inefficace et d'inefficient. En fait, puisque ce secteur relève de l'économie non marchande, naturellement, il ne satisfait pas aux conditions de l'économie du marché. Il est donc plus fragile et vulnérable.

L'économie et la sociologie sont les deux disciplines qui ont plus contribué aux études portant sur les organismes à but non lucratif. Toutefois, aucune de ces disciplines n'a pu réussir à partir de leur modèle d'analyse de rendre compte de la réalité complexe des organismes à but non lucratif. En effet, selon Helming et al. (2004):

The two long-standing and contrasting disciplines of economics and sociology have contributed most, traditionally, to the study of NPOs. However, neither of these disciplines has resolved all the dilemmas associated with NPOs. The standard economic model does not apply well to the distinctive non-market situation of NPOs. The sociological perspectives offer interesting insight, but fail to develop plans of action for NPOs. However, both of these traditional perspectives are starting to be eclipsed by the focus on marketing research. (Bernd et al.2004 : 101)

De plus, à cause des scandales financiers liés à la mauvaise gestion financière et aux fraudes impliquant de hauts dirigeants d'OBNL au cours des dernières décennies, les critiques sont devenues plus sévères à leur endroit (Gibelman et al. 2004). Les donateurs exigent ainsi de plus en plus de rapports sur la gestion des ressources mises à leur disposition.

Today, non-profit organizations (NPOs) are expected to incorporate multiple systems of accountability that identify outcomes and demonstrate transparency in financing and decision-making. Accordingly, scholars have noted a growing attention in the sector toward increased reporting, auditing, and monitoring activities. [...]. These mechanisms are generally put into place to provide accountability to funders, donors, and oversight agencies. (Christensen & Ebrahim, 2006).

Salamon (1999) mentionne que la compétence des OBNL est décriée entre autres du fait qu'ils interviennent et gèrent depuis des décennies des programmes relevant du secteur des services sociaux. Malgré leurs efforts et interventions, la pauvreté persiste toujours au sein de la société, la dépendance indéfinie de l'assistance sociale est, selon Salamon, la preuve que les programmes mis en œuvre par les OBNL ne sont pas performants, et dans une perspective plus large, les OBNL en tant que tels.

Il faut souligner que depuis ces scandales, plusieurs initiatives ont été mises en place pour répondre aux besoins de mécanismes de gestion et de contrôle des activités des OBNL d'une part, des normes de qualité de l'aide humanitaire d'autre part. Citons à cet effet :

- le Code de conduite pour les ONG et le Mouvement Croix-Rouge dans les situations de désastres (1995);
- le Code de bonne pratique de « People in Aid » (1997);
- le Projet Sphère (1997);

- le Médiateur Humanitaire (Humanitarian Ombudsman Project) remplacé par le HAP (Humanitarian Accountability Project) en mars 2000, etc. (Kauffmann et Geoffroy de Groupe URD, 2005);
- la mise en place d'agences de contrôle « Watchdog » des OBNL dont la mission est d'assister des OBNL à développer et maintenir des pratiques éthiques et standards, comme : Better Business Bureau Wise Giving Alliance (www.give.org); Guidestar (www.guidestar.org); American Institute of Philanthropy (www.charitywatch.org); Charity Council for Non-Profit Organization (www.ncna.org); Non-Profit Financial Center (www.nfconline.org); Standards for Excellence Institute (www.standardsforexcellenceinstitute.org); <http://ephilanthropy.org>; www.charitynavigator.org. etc.

Certes, ces mesures ont eu des effets sur le fonctionnement interne et la gestion des OBNL, mais, la question de performance organisationnelle du secteur reste encore en suspens. Ces dernières années, la certification, l'accréditation ou la labellisation sont des processus qui touchent presque tous les secteurs (public et privé) et le secteur à but non lucratif n'y échappera pas longtemps, surtout en cette ère de globalisation et de mondialisation suivie d'une crise de l'économie sans précédent.

D'ailleurs, plusieurs OBNL sont affiliés à de grands réseaux d'organisations philanthropiques disposant de codes éthiques, de standards et modes de fonctionnement préétablis comme : l'AFP (Association of Fundraising Professional), Imagine Canada et le BNQ (Bureau de normalisation du Québec). Il faut noter que les deux derniers viennent de mettre en place en 2012-2013 des standards de performance auxquels sont assujettis les organismes de bienfaisance du Canada et du Québec respectivement.

Le quatrième défi est d'ordre essentiellement technologique. La technologie selon Salamon (2002) a des impacts positifs sur le secteur à but non lucratif. Les nouvelles technologies de l'information augmentent la capacité de mobilisation des ressources à de moindres coûts et facilitent le contact entre les parties prenantes (décideurs politiques, donateurs, public, etc.). Les événements du 11 septembre 2001 aux É.-U.,

du tsunami du 2005 en Asie, du tremblement de terre en Haïti en 2010 en sont des exemples patents. Aussi, la technologie offre particulièrement des avantages aux secteurs de la santé et de l'éducation. Par ailleurs, elle requiert plus de ressources financières dont les OBNL ne disposent pas toujours pour faire face aux coûts élevés d'achat et d'entretien des équipements, à la formation et la maintenance. En outre, le fait que la technologie devient rapidement obsolète constitue une autre grande difficulté. Pire, la faiblesse des ressources financières désavantage beaucoup les OBNL par rapport à leurs concurrents du secteur privé évoluant dans le même domaine qu'eux d'une part, et crée un fossé, voire une disparité entre les petits et grands OBNL d'autre part.

Le cinquième défi est relatif à la légitimité. Profondément de nature morale et politique, ce défi est plus sérieux que les quatre autres mentionnés précédemment, car, il fait état d'une critique remettant en question le statut particulier octroyé au secteur à but non lucratif. Cette critique s'exprime par la remise en question de l'exonération d'impôt des OBNL, revendiquée par certains groupes qui se demandent pourquoi ce secteur doit en être exempté. Dans son article « Why Are Non-Profits Exempt from the Corporate Income Tax? » Rushton (2007) répond à cette épineuse question en ces termes: «...because net income earned by non-profits is not attributable to, and does not have the ultimate destination of, a private individual ».

D'après Salamon (1999), il y a également une confusion entre les opérations actuelles du secteur et la conception de la population de ce qu'il devrait en être. On considère que le secteur a encore l'image de la charité et de l'altruisme qu'il projetait au XIXe siècle, alors que la réalité des opérations de ce secteur est aujourd'hui bien différente et a beaucoup évolué, en se complexifiant davantage. Par exemple, le système de financement a complètement changé par rapport à ce qu'il était traditionnellement. Nous reviendrons à ce sujet de façon approfondie plus loin dans ce chapitre.

Le dernier défi est celui du manque de ressources humaines. La gestion des ressources humaines occupe une place centrale dans la gestion des organisations et c'est l'une des plus importantes fonctions de la gestion des organisations. À l'inverse des autres secteurs (public et privé), les OBNL utilisent deux types de ressources humaines : des employés salariés, des bénévoles et/ou des volontaires. Les principales fonctions de la gestion des ressources humaines étant le recrutement, le développement des compétences, l'évaluation, la promotion et la rétention du personnel qualifié, le recrutement et la formation du personnel sont parmi les défis majeurs auxquels est confronté le secteur des OBNL. Ainsi, les ressources humaines sont considérées comme un facteur critique (Imagine Canada, 2008). Pour Klie (2006), souvent les ressources humaines de type « bénévole » des OBNL ne sont pas très qualifiées pour le travail qu'elles font, d'où leur besoin constant de mettre en place des programmes de formation adéquats.

Paradoxalement, bien qu'ils aient accès à des ressources humaines gratuites (bénévoles), et même si l'effectif du personnel salarié est souvent inférieur à celui du secteur privé, les ONBL affichent encore un coût de ressources humaines qui semble être nettement supérieur à celui des entreprises du secteur privé. Ces coûts sont de l'ordre de 75 % des charges totales de l'organisation dans les OBNL contre 15 % dans le secteur privé (McPherson, 2001 : 14).

La contribution des bénévoles et/ou volontaires⁸ dans la production de services sur le plan national et international est importante (Mook, Handy et Quarter, 2007). Sur le plan international, 7521 volontaires ont offert leurs services dans le cadre du développement international en 2007, comparés à 3643 volontaires en 1998. Cependant,

⁸ [http : //www.associations.gouv.fr/543-quelle-est-la-difference-entre.html](http://www.associations.gouv.fr/543-quelle-est-la-difference-entre.html)

sur le plan national, peu de pays incluent les contributions des bénévoles dans leurs comptes, même si beaucoup de pays encouragent leurs citoyens à s'engager dans le bénévolat. Le Canada est l'un des rares pays qui incluent le bénévolat dans ses comptes nationaux. Bien que les données soient disponibles au niveau national, la réalité est tout autre sur le plan organisationnel. En fait, de nombreux OBNL limitent la participation des bénévoles à des notes de bas de page dans leurs rapports annuels pour rendre compte de leurs contributions, peu d'entre eux considèrent leur valeur en terme financier (Salamon, 2002).

Le manque d'outils adéquats pour évaluer la valeur de la contribution des bénévoles, le manque de base de données complètes sur leurs rôles et retombées, le manque d'intérêt de la part du public, sont les principales raisons avancées. Par ailleurs, le fait que les OBNL utilisent deux catégories d'employés affecte aussi leur performance. Il est difficile, voire impossible, d'être rigoureux avec un personnel bénévole et/ou volontaire. On ne peut pas leur léguer des responsabilités lourdes parce qu'ils peuvent quitter l'organisation à tout moment, d'où l'impossibilité de faire une planification à long terme avec ce type de personnel.

Ces principaux défis du secteur à but non lucratif nord-américain s'appliquent-ils au contexte québécois? Voyons à présent ce qu'il en est dans le cas de cette province.

1.3 Défis et enjeux du secteur du Québec de 1990 à 2013

Par souci de clarté, nous avons classé ci-dessous par période les défis et enjeux du secteur communautaire québécois des trois dernières décennies :

Années 1990

Selon Bélanger et Levesque (1992), au cours de la décennie 90 du siècle dernier, les principaux problèmes liés au fonctionnement des organismes communautaires se présentent ainsi :

- 1) Leur croissance rapide en nombre et leur diversification passent de 138 à 1500 au niveau de la seule ville de Montréal, et dépassent 3000 groupes populaires et communautaires pour tout le Québec.
- 2) Le sous-financement constitue à l'époque le second problème de fonctionnement des organismes communautaires, car deux seules sources gouvernementales, le Ministère de la Santé et des services sociaux du Québec, d'un côté, le ministère de l'Emploi et de l'Immigration du Canada, de l'autre, contribuent au financement du secteur communautaire.

Années 2000

En 2006, Imagine Canada (2006) souligne que le secteur communautaire québécois fait face à deux principaux enjeux :

- 1) Le premier est relatif au besoin de son propre financement;
- 2) Le second est de disposer de ressources compétentes, capables de gérer correctement l'administration du secteur communautaire.

En effet, selon la même source, la plupart des organismes communautaires éprouvent de véritables difficultés liées à leur dépendance excessive du financement par projet, ainsi qu'à la diversification des sources de financement, fortement ressenti lors des périodes de compressions budgétaires des gouvernements fédéral et provincial. S'agissant des ressources humaines, il arrive que le recrutement des membres du

conseil d'administration des organisations communautaires soit particulièrement laborieux.

Au cours de cette même décennie 2000, dans sa déclaration au Québec pour la période 2009-2013, l'Œuvre du Cardinal Léger aborde la délicate question de la gestion des bénévoles en ces termes : « On ne peut plus penser à un modèle unique de bénévolat ni à un profil standard de bénévoles et, dans la mesure où les modèles se diversifient, on gagne à se montrer créatifs dans les formes de recrutement et dans l'éventail des actions à proposer. (L'Œuvre Léger, 2009) ».

C'est aussi pendant cette période que les milieux communautaires québécois acquièrent leur première expérience de la nouvelle philanthropie, grâce à la création de la Fondation Lucie et André Chagnon (FLAC). De fait, le capital de la FLAC a été constitué à partir des bénéfices obtenus de la vente de l'entreprise Vidéotron. Toutefois, il est utile de préciser que la Fondation FLAC développe une logique qui va au-delà de celle de la nouvelle philanthropie, encore appliquée au reste du Canada et aux États-Unis d'Amérique, tout en mettant en place des partenariats avec le gouvernement québécois.

« Ce type de 'partenariats-public-philanthropie' abrégé 'PPP sociaux' prend la forme de fonds mis en place et gérés par la FLAC et l'État. Ces fonds sont destinés à des programmes élaborés par les partenaires, à l'initiative de la FLAC, dans différents domaines et servent à financer des établissements, des groupes et des organismes qui participent à la mise en œuvre de ces programmes. » (Depelteau et coll., 2013 : 29)

Les résultats de recherche sur le financement du secteur communautaire obtenus par Depelteau et coll. (2013) indiquent que les milieux communautaires québécois évoluent en enregistrant d'importants changements dans leur mode de financement et leur reconnaissance. Il s'ensuit que le sous-financement est devenu l'une des

préoccupations majeures du secteur communautaire au cours des trente dernières années (1992-2013).

Plusieurs auteurs parmi lesquels Panet-Raymond et Bourque (1991); Rochon (1987); Jetté (2008), Depelteau (2013) s'accordent pour estimer que le secteur communautaire doit relever les trois principaux défis suivants :

- 1) Son rapport avec le monde philanthropique;
- 2) La « nouvelle gestion publique » introduit un modèle de gouvernance et de pratiques plus performantes;
- 3) Les partenariats se développent avec le secteur public.

Selon Depelteau (2013), ces trois défis soulèvent deux autres problèmes au niveau des organismes communautaires.

- 1) Celui de faire reconnaître leurs propres logiques d'action et leurs propres pratiques de gouvernance par des partenaires aussi bien du secteur public que du monde de la philanthropie;
- 2) Ces défis posent la problématique de la politisation des actions sociales à laquelle les organismes communautaires restent confrontés.

Ainsi donc, au Québec comme dans le reste du Canada, depuis le début de la décennie 2000, on assiste à l'apparition d'un nouveau modèle d'organisme philanthropique développé par les fondations : « la nouvelle philanthropie » ou *venture philanthropy* et « philanthrocapitaliste ». (Mario Morino, 2000; Brodhead Tim, 2000, Raymond, 2004). Dans ce cadre rénové, les fondations font des dons à des organismes communautaires et bénéficient en retour d'une exemption d'impôts sur leurs capitaux et bénéficient et de l'élargissement de leur mission permettant des modifications de leurs priorités et des investissements dans plusieurs domaines.

Ces fondations, généralement privées, préfèrent financer de petits organismes à but non lucratif auxquels il est plus facile de dicter des conditions à réunir. La nouvelle philanthropie fonctionne comme un acteur de la société civile, en complémentarité avec l'État, compétent et apte à gérer correctement un investissement permettant de satisfaire des besoins sociaux urgents parfois. L'État peut, dans ses prérogatives régaliennes, exempter des philanthropes du paiement d'une partie de leurs impôts, à la seule condition qu'elle serve à alimenter des fonds en faveur du secteur communautaire, gérés de façon plus efficiente et dans un intervalle de temps relativement plus court.

À ce propos, Depelteau et coll., (2013 : 27-28) soutiennent :

« La nouvelle philanthropie que véhiculent ces fondations se distingue aussi de la philanthropie classique, car elle ne considère pas son financement comme un don de charité. Au contraire, il s'agit d'un investissement social qui permettra de répondre à des besoins sociaux que l'État et les organismes communautaires ne parviennent pas à résoudre. Cette approche amène ces nouveaux philanthropes à apporter des solutions du milieu des affaires pour résoudre les problèmes sociaux. En d'autres termes, ces philanthropes arrivent à transférer leurs capitaux issus du système d'impôt au secteur communautaire dans la perspective d'en faire un meilleur usage que ne le ferait l'État. »

Parlant de la nouvelle gestion publique, deuxième enjeu du secteur communautaire québécois, Julie Depelteau et coll. (2013 : 31-32) soulignent que c'est grâce à des programmes stratégiques ciblés, en s'inspirant du modèle de la « nouvelle gestion publique », le modèle partenarial de la nouvelle philanthropie qualifie et contribue à mieux orienter l'action des organismes communautaires vers une plus rapide atteinte des résultats quantifiables et mesurables. C'est de cette manière que « la nouvelle gestion publique » favorise le climat de collaboration entre l'État et les organismes communautaires, notamment dans la formalisation d'accords, de contrats ou d'ententes de services, par un intelligent transfert des méthodes et techniques de gestion des entreprises modernes. Les tentatives d'intégrer ce modèle performant de gestion aux organismes communautaires datent des années 1990 au Canada et aux États-Unis. C'est

le cas de la mesure des résultats de leurs pratiques de gestion à l'aide d'indicateurs, de l'intégration de ces évaluations dans la reddition de leurs comptes ou encore de la complexification de leurs rapports financiers.

La « nouvelle gestion publique » induit deux importants aspects au niveau du secteur communautaire québécois : le premier, lié à la reconnaissance de la spécificité de l'action communautaire; le second pose le problème de conformité avec les principes de la démocratie.

Ce modèle de gestion constitue un problème réel pour les organismes communautaires en ce sens qu'il repose complètement sur une logique entrepreneuriale dont les pratiques sont relativement plus performantes que celles du secteur communautaire. Or, selon la littérature (Panet-Raymond et Bourque (1991); Rochon (1987); Jetté (2008), Depelteau (2013)), les méthodes et les pratiques du milieu de l'entreprise, si elles s'avèrent efficaces dans leur contexte d'origine, ne sont plus appropriées et opérationnelles dans le contexte et l'objectif du secteur communautaire dont la nature de la mission, la structure et les bénéficiaires doivent absolument intégrer des dimensions sociologiques et anthropologiques dont la complexité peut échapper au secteur privé plus matériel qu'humain.

De ce fait, il est pratiquement difficile d'appliquer la logique de l'action entrepreneuriale de la science et des technologies économiques à une logique du secteur communautaire au risque de déroger aux principes de l'épistémologie et à la classification des disciplines scientifiques. Une nouvelle gestion publique qui utilise une technique financière performante en économie des entreprises peut-elle s'appliquer à la résolution de problématiques du secteur communautaire? C'est autant s'en remettre aux seuls avis des experts pour résoudre des problèmes à caractère politique et de surcroît du domaine de la collectivité humaine. La problématique évoquée ici sollicite-t-elle la démocratie? Certainement que oui. En effet, la fin peut être la solution donnée

‘a un problème fondamental pose par la nature et la condition humaines. Les fins sont politiques, économiques, religieuses, scientifiques, techniques et pédagogiques.

L’examen approfondi des défis et enjeux du secteur communautaire au Québec nous pose un certain nombre de questions à savoir : quels sont les modes de financement privilégiés par les financeurs? Quelles relations l’État, le principal organisme de financement entretient-il avec les organismes communautaires (les bénéficiaires)? Dans les sections qui suivent, des tentatives de réponses à ces différentes interrogations sont proposées.

1.4 Modes de financement du secteur par le gouvernement du Québec

Trois modes de financement du secteur communautaire sont pratiqués au Québec :

- 1) le financement à la mission;
- 2) le financement ponctuel;
- 3) les ententes de services.

La littérature se montre très critique sur ce modèle de financement des milieux communautaires du Québec. Parmi les critiques émises, on note entre autres le recours à la nouvelle philanthropie ou financement privé pour financer le secteur, ce qui cache une crainte d’instrumentalisation de l’action communautaire autonome par l’État, consolide les rapports hiérarchiques entre l’État et les bénéficiaires, introduit des mécanismes de contrôle et d’évaluation du financement par l’État. (Panet-Raymond et Bourque, 1991; rapport Rochon, 1987; Christian Jetté, 2008; Julie Depelteau 2013).

1.4.1 Recours à la nouvelle philanthropie ou financement privé pour financer le secteur communautaire

En 2007, sur la base d'un partenariat public-privé (PPP), le gouvernement du Québec et la Fondation Lucie et André Chagnon (FLAC) ont conjugué leurs efforts pour créer, dans le cadre de la loi n01, le fonds pour la promotion des saines habitudes de vie. En 2009, les mêmes partenaires se sont inspirés du modèle précédent pour mettre en place deux autres fonds : le premier soutient les proches aidants (n06), le second traite du développement des jeunes enfants (n07) en remplacement du fonds de 2007.

Dans le respect de la légalité en vigueur au Québec, l'État fait appel au financement philanthropique privé du secteur communautaire. Les fonds obtenus dans ces conditions sont alors un financement complémentaire pour les organismes communautaires. Des considérations relatives à la meilleure concertation à entretenir entre les différents acteurs, ainsi que les limites du pouvoir des fondations privées d'exercer un contrôle sur leurs fonds, suscitent des discussions.

1.4.2 Crainte d'instrumentalisation de l'action communautaire autonome par l'État

C'est à la fin des années 1990 que la Loi no 24 portant sur la recentralisation des allocations financières a été instaurée. Elle précise que le financement alloué aux organismes communautaires sera destiné à des programmes précis mis en œuvre par

des régies régionales (centres locaux de services communautaires ou CLSC). Il est admis que ces instances deviennent des structures de supervision et de coordination des réseaux de services de l'ensemble de leur territoire. En 2001, cette loi a été suivie de l'élaboration de la politique de reconnaissance de l'action communautaire.

Cette politique permet, en outre, une reconnaissance formelle de l'importance du financement des organismes communautaires autonomes, en l'occurrence, du financement prépondérant de leur mission, comme le revendiquait le milieu communautaire autonome.

En termes de financement, le secteur communautaire arrive à inscrire ses préoccupations dans le cadre de cette politique. Ainsi, les trois modes de financement cités ci-dessus ont été mis en place à travers cette politique. Cette politique satisfait la revendication du secteur communautaire, tout en reconnaissant formellement l'importance du financement des organismes communautaires à la base. Et c'est encore dans le cadre de cette même exigence que s'inscrivent désormais les préoccupations du secteur, ainsi que la mise en place des trois modes de financement cités plus haut.

La formalisation du financement par ententes de services se retrouve soumise à une critique et à une contestation vigoureuses, nourries par la crainte de voir s'accroître l'instrumentalisation de l'action communautaire par l'État. À partir du milieu de la décennie 2000, des évolutions ont contribué à transformer les relations liant les CSSS et les organismes communautaires pour en faire des « ressources » des réseaux locaux de services.

1.4.3 Harmonisation et formalisation des modes de financement

Les organisations communautaires nationales, confrontées à la nécessité de réduction de la disparité interrégionale liée à la régionalisation du programme PSOC, ont opté pour une harmonisation des pratiques en cours dans les différentes régions du Québec et au Ministère.

Dans un document de travail du ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) élaboré en 2008 et intitulé : cadre de référence sur les modes de financement du programme de soutien aux organismes communautaires, la définition des trois modes de financement associé au PSOC est formalisée ainsi : pour la mission, pour les activités spécifiques, pour les projets ponctuels. Toutefois, l'intégration officielle des trois modes de financement au PSOC a rencontré une critique acerbe du milieu communautaire présentée en trois points :

- 1) L'harmonisation préconisée ci-dessus vise plutôt à satisfaire les besoins spécifiques du MSSS et des agences régionales qu'à harmoniser la politique gouvernementale avec l'action du secteur communautaire.
- 2) L'absence de lien entre le type de financement pour la mission et l'action communautaire autonome.
- 3) La modification de quelques critères d'admissibilité au PSOC semble plus favorable aux acteurs qui offrent des services complémentaires à l'État.

Dans son rapport annuel de 2009, le Vérificateur général du Québec, sur la question du financement accordé par le MSSS et les agences de la santé et des services sociaux au secteur communautaire, a émis plusieurs recommandations :

- 1) assurer une reddition de comptes plus détaillée aux organismes communautaires finances
- 2) assurer un meilleur suivi du financement accordé
- 3) formaliser les mécanismes de financement
- 4) évaluer les programmes pour lesquels les organismes sont financés
- 5) encourager les organismes communautaires à évaluer leurs activités.

Les milieux communautaires ont défavorablement réagi à une bonne partie de ces recommandations avec le prétexte de n'avoir pas été consultés, parce qu'elles compliquent la reddition des comptes et remettent en cause la liberté d'action et de jugement du secteur communautaire.

À ce propos, Depelteau et coll. (2013 : 19) pensent que :

« La plupart de ces recommandations ont été mal accueillies par les milieux communautaires, dont les représentants n'ont pas été consultés. Ils s'opposent à ces recommandations parce qu'ils estiment qu'elles alourdissent inutilement la reddition de comptes; compromettent l'autonomie des organismes communautaires et, ne tiennent pas compte des cadres et politiques déjà en application à cet égard».

Les mêmes auteurs estiment que certaines des recommandations du Vérificateur général du Québec pourraient remettre en cause l'autonomie des organismes communautaires parce qu'elles ne prennent pas en considération le cadre de référence de reddition de comptes négocié de commun accord avec tous les acteurs concernés et entré en vigueur en 2010. Se fondant sur l'harmonisation des pratiques du financement et sur les recommandations du Vérificateur général, le MSSS élabore le projet de convention de soutien financier des années 2011 à 2014, qui formalise et balise le financement à la mission issu du PSOC.

Une vigoureuse opposition n'a pas tardé à se manifester, parce que ce projet de convention revient sur certaines protections légales et juridiques qui garantissent l'autonomie du secteur communautaire, tout en accordant des pouvoirs excessifs au bailleur de fonds favorisant des formes diverses d'ingérence dans la mission, les orientations, les pratiques et les modes de gestion des organismes communautaires bénéficiaires.

1.4.4 Interaction entre le gouvernement québécois (financeur) et le secteur communautaire (financé)

Proulx et al. (2007 : 295) soutiennent que « ... la gestion des services d'intérêt public se fait davantage avec le concours de la société civile ». C'est ce qui explique que depuis la décennie 1970, est apparu un surcroît d'intérêt des bailleurs de fonds et des gouvernements pour le secteur communautaire. De plus en plus, le partenariat organismes communautaires-gouvernement a connu un véritable essor qui en fait une importante source de financement du secteur communautaire.

Toutefois, « Yet these important partnerships have hardly been fully integrated into prevailing concepts of the sector and consequently remain somehow suspect. » Selon Gazley et Brudney (2007), le partenariat gouvernement-société civile offre de nombreux avantages aux deux partenaires: l'économie d'échelle, le partage des idées, l'accès à de nouvelles formes de compétences et de marchés, la bonne évaluation du risque, l'apprentissage organisationnel, etc., même si le doute continue de subsister au niveau du secteur communautaire.

Plusieurs auteurs, dont Najam (2000); Hafsi et Howard (2005) ainsi que Guo et Acar (2005) soutiennent que la nature des relations entre les organismes de philanthropie et leurs bailleurs de fonds se reflètent positivement sur leur (succès) performance.

À ce titre, Bourque (2010 : 9) soutient

« Qu'au Québec, depuis les années 1980, l'État gère l'offre de services d'intérêt public, avec d'autres acteurs tels que : le secteur privé à but lucratif, des familles, ou encore des organismes du tiers secteur qui comprend entre autres les organismes communautaires autonomes et non autonomes. De sorte que, certains craignent que l'État ne se départisse de certaines de ses responsabilités pour les confier aux organismes du tiers secteur à la faveur de la concertation et du partenariat ».

De leur cote, les auteurs Proulx, Bourque et Savard, (2007) identifient quatre types de relations entre le gouvernement et les différents organismes communautaires : la sous-traitance, la coexistence, la complémentarité et la co-construction.

Selon Depelteau et al. (2013), la reconnaissance de l'État est nulle dans le cas de la sous-traitance, les milieux communautaires ne sont que de simples fournisseurs de services à l'État. Dans la relation de coexistence, cette reconnaissance reste encore faible, c'est encore le cas dans la relation de complémentarité. La co-construction est certainement le type de relation privilégiée qu'entretiennent les milieux communautaires et l'État québécois, parce que le poids politique des milieux communautaires est suffisamment important, au point qu'il puisse influencer le rapport des forces entre partenaires de façon qu'ils partagent avantages et autres bienfaits de leur collaboration.

Ayant passé en revue : les différentes catégories de relations entretenues par l'État et le secteur communautaire, ainsi que les modes de financement utilisés, voyons quelle

est la perception des organismes communautaires (financés) par rapport à ces épineuses questions.

1.4.5 Perception des financés vis-à-vis de leurs relations avec leurs financeurs.

D'après les chercheurs comme (Panet-Raymond, Bourque, 1991, Depelteau et coll., 2013), l'idée de relation de complémentarité et de partenariat soutenue par l'État ne semble pas être bien appréciée auprès des organismes communautaires. Ces derniers craignent plutôt d'être utilisés comme des « sous-traitants » et des « déversoirs » des établissements publics. Aussi, les contraintes liées aux politiques de financement ont pour conséquence d'imposer une définition nouvelle et non désirée du rôle des organismes communautaires auprès des personnes et des communautés. Selon les financés, les critères bureaucratiques de financement mis en place par l'État ont tendance à imposer des modèles de services planifiés de manière technocratique.

De plus, les organismes dénoncent l'écart entre le discours « généreux » de l'État et la pratique. En effet, ils s'estiment menacés de devenir que des structures de services, un réseau de sous-traitance au lieu de jouer un rôle de promotion sociale, d'agent de changement et de prise en charge collective. Les organismes estiment que la complémentarité et le partenariat prônés par l'État comportent un risque pour eux. En fait, les organismes se reprochent d'avoir un partenariat obligatoire dans lequel les organismes communautaires sont le parent pauvre et risquent de se faire enfermer dans une logique de planification bureaucratique. De plus, l'inégalité des ressources (humaines, financières, etc.) entre le réseau public et les organismes communautaires forcerait ces derniers à se modeler graduellement à la culture institutionnelle.

Pour ce qui est du financement par service, les organismes communautaires estiment que ce type d'intervention est en contradiction avec la philosophie d'intervention des organismes communautaires en définitive, la complémentarité obligée comme mode de collaboration « État-communautaire » et la nouvelle approche de gestion publique

orientée vers la performance (ou la reddition de compte) à l'égard des organismes sont jugées inopérantes et inacceptables par les organismes communautaires. Panet-Raymond, Bourque, (1991) et Depelteau et coll. (2013).

En dépit de ces nombreux défis et difficultés de financement du secteur communautaire québécois, il est important de souligner que le secteur évolue quand même dans un contexte d'opportunités et ceci, compte tenu des demandes de plus en plus croissantes des services offerts par les organismes à but non lucratif en général et les organismes de charité en particulier. De plus l'apparition de la nouvelle philanthropie constitue une opportunité très intéressante pour le secteur.

1.5 Opportunités du secteur à but non lucratif au Canada et au Québec dans un contexte de défis et de difficultés de financement

Il existe aujourd'hui d'importants bouleversements ayant conduit à des opportunités qui méritent d'être soulignées comme le montre le rapport annuel de 2007 du Programme des Volontaires des Nations Unies⁹. Tout d'abord, le bouleversement démographique et social dans les pays développés (vieillesse de la population, croissance du taux de participation de la femme à de hautes fonctions économiques et administratives, taux de divorces impliquant un nombre important d'enfants en garde partagée, l'admission d'un plus grand nombre de réfugiés de pays en développement d'Afrique, d'Europe de l'Est, etc.), occasionnant de nouvelles demandes de services à but non lucratif.

⁹ http://www.unv.org/fileadmin/docdb/pdf/2008/annual/french_report_msg_cap_cred_contact.

Ensuite, soulignons l'apport des politiques gouvernementales qui visent à accroître la visibilité des OBNL en raison de l'augmentation des dépenses gouvernementales dans les programmes sociaux pour les plus démunis. Les événements du 11 septembre 2001, le tsunami en Asie du Sud en 2005, les cyclones tropicaux Katrina et Rita en 2005, le tremblement de terre d'Haïti en 2011, ont largement contribué à la reconnaissance du rôle et de la pertinence du secteur des OBNL par le public.

Comme autre transformation, soulignons l'émergence de la nouvelle philanthropie et le développement de la philanthropie privée ayant occasionné : « the intergenerational transfer of wealth », « the new wealth », et la stratégie relative à la responsabilité sociale des firmes qui génèrent : « greater corporate willingness to engage in partnerships and collaborations with non-profit organizations ». La Fondation Lucie et André Chagnon (FLAC) est une illustration éloquent de la nouvelle philanthropie.

Le gouvernement du Québec en tant que bailleur de fonds principal du secteur s'étant tourné vers les fondations privées pour assurer le financement du secteur communautaire, il est opportun que la recherche se penche sur ce nouveau modèle de financement du secteur communautaire utilisé par les fondations.

Les pratiques utilisées actuellement en termes de relation État-organismes communautaires étant fortement critiquées par les organismes communautaires québécois (Panet-Raymond, Bourque, 1991), ne serait-il pas une belle occasion d'étudier d'autres options de financement du secteur de la bienfaisance du Québec? Mieux, comment des organismes communautaires, ne disposant pas de ressources financières suffisantes et n'acceptant pas les formes de relations qu'ils entretiennent actuellement avec l'État, peuvent-ils vouloir maintenir à tout prix leur autonomie vis-à-vis de ses financeurs? Comment serait-il possible de résoudre un tel dilemme?

1.6 Synthèse de la revue de littérature

À la lumière de tout ce qui précède, on pourrait dire que le secteur communautaire québécois rencontre des difficultés de financement liées à ses rapports avec son principal bailleur de fonds, le Gouvernement du Québec. Dans la perspective de mieux saisir la problématique du financement de cet important secteur et dans une perspective praxéologique, nous avons examiné de manière approfondie les interactions et les différents types de relations que l'État québécois entretient avec le secteur communautaire en termes de financement et de gouvernance du secteur et cela, depuis les années 2000.

Eu égard à tout ce qui précède, ce qu'il faut retenir du contexte de façon générale, le secteur à but non lucratif ou communautaire, occupe une place prépondérante dans l'économie canadienne. D'importants mouvements financiers y sont enregistrés chaque année. Près de 80 % du financement du secteur provient des subventions. Le gouvernement provincial assure la majeure partie, soit 61 % du financement et, les fondations couvrent à elles seules 10 % du financement extérieur. Le principal défi du secteur communautaire souligné dans la littérature est qu'il est qualifié d'inefficient et d'inefficace (Salamon, 1999).

De plus, à cause des scandales financiers liés à la mauvaise gestion financière et aux fraudes impliquant de hauts dirigeants d'OBNL au cours des dernières années, aujourd'hui, ces organismes sont sévèrement critiqués par le public. Les donateurs exigent ainsi de plus en plus de rapports sur la gestion des ressources mises à leur disposition.

Pour ce qui est du cas du Québec qui nous intéresse particulièrement dans cette thèse, on peut dire que par rapport aux défis généraux du secteur à but non lucratif cités précédemment, le Québec présente des défis et enjeux différents et très spécifiques.

Certes, le sous-financement et la question des ressources humaines représentent des problèmes majeurs, mais les défis d'ordre économique, d'efficacité, technologique et de légitimité tels que mentionnés plus haut ne constituent pas des défis à proprement parlé pour le Québec. Cependant, le secteur communautaire québécois éprouve des difficultés : à faire accepter sa logique et pratique d'action autonome, dans ses rapports avec le monde philanthropique et ses partenaires du secteur public, notamment le gouvernement. Il faut aussi noter que l'introduction de la « nouvelle gestion publique », a eu un effet négatif dans les relations État Québécois et secteur communautaire.

Malgré ces nombreux défis et difficultés de financement du secteur communautaire québécois, le secteur évolue néanmoins dans un contexte d'opportunités. Le gouvernement a de plus en plus besoin des services de ce secteur; un nouveau modèle de financement de type investissement émerge et se rajoute aux deux modes classiques (don et contrat) existants.

Le recours à la nouvelle gestion publique, promotrice de la gestion efficace et efficiente des ressources des organisations, dans la gestion des OBNL et, l'introduction depuis les années 2000 de la nouvelle philanthropie « Venture Philanthropy » comme source potentielle de financement du secteur, témoignent que la performance occupe une place de premier rang dans le processus de financement des OBNL.

À notre avis, comme la nouvelle gestion publique utilise des méthodes et solutions propres au milieu des affaires dans le milieu communautaire dans la perspective de rendre plus performants les organismes, en l'occurrence en matière de gestion, le secteur communautaire québécois devrait considérer cette situation comme une opportunité d'amélioration de sa performance qu'une contrainte imposée par le bailleur de fonds dans le but de les contrôler.

CHAPITRE II

REVUE DE LITTÉRATURE SPÉCIFIQUE ET ORGANISATION DU CHAMP

Dans ce chapitre, nous présentons la revue de la littérature savante proprement dite. Autrement dit, nous recueillons des travaux et recherches antérieurs relatifs à la performance comme critère de sélection pour un financement des organismes à but non lucratif. Le recensement des écrits de revues scientifiques spécialisés relatifs à la gestion des organismes à but non lucratif en général et la gestion des organismes de bienfaisance (charité) en particulier, nous a permis de constater l'existence de deux courants de pensée : le premier opte pour une posture critique à l'égard de la gestion du secteur et le second cherche à enrichir les connaissances sur le secteur. Nous présentons également dans ce chapitre, les concepts clés et les variables qui seront utilisés tout au long de cette thèse

2.1 Les écoles de pensée

La notion de performance est directement étudiée en fonction du financement dans la plupart des travaux de recherche vu que, la majorité des auteurs estiment que les OBNL ont besoin d'améliorer leur performance pour être financés. Ici la notion de performance est donc traitée par rapport à la question du financement.

Cependant, certains travaux mettent l'accent sur la mauvaise gestion du secteur, alors que d'autres travaux insistent sur la spécificité du secteur et considèrent que les critères de financement devraient être davantage spécifiques au secteur.

2.1.1 Les OBNL, leur financement et la performance : Les travaux prescriptifs «critiques »

Cette section présente les auteurs considérant que les OBNL ont besoin d'améliorer leur performance pour être financés.

En effet, certains chercheurs adoptent une position critique envers la gestion des organismes du secteur non lucratif et, à travers les résultats de leurs travaux, proposent des solutions pour améliorer la performance de ces derniers. Parmi ces travaux, citons ceux de Houston (2007), Iwaarden & Wiele (2008), Bridgeland et al. (2009), Johnson-Blaque (2010), Stid, D. & Bradach, J (2009), Iyer et Watkins (2008) qui ont été pris en considération dans le cadre de cette recherche.

Houston (2007) dans sa thèse de doctorat portant sur le lien entre l'éthique des leaders et le succès des organismes de bienfaisance (charité), critique sévèrement la gestion des organismes de charité. Elle estime que les fonds collectés par ces organismes après l'attaque terroriste des États-Unis, le 11 septembre 2001, avaient été mal gérés à cause des pratiques non éthiques de gestion des fonds par leurs dirigeants. Les résultats de sa recherche indiquent que le style de leadership du dirigeant a un effet direct sur le succès de son organisme à but non lucratif.

Abordant le sujet dans le même sens, Iwaarden et Wiele (2008), dans leur recherche sur l'importance que les donateurs « individuels » accordent à la performance des organismes de charité, soutiennent que la majorité des donateurs veulent aujourd'hui savoir comment sont utilisés les dons qu'ils mettent à la disposition de ces organismes «The case studies show that charities do not have standardized reporting systems in order to inform their donors on their performances (Iwaarden et Wiele, 2008: 5) ». Les résultats de leur étude indiquent également l'absence de modèle standardisé de présentation de rapports dans le but d'informer les donateurs de leur performance. De plus, analysant les critères de sélection utilisés par les donateurs individuels privés, les résultats de ces deux chercheurs dénotent l'existence d'un besoin d'amélioration de la gestion des OBNL d'une part, et le besoin de développement de mesure d'efficience interne et d'efficacité externe pour les OBNL, d'autre part.

Bridgeland et coll. (2009), dans leur étude sur l'impact de la crise économique sur les organismes à but non lucratif, proposent des solutions de sortie de crise. La réduction de 5 à 10% des dons des fondations, les coupes budgétaires des gouvernements, l'augmentation du nombre de demandeurs de services sociaux constituent quelques exemples de l'impact observé de la crise économique sur les organismes à but non lucratif. Parmi les recommandations proposées pour réduire ces impacts, nous retenons : « (1) Adopt targeted incentives to expand private giving and volunteering; (2) create a social innovation and compassion capital fund; (3) give non-profit housing and financial institutions a prominent role in solving the nation massive mortgage and foreclosure problem ». (Bridgeland et coll. 2009 : 4)

Johson-Blake (2010), dans sa thèse de doctorat portant sur la perception des administrateurs des OBNL sur l'influence de l'utilisation de la gestion effective du temps sur le succès des OBNL, montre qu'il existe une corrélation significative entre la gestion du temps et certains paramètres tels que les caractéristiques démographiques, les attitudes et que, la gestion du temps en tant que stratégie, est un important facteur

dans l'implantation de techniques de gestion efficace pour améliorer le succès et l'efficacité organisationnelle.

Stid. D & Bradach J. (2009) ont étudié, quant à eux, l'influence du leadership et la pratique de bonne gestion pour expliquer la performance des OBNL. Ces deux chercheurs soutiennent que, pour qu'un organisme à but non lucratif atteigne la performance maximale, il doit non seulement avoir un bon leadership pour attirer les donateurs, mais aussi une bonne gestion des fonds pour garder les donateurs. De plus, selon ces auteurs, «leadership and management need to be understood in terms of the collective's capacity of an organization and not as characteristics of individual people. » (Stid & Bradach 2009 : 36)

Lyer et Watkins (2008) ont, de leur côté, étudié aux États-Unis la réglementation connue sous le nom « Sarbanes-Oxley » (SOX) permettant aux OBNL d'appliquer de façon volontaire, des mesures de responsabilisation au sein de leur organisation. Leurs résultats de recherche indiquent que les organismes qui engagent des vérificateurs internes ou externes sont plus enclins à avoir un bon code de conduite, ainsi que de réaliser des évaluations et contrôles internes de manière périodique. En effet selon ces deux chercheurs : « ...results show that the presence of internal and/or external auditors is significantly related to the propensity of organizations to adopt SOX measure. (Lyer, Walkins, 2008 : 275) »

2.1.2 Les OBNL, leur financement et la performance : les travaux descriptifs « compréhensifs »

Ce second groupe quant à lui, explore le secteur à but non lucratif de manière à fournir une meilleure compréhension du secteur. De ce groupe, les travaux de Salamon & Dewees, (2002); de Beiser (2005), de Hines et al. (2010), de Cloutier (2009), de Bégin

(2001), de Vauchan (2010); et de Baruck & Ramalho (2006), de Savard et al. (2015), de Develin & Zhao, (2017), de Lum et al. (2016), de Pallas et al. (2014) et Ramsundarsingh et Falkenberg (2017) s'insèrent dans cette catégorie.

Tout d'abord, Beiser (2005), dans sa thèse de doctorat portant sur la perception des donateurs sur les dépenses de collecte de fonds du secteur à but non lucratif, souligne que la plupart des donateurs réclament de plus en plus d'informations sur les OBNL qui effectuent des collectes de fonds, en l'occurrence des informations relatives aux coûts de collecte de fonds et aux frais administratifs (overhead costs). Toutefois, selon l'auteure, les donateurs estiment qu'en période de crise économique, ils accepteraient aisément que les dépenses de collectes soient plus élevées.

“...Additionally, most donors feel they need more information about the management of non-profit entities. Finally, in times of world crisis, most donors feel it is acceptable for charities to spend more for fundraising.” (Beiser, 2005 : 5)

“...Of course, in most cases, the bottom line is that donors want to know that their gifts to charitable organizations are managed properly”. (Beiser, 2005 : 66)

Hines et al. (2010), dans leur article « Attack on Non-Profit Status », défendent le statut des organismes à but non lucratif malgré les nombreuses critiques mettant en cause la légitimité du secteur, notamment en ce qui a trait à l'exonération des taxes. Selon ces auteurs, certains observateurs soutiennent que les entreprises privées qui réalisent des activités de charité voudraient elles aussi être exemptées des taxes au même titre que les OBNL. Hines et al. soutiennent que les OBNL sont soumis à plusieurs critères d'éligibilités que les entreprises à but lucratif ne respectent pas. Notamment, le critère de non-redistribution des profits aux actionnaires.

En effet, selon (Hines et al. 2010 : 1180),

« Plusieurs observateurs estiment que, malgré le bon travail des organismes à but non lucratif, ils bénéficient injustement d'une incongruité du système utilisé pour déterminer l'admissibilité aux exonérations fiscales. Les organisations à but non lucratif bénéficient d'un traitement fiscal favorable en répondant à divers critères, notamment le fait qu'elles n'aient pas d'actionnaires à qui elles peuvent distribuer des bénéfices. Cette exigence signifie que les entreprises à but lucratif ne sont pas admissibles à des exemptions d'impôt sans but lucratif. » Traduction personnelle.

Autrement dit :

“Many observers believe that, despite the good work of non-profits, they benefit unfairly from an incongruity in the system used to identify eligibility for tax exemptions. Non-profits qualify for favorable tax treatment by satisfying various criteria, most notably that they do not have shareholders to whom they can distribute profits. This requirement means that for-profits are ineligible for non-profit tax exemptions.” (Hines et al. 2010 : 1180)

Cloutier (2009) dans sa thèse de doctorat, identifie les catégories de donateurs du secteur à but non lucratif et les classe en fonction de leurs contributions au secteur. Le gouvernement, en tant que donateur public vient en tête de liste avec 50 % des fonds reçus par ce secteur. Vient ensuite, parmi les donateurs privés (les sociétés, les individus et les fondations, les donateurs fédérés), les fondations contribuent à hauteur de 10 % de l'ensemble du financement privé et viennent, elles aussi, en tête de liste des donateurs privés. La thèse de Charlotte Cloutier permet de mieux comprendre comment la stratégie se fait ou se pratique au sein des organismes à but non lucratif.

Begin, (2001), dans sa thèse de doctorat, présente l'évolution historique du secteur à but non lucratif du Québec et étudie le processus d'allocation des ressources dans une organisation communautaire du Québec, soit Centraide du Grand Montréal. Pour plus de détails sur l'historique du secteur communautaire du Québec, voir Annexe F.

Shannon, K. Vauchan (2010), dans son étude sur l'importance de l'évaluation de la performance des organismes à but non lucratif financés par le gouvernement local,

analyse le processus de prise de décision pour le financement des OBNL de santé et de services sociaux. Elle définit ce que c'est que le succès d'un organisme de charité et identifie les outils d'évaluation de performance couramment utilisés. Il importe de souligner ici que Shannon utilise le discours des donateurs publics, le gouvernement, dans son étude tandis que cette recherche fait valoir les points de vue des fondations, donateurs privés.

Parmi les chercheurs qui soutiennent le développement du secteur, il est difficile de passer sous silence les travaux de Salamon Lester, fervent défenseur du secteur à but non lucratif. Ses résultats de recherche sur la définition, la classification des OBNL et l'analyse des différents défis auxquels est confronté ce secteur nous a servi de référence tout au long de cette thèse.

Les résultats de recherche de Baruch et Ramalho (2006) sur l'évaluation de la performance organisationnelle font partie de nos plus importantes références. En fait, après avoir analysé 149 articles scientifiques sur la performance organisationnelle ou sur l'efficacité organisationnelle d'organismes à but lucratif et à but non lucratif, les deux auteurs identifient les éléments de base communs et les éléments distinctifs de mesure de performance organisationnelle du secteur à but non lucratif et à but lucratif.

Savard et al. (2015), dans leur article « The Third Sector Organizations in Quebec and the New Public Action in Community Development », examinent les relations entre les organismes communautaires et l'État au Québec ainsi que, l'effet de l'introduction d'une nouvelle forme de partenariat entre le gouvernement du Québec et les fondations philanthropiques privées. Il s'agit notamment de la signature, en 2007, de plusieurs partenariats public-philanthropie entre le gouvernement du Québec et la Fondation Lucie et André Chagnon, Québec en Forme, Avenir d'enfants, Réunir-Réussir. La valeur de ces contrats est estimée à plus d'un milliard de dollars.

Selon ces chercheurs, ce modèle de partenariat est un exemple type de transfert des stratégies utilisées dans le secteur privé aux organismes communautaires dans le but de résoudre des problèmes sociaux. L'effet immédiat de cette entente a été le fait d'attribuer aux organismes communautaires un rôle allant de la sous-traitance à la coproduction. Alors que, ces organismes évoluaient déjà dans une relation partenariale de type co-construction avec le gouvernement et participaient à la formulation de politiques publiques depuis près de 20 ans. En d'autres termes,

“The major repercussion has been the relegation of third-sector organization to a model between subcontracting and co-production. This is notable, as the sector had managed to establish itself as a central actor during the previous twenty years, particularly in health and social services, participating in the co-construction of public policies.” (Savard et al., 2015, page 28)

Devlin & Zhao, (2017), dans “Are Quebecers really stingier than other Canadians?...”, cherchent à savoir et à comprendre si les Québécois sont plus avares que les autres Canadiens des autres provinces en termes de don philanthropique et pourquoi? Basés sur une recherche quantitative, les chercheurs utilisent le plus récent recensement social général sur : dons, bénévolat et participation, 2013. Les chercheurs trouvent que : « Typiquement, les résidents du Québec donnent moins d'argent et consacrent moins de temps au bénévolat que les résidents des autres provinces ». Les chercheurs soutiennent que ce résultat se justifie par deux facteurs : la religion et le niveau de revenu des ménages. Selon ces auteurs, les résidents de Québec seraient moins religieux que les autres Canadiens des autres provinces.

“So, the answer to the question of why Quebecers give less than everyone else is partially because they tend to be less religious and in the bottom slice of the income distribution. But this does not explain it all”. (Devlin & Zhao, 2017 : 21)

Lum et al., (2016) dans leur article « Co-construction of Performance Indicator in Home and Community Care... », explorent dans quelle mesure les ONG et les gouvernements interagissent pour établir les indicateurs de performance dans les secteurs des soins à domicile et de proximité. Basés sur une recherche qualitative (entretien en profondeur de 32 représentants d'ONG et cadres de la fonction publique de trois provinces canadiennes (Colombie-Britannique, Saskatchewan et Ontario), les chercheurs analysent le rôle des ONG dans la formulation des indicateurs de performance. Les indicateurs de performance dans le secteur des soins de santé à domicile sont d'une grande importance compte tenu du fait que les dépenses gouvernementales en soins de santé constituent une des plus grandes parts des budgets des provinces. Les indicateurs de performance sont donc d'une importance capitale pour justifier le financement. Les résultats de leur recherche indiquent

« ...that state actors do recognize the calls from the home and community care NGOs to develop appropriate performance indicators for this sector, and to incorporate quality of life as an essential component of performance measurements... Home and Community care providers delivered mainly by NGOs remain “outsiders” within the Canadian healthcare system... It's important, however, not to draw the conclusion that NGOs have no impact on quality, even if they have minimal impact on policies relating to quality of life indicator. » (Lum et al., 2016 : p. 61-62)

Pallas et al. (2014), dans leur article “Do the Right Things: The Impact of INGO Legitimacy Standards on Stakeholder Input”, cherchent à faire la lumière sur les critiques faites aux organisations non gouvernementales (ONG) internationales relatives à leur échec à représenter de manière adéquate ou à collaborer avec les milieux populaires.

Ces auteurs soutiennent que « la plupart des explications données à ce problème se concentrent sur des facteurs externes aux organisations, par exemple la pression économique qui privilégie les intérêts des donateurs. L'analyse du rôle que jouent les caractéristiques des ONG internationales est quant à elle inexistante. »

Examinant les standards de légitimité, en l'occurrence les stratégies de prise de décision des INGO et l'analysant 57 sites web d'ONG internationales américaines, ces chercheurs apportent une lumière sur cette critique qui contribue à ternir l'image de ces organisations. Selon ces trois auteurs.

« ... la plupart des ONG internationales exposent une série de revendications de légitimité d'ordre technique qui semblent être destinées à attirer les donateurs, elles font simultanément appel à d'autres standards de légitimité qui ne semblent pas être dictés de l'extérieur. Ces autres standards donnent en général plus d'importance à l'adhésion à une cause qu'à la contribution des parties prenantes. Ce constat suggère que les défis posés de la représentativité ou à la réactivité des ONG internationales résultent non seulement de pressions externes, mais aussi des choix de valeurs propres à ces organisations. » (Pallas et al., 2014 : 123)

Ramsundarsingh et Falkenberg (2017), dans leur article intitulé "An Exploration of Charity/Non-Charity Partnerships in Canada", explorent la dynamique d'une nouvelle forme de partenariat émergente entre OBNL et OBF par une analyse approfondie des politiques et pratiques en cours : « This study provides an exploration of charity/non-charity partnerships with a focus on understanding the practice and the policies governing them ». Plusieurs organismes communautaires œuvrent dans la création ou amélioration de meilleures conditions de vie des populations à travers des œuvres caritatives. Cependant, seuls ceux qui sont enregistrés comme organismes de charité ou organisme de bienfaisance ont accès aux subventions du gouvernement du Canada.

En effet, le fait de réaliser des œuvres caritatives ne suffit pas pour avoir le statut d'organisme de charité. (Réf. chapitre III pour la définition d'un organisme de charité ou de bienfaisance). Tenant compte d'une part du processus et des conditions à réunir pour être enregistré comme organismes de charité et d'autre part des besoins de financement du secteur, il y a eu l'émergence d'une nouvelle forme de partenariat entre les organismes charités à vocation caritative (bienfaisance) et les organismes à but non lucratif à vocation non caritative (OBNL).

Pour comprendre cette nouvelle pratique partenariale (Partenariat caritatif/non caritatif), ces chercheurs se sont intéressés à répondre aux questions : 1) Comment le parrainage fiscal est-il pratiqué au Canada? 2) Comment le contexte politique actuel s'applique-t-il à la pratique du parrainage fiscal? 3) Quelles sont les lignes directrices de pratique appropriées? 4) Quelles recommandations politiques devraient être mises en œuvre pour assurer un parrainage fiscal conforme ?

Les résultats de l'étude révèlent que la pratique du partenariat bienfaisance /organismes à but non lucratif (caritatif/non caritatif) constitue une sérieuse matière à réflexion qui touche plusieurs aspects du secteur bénévole et sa gouvernance. Notamment la remise en question de : l'efficacité du processus d'enregistrement des organismes de bienfaisance, la pertinence de la définition de l'organisme de bienfaisance selon la common law, qui peut bénéficier des subventions du gouvernement (« fonds de bienfaisance »), etc.

«The practice of charity/non-charity partnerships challenges many aspects of the voluntary sector and its governance. It questions the effectiveness of the charitable registration process, the relevance of the common law definition of charitable, who can be engaged in charitable work, who can access charitable funds, how the voluntary sector works together, and the role of funders in ensuring CRA compliance”. (Ramsundarsingh & Falkenberg (2017 : 67)

Le long processus d'enregistrement des organismes de bienfaisance combiné à la complexité et à la définition d'un organisme de charité ou de bienfaisance selon la common law ont contribué à l'émergence de cette pratique partenariale caritatif/non caritatif. Selon ces chercheurs, aujourd'hui, plutôt que de s'engager dans le processus d'enregistrement long et fastidieux, les organisations optent pour des partenariats charité /non-charité ou bienfaisance/OBNL.

À la lumière de tout ce qui précède, la performance organisationnelle est l'un des principaux problèmes reprochés aux organismes à but non lucratif. Nous pouvons dire

que la performance est au cœur des préoccupations des chercheurs du secteur, et de nombreux efforts sont déployés en vue de trouver des solutions pour améliorer la performance des organismes à but non lucratif ou communautaires. Cette recherche se situe à l'intérieur de cette deuxième approche, c'est-à-dire celle qui se veut un moyen d'enrichir les connaissances du secteur à but non lucratif en général et du secteur communautaire du Québec en particulier.

La revue de la littérature nous apprend que la question du financement des organismes communautaires par les fondations a été jusque-là peu étudiée par les chercheurs. Comme la performance organisationnelle est au centre des préoccupations des chercheurs du secteur,; les sections qui suivent traitent de la théorie de la performance organisationnelle des organismes à but non lucratif et des concepts clés inhérents à cette recherche notamment, les concepts de performance et de succès d'organisme communautaire, de critères de sélection des organismes financés, de mode de financement, de philanthropique, d'environnement des organismes à but non lucratif.

2.2 Les OBNL, leur financement et la performance : théories et concepts

Cette partie traite de la gestion des organisations en général et de la gestion des organismes à but non lucratif ou communautaire en particulier. Les notions de performance de gestion, de performance organisationnelle, de gestion d'organismes à but non lucratif, de performance d'organisme communautaire enregistré constituent des concepts-clés permettant d'interroger les dynamiques inhérentes aux organismes à but non lucratif.

2.2.1 Concepts de performance de gestion et performance organisationnelle

Dans la littérature du domaine du management et de la théorie organisationnelle, l'efficacité et la performance organisationnelle constituent des concepts clés d'évaluation des résultats des entreprises ou organisations. (Baruck et Ramalho; 2006 : 39). Cependant, il existe une certaine confusion de terminologie autour du concept de performance qui affecte, d'une manière ou d'une autre, la recherche dans le domaine du management :

« [...] terminology confusion that plagues organizational effectiveness and performance (OEP) literature...is concomitantly mushrooming popular management with buzzwords that actually are redundant to OEP. Another issue is the persistent unidimensional view of OEP, and the considerable number of studies conceiving OEP as a mere economic-financial variable.» (Baruck et Ramalho, 2006 : 40)

L'efficacité « effectiveness » se définit par la mesure par laquelle une organisation ou une entreprise remplit sa mission et atteint ses buts. Bien qu'elle soit facile à définir, l'efficacité est une question complexe. La difficulté se justifie par le fait que la mission et les buts de certaines organisations sont énoncés dans plusieurs documents comme entre autres : les statuts de l'organisation et les documents stratégiques. Il est donc important que la « raison d'être » de l'organisation soit clairement définie (Lusthaus et al, 1999 : 55). En d'autres termes, l'efficacité réfère à l'atteinte des buts et des objectifs que l'organisation s'est assignée; c'est aussi selon Jugdev et Muller (2005), « doing the right things ». Soparnot (2010 : 78) définit la performance d'une entreprise comme étant : «...le résultat de sa position concurrentielle dans une structure donnée (pouvoir de marché) et de la gestion plus efficace des activités de sa chaîne de valeur ».

L'efficacité (efficiency) est de plus en plus utilisée pour juger de la performance d'une organisation. L'efficacité fait référence à l'utilisation optimale des ressources humaines, financières et matérielles. Une organisation est considérée comme performante lorsqu'il y a un bon rapport entre la quantité d'une part, et le prix, d'autre

part Lusthaus et al, (1998). L'efficacité signifie « doing things right » et vise la maximisation des résultats en vertu d'une certaine quantité et qualité de ressources utilisées (Jugdev et Muller, 2005). Selon Luthaus et al. (2003), la performance organisationnelle serait mesurée par quatre principales dimensions, à savoir : l'efficacité, l'efficience, la pertinence et la viabilité financière.

Il faut souligner que les concepts de mesure de performance et de gestion de performance existent depuis longtemps. Mais, depuis ces dernières décennies, il y a une demande croissante pour que les organisations commencent à les institutionnaliser sous forme de bonnes pratiques de gestion.

Selon Baruck et Ramalho (2006), la littérature présente plusieurs synonymes du mot performance comme : efficacité, productivité, efficience, santé, excellence, qualité, compétitivité et succès, exprimant tous des résultats des entreprises et organisations. De l'avis de ces auteurs, certains chercheurs utilisent alternativement l'un ou l'autre de ces concepts d'efficacité organisationnelle ou « organizational effectiveness (OE) » et de performance organisationnelle ou « organizational performance – OP » comme label des résultats organisationnels.

Toutefois, les deux concepts sont distincts. Ainsi, l'efficacité est une mesure ou une évaluation de la perception des parties prenantes tandis que la performance, synonyme d'efficience, est considérée comme une mesure plus objective et de teneur économique. En ce sens, malgré le fait que l'on retrouve dans la littérature une variété de définitions opérationnelles du concept d'efficacité organisationnelle et de performance organisationnelle (OEP), dans cette étude, nous retenons la définition de Kaplan et Norton (2001a) selon laquelle la performance organisationnelle désigne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et que la mesure de cette performance peut faire appel à plusieurs indicateurs internes ou externes se rattachant aux objectifs stratégiques des entreprises.

Luthaus et al. (2003) ajoutent que, si, dans les années 50, la performance organisationnelle était définie comme étant la mesure selon laquelle une organisation en tant que système social atteignait ses objectifs, Georgopoulos et Tannenbaum (1957), et d'autres auteurs durant les années 1960 et 1970 comme Yuchtman et Seashore (1967) ont nuancé cette définition pour dire que la performance est la capacité d'une organisation à tirer parti de son contexte pour accéder à des ressources peu abondantes. Aujourd'hui, la performance organisationnelle est davantage un concept composite qui se définit au travers de quatre composantes que sont : l'efficacité, l'efficience, la pertinence et la viabilité financière. Autrement dit, ces quatre déterminants composent la performance d'une organisation. C'est à cette réalité composite de la performance que nous adhérons et à laquelle nous référons pour les fins de notre étude.

On retrouve d'ailleurs un grand nombre de critères de mesure de performance organisationnelle dans la littérature; ce qui est signe, selon notre point de vue, de la nécessité d'adhérer à une définition composite de la performance pour comprendre la réalité multiforme des organisations. Ainsi, les critères sont quelquefois spécifiques à un secteur donné et sont parfois communs à deux ou aux trois secteurs. Baruck et Ramalho (2006) ajoutent que les différences de critères de performance reflètent non seulement le débat qui existe entre l'économique et le social, mais aussi les principaux objectifs organisationnels qui distinguent les organisations sans but lucratif des organisations privées. Pendant que le secteur privé se focalise sur les aspects économiques et financiers, les deux autres secteurs (public et à but non lucratif) mettent l'accent sur les résultats sociaux, les valeurs humaines et les enjeux sociaux internes à l'organisation comme le niveau de satisfaction des employés, leur motivation et leur engagement.

En fait, pour qu'une organisation atteigne la performance souhaitée, elle doit accorder une attention particulière à la fois au personnel et aux processus. Lorsque l'un des deux éléments est négligé, l'efficacité de l'organisation est compromise (Malcolm

McPherson, 2005; Edgar, Marshall et Bassett, 2006 : 14; Eisenhardt K et al, 2000; Teece D, 2007). Quant à la performance organisationnelle, que nous avons expliquée plus tôt, il s'agit d'un concept plus vaste et plus complexe qui s'évalue en fonction des activités réalisées pour accomplir la mission de l'organisation.

2.2.2 Concept de performance des organismes à but non lucratif

La notion de performance est un sujet qui domine dans les débats sur la gestion des organismes publics et privés en général et des organismes à but non lucratif en particulier.

“The topic of accountability and performance measurement has become urgent for non-profit organizations as they encounter increasing competition from a proliferating number of agencies, all competing for scarce donors, foundation, and government funding [...] Success for non-profits should be measured by how effectively and efficiently they meet the needs of their constituencies (Kaplan, 2001 : 353)”.

Compte tenu de son importance, il existe aujourd'hui, une gamme variée d'outils d'évaluation ou de mesure de performance organisationnelle à savoir :

- Le modèle des tableaux de bord mis au point par Kaplan et Norton, qui permet de mesurer la performance des entreprises ainsi que la gouvernance des OBNL dans une perspective à long terme.
- Les indicateurs clés de performance (ICP) plus généralement appelés KPI (Key Performance Indicators) sont des mesures financières ou non financières

qu'utilise une organisation pour définir et mesurer son progrès par rapport à ses objectifs.

- Les standards NGOs Benchmarking de SGS (société générale de surveillance) sont un système d'évaluation permettant de mesurer la performance et la conformité de l'ONG à partir d'une série de critères identifiés dans les codes de bonnes pratiques. Ces critères ont été extraits d'une large sélection de codes publics et de standards internationaux. Ils ont été regroupés autour de quatre perspectives : les bonnes pratiques de gouvernance; les attentes des donateurs, la gestion et l'amélioration continue.
- Le modèle MIMNOE (Multidimensional Integrated Model of Non-Profit Organization Effectiveness) de Sowa, Selden et Sandfort, (2004).
- Le modèle AIMES (Annual Impact Monitoring and Evaluation System) de «Christian Children Fund ». (Henderson, Chase & Woodson, 2002).
- Le modèle « Looking Glass Evaluation Tool » (LGET) évalue l'organisation en fonction des dimensions : le management effectif, la planification stratégique, le plaidoyer, le cadre légal, la gouvernance et la collecte de fonds (fundraising). D'après ce modèle, une organisation à structure interne faible est moins performante à long terme dans le domaine de la création d'une relation solide avec les donateurs (Mueller et coll. al. 2005).
- Une autre approche aussi valable et importante que les précédentes est l'introduction par les grandes organisations philanthropiques de l'approche par programme et celle dite par gestion de portefeuille servant à minimiser les coûts de gestion de projets. Cette approche se fonde sur la Théorie des coûts de transaction économiques de Williamson, 1985. Un programme étant un

ensemble de projets visant à satisfaire les mêmes objectifs, la gestion du programme permet d'obtenir un résultat global que ne permettrait pas un management individuel de projets. Alors qu'un portfolio étant un ensemble plus vaste de projets ou de programmes, il répond à une série d'objectifs stratégiques de même type.

- La gestion par objectifs ou orientée vers les objectifs est également une approche très prisée de nos jours, non seulement pour réduire les difficultés liées aux objectifs multiples de nombreux bailleurs de fonds, mais aussi pour empêcher l'OBNL de dévier de sa mission au profit de contraintes des donateurs. Cette approche est très utilisée dans les institutions internationales comme le Système des Nations Unies, les organisations bilatérales (ACDI, USAID, GTZ, etc.).

- Le modèle de mesure de performance des organismes philanthropiques de l'Institut Fraser qui comprend dix critères : la gestion financière, l'indépendance de revenus, le management stratégique, la gouvernance du conseil, les volontaires, le personnel, l'innovation, le coût du programme, le suivi des résultats et l'accessibilité (LeRoy et Clemens, 2006 : 7).

A priori, la gestion des organismes du secteur à but non lucratif n'est pas si différente de celle des organismes du secteur privé. Toutefois, il serait utile de relever certaines spécificités liées à la gestion de ces organismes qui semble être plus complexe. Avant d'aborder l'amélioration de la performance de ces organismes, il faut avant tout bien cerner les défis et problèmes auxquels ils sont confrontés. À cet effet, comme nous l'avons vu au chapitre I, les crises fiscales, économiques, technologiques, d'efficacité, de légitimité et de gestion de ressources humaines constituent les principaux défis auxquels fait face le secteur communautaire.

Cherchant les causes qui font que le secteur ne fonctionne pas bien, Taliento et les Silverman (2005) soutiennent que le secteur a cinq types de problèmes :

- 1) la faiblesse de l'autorité des conseils d'administration (Chief Executive Officer ou CEO);
- 2) la multiplicité et la diversité des parties prenantes liées à l'organisation et la place prioritaire qu'occupe la construction du consensus dans les prises de décision;
- 3) la difficulté à mesurer les performances;
- 4) la perception du concept de communication différente dans les OBNL de celle des autres secteurs (public et privé);
- 5) les nombreuses contraintes qui affectent la croissance effective des organisations du secteur.

Tel que déjà souligné au Chapitre I, les ressources humaines jouent un rôle central dans la performance des organisations. Celles-ci sont considérées comme très précaires dans le contexte des organismes communautaires. En effet, même s'il s'avère que les OBNL utilisent des bénévoles et des volontaires (main-d'œuvre gratuite), le coût des ressources humaines est nettement plus élevé et estimé à environ 75 % des charges totales de l'organisation, comparé aux 15 % du secteur privé (Macpherson, 2001). La gestion des ressources humaines doit donc être l'une des priorités des organismes communautaires.

Les coûts liés aux ressources humaines comprennent : la mesure de l'efficacité et de l'efficience du personnel ainsi que le taux de roulement, les coûts de recrutement, les salaires, la fréquence des grèves, les congés (annuels, maladies, maternité, etc.) (Macpherson, 2001). En plus, l'utilisation de deux catégories d'employés (bénévoles et salariés) a des effets sur la performance des organismes communautaires.

Par exemple, il est difficile, voire impossible, d'être rigoureux avec le personnel bénévole. On ne peut se fier à eux parce qu'ils peuvent quitter l'organisation à tout

moment, d'où une impossibilité de faire une planification à long terme. Leur présence dans une organisation peut aussi susciter des conflits avec les membres internes de l'équipe. En fait, parfois, pour retenir les bénévoles, le gestionnaire doit confier temporairement à ces derniers des tâches motivantes et valorisantes au détriment de l'équipe salariée. Il faut enfin souligner que souvent, les ressources humaines des OBNL ne sont pas toujours très qualifiées pour le travail qu'elles ont à faire (Klie, 2006).

2.2.3 Concept de succès d'organismes à but non lucratif

Les concepts de succès et de performance sont synonymes. Ils expriment les résultats des entreprises et organisations (Baruck et Ramalho, 2006). Romanjavelo (2007) fait, lui aussi, le même constat en ces termes : « Plusieurs auteurs ne font pas de distinction entre le concept de succès et celui de performance ». Il faut noter que le concept de succès est plus utilisé dans la littérature de gestion de projet où les études empiriques sont les plus nombreuses que dans d'autres disciplines. En théorie organisationnelle par exemple, le concept de performance est fréquemment employé à la place du concept de « succès ».

En théories des organisations, l'efficacité et la performance organisationnelle constituent des concepts clés d'évaluation des résultats des entreprises et des organisations (Baruck et Ramalho; 2006 : 39). Aujourd'hui, la mesure de la performance ou du succès des organismes à but non lucratif est un sujet qui intéresse la plupart des donateurs et contribuables. Selon les chercheurs (Baker, Murphy et Fisher, 1988; Diallo et Thuillier, 2004, 2005), il n'existe pas de succès « absolu », il n'y a que du succès relatif « perçu ». Le succès est un concept multidimensionnel et

subjectif, car il est généralement fonction de la perception individuelle de chacune des parties prenantes.

2.2.4 Définition du succès d'organisme financé (organisme communautaire enregistré ou organisme de charité)

Le succès et l'échec sont deux principaux états qui caractérisent la performance. En fait, nous partons ici du principe que la performance d'une organisation est la mesure de l'état de son succès. Bien qu'on trouve d'importants critères de succès dans la littérature, il faut souligner la rareté des écrits sur la définition du succès d'organisme communautaire. Houston (2007) précise qu'un organisme à but non lucratif qui a du succès est un organisme qui remplit bien sa mission, est efficient financièrement, a le support de donateurs potentiels, ainsi qu'une bonne réputation publique et auprès de sa communauté. Autrement dit: « An organization that achieves its mission is financially efficient and sound, supported by strong and loyal donors and without a tarnished reputation in both the public and/or the community in which it serves. »

Souvent, les conceptions de succès varient considérablement en fonction des perceptions des parties prenantes. Chaque groupe d'intérêt, chaque intervenant a son idée sur ce qui compte. Par exemple, selon Baruch et Ramalho (2006); Xiaojin Wang et Jing Huang (2006) et Diallo et Thuillier (2005) la satisfaction des parties prenantes est un indicateur clé ou un critère de succès de projet. D'après Baruch et Ramalho, le secteur communautaire utilise huit critères d'évaluation de performance répartis en deux groupes (tableau A). Le style de gestion est également un aspect non négligeable dans l'analyse du succès de ces organismes. Le style de gestion est considéré comme devant être démocratique, consensuel, consultatif et inclusif. Mieux, il est plus orienté

vers les personnes « people -oriented » que vers les tâches « task-oriented » (Connolly Pauline, 2006 : 139).

| Groupe 1 : Focus global axé sur les parties prenantes « Global stakeholder focus » | Groupe 2 : Focus axé sur les critères extérieurs |
|---|--|
| 1. Succès financier 2. Efficience « business » productivité; 3. Qualité 4. Orientation vers le consommateur (<i>customer orientation</i>); 5. Satisfaction des employés | 6. Ventes ou acquisition de ressources 7. Image publique ou réputation; 8. Performance sociale |

Tableau A. Critères de performance d'OBNL selon Baruck et Ramalho (2006 : 56)

En ce qui concerne les critères de succès des organismes communautaires, la littérature nous informe qu'il n'y a pas de distinction entre les critères de succès d'un organisme communautaire enregistré ou d'un organisme de charité (financé) et ceux d'un organisme de bienfaisance, fondation (financier). L'analyse des critères obtenus à partir de la littérature nous permet de dire que ces derniers ne s'appliquent qu'aux organismes communautaires enregistrés (charité), c'est-à-dire les financés.

Ainsi, les succès des organismes de charité sont le résultat de leur performance positive. Il s'agira donc d'explorer les critères qui, pour les dirigeants des fondations, permettent de considérer que tel ou tel organisme de charité a une performance positive, donc qui sont en mesure de répondre à leurs critères de succès.

À cause de la place qu'occupent les relations humaines dans le processus de gestion des organismes communautaires, on peut dire qu'une bonne coopération entre les organismes financés et leurs principales parties prenantes, en particulier les donateurs, serait un gage de succès. Cette assertion est même confirmée par les résultats des travaux de Diallo et Thuillier (2005). D'ailleurs, plusieurs auteurs soutiennent ce point de vue. En effet, tel que l'affirme J. Mueller et al. (2005 : 160) :

“A key tool for sustainability for NPOs will thus be the ability to develop lasting relationships with donors, which we surmise will result in a more continuous flow of donors’ funds. [...] only through relevant and transparent accounting, auditing and reporting measurements will donors and NPOs be able to develop sustainable relationships for the future.”

En d’autres termes, selon Mueller et al. (2015 : 160-165), une des principales et meilleures compétences d’un organisme communautaire ou à but non lucratif serait sa capacité à tisser des relations solides et durables avec ses donateurs. Ceci lui permet de créer une source de revenus, lui offrant ainsi la possibilité de se focaliser sur les opérations de l’organisation. Un système d’évaluation objectif, et donc plus scientifique, constituerait un élément important de la crédibilité des organismes financés auprès des donateurs, surtout en période de conjoncture économique difficile où ils s’attendent à plus d’évaluations rigoureuses (LeRoy et Clemens, 2006 : 6). Selon Raymond (2004 : 13), « [...] it appears that what matters is networking, networking, networking. » La collaboration entre un organisme communautaire et ses donateurs, serait donc toujours la pierre angulaire pour assurer son succès.

Par ailleurs, selon Mueller J. et al. (2005), accorder une attention à la structure de la gouvernance est particulièrement important pour la réussite de l’organisation, car c’est à ce niveau que se prennent les décisions concernant la direction de l’organisation, la responsabilisation et les relations extérieures. Edgar L. et al. (2006: 4) définissent la gouvernance comme : « [...] as the process whereby societies or organizations make their important decisions, determines who has voice, who is engaged in the process and who account is rendered ».

Les principes de base de la bonne gouvernance élaborés par le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) et reconnus universellement sont applicables à toutes les organisations indépendamment de leur taille. Toutefois, il est fortement recommandé de les adapter avec beaucoup de prudence et de discernement. Il faudrait

tenir compte des ressources et des avantages à en tirer. Les cinq principes de base de la bonne gouvernance sont ainsi liés aux concepts ci-après :

- 1) La légitimité;
- 2) La direction / la vision stratégique;
- 3) La performance - se rapportant à l'efficacité et à l'efficience;
- 4) La responsabilité (accountability) - se réfère à la responsabilité et la transparence;
- 5) La justice.

Rappelons que le secteur à but non lucratif est plus complexe que le secteur privé, car il représente plus de parties intéressées et l'évaluation de la réalisation de leur mandat est difficile à faire. Dans le contexte des organismes à but non lucratif, la bonne gouvernance pourrait aussi s'évaluer entre autres par rapport aux facteurs suivants : le leadership, le recrutement, la planification de la relève, la clarté des rôles, la formation et les activités de perfectionnement, la reddition de comptes, la culture, le contenu et la fréquence des réunions du conseil d'administration, la planification stratégique, la transparence, l'attribution de rôles et de responsabilités clairement définis et la probité financière (Bugg et Dallhoff, 2006).

Eu égard à ce qui précède, récapitulons les critères de succès, performance (réussite) des organismes de charité issus de la littérature dans le tableau B ci-dessous :

| Critères de performance | Auteurs | Contexte et méthodes de l'étude |
|---|--|---|
| 1. Support des parties prenantes (sociétés, organismes communautaires, etc.) | Taieb et Thomas (2005) Robbins et Lapsley (2008) | Étude de cas : Centraide du Grand Montréal; Recherche documentaire L'étude explore le phénomène d'échec des organismes à but non lucratif. Cas des hôpitaux non gouvernementaux d'Irlande. |
| 2. Succès financier (p. ex. plus de fonds collectés pendant les campagnes, performance financière et budgétaire) | Baruck et Ramalho (2006) Taieb et Thomas (2005) Anne Abraham (2006) | Analyse documentaire de 149 publications sur la performance des organisations dont : 100 sur les entreprises privées, 21 sur les OBNL, 28 mixtes. L'étude analyse la performance financière des OBNL avec un accent sur l'analyse des ratios dans le but d'identifier les anomalies et se focaliser sur les problèmes majeurs du secteur. Recherche documentaire |
| 3. Objectifs visés (efficacité) | Baruck et Ramalho (2006) | |
| 4. Habilité à intégrer différentes personnes aux intérêts divergents. | Taieb et Thomas (2005) | |
| 5. Satisfaction des « parties prenantes » est un indicateur clé ou un critère de succès de projet. La mission et la vision de l'organisation : éléments essentiels à considérer lors de l'évaluation de la performance d'un organisme de charité). | Xiaojin Wang et Jing Huang (2006) Baruch et Ramalho (2006); Diallo et Thuillier (2005); Kaplan (2001); Carmeli et Tishler (2005) | Analyse de la relation entre réputation organisationnelle, des produits et services, satisfaction des clients et mesure de performance. Recherche quantitative n=300 entreprises. Utilisation des <i>balanced score cards</i> pour mesurer la performance des OBNL. Méthode qualitative. Observation de 2 grandes organisations. |
| 6. Confiance des parties prenantes (en l'occurrence les donateurs potentiels) | Taieb et Thomas (2005) Stephen Lee (2003) Deborah Houston (2007) | |
| 7. Image (bonne image publique) | Stride et Lee (2007) Pfeffer (1973) Carmeli et Tishler (2005) | Recherche qualitative exploratoire. Interviews semi-structurées auprès de directeurs seniors d'organismes de charité. N= 8 |

| | | |
|---|--|---|
| | Mensah, Lam et Werner (2008) Fombrun and Rindova, (1997) | |
| 8. Réputation : (qualité, performance, organisation socialement responsable, attractif), | Sarstedt et Schloderer (2010) Deborah Houston (2007) | Développement de mesures de réputation « succès » pour les organismes de charité. Les méthodes qualitative et quantitative sont utilisées. N = 500 répondants issus de 492 organismes |
| 9. Acquisition de ressources; performance sociale | Baruck et Ramalho (2006). | |
| 10. Impacts des projets et programmes (de l'organisme sur la communauté) | Adapté par Anderson Erling S. et al. (2006) Adaptation Table 2 de Do Ba Khan et Tun Lin Moe (2008) | Succès et facteurs de succès des projets de développement socio-économique. Recherche quantitative. N = 368 projets à but non lucratif |
| 11. Utilisation adéquate des ressources, 12. Bonnes relations avec les donateurs 13. Extension de l'organisme à l'échelle régionale, nationale et/ou internationale, | Adaptation Table 2 de Do Ba Khan et Tun Lin Moe (2008) | Critères de succès et facteurs de succès de projet à but non lucratif. N = 1000 répondants (gestionnaires de projet, donateurs, responsables d'autorités gouvernementales de pays bénéficiaires et d'OBNL internationaux. |
| 14. Ratio coût de collecte de fonds | Wood Bowman (2006) | Formulaire IRS 990 de 1999, 2000 et 2001 du CFC de Chicago. |
| 15. Efficience (organisationnelle, interne) | Mensah, Lam et Werner (2008) Iwaarden et Wiele (2009) Dimitra Papadimitriou (2007) Deborah Houston (2007) | Relation entre l'efficacité et l'efficience des institutions d'enseignement supérieur. Sondage sur un échantillon de 109 institutions. Aperçu des critères de sélection considérés par les donateurs individuels comme importants pour financer des organismes de charité. Recherche qualitative (et quantitative (sondage via internet). N = 8 organismes de charité. |

Tableau B. Performance des OBNL, structuration des champs quant aux critères de performance

Les résultats des travaux de recherche des auteurs cités dans ce tableau B nous fournissent des informations pertinentes sur les critères de performance (succès, réussite) des organismes à but non lucratif (communautaire) qui nous préoccupe. Toutefois, comme on peut le constater, il n'y a pas encore de consensus sur les aspects les plus importants à tenir en compte pour qualifier la performance (réussite) ou le succès d'un organisme communautaire. De plus, la littérature présente un certain malentendu au niveau des critères de succès. En effet, Sarstedt et Schloderer (2010 : 281) soutiennent que le succès professionnel d'une organisation est un attribut de réputation. Je cite: « ...there is consensus that an organization`s professional success is a determinant of reputation ».

On constate également dans la littérature portant sur les critères de performance des organismes à but non lucratif qu'il n'y a pas de distinction entre critères de performance d'un organisme de charité (financé) et celui d'un organisme de bienfaisance, fondation, qui agit comme financeur. Toutefois, l'analyse des critères de performance du tableau ci-dessus montre que ces critères ne s'appliquent qu'aux organismes de charité, c'est-à-dire les organismes financés.

2.3 Les ONBL, leur financement et la performance : structuration des champs

Le tableau B ci-dessus présente :

- dans la première colonne, nous évoquons les critères de performance (réussite), ou de succès les plus fréquemment utilisés dans la littérature pour définir le succès ou la performance d'un organisme à but non lucratif financé. Lorsque jugés nécessaires, les critères sont parfois accompagnés d'explications pour préciser le sens de l'utilisation du critère.

- Dans la deuxième colonne, nous mentionnons les principaux auteurs associés, à une définition de la performance (réussite). Certains auteurs utilisent plusieurs critères pour définir ce concept de performance (réussite) ou de succès d'où le fait que certains d'entre eux sont plusieurs fois répertoriés dans cette colonne.
- La troisième colonne, quant à elle, réfère au contexte et aux méthodes de recherche (qualitative ou quantitative) utilisées par lesdits auteurs.

2.3.1 De la structuration des champs à la sélection des variables pour cette étude

Cette recension a permis d'identifier quinze (15) critères de succès (performance) qu'un organisme de charité (financé) devrait satisfaire pour se considérer comme étant un organisme qui a du succès ou qui est performant. Ces critères sont regroupés ci-dessous en cinq (5) grandes familles qu'on a appelé des macros dimensions pour faire référence à l'expression utilisée par Diallo et Thuillier (2004, 2005).

Macro-dimension 1 : le succès financier. Ce critère se réfère à la capacité de mobilisation des ressources financières d'un organisme de charité pendant les campagnes de collecte de fonds.

Macro-dimension 2 : l'efficacité. L'organisme de charité remplit sa mission et atteint ses buts et ses objectifs.

Macro-dimension 3 : l'efficience. L'organisme de charité utilise ses ressources matérielles, financières et humaines de façon optimale et atteint ses objectifs à moindre coût.

Macro-dimension 4 : la collaboration. Se réfère à l'effort conjointement déployé par les organismes financés et ses parties prenantes en vue de résoudre des problèmes complexes ne pouvant être résolus unilatéralement par une seule entité. Cette macro-dimension concerne notamment : les relations externes; les relations entre organismes financés et organismes financeurs; les consultations, les partenariats, la co-construction et les concertations entre les financeurs et les financés; le réseautage et l'environnement de travail participatif et propice à la collaboration. À cet effet, le respect des quatre sous-critères ci-après serait une condition nécessaire pour satisfaire cette macro-dimension.

Macro-dimension 5 : la visibilité. Celle-ci réfère à l'impact visible, le rayonnement de l'organisme financé sur les bénéficiaires. Cette macro dimension concerne notamment la satisfaction des trois sous-critères suivants : image publique, réputation, impacts, performance sociale.

2.3.2 Performance par rapport au succès des organismes financés

Au regard de tout ce qui précède, on constate que le concept de « succès » comparé à celui de performance est peu utilisé dans la littérature des théories organisationnelles même si on considère les deux concepts comme étant synonymes. Cette étude ne soutient pas tout à fait ce point de vue. En effet, en se basant sur la définition de la performance de Bourguignon A. (2000) qui stipule :

« La performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action) (Bourguignon, 2000 : 934) ».

On peut dire que le concept de performance peut être employé pour souligner une réussite remarquable, un exploit, dans ce cas, on parle de performance positive. Tout comme il peut aussi être employé pour désigner un résultat négatif, un échec, il s'agit alors d'une performance négative.

Le concept de performance étant plus utilisé dans la littérature pour désigner le succès ou la réussite organisationnelle à la place du concept même de succès, pour lever toute ambiguïté, les termes réussite et performance seront alternativement utilisés tout au long de cette étude. En fait, selon Dohou (2010 : 4), « La performance en tant que succès n'existe pas en soi. Elle est fonction des représentations de la réussite et varie selon les entreprises et les acteurs. La performance, résultat d'une action, ne contient pas de jugement de valeur, contrairement à la performance-succès ». Ainsi, bien que dans le guide de raisonnement, le concept de performance soit mis au premier plan, il faudrait aussi sous-entendre le terme réussite comme qualificatif de cette performance.

2.3.3 Critères de sélection des organismes financés

Dans l'industrie de la bienfaisance, les organismes financeurs se dotent de critères de sélection pour financer un organisme de charité. La sélection des organismes de charité est donc un aspect déterminant du processus de financement. Autrement dit, la sélection des organismes financés est, et demeure à la discrétion d'un seul et unique acteur du

processus, soit les organismes financeurs et spécialement pour les fondations publiques et privées pour lesquels nous portons l'attention pour les fins de notre étude.

Malgré la diversité des critères adoptés par chaque organisme financeur, le concept de critère de sélection demeure un déterminant qui doit faire l'objet d'une définition opérationnelle. En effet, Iwaarden et Wiele (2009), dans leur étude empirique sur les donateurs individuels aux Pays-Bas, retiennent comme critères de sélection, entre autres le type d'activités des organismes demandeurs, leur efficacité¹⁰, la certification CBF¹¹, la localisation, les frais généraux (overhead), l'extension (nationale ou internationale), le système de production de rapports (reporting), les réserves, la spécificité des projets soumis et le caractère personnel ou non de ces projets. Certains critères sont spécifiquement identifiés en rapport avec la réglementation générale imposée par le gouvernement du Canada, en l'occurrence l'Agence du revenu du Canada ainsi que les réglementations et lois provinciales, précisément celles du Québec.

En explorant la littérature à ce sujet, nous avons constaté qu'il y a une série de critères de sélection qui pourraient être classés en trois grands groupes :

- Le premier groupe concerne les critères liés à l'organisme financeur, qui peuvent être appréhendés à travers les caractéristiques de l'organisme, entre autres : ses priorités, les types de projets et leur coût, la disponibilité de ressources, ses dirigeants et leur style de gestion.

¹⁰ Les critères les plus importants (préférences des répondants) sont en gras.

¹¹ The CBF certificate is a certificate of the Dutch Central Fund-raising Agency that monitors the compliance to criteria defined for responsible fund-raising and spending of charities

- Le second concerne les critères liés à l'organisme financé en raison de sa performance positive, ce que nous appelons ici « critères de réussite des organismes financés ».
- Le troisième groupe de critères concerne, quant à lui, ceux liés au contexte externe, qui touche à la fois l'organisme financeur et l'organisme financé, il se rapporte au contexte administratif, juridique, économique, politique, socioculturel, technologique et écologique. Les critères de sélection des organismes de charité (financés) prennent en compte les trois grands déterminants qui influent sur le processus de financement.

La pertinence de ces groupes de critères est qu'ils permettent de catégoriser chaque déterminant afin de se faire une idée plus précise de son importance dans le processus de sélection des organismes financés par les fondations. Ceci permet de répondre à l'une de nos préoccupations, à savoir, l'influence des organismes financeurs sur les organismes financés dans l'identification des critères de succès (performance). À cet effet, on peut penser que cela donne ainsi l'occasion aux organismes financés de se mettre désormais au même diapason que ceux financeurs et ce, en faisant usage du même langage qu'eux pour répondre efficacement à leurs attentes.

Les caractéristiques du financement octroyé aux organismes de bienfaisance financés varient en fonction des critères de sélection établis par les organismes qui financent, soient les fondations publiques et privées dans notre recherche. À ce niveau, la distinction des types de financement en don, « magasinage » ou contrat et investissement, permet de comprendre que les exigences des financements octroyés par les fondations varient selon les types de financement. D'où l'importance d'analyser les caractéristiques du financement octroyé aux organismes financés qui sera défini par le type de financement.

2.4 Types de financement du secteur communautaire au Canada

Tel que déjà mentionné au chapitre I, le système de financement a beaucoup changé par rapport à ce qu'il était traditionnellement. En effet, l'économie canadienne comprend une gamme variée de programmes et de pratiques de financement du secteur communautaire. Selon Imagine Canada (2006), la diversité des organismes de financement a été cruciale à l'évolution du secteur bénévole et communautaire. À cet effet, le Conseil canadien de développement social (CCDS) en collaboration avec Imagine Canada a élaboré une classification des programmes de financement du secteur communautaire du Canada. Ils soutiennent que selon leurs motivations, les différents bailleurs de fonds « organismes financeurs » choisissent entre « le don », « le magasinage » ou « l'investissement » pour financer les organismes bénévoles et communautaires. Chaque type d'outil de financement possède sa dynamique particulière, avec ses possibilités et défis particuliers pour les financeurs et les financés. Ces trois types de programmes de financement sont discutés ci-après.

2.4.1 Le financement par don

Le don a toujours été, une source essentielle de soutien pour les organismes de bienfaisance. Il consiste au transfert sans restriction de fonds ou de ressources à un organisme. Au Canada, les subventions visent des buts spécifiques. Souvent, elles ne font pas l'objet d'attentes particulières de rendement. Elles ne sont pas assujetties à une obligation de rendre des comptes ou de faire des vérifications. C'est un financement « sans restriction », souple et parmi les plus utilisés par les organismes à but non lucratif.

Il existe différentes formes de don. En effet, le don individuel, les dons des sociétés, les dons des entreprises locales, ainsi que les contributions d'autres organismes de bienfaisance constituent tous des sources privées de financement. Les fondations privées et les organismes communautaires de collecte de fonds, tels que Centraide, font partie de cette catégorie. Le don est un important mécanisme pour les bailleurs de fonds (organismes financeurs). Il permet aux organismes de bienfaisance de travailler dans de nouveaux domaines et de mettre en place des relations solides et durables entre financés et financeurs, fondées sur la confiance et l'ouverture. En effet :

«...de nos jours, alors que l'on se préoccupe de plus en plus d'optimiser les ressources, la valeur du don en tant qu'instrument de financement a diminué... Contrairement aux autres outils de financement, le don n'assure pas un lien de responsabilisation clair et transparent, et, pour cette raison, peut être source d'anxiété pour les bailleurs de fonds... Le don est certainement important du point de vue des organismes bénévoles et communautaires qui doivent composer avec un régime de financement qui privilégie le financement de projet limité dans le temps et l'établissement de marchés. » (Imagine Canada et CCDS, 2006 : 9).

Les individus qui donnent leurs biens financiers ou matériels à des œuvres de charité sont appelés des philanthropes. Dans le but d'optimiser la collecte de fonds, Prince et File (1994) ont identifié sept types de philanthropies basées sur les motivations personnelles des principaux donateurs. Cet ouvrage accessible en ligne¹². Comme on pourra le constater, cette segmentation du secteur en fonction des motivations des donateurs permet d'avoir une meilleure compréhension de leurs caractéristiques et

¹²http://www.amazon.com/The-Seven-Faces-Philanthropy-Cultivating/dp/0787960578#reader_0787960578

leurs influences sur le fonctionnement des fondations. Chaque catégorie de philanthropie révèle plus profondément une façon particulière d'appréhender le don.

La philanthropie « communautarian » est la plus importante de toutes. Elle représente plus de 26,3 % des activités philanthropiques. Les philanthropes de cette catégorie donnent parce qu'ils veulent rendre à leur communauté ce que celle-ci leur a donné. Ils veulent améliorer la vie de leur communauté. Ils estiment aussi que les ONBL sont plus efficaces que les gouvernements pour résoudre les problèmes sociaux.

La philanthropie Devout. La motivation des philanthropes associés à ce groupe est purement de nature religieuse. Les philanthropes sont habituellement d'allégeance juive, chrétienne ou islamique. Ils partagent tous, l'idée que le bien est fait avec la conviction (foi) religieuse et que Dieu récompensera le bienfaiteur. Ce type de philanthropie représente 20,9 % de l'ensemble des activités philanthropiques. C'est dire que celle-ci constitue la seconde en ordre d'importance. De façon plus pragmatique, les philanthropes associés à ce groupe donnent parce que le gouvernement ne supporte pas suffisamment les causes religieuses. En raison de la haute estime attribuée aux institutions de charité, le Devout ne cherche pas à contrôler l'utilisation des fonds mis à la disposition des organismes. En général, la décision de don est basée sur la confiance.

La philanthropie financière capitaliste « Investisseur ». Ce groupe donne d'une part pour soutenir la cause d'un organisme de charité et d'autre part, pour bénéficier des avantages liés à l'exemption d'impôts. Environ, 15% des donateurs répondent à cette catégorie. Elle intègre dans la mesure où cela n'altère pas l'idée et l'esprit de la philanthropie, les principes de gestion capitaliste minimisant les gaspillages et les risques de mauvaise gestion. Tel que mentionné précédemment, la décision de donner des philanthropes de ce groupe est basée sur une évaluation rigoureuse de l'efficacité des OBNL. Ils s'attendent à un bon retour de leur don (« investissement »).

La philanthropie socialiste. Les philanthropes de cette catégorie sont souvent membres du réseau social local de leur communauté. Ils cherchent des opportunités de financement pour appuyer les organismes de charité dans leur propre collecte de fonds qui répond à des besoins sociaux. Ils s'intéressent peu aux activités ou opérations quotidiennes des organismes. Ils portent davantage leurs intérêts sur les besoins de leurs communautés et interviennent là où les gouvernements sont moins présents. Peu intéressés et concernés par l'utilisation des fonds, les membres de ce groupe représentent 11 % des donateurs philanthropes.

La philanthropie « repayée ». Elle représente 10,2 % de l'ensemble des activités philanthropiques. Le philanthrope-type qui fait partie de cette catégorie est une personne qui a personnellement bénéficié de l'appui de certaines institutions telles qu'une école, un hôpital, et se sent maintenant redevable de rembourser en quelque sorte ce qu'il a reçu. Les « repayeurs » concentrent leur philanthropie au niveau des hôpitaux et institutions éducatives. Ils donnent parce qu'ils croient que le riche a la responsabilité toute particulière de donner. Ils tiennent beaucoup à l'efficacité des services et opérations des organismes qu'ils soutiennent, mais souhaitent peu s'impliquer aux opérations de l'OBNL et ne recherchent pas non plus une reconnaissance formelle de la part de celle-ci.

La philanthropie altruiste. Les philanthropes donnent, car pour eux, ce geste génère un sens à leur vie. Ils croient que donner est un impératif moral. Ils considèrent que la contribution de chaque individu à une cause est la responsabilité de tout un chacun et que l'individu riche a un devoir de donner davantage. Ils pensent aussi que les organismes de bienfaisance sont moralement supérieurs au gouvernement. Ils s'attendent à une reconnaissance de leur altruisme. Toutefois, ils déclinent leur participation active dans l'OBNL après l'octroi du don. Ils ne veulent pas non plus être impliqués dans les opérations de l'OBNL. Ce groupe représente 9 % des donateurs philanthropes.

La philanthropie dynastique. Les dynasties donnent parce que la philanthropie est une valeur traditionnelle qui se perpétue à travers le noyau familial. C'est 8 % des activités philanthropiques qui sont issues des dynasties. Celles-ci donnent parce que la philanthropie fait partie de leur conception de la personne, c'est-à-dire qu'elle doit faire partie intégrante de la responsabilité de chacun. Les dynasties considèrent également que la philanthropie est plus efficace que les programmes gouvernementaux. Elles ont un portefeuille de dons plus diversifié que les autres types de philanthropie. Du coup, ils sont méthodiques dans la sélection des OBNL qu'ils appuient.

À partir de ces différentes formes de philanthropie, on constate l'existence de deux grandes catégories de philanthropes : ceux qui s'attendent à des résultats et ceux qui, par contre, ne cherchent pas à en connaître les résultats. Le tableau C ci-dessous regroupe les philanthropes suivant ces deux groupes.

| Groupe 1 : S'attendent à des résultats | | Groupe2 : Ne s'attendent pas à des résultats | |
|---|--------------------------|---|--------------------------|
| Type de philanthrope | Pourcentage de donateurs | Type de philanthrope | Pourcentage de donateurs |
| Investisseurs | 15 % | Communautarian | 26 % |
| Repayeur | 10 % | Devout | 21 % |
| | | Socialiste | 11 % |
| | | Altruiste | 9 % |
| | | Dynastique | 8 % |
| Total % | 25 % | Total | 75 % |

Tableau C. Catégories de philanthropie

Ce regroupement montre que 75 % des donateurs donnent dans le sens pur du terme; ils ne s'attendent pas à des résultats. Face à cette réalité, les organismes financés pourraient ne pas accorder beaucoup d'importance à la performance financière de leur structure.

2.4.2 Le financement par le mode du « magasinage » ou sous forme de contrat

Contrairement au don, le magasinage est un mécanisme de financement plus précis utilisé par les bailleurs de fonds gouvernementaux. En effet, si les organismes bénévoles et communautaires se sont toujours occupés de la prestation de services, les gouvernements ont, quant à eux, mis en place une méthode de financement reposant sur des contrats ou accords de contributions. Cette méthode de financement est amplement présentée dans la section relative aux modèles de financement du secteur communautaire au Québec. Dans les programmes de magasinage, les bailleurs de fonds conditionnent le versement de leurs paiements à des résultats spécifiques et incluent des dispositions pour la surveillance des intrants, extrants et résultats.

Selon le Conseil canadien du développement social (2006 : 10),

« La puissance de n'importe quel outil de financement repose sur une relation qui permet le partenariat et la collaboration [...] Les organismes de financement, peu importe leur type, qu'ils souhaitent « magasiner » et choisir parmi des organismes bien gérés, hautement performants et novateurs doivent soigner leur relation avec ses fournisseurs, et le faire d'une manière qui renforce la capacité plutôt que de la saper ».

Plusieurs auteurs, dont Najam (2000); Hafsi et Howard (2005) ainsi que Guo et Acar (2005) partagent ce point de vue.

2.4.3 Le financement sous forme d'investissement

L'investissement est caractérisé par la vision à long terme des résultats souhaités. Il est habituellement accompagné d'autres types de soutien et il prend forme dans le contexte d'une relation étroite entre financeur et financé. Les buts de l'investissement sont de consolider l'avoir d'un organisme financé, de créer des biens qui lui permettront de négocier d'autres ressources et de faciliter une croissance dynamique. Ce mécanisme en tant que forme d'investissement est relativement nouveau dans le secteur communautaire; cette catégorie de financement n'est donc pas aussi fréquente que les deux premiers. Le modèle de financement mis en place par le gouvernement du Québec et la Fondation Lucie et André Chagnon est une illustration éloquent de cette approche.

Au Canada, les fonds octroyés par le ministère du Patrimoine canadien dans le cadre du Programme de consolidation des arts et du patrimoine canadiens en sont aussi une illustration. L'octroi des fonds est lié à la mise en place de plans d'activités stratégiques à long terme accompagnée d'une offre d'aide technique et de gestion. L'investissement est considéré comme une méthode « engagée » de financement, selon laquelle les organismes financeurs participent activement aux activités de l'organisme financé.

À la suite de la présentation des trois principales approches de financement qui guident le secteur communautaire, notons que le CCDS (Conseil canadien de développement social) signale qu'il y aurait une migration des formes traditionnelles du « don » vers une dépendance croissante aux programmes de financement du type « magasinage ou contrat ». À l'exception de la situation au Québec, il y aurait peu de programmes du type « investissement ». Par ailleurs, pour les gouvernements, le système de financement par contrat axé sur des projets aurait non seulement miné les possibilités de collaboration et de partenariat entre financeurs et financés, mais aussi aurait orienté leurs relations vers des pratiques de contrôle.

Ceci crée des organismes qui sont souvent difficiles à gérer et qui fonctionnent selon le mode de gestion par projets. Dans de tels cas, les organismes communautaires optent

pour des réponses de gestion qui ne servent pas nécessairement leurs intérêts ou leur mission. Or, on sait qu'un financement inefficace nuit au bon fonctionnement de l'organisme financé. Le défi serait donc d'inverser la tendance c'est-à-dire de créer des modes efficaces de financement qui favoriseraient du coup, une efficacité dans son fonctionnement.

Selon le CCDS, une grande importance est accordée au financement de type « magasinage ». Le manque de pratiques liées au don et à l'investissement et les tensions qui découlent des pratiques de magasinage conduisent à une instabilité qui pourrait amener les organismes communautaires financés à une mauvaise performance. Les décideurs des organismes de bienfaisance, fondations (financeurs) devraient chercher à répondre aux questions spécifiques : quels objectifs visons-nous à travers le financement que nous octroyons aux organismes financés? Quels outils conviennent le mieux pour atteindre ces objectifs? Quelles sont les autres parties prenantes concernées par ces financements? Quelles ressources sont nécessaires pour appuyer et assurer la pérennité du financement? Ce sont toutes des questions auxquelles devraient répondre l'ensemble des donateurs, financeurs du secteur communautaire.

Il faut retenir de ce chapitre II qu'il existe, malgré la présence d'une littérature peu volumineuse en ce qui a trait au financement des organismes de charité, deux courants de pensée le premier, qui adopte une position critique envers la gestion des organismes du secteur et le second qui cherche à enrichir les connaissances sur le secteur. La performance organisationnelle est au centre des préoccupations des auteurs. Mais il n'y a pas encore de consensus sur les aspects à tenir en compte pour qualifier le succès ou la performance d'un organisme financé. Trois types de financement sont couramment utilisés par les financeurs soit : le don, le magasinage ou contrat et, l'investissement.

Notre recherche se situe dans le deuxième groupe, c'est-à-dire, ceux qui cherchent à enrichir les connaissances du secteur à but non lucratif en général et du secteur

communautaire du Québec en particulier. Le chapitre III qui suit traite de la problématique du financement du secteur communautaire du Québec, des objectifs, de l'intérêt et du guide de raisonnement de la recherche.

CHAPITRE III

LA PROBLÉMATIQUE, LES OBJECTIFS, L'INTÉRÊT ET LE GUIDE DE RAISONNEMENT DE LA RECHERCHE

Comme le titre l'indique, ce chapitre présente la problématique, la question de recherche, ses objectifs, sa pertinence et le guide de raisonnement.

3.1 Problématique et question principale de recherche

Pour asseoir les bases de notre problématique, identifier notre question de recherche, nous avons puisé au sein de différentes approches théoriques existantes, ainsi que le suggèrent Campenhoudt et Quivy (2011). La problématique de notre recherche découle donc des conclusions de l'analyse du contexte et le recueil des travaux et recherches sur le financement des organismes à but non lucratif en général et des organismes de charité du Québec en particulier.

En effet, l'analyse approfondie d'une part du contexte en l'occurrence l'investigation de l'état des lieux du secteur communautaire, et la revue de la littérature savante d'autre part, nous ont permis de conclure que le secteur communautaire du Québec rencontre

des difficultés de financement et que la performance organisationnelle demeure la préoccupation majeure citée dans la littérature comme facteur pouvant nuire aux organismes communautaires en général et à ceux du Québec en particulier. Nous avons également vu dans la littérature les défis et les difficultés du secteur communautaire québécois. De plus, malgré tous les efforts consentis par les chercheurs du domaine, il n'y a pas encore de consensus sur les aspects à tenir en considération pour qualifier la performance d'un organisme financé.

Pourtant, aujourd'hui, la contribution significative du secteur à but non lucratif dans le développement économique et social des populations n'est plus une chose à démontrer. La littérature nous révèle aussi que les fondations à elles seules apportent environ 10% du financement du secteur communautaire au Canada, le gouvernement étant le principal bailleur, avec un apport de plus de 60% de fonds. Les organismes communautaires se tournent depuis les années 2000 vers les fondations pour financer le secteur. À notre avis, dans une perspective de soutien à la mobilisation de ressources financières pour le secteur communautaire québécois, il y a lieu de bien saisir le fonctionnement et le processus de financement de ces dites fondations.

Eu égard à tout ce qui précède, la revue de littérature et l'analyse du contexte en rapport à notre préoccupation de départ en ce qui a trait aux modes de financement des organismes de charités du Québec, ces éléments nous ont permis de préciser notre question de recherche. .

Notre question de recherche porte désormais sur la performance en tant que critère de sélection pour un financement des organismes de charité.

Plus spécifiquement :

1. Quels sont les critères de sélection pour un financement des OBNL?

2. Y a-t-il des critères explicites et /ou implicites?
3. Parmi ces critères de sélection, le critère performance (ici succès des OBNL) est-il important et que représente-t-il?
4. Quels sont ces critères de performance (succès)?
5. Quelle différence y a-t-il lorsqu'il s'agit de fondations publiques ou privées?

Il faut souligner que la formulation de la question générale et des sous-questions qui en découlent est tout à fait différente d'un style très fragmentaire, qui aurait été uniquement axé sur la connaissance des critères de performance (réussite) des organismes de charité. Il faut noter que la problématique que soulève notre projet de thèse est beaucoup plus liée à une préoccupation touchant l'accès des organismes de charité aux divers financements offerts par les fondations, plutôt qu'à une simple question de connaissance de leurs critères de performance. Les critères de performance (réussite) sont des déterminants qui peuvent être ou non pris en compte par le financeur, tout dépend de ses critères de sélection.

De plus, par cette association des critères de performance des organismes de charité (financés) aux critères de sélection par les fondations (financeurs), nous serons en mesure de cerner l'effet de ces critères de performance dans les critères de sélection. Ceci constituerait une information de première main, très précieuse, à la fois pour ces organismes financés que pour les bénéficiaires de leurs actions.

3.2 Objectif général de la recherche

Cette recherche vise à identifier et qualifier du point de vue des dirigeants des fondations, les critères de sélection des organismes de charité que ces fondations financent. L'étude permettra d'appréhender non seulement les caractéristiques des fondations qui financent le secteur communautaire au Québec, mais aussi leurs critères de sélection et ce qu'elles considèrent comme étant les critères de performance pour choisir et maintenir leur financement auprès des organismes qu'elles soutiennent.

La recherche, en plus de fournir une meilleure compréhension de leur fonctionnement, permettra également d'évaluer la place qu'occupe les critères de performance des organismes de charité parmi les des critères de sélection des fondations dans leur stratégie de financement. En d'autres termes, nous voulons voir le poids des critères de performance des organismes financés dans les critères de sélections dont font usage les fondations en tant qu'organismes financeurs au Québec.

3.2.1 Objectifs spécifiques de la recherche

Au regard de la question et des sous-questions de recherche formulées ci-dessus, les objectifs spécifiques de cette recherche visent à :

1. Définir la performance (réussite) d'un organisme de charité du point de vue des financeurs (fondations);
2. Comprendre la place de la performance parmi les critères de sélection selon les financeurs (fondations);

3. Montrer (révéler) la différence, s'il en existe, entre les fondations publiques et fondations privées en relation des critères de sélection qu'elles utilisent.

À travers cette recherche exploratoire hybride, nous réussissons non seulement à définir, du point de vue des dirigeants des fondations du Québec, la place des critères de performance dans les critères de sélection des organismes de charité qu'elles financent, mais aussi par la même occasion, à identifier les attentes en termes de performance, des fondations à l'égard des organismes de charité, (financés) du Québec.

3.3 Pertinence de la recherche

Cette recherche revêt un double intérêt : une d'ordre théorique et une autre, d'ordre pratique. L'intérêt de cette recherche est d'enrichir la littérature sur le plan théorique et faire émerger des éléments qui pourraient contribuer à faire sortir le secteur de la crise de financement. Autrement dit, du point de vue théorique, par ses données empiriques dans un domaine où les recherches sont encore peu développées comparées aux secteurs public et privé, cette étude pourra constituer une source d'information pour de nombreux chercheurs. Les résultats spécifiques nous permettront de formuler des hypothèses ou propositions qui pourraient éventuellement être testées par d'autres chercheurs intéressés au secteur à but non lucratif du Québec.

Au point de vue pratique, en permettant de connaître les caractéristiques des fondations qui financent le secteur communautaire au Québec, leurs critères de sélection, ce qu'elles définissent comme critères de performance des organismes de charité qu'elles financent, et surtout le poids de ces critères de performance dans leurs choix de

financement, l'étude peut constituer une importante source d'informations. Les organismes bénéficiaires potentiels du financement des fondations du Québec, en l'occurrence les organismes de charité ou organismes communautaires enregistrés, pourraient mettre à profit ces informations pour améliorer leurs relations avec leurs bailleurs de fonds et développer plus globalement de meilleures stratégies de mobilisation de financement. Ceci leur permettra de bénéficier davantage de fonds pour pouvoir offrir un service de qualité à la population québécoise. Les bénéficiaires des services de ces structures pourraient désormais voir financer, grâce à ce nouvel environnement partenarial, nombreuses de leurs initiatives individuelles et collectives à travers la province. C'est aussi le cas des décideurs pour qui les retombées seraient aussi inestimables, puisqu'ils pourraient, entre autres, en profiter pour bâtir des politiques structurantes et inclusives en faveur d'un secteur de bienfaisance beaucoup plus efficace et proactif au Québec.

3.4 Guide de raisonnement et définitions opérationnelles des concepts

Le guide de raisonnement est le fil conducteur qui oriente le chercheur pour le recueil et l'analyse des données. Dans nombre de recherches, il agit à titre de cadre conceptuel. Pour traiter de notre question générale de recherche, nous avons jugé pertinent de nous doter d'un guide de raisonnement qui couvre, en théories, des organisations, le domaine de la gestion des organisations à but lucratif et le domaine de la gestion des organismes à but non lucratif.

Pour un guide de raisonnement utile, nous avons opté pour une structuration de ces champs qui met en exergue certains concepts spécifiques : les concepts de performance

organisationnelle, de critères de sélection d'organismes financés, de critères de performance d'organismes financés, des concepts de financés et financeurs, de concepts de fondations qui nous permettront de mieux saisir la nature des relations entre les fondations (financeurs) et les organismes de charité (financés). Dans le souci de faciliter la compréhension du schéma du guide de raisonnement, les sections qui suivent présentent les définitions opérationnelles des concepts utilisés.

3.4.1 Définitions propres aux secteurs investigués

Dans cette section, nous allons apporter une clarification entre les concepts d'organisme à but non lucratif, d'organisme de bienfaisance, d'organisme de charité, de philanthropie, d'organismes communautaires et d'organismes communautaires autonomes dont nous faisons régulièrement référence tout au long de cette thèse.

L'une des difficultés que rencontrent les chercheurs du domaine des organismes à but non lucratif est liée à la multiplicité des concepts et au manque de consensus sur la définition de certains concepts. En fait, il faut souligner que la littérature utilise plusieurs différentes appellations pour décrire le domaine non lucratif entre autres : le secteur à but non lucratif « Non-Profit Sector », les organismes volontaires, organismes philanthropiques, organismes communautaires, les organismes caritatifs, les organismes de bienfaisance, organisme de charité, les organismes exemptés d'impôts, secteur bénévole, les organismes non gouvernementaux ou paragouvernementaux, etc. (Lucie Begin, 2000; Proulx, Bourque et Savard, 2007, Salamon 1999). Or, ces nombreuses terminologies souvent utilisées par les spécialistes du domaine à but non lucratif sont au cœur de plusieurs confusions dans la théorie ainsi que dans la pratique

3.4.1.1 Les organismes à but non lucratif et communautaires

Au Canada et au Québec, tout comme aux États-Unis à titre comparatif, la Loi sur les impôts permet de faire la distinction entre les secteurs à but lucratif et le secteur à but non lucratif. Le secteur à but non lucratif se distingue des autres secteurs par ses caractéristiques particulières. Il comprend les organisations présentant les cinq (5) caractéristiques ci-dessus :

“(1) that are not part of the governmental apparatus; (2) that do not distribute profits to their directors; (3) that are self-governing; (4) that serve some public purpose that has been judged by the U.S. Congress, and by many state and local legislatures, to entitle them to full or partial exemption from many forms of taxation; and (5) voluntary in participation, either in conduct of activities or in its management”. (Salamon, 1999 : 11)

Dans le même ordre d'idées, Goldenberg (2004) reformulant ces caractéristiques, indique que les organismes à but non lucratif sont des organismes indépendants du gouvernement et que la dimension bénévole est très prépondérante chez ces derniers. Ils sont à but non lucratif, c'est-à-dire que tout surplus doit être réinvesti dans la mission et les activités de l'organisme. Ils poursuivent des objectifs publics, répondent à des besoins communautaires et existent pour servir le public et leurs membres. Le secteur met l'accent sur le principe de non-redistribution des profits. Cette caractérisation est fondamentale et est la plus courante dans la littérature anglo-saxonne.

Au Québec, les termes secteur communautaire et organisations communautaires enregistrés sont fréquemment utilisés dans la littérature pour désigner les organismes à but non lucratif et les organismes de bienfaisance (ou de charité) respectivement. De ce qui précède et en tenant compte de ce qui a été souligné au chapitre I, on peut dire que le TIERS SECTEUR est aussi appelé secteur des organismes à but non lucratif (OBNL) au Canada et secteur communautaire au Québec.

Pour mieux appréhender les organismes de ce secteur communautaire du Québec, voyons quels sont les organismes qui entrent dans cette catégorie d'organismes communautaires. À cet égard, Lucie Begin (2000) dans sa thèse, fait appel à deux critères : le type de financement et le type de bien produits pour faire la typologie des organisations formelles. Elle les classe en quatre catégories à savoir : le privé, le mutuel, le communautaire et le public. Selon cette auteure, le mutuel et le communautaire représentent le tiers secteur.

Le tableau D ci-dessous présente les organisations que couvre chacune des quatre catégories.

| Secteur | Privé | Tiers Secteur=Organisme à but non lucratif | | Public |
|---|---|---|---|---|
| | | Mutuel | Communautaire | |
| Idéal – type | Entreprise à but lucratif | Associations | Organismes communautaires | Agence gouvernementale |
| Exemple d'organismes pouvant être classés dans chaque secteur | PME Sociétés en nom collectif Sociétés privées Firmes multinationales et complémentaires Coopératives de production | Clubs sociaux sportifs et de loisirs Associations d'affaires Fraternités et sororités Syndicats et ordres professionnels Partis politiques Groupes militants et lobbyistes Coopératives | Organismes communautaires Fondations privées Fondations publiques Organismes de charité Œuvres de bienfaisance Églises et communautés religieuses Associations d'aide humanitaires et ONG Groupes populaires | Ministères et bureaux gouvernementaux Société d'États ou de la couronne Agences Paragouvernementales Municipalités |

Tableau D. Composition des quatre secteurs organisationnels

Tableau adapté : Aissatou BARRY ; Source : (Lucie Begin 2000 : 54)

3.4.1.2 Les organismes de bienfaisance et organismes de charité

Notre recherche s'intéresse spécifiquement au financement des organismes de bienfaisance par les fondations publiques et privées qui sont elles-mêmes considérées par l'Agence du revenu du Canada (ARC) comme étant des organismes de bienfaisance. Pour lever toute équivoque terminologique, il est donc important de clarifier ici le concept d'organismes de bienfaisance vu dans le contexte du Québec. En effet, selon l'Agence du Revenu du Canada (ARC), la Loi de l'impôt sur le revenu fait une distinction entre les organisations à but non lucratif et les organismes de bienfaisance aussi appelés organisme de charité. Bien que ces deux catégories d'organismes soient partiellement ou totalement exemptes d'impôt, les organismes de bienfaisance ou de charité ont le privilège supplémentaire de pouvoir remettre des reçus officiels de dons. Ils doivent rendre des comptes publiquement par l'entremise de l'ARC et respecter des exigences opérationnelles plus strictes.

En fait, selon Revenu Canada, pour qu'une association ou un organisme communautaire soit enregistré comme organisme de bienfaisance ou de charité et bénéficie de la double exemption fiscale, c'est-à-dire : l'exemption d'impôts sur le revenu pour l'organisme donataire et octroie du crédit d'impôt pour les donateurs, l'association ou l'organisme doit satisfaire aux critères suivants :

1. Avoir été créé à des fins de bienfaisance;
2. Consacrer ses ressources à la bienfaisance;
3. Ne pas verser ses surplus ou profits aux membres;
4. Résider au Canada;

5. Satisfaire au critère de l'avantage public, c'est-à-dire que ses activités et ses fins confèrent un avantage tangible au public; le public dans son ensemble ou une composante du public constitue ses bénéficiaires; ses activités doivent être légales et ne doivent pas être contraires aux politiques de l'État.

Le statut d'organisme de bienfaisance ou de charité dépend des objectifs et des activités de l'organisme. Les organismes de bienfaisance / charité ont des objectifs précis que les tribunaux ont reconnus comme des fins de bienfaisance tels que le soulagement de la pauvreté, l'avancement de l'éducation et toute autre finalité qui profite à l'ensemble de la collectivité.

Au moment d'enregistrer un organisme de bienfaisance, l'ARC octroie un statut soit à titre d'« œuvre de bienfaisance », de « fondation publique » ou de « fondation privée », en fonction de sa structure, de sa source de financement et de son mode de fonctionnement. Les exigences prévues par la Loi de l'impôt sur le revenu diffèrent selon le type d'organisme de bienfaisance.

Il faut souligner qu'au Canada, toutes les fondations doivent verser leurs subventions à des organismes de bienfaisance canadiens enregistrés (organismes de charité). Quant à l'œuvre de bienfaisance, selon l'ARC, c'est une société ou une fiducie établie par un acte constitutif, et à des fins qui relèvent exclusivement de la bienfaisance. Elle mène principalement ses propres activités de bienfaisance et peut également faire des dons en argent à d'autres donataires reconnus, par exemple des organismes de bienfaisance enregistrés. Plus de 50 % de ses dirigeants doivent être sans lien de dépendance entre eux. Elle reçoit habituellement son financement de plusieurs donateurs sans lien de

dépendance et ses revenus ne peuvent être utilisés pour le bénéfice personnel de ses membres, de ses actionnaires ou de ses dirigeants¹³.

Pour mieux distinguer les concepts d'organisme communautaire, d'organisme communautaire autonome, d'organisme de bienfaisance et d'organisme à but non lucratif essentiels à notre recherche, récapitulons les expressions utilisées pour désigner ces organismes dans la littérature selon qu'on soit au Québec ou dans le reste du Canada. Il faut souligner ici par définition que les organismes communautaires sont toujours qualifiés d'autonomes (Doucet et Favreau, 1991).

¹³ [http : //www.cra-arc.gc.ca/chrts-gvng/chrts/glssry-fra.html](http://www.cra-arc.gc.ca/chrts-gvng/chrts/glssry-fra.html) consulté le 18 juillet 2011

Equivalence des concepts utilisés au Québec et au Canada

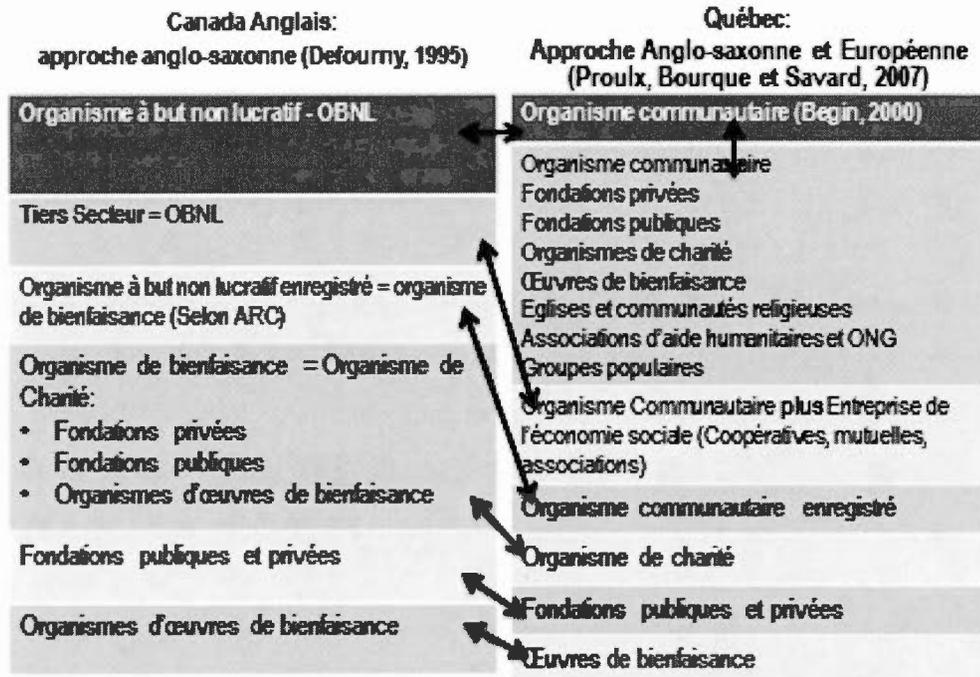


Tableau E. Récapitulatif des concepts utilisés au Québec et au Canada

À partir du tableau E ci-dessus, nous observons qu'au Québec, les fondations (publiques et privées) et les œuvres de bienfaisance constituent des sous-ensembles de l'ensemble Organisme communautaire. Autrement dit, au Québec, le terme organisme communautaire correspond au secteur à but non lucratif du reste du Canada. Il comprend entre autres les fondations publiques et privées qui sont, selon l'ARC, des organismes à but non lucratif enregistrés aussi dénommés organismes de bienfaisance. De plus, le terme tiers secteur tel qu'employé au Québec est différent de celui du reste du Canada. En fait, au Québec, le tiers secteur englobe l'ensemble des organismes communautaires et les entreprises de l'économie sociale. Ceci dénote une des spécificités du secteur à but non lucratif québécois.

Vu que notre recherche s'effectue au niveau des fondations publiques et privées représentant dans cette étude les organismes financeurs, pour réduire les risques de confusions, nous utiliserons le terme organismes de bienfaisance lorsqu'on fait référence aux organismes financeurs, c'est-à-dire les fondations et organismes de charité lorsqu'il s'agit des organismes financés. Le terme organisme communautaire tout court sera employé pour désigner le secteur à but non lucratif de façon générale.

Comme on peut le constater à partir du tableau E ci-dessus, les organismes de bienfaisance constituent un sous-secteur des organismes communautaires au Québec. Dans ce texte, nous avons préféré garder l'appellation de Revenu Canada c'est-à-dire : organisme de bienfaisance pour désigner les fondations même si au Québec, organisation communautaire est l'expression la plus populaire. En effet, comme nous le verrons plus en détail au chapitre IV consacré à la méthodologie, les fondations constituent notre niveau d'analyse et leurs dirigeants notre unité d'analyse, leurs actions au sein de la société sont à notre égard plus perçues comme des actions de bienfaisance que communautaire. La dimension géographique telle que considérée par Lucie Begin dans son choix d'appellation du secteur communautaire s'applique moins. En fait, la plupart des fondations de notre échantillon bien qu'étant solidement implanté au Québec : McConnell, EJLB, Jarislowski, L'Œuvre Léger, Molson, Imagine Canada, J. Armand Bombardier-J interviennent à l'échelle nationale.

3.4.1.3 Le secteur de la bienfaisance et le secteur communautaire du Québec

Au Québec, la bienfaisance ou la charité est un sous-secteur du secteur communautaire, secteur à but non lucratif; et la pratique du secteur communautaire a été influencée par trois courants de pensée liés principalement à la stratégie de l'action sociale et la

défense de droits collectifs. Elle a pris naissance sur l'expérience américaine de lutte contre la pauvreté, sur des traditions d'action politique de la gauche européenne, et elle s'inspire d'une tradition chrétienne progressiste latino-américaine (Doucet et Favreau, 1991 : p7).

En effet,

1. Sur l'expérience américaine de lutte contre la pauvreté, soit celle de : Saul Alinsky, dans la négociation conflictuelle dans le cadre de l'organisation des quartiers pauvres des grands centres urbains; (Ralph Nader,1991) dans la lutte pour la protection des consommateurs contre les grandes entreprises multinationales et toutes les entreprises qui abusent des consommateurs; Martin Luther King, dans le cadre de la non-violence active et de la mobilisation de minorités ethniques socialement discriminées; et César Chavez, pour l'organisation syndicale et communautaire des travailleurs agricoles du Sud des États-Unis. L'expérience américaine d'organisation communautaire a su développer une perspective sociale qu'il est convenu d'appeler la *grassroots democracy*, à savoir l'instauration dans les communautés locales de contre-pouvoirs face aux puissants de ce monde. (Doucet et Favreau, 1991 : 7)
2. Sur des traditions d'action politique de la gauche européenne. Ici, l'accent porte sur la nécessité de la transformation des structures économiques et politiques de la société par l'intermédiaire d'organisation diverses : des syndicats dans les milieux de travail, un syndicalisme de cadre de vie dans les collectivités locales, le développement de formations politiques socialistes favorisant l'avancement d'un projet de société axé sur la justice sociale et l'organisation des classes populaires.

3. Elle s'inspire d'une tradition chrétienne progressiste latino-américaine. Celle-ci mise surtout sur l'éducation des couches populaires, notamment par des activités d'éducation populaire et de conscientisation.

3.4.1.4 Les organisations communautaires du Québec, définition et orientations stratégiques

L'organisation communautaire est un concept générique recouvrant un ensemble de pratiques liées au changement social par l'action collective dans et avec des communautés locales. Autrement dit, l'organisation communautaire est une intervention de changement social planifié dans des communautés locales. Au Québec, l'organisation communautaire intervient sous forme de microdéveloppement dont le but est d'organiser et mobiliser des populations ou des parties de population de ces communautés locales en vue de leur offrir forces et pouvoir social. C'est à la fois une démarche de participation volontaire et une démarche de participation suscitée ou provoquée. Il faut souligner que toute intervention dans un milieu donné à une direction, une trajectoire de changement social répond toujours à un besoin social. Elle n'est donc jamais neutre. (Doucet et Favreau, 1991).

Faisant partie du système canadien des organismes à but non lucratif, le secteur communautaire québécois n'est pas si différent de celui du reste du pays. Tout d'abord, les lois et règles qui s'appliquent au secteur à but non lucratif au Canada et mises en œuvre par l'Agence de revenu du Canada s'appliquent au Québec. En effet, pour qu'un organisme puisse s'enregistrer comme organisme de bienfaisance ou organisme communautaire enregistré au Québec, il doit avant tout être enregistré comme organisme de bienfaisance auprès de l'Agence du revenu du Canada (Revenu

Québec)¹⁴. En fait, l'organisme est considéré enregistré au Québec le jour où l'ARC l'a enregistré comme tel et s'il fait parvenir à Revenu Québec les documents requis dans les 30 jours qui suivent son enregistrement.

De plus, les principaux secteurs d'activités des organismes communautaires au Québec sont diversifiés et dépendent principalement de la classification de l'Agence du revenu du Canada à savoir : le bien-être, la santé, l'éducation, la religion et le bénéfice à la communauté. Plus exactement, d'après l'ARC¹⁵, au Québec, il y aurait environ 16 336 organismes de bienfaisance tous secteurs et catégories confondus. La section sur l'échantillonnage, chapitre IV méthodologie, donne plus de détails sur la répartition de ces organismes par secteur et par catégorie.

Les données des tableaux 1, 2,3 et 4 ne tiennent pas compte des organismes à caractère religieux. En effet, nous n'avons pas tenu compte de ces organismes dans notre étude à cause tout d'abord du fait que les organismes religieux reçoivent un plus important soutien financier que tous les organismes des autres secteurs. En fait, selon ECDBP (2007), comme mentionné au chapitre 1, les organismes religieux avaient reçu le plus important montant des dons (soit 46 % du montant total), nous avons donc estimé que les résultats de notre recherche profiteraient plus aux organismes du secteur du bien-être qui n'avait eu que 10 % des dons en 2007. Deuxièmement, il y a une vingtaine de catégories d'organismes religieux répertoriée dans la base de données de l'ARC comparée à cinq ou six catégories d'organismes pour les autres secteurs. Nous avons donc là aussi pensé qu'inclure le secteur religieux complexifierait davantage notre étude. Le dernier élément que nous avons considéré pour ne pas inclure ce groupe

¹⁴ http://www.revenuquebec.ca/fr/sepf/formulaires/tp/tp-985_5.aspx consulté le 18 juillet 2011

¹⁵ http://www.revenuquebec.ca/fr/sepf/formulaires/tp/tp-985_5.aspx consulté le 18 avril 2012

d'organismes de bienfaisance dans notre étude est le caractère sensible du domaine religieux, d'où l'option de ne pas nous y investir.

3.4.2 Notions d'organismes financeurs et financés

Lorsqu'on s'intéresse aux organismes de bienfaisance et précisément dans le cas des fondations, on se rend vite compte que la littérature ne clarifie pas les rôles entre les organismes qui offrent du financement et ceux qui en reçoivent, et ce, en ne fournissant pas assez de détails sur ceux qui agissent comme organismes financeurs. La majorité de la littérature est concentrée sur les organismes financés, occultant ainsi un des principaux acteurs du système, les financeurs. Et, même lorsque les auteurs tentent d'y consacrer des projets de recherche, ils se limitent souvent à la dimension « statistique », afin d'identifier les fonds octroyés et de circonscrire au plan quantitatif, le rayonnement et l'impact de ces organismes. Or, nous avons vu que selon ARC, il y a trois catégories d'organismes de bienfaisance au Canada, le Québec compris : les fondations publiques, les fondations privées et les œuvres de bienfaisance. Dans cette étude, par souci de clarté, le terme « organismes financés » sera utilisé pour désigner les organismes de charité qui reçoivent du financement des fondations au Québec. Le terme « organismes financeurs » sera utilisé pour désigner les fondations publiques et privées qui financent.

Parmi les trois catégories d'organisme de bienfaisance de l'ARC, seules les fondations privées peuvent être considérées comme des organismes de bienfaisance financeurs à proprement parler. Les deux autres types d'organismes soient les fondations publiques et les œuvres de bienfaisance, jouent simultanément les rôles d'organismes financeurs et d'organismes financés. On peut alors qualifier leur rôle comme étant mixte. Ce

double rôle se manifeste de la manière suivante. Dans le cas des fondations publiques, ces organismes collectent d'une part des fonds auprès de diverses sources : le public (individus), le gouvernement, les fondations privées, les sociétés, organismes officiels, etc. Elles jouent ici le rôle d'organismes de bienfaisance financés. Par ailleurs, elles n'utilisent pas les fonds collectés. Plutôt, elles les redistribuent auprès d'autres organismes bénéficiaires. Elles jouent alors le rôle de financeur.

Dans le cas des œuvres de bienfaisance, ces dernières collectent les fonds, en utilisent une partie (comme tout organisme financé), mais en redistribuent aussi auprès d'autres organismes communautaires enregistrés, faisant preuve ici d'un rôle d'organisme financeur. De façon sommaire, on pourrait dire que, sous le chapeau d'organismes financés, les fondations publiques collectent des fonds sans les utiliser et, sous le chapeau d'organismes financeurs, les redistribuent. Tandis que les œuvres de bienfaisance, elles, sous le statut d'organismes financés, collectent des fonds, les utilisent dans le cadre de leurs activités, et peuvent également, sous le couvert d'organismes financeurs, en redistribuer une partie.

Étant donné que les fondations publiques n'utilisent pas les fonds qu'elles collectent, on aurait pu conclure qu'elles seraient plus indiquées pour répondre sous le chapeau d'organismes financeurs, comparés aux organismes d'œuvre de bienfaisance, qui, eux, portent parfois, un double chapeau. Pour dissiper toute confusion, nous ne nous intéressons pas aux organismes qui sont à la fois financeurs et financés. En effet, nous rappelons ici qu'en raison de notre question de recherche, il nous est essentiel de bien distinguer le point de vue des fondations (financeurs) sur les critères de performance (succès) des organismes de bienfaisance qu'elles financent au Québec.

Comme les fondations publiques n'utilisent presque pas les fonds qu'elles collectent, dans cette étude, elles sont considérées comme des organismes de bienfaisance financeurs. En fait, comparées aux organismes d'œuvre de bienfaisance, les fondations

publiques se prêtent plus aux objectifs visés par notre question de recherche. Les organismes d'œuvres de bienfaisance constituent les organismes financés dans cette étude.

3.4.2.1 Notions d'organismes financeurs et financés

Les organismes financeurs, au même titre que les organismes financés, doivent eux aussi composer avec leur environnement interne et externe, ce qui n'est pas sans influence sur leur configuration organisationnelle. Les caractéristiques des organismes financeurs sont donc l'ensemble de traits spécifiques qui permettent de les définir en tant qu'organismes financeurs. Avant de pousser l'analyse sur ces financeurs du secteur communautaire, voyons tout d'abord qui ils sont

3.4.2.2 Les fondations : définitions et classification

Selon feu F. Emerson Andrews (2003), premier président de la Fondation Center (É.-U.), pour qu'un organisme soit considéré comme une fondation, il doit satisfaire aux critères ci-après :

- Être non gouvernemental;
- Avoir un but non lucratif;
- Disposer en propre d'un fonds principal;
- Être géré par ses propres administrateurs et responsables;
- Promouvoir des activités sociales, éducatives, caritatives, religieuses ou autres, permettant d'améliorer le bien-être collectif à l'aide de subventions.

Pour Allan Arlett (2011)¹⁶, citant Emerson :

« Les fondations sont des organisations non gouvernementales et sans but lucratif disposant de fonds (provenant habituellement d'une source unique, que ce soit un particulier, une famille ou une société), et dont les programmes sont gérés par leurs propres administrateurs. Leur objectif est de maintenir ou d'appuyer des activités sociales, éducatives, charitables, religieuses ou autres qui servent le bien commun à l'aide de subventions ».
<http://www.thecanadianencyclopedia.ca/fr/article/foundations-emc/> : p.1)

Les fondations sont ainsi considérées comme étant des structures par lesquelles les philanthropes mettent à la disposition des communautés des ressources financières et matérielles promises au soutien des activités de charité en vue de l'amélioration des conditions de vie des individus. En général, une fondation ne réalise pas d'activité charitable directe, mais elle octroie des subventions aux organismes caritatifs dont les activités visent le même but que la fondation. Les fondations sont des institutions bien réglementées, en l'occurrence en ce qui concerne les montants minimums à verser à des donataires reconnus.

Comme le souligne l'article 18 de la loi 87-571 du 23 juillet 1987 de l'Assemblée Nationale Française, l'argent donné à une fondation devient la propriété de la fondation et ne peut être utilisé à l'avantage personnel du donateur. C'est cette loi qui a donné la première fois la définition de la fondation en ces termes : « La fondation est l'acte par lequel une ou plusieurs personnes physiques ou morales décident l'affectation

¹⁶ Allan Arlett, Les Fondations canadiennes,
<http://www.thecanadianencyclopedia.com/index.cfm?PgNm=TCE&Params=F1ARTF0003003>
 consulté le 8 juillet 2011

irrévocable de biens, droits ou ressources à la réalisation d'une œuvre d'intérêt général et à but non lucratif ».

Après avoir défini ce que c'est qu'une fondation, classifions-les maintenant. Rappelons que la Loi de l'impôt sur le revenu distingue trois types d'organismes de bienfaisance : les fondations privées, les fondations publiques et les œuvres de bienfaisance¹⁷. La section qui suit, fait la lumière sur la catégorie particulière d'organismes de bienfaisance, les fondations, qui sont au cœur de notre étude. Le secteur de la bienfaisance au Canada est très diversifié en ce qui a trait à l'importance de l'actif, aux zones d'activités et aux champs d'intervention.

La classification des fondations s'opère selon plusieurs critères, notamment en fonction de leur mission et de leur composition (Ott, 2001 : 202). Citant Emerson, Arlett¹⁸ indique que les fondations peuvent être classées en fondations d'intérêt général, fondations privées familiales, fondations industrielles et fondations communautaires. Ces catégories s'appliquent aux fondations que l'on qualifie aujourd'hui de « privées ». La notion de « fondation privée » présume qu'il y a un autre type de fondation, dite « publique » et qui n'appartient pourtant pas au secteur public.

Imagine Canada, elle, simplifie cette classification, en la ramenant à deux principales catégories, à savoir : les fondations publiques et les fondations privées. Selon toujours la même institution, ces deux catégories de fondations diffèrent fondamentalement selon leurs types de gouvernance et leurs sources de financement. Les fondations

¹⁷ <http://pfc.ca/fr/ressources/fondations-au-canada> consulté le 18 avril 2012

¹⁸ Allan Arlett, Les Fondations Canada, <http://www.thecanadianencyclopedia.com/index.cfm?PgNm=TCE&Params=F1ARTF0003003> consulté le 8 juillet 2011

publiques se distinguent des fondations privées par le fait qu'elles ne disposent pas de financement privé important, mais collectent habituellement des fonds auprès de différentes sources telles que des fondations privées, des particuliers, des organismes officiels ou grâce à la rémunération de services rendus (OCDE, 2003).

Dans le même ordre d'idée, le gouvernement du Québec à travers son secrétariat à l'action communautaire autonome, souligne dans son bulletin de septembre 2003 :

« Une fondation publique est administrée à des fins de bienfaisance. La majorité de ses administrateurs et de ses autres responsables traitent entre eux sans lien de dépendance. D'ailleurs, pas plus de 50 % des capitaux qui lui sont fournis l'ont été par une seule personne ou par un groupe de personnes ayant un lien de dépendance ». Récupéré de http://www.mess.gouv.qc.ca/publications/sacaction/index_numeros.asp#1_2

Les fonds des fondations publiques proviennent dans une large mesure d'une multitude de sources de financements, par exemple des particuliers, des entreprises et parfois d'autres fondations. Souvent, les fondations hospitalières, les fondations universitaires, et les fondations communautaires ont tendance à être des fondations publiques. Selon la même source, dans le cas d'une fondation privée, plus de la moitié des administrateurs sont des personnes liées ou qui ont entre eux un lien de dépendance et, plus de 50 % du financement provient d'une seule personne ou d'un groupe de personnes ayant entre elles un lien de dépendance.

Les fondations privées sont souvent des fondations familiales ou rattachées directement à une entreprise. Le Répertoire canadien des fondations et des entreprises présente des renseignements détaillés sur ces fondations tels que les causes qu'elles soutiennent et leurs procédures de demande. Le Canada compte un certain nombre de dirigeants d'entreprise dont les familles sont identifiées à des fondations qu'ils ont créées. C'est le cas de J.W.MCCONNELL (Sucre St-Laurent, Montréal Star), R. Samuel MCLAUGHLIN (General Motors du Canada), Max BELL (homme d'affaires de

Calgary), John EATON (propriétaire du grand magasin portant son nom), John MOLSON (brasseur), Lucie et André Chagnon (ex-propriétaires de Vidéotron), etc.

Les fondations communautaires sont aussi classées comme fondations publiques, car elles ont pour objectif de créer des fonds de dotation communautaires et d'appuyer un vaste éventail d'activités de bienfaisance dans des communautés ciblées géographiquement. D'autres fondations publiques soutiennent des causes précises, comme l'environnement ou la condition féminine. Comme les fondations communautaires, elles acceptent des dons et gèrent des fonds à des fins déterminées par le donateur. Les fondations gouvernementales, les fondations associées à des clubs de services¹⁹ sont toutes des exemples de fondations publiques.

L'objectif d'une fondation communautaire est de créer un fonds de dotation au profit de la communauté d'une région géographique donnée. Les donateurs peuvent opter pour la création d'un fonds individuel au sein d'une fondation communautaire et décider du rôle qu'ils veulent jouer dans le choix des organismes de bienfaisance qui en bénéficieront. Ils peuvent aussi choisir de contribuer au fonds général de dotation d'une fondation communautaire, dont les revenus sont distribués par le conseil d'administration de la fondation en vue de répondre aux besoins de la communauté. Les fondations communautaires offrent aux donateurs de nombreux services pour les aider à optimiser l'effet de leurs dons²⁰.

Selon qu'elles octroient du financement ou non, les fondations peuvent aussi être classées en fondations subventionnaires ou en fondations non subventionnaires c'est-

¹⁹ <http://pfc.ca/fr/ressources/fondations-au-canada/foire-aux-questions> consulté le 18 avril 2012

²⁰ Ibid.

à-dire qui dépendent d'un financement extérieur et sont alors considérés comme organismes financés²¹. Les fondations subventionnaires seraient des organes de financement, par exemple les fondations hospitalières, les fondations universitaires et autres. Elles peuvent, selon les cas, mener leurs propres activités en matière de bienfaisance. D'après Imagine Canada (2011), il existerait, à ce jour, environ 3000 fondations subventionnaires au Canada,

Dans cette étude, la classification d'Imagine Canada est celle à laquelle nous nous référerons à cause du fait que, non seulement Imagine Canada est lui-même un organisme de bienfaisance national enregistré, mais aussi par le fait que sa mission est de soutenir et renforcer les organismes de bienfaisance et à but non lucratif du Canada en général et du Québec en particulier. De plus, il a une orientation plus portée vers l'investigation de ce secteur d'activités, et ce, en abordant d'importantes questions et défis auxquels il fait face, en l'occurrence : le financement, les ressources humaines, le volontariat, la gouvernance et l'efficacité du secteur dans l'atteinte de ses objectifs. Aussi, en parlant des fondations, il faudra sous-entendre les fondations publiques et privées. Les termes financeurs et financés seront employés à la place de subventionnaires et non subventionnaires.

Les fondations étant des institutions par lesquelles les philanthropes mettent leurs biens à la disposition de leurs communautés, il serait important de définir ce que c'est que la philanthropie et d'identifier les motifs qui animent des individus fortunés à léguer une partie de leurs biens à leur communauté. La section qui suit traite de manière générale de la philanthropie.

²¹ <http://www.imaginecanada.ca/fr/repertoire/fondations> consulté le 18 avril 2012

3.4.2.3 La philanthropie

Selon Salamon (1999), souvent les chercheurs ont tendance à utiliser alternativement philanthropie et secteur à but non lucratif pour exprimer la même chose alors que les deux concepts sont différents. La philanthropie est une partie intégrante du secteur à but non lucratif. Dans cette recherche, les concepts de philanthropie, d'organismes de bienfaisance sont considérés comme étant distincts.

Le mot philanthropie existe depuis plus de 2500 ans. Son origine remonte à l'époque de la Grèce antique. Le mot vient du grec *philos* qui veut dire « aimer » et *anthropos* qui signifie l'« être humain ». Le mot a été ensuite traduit par les Romains en latin, *philanthropia*, qui signifie humanité - *humanitas* – humanisme. Plus tard, il fut associé à la liberté et à la démocratie, selon le Online Etymology Dictionary²².

Sur la base de ses origines, la philanthropie est la philosophie qui met l'humanité au premier plan de ses priorités. Un philanthrope cherche à améliorer le sort de ses semblables par des dons en argent ou le soutien d'œuvres, de fondations, etc., de manière désintéressée. Les personnes qui consacrent une importante partie de leurs fortunes en dons sont appelées philanthropes.

Le devoir religieux constitue le motif le plus recherché, en général, pour donner un sens à l'action de philanthrope. Toutes les grandes religions monothéistes du monde

²² [http : //www.etymonline.com/index.php](http://www.etymonline.com/index.php) consulté le 15 juillet 2011

encouragent leurs fidèles à faire des dons aux œuvres caritatives, à lutter contre la souffrance humaine et la pauvreté, à ouvrir leur porte à l'étranger et ainsi de suite. Le judaïsme prévoit la pratique de la dîme, qui consiste à consacrer un dixième de ses revenus aux dons caritatifs ou tzedakah. C'est une conception élargie de la charité impliquant la justice et l'équité et qui signifie donner au pauvre ce qui lui est dû – ce qui constitue alors une obligation pour chacun. Les bouddhistes, pour leur part, voient dans la charité une des pierres angulaires d'une vie vertueuse et bien vécue. Dans la tradition chrétienne, c'est la parabole du bon Samaritain qui met en relief l'acte individuel consistant à prendre soin de son prochain. Dans la tradition islamique, la charité, ou zakat qui consiste à donner 2,5 %²³ de son revenu annuel ou de sa fortune aux œuvres de bienfaisance est un des cinq piliers de cette religion.

En dehors de ces motifs religieux, il existe d'autres éléments incitatifs à la philanthropie. En effet, aujourd'hui, la philanthropie est utilisée à diverses fins. Selon l'Organisation de la Coopération et du Développement Économique (OCDE, 2003), un autre élément qui motive la philanthropie serait la recherche de l'intérêt personnel pouvant prendre diverses formes. Les dons caritatifs sont le plus souvent déductibles d'impôts y compris ceux que chacun peut offrir à sa propre œuvre de bienfaisance. La fierté serait un autre facteur d'incitation à la philanthropie. Chacun aspire au succès personnel et à la considération de ses pairs. Les nantis ont ainsi les moyens de créer des institutions qui seront par la suite la preuve de leur altruisme et de leur contribution au bien-être de l'humanité²⁴. Une autre justification des dons caritatifs par les sociétés serait liée au fait que les organisations à but non lucratif sont perçues comme ayant un important rôle à jouer dans la construction du tissu social des communautés. C'est pourquoi

²³ [http : //islamfrance.free.fr/aumone.html](http://islamfrance.free.fr/aumone.html)

²⁴ Ibid.

donner aux organismes à but non lucratif (OBNL) peut être considéré comme un investissement à long terme pour une entreprise. En effet,

[...] Because non-profit organizations are the thread in the fabric of society. They provide the human resources that enhance quality of life in communities, and healthy communities are fertile ground for prosperous economic growth. If corporations want to weave their economic relationships into that fabric, public relations activities must consider charitable giving (Mullen Jannifer, 1997 : 42).

3.4.3 Contexte externe / Environnement

Le contexte externe est un déterminant important dans notre guide de raisonnement. Il s'agit de l'environnement externe dans lequel vivent les organismes de bienfaisance (financeurs) et organismes de charité (financés). C'est justement l'environnement québécois dans le cadre de cette recherche. Luthaus et al. (2003) nous proposent une définition conceptuelle de ce terme. Le « contexte externe » est défini ici comme étant l'ensemble des dimensions administratives, juridiques, politiques, socioculturelles, économiques, écologiques, technologiques qui caractérisent l'environnement organisationnel externe, y compris les intervenants. Nous nous appuyons sur cette spécification pour tenir compte du contexte externe ou environnement des organismes à but non lucratif du Québec.

Après avoir présenté les définitions opérationnelles des concepts utiles à la compréhension du guide de raisonnement, présentons maintenant ledit guide.

Guide de raisonnement

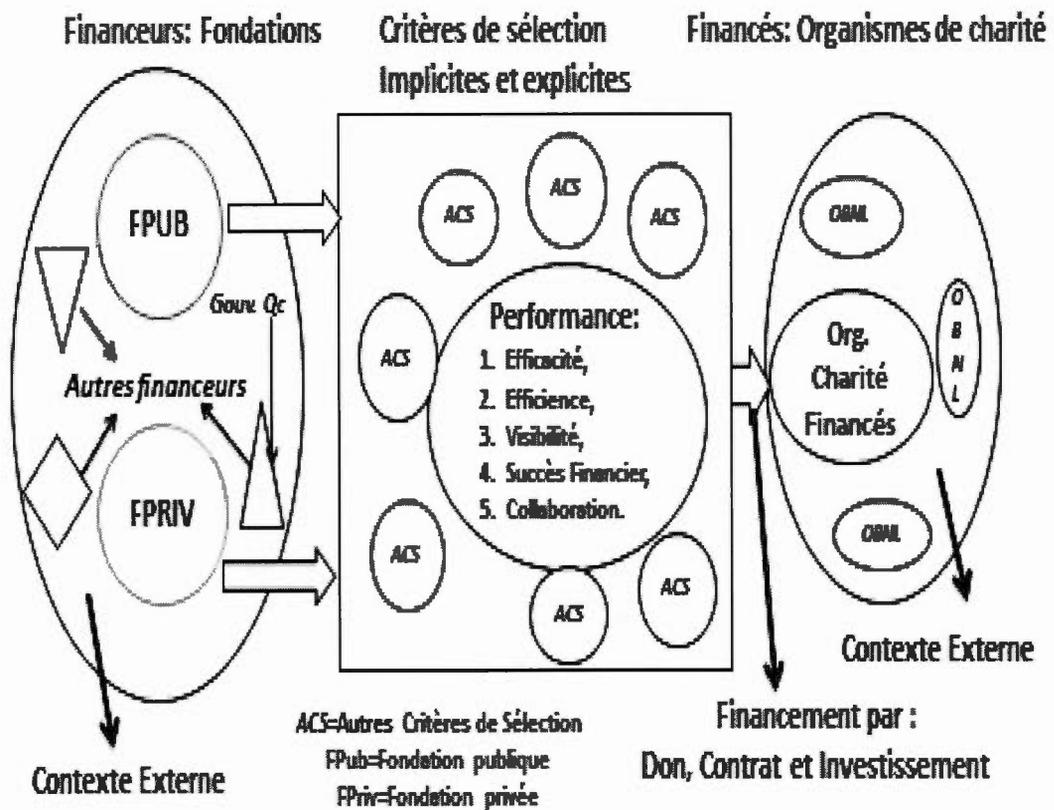


Figure 1. Le guide de raisonnement

3.4.4 Explication du guide de raisonnement

Il faut noter que le guide de raisonnement présenté ci-dessus a été bâti à partir de la revue de littérature, du contexte et de nos objectifs de recherche. Le guide comprend trois blocs appelés : fondations, critères de sélection et organismes communautaires. Ces blocs sont reliés entre eux par des flèches à sens unique allant de gauche vers la droite. Les flèches indiquent la relation de dépendance entre les blocs. À vue d'œil, le schéma ci-dessus montre que les fondations utilisent leurs propres critères de sélections explicites ou implicites pour choisir les organismes de charité qu'elles financent. En effet, le schéma montre ce qui suit :

Bloc 1 : Les fondations (organismes financeurs)

La revue de littérature et le contexte nous ont permis de constater l'existence de plusieurs types de fondations qui sont regroupées en fondations publiques et fondations privées. Comme dans le cas de toute organisation et entreprise, lorsqu'on veut comprendre comment ces structures fonctionnent, il est nécessaire de tenir compte de l'environnement ou du contexte externe dans lesquels évoluent ces organisations et entreprises. Dans le cas qui nous préoccupe, le Québec, il s'agit de l'environnement administratif, juridique, économique, politique et social dans lequel baignent tant les organismes financeurs (fondations) que ceux financés (organismes de charité) sont le même au Québec.

Bloc 2 : Critères de sélection des organismes financés

Les critères de sélection sont ceux que nous avons répertoriés dans la littérature. Parmi ces critères, il y a des critères explicites et des critères implicites. Ces critères de sélection sont soit liés aux organismes financeurs, soit liés aux critères de performance (réussite) des organismes financés, soit liés au contexte externe (administratif, juridique, économique, politique, social...) des financeurs et financés. La littérature

nous a permis d'inventorier quinze (15) critères de performance (réussite/succès), que nous avons regroupés en 5 catégories qui sont : le succès financier, l'efficacité, l'efficience, la visibilité et la collaboration. La performance étant au centre des préoccupations des financeurs, il s'agit de vérifier le poids du critère de sélection associé à la performance sur les autres critères de sélection.

Bloc 3 : Organismes communautaires (organismes de charité – financés)

Les organismes de charité (financés) sont un sous ensemble des organismes communautaires ou organismes à but non lucratif. Les organismes de charité qui désirent un financement et qui satisfont aux critères de sélection dictés par les fondations publiques et privées (financeurs) peuvent se voir financer par l'un des modes de financement suivant : don, contrat et investissement.

3.5 Présentation des variables

Sur la base du guide de raisonnement, du guide d'entrevue et des objectifs de l'étude, nous avons identifié les vingt-huit (28) variables regroupées en huit groupes ci-après : les critères de sélection (CS), les critères de réussite (CR), les facteurs de succès (FS), la vision (V), l'environnement (E), les organismes financés (OF), les organismes interviewés (OI), l'individu (I) ou répondant. Ces variables ont été ensuite scindées en deux groupes : les variables de base au nombre de 19 et les variables illustratives au nombre de 9. Le tableau F ci-après présente ces variables par groupe

| CR | CS | E | FS | OF | OI | V | I | |
|----------------------------|-------------------------|------------|----------|-----------------|--------------|--------------------|----------------|--------------|
| Variables de base (19) | Age Taille (Age Taille) | Mission | FaibSect | OF | GestPMEvsOBF | Présentation | AppreciationOI | ExpRepondant |
| | Succès | OI | Enjeux | OrdImpAspectOrg | | SuiviFinancement | | |
| | Gestion | | | | | Partenaires | | |
| | EvalResultats | | | | | DomIntervention () | | |
| | Définition | | | | | | | |
| | Confiance | | | | | | | |
| | | ContextEco | | CompétdirOF | Autonomie | Réseautage | CondTravEmpOF | |
| | | Éthique | | | | | | |
| | | MobilRess | | | | | | |
| | | SuccèsHist | | | | | | |
| Variable Illustratives (9) | | Visibilité | | | | | | |
| | | | | | | | | |

Tableau F. Les Variables

Age Taille : (Âge Taille)
EvalRésultats : Évaluation Résultats
FaibSect : Faiblesses du secteur
OrdImpAspectOrg : Ordre d'importance des aspects organisationnels
GestPMEvsOBF Gestion PME versus organisme de bienfaisance
Présentation : Présentation de l'organisme interviewé
SuiviFinancement : Suivi du financement

AppreciationOI : Appréciation de l'organisme interviewé sur les organismes financés
ExpRepondant : Expérience du répondant
Contexte : Contexte économique
MobilRess : Mobilisation des ressources
SuccèsHist : Succès historique
CompétDirOF : Compétence dirigeant Organisme financé
CondTravEmpOF : Condition de travail des employés des organismes financés.

CHAPITRE IV

MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Ce chapitre présente tout d'abord notre positionnement du point de vue épistémologique, ensuite notre choix méthodologie et notre stratégie de recherche. Ceci est suivi de la présentation de l'instrument de collecte de données, des modalités de la collecte, de traitement, de l'analyse et de l'interprétation des données et résultats. Enfin, la justification de la qualité de la méthode de recherche et les considérations éthiques sont présentées.

D'entrée de jeu, il faut noter que : la position épistémologique que nous adoptons est celle d'un interprétativiste (paradigme interprétativiste), notre recherche s'inscrit dans une démarche exploratoire hybride et la logique abductive a été privilégiée.

4.1 Positionnement épistémologique du chercheur

En raison de notre question de recherche : identifier et qualifier du point de vue des dirigeants des fondations, les critères de sélection des organismes de charité que ces fondations financent, la position que nous adoptons est celle d'un interprétativiste (paradigme interprétativiste).

À cet effet, nous nous référons à Perret et Séville in Thietart et al. (2003 : 23-24), qui argumentent que :

« Le processus de création des connaissances passe par la compréhension du sens que les acteurs donnent à la réalité. Il ne s'agit plus d'expliquer cette réalité, mais de la comprendre au travers des interprétations qu'en font les acteurs. Il développe ainsi une démarche qui doit prendre en compte les intentions, les motivations, les attentes, les raisons, les croyances des acteurs, qui porte moins sur les faits que sur les pratiques. [...] Comprendre, c'est-à-dire donner des interprétations aux comportements, implique nécessairement de retrouver les significations locales que les acteurs en donnent c'est-à-dire des significations situées (dans l'espace) et datées (dans le temps) [...] Il s'agit pour lui de mettre en place des études terrain qui privilégient l'observation directe et les entretiens en situations. »

Ces auteurs citant les travaux de (Schwandt, 1994), soutiennent également que pour le chercheur interprétativiste,

« La réalité est essentiellement mentale et perçue-hypothèse phénoménologique- et le sujet et l'objet étudié sont entièrement interdépendants- hypothèse d'interactivité. De par ces hypothèses, l'objectif du chercheur n'est plus de découvrir la réalité et les lois la régissant, mais de développer une compréhension [...] de cette réalité sociale. » Perret et Séville in Thietart et al. (2003 : 42)

Nous adhérons à cette pensée dans notre conception de la réalité dans cette recherche. Nous considérons que la réalité est relative. Pour la construire, il faut tenir compte de plusieurs facteurs dont : le type de raisonnement, l'expérience, les motivations, le profil personnel du chercheur, etc. Dans cette étude, nous visons une meilleure compréhension de la réalité sociale concernant le financement des organismes de charité par les fondations du Québec. Or, nous avons vu au chapitre II, qu'aujourd'hui, la performance des organismes de charité est un sujet qui intéresse la plupart des financeurs du secteur (donateurs, bailleurs de fonds et contribuables). Pour ce faire, pour étudier la performance comme critère de sélection des organismes de charité pour un financement par les fondations du Québec, nous faisons recours à la perspective

théorique des théories organisationnelles. Notons que, celle-ci est de plus en plus utilisée par les chercheurs du domaine de la gestion pour développer des modèles et des théories sur entre autres : la bureaucratie, les fonctions et structures organisationnelles, l'excellence et la performance organisationnelle et sur le partenariat organisationnel.

4.2 Choix de l'approche méthodologique

Une approche exploratoire hybride

La revue de littérature nous a révélé que notre question de recherche a été jusque-là relativement peu explorée par les chercheurs du domaine de l'économie sociale. Ainsi, notre recherche se prête mieux au type « exploratoire ». Mais, quel type de recherche exploratoire conviendrait mieux à notre étude? L'analyse des trois voies possibles de l'exploration à savoir : l'exploration théorique, l'exploration empirique et l'exploration hybride définies par Charreire et Durieux in Thietart et al. (2003 : 67-71) nous a permis d'opter pour le type exploration hybride, autrement dit semi-exploratoire.

Le choix de cette démarche est lié à notre objectif de recherche qui vise à mieux comprendre et non pas à expliquer les modes de financement des organismes de charité par les fondations. Tel que déjà mentionné au chapitre III, à travers cette étude, nous voulons : i) définir la performance d'un organisme de charité du point de vue des financeurs (fondations); ii) comprendre la place de la performance parmi les critères de sélection selon les financeurs (fondations) et; iii) montrer (révéler) la différence, s'il en existe, entre les fondations publiques et fondations privées en relation des critères de sélection qu'elles utilisent.

Puisque nous voulons à travers cette étude enrichir les connaissances sur le financement du secteur à but non lucratif du Québec, nous considérons que la démarche exploratoire hybride est appropriée pour atteindre les objectifs de la recherche. D'ailleurs, ceci correspond aux propos de Charreine et Durieux suivants : « l'exploration hybride est une voie qui permet d'enrichir ou d'approfondir des connaissances antérieures ». Cheirre et Durieux in Thietart and al. (2003 : 71). Par définition,

« L'exploration hybride consiste à procéder par allers-retours entre des observations et des connaissances théoriques tout au long de la recherche. Le chercheur a initialement mobilisé des concepts et intégré la littérature concernant son objet de recherche. Il va s'appuyer sur cette connaissance pour donner du sens à ses observations empiriques en procédant par allers-retours fréquents entre le matériau empirique recueilli et la théorie. ». Charreine et Durieux in Thietart and al. (2003 : 70)

En fait, il est à noter que plusieurs éléments entrent en considération lors du choix d'une approche de recherche en l'occurrence : la problématique à résoudre, la question de recherche, les objectifs de la recherche, les contraintes (temps, budgets, etc.), le type de la recherche (exploratoire, descriptive, explicative), l'environnement favorable au développement des connaissances et l'accès à la littérature. C'est pourquoi, plusieurs chercheurs comme : (Adams et al, 2007; Palys, 1992; Cooper et Schindler, 2006; Brannen, 1992; Ouellet 1994; Campenhoudt et Quivy, 2011) soutiennent qu'il n'existe pas une méthode absolue d'exploration d'un problème de recherche spécifique compte tenu de la multiplicité des paramètres qui entrent en considération.

Une logique abductive

Notre approche étant exploratoire hybride, la logique abductive soutenue par Charreire et Durieux in Thiétart et al (2003) a été favorisée. En fait, selon ces deux auteurs, explorer et tester constituent les deux processus qui permettent la création des connaissances et que, « pour explorer, le chercheur adopte une démarche de type inductive et/ou abductive alors que pour tester, celui-ci fait appel à une démarche de type déductive. » Charreire et Durieux in Thiétart et al (2003 : 59)

Pour donner du sens à nos données collectées de terrain, nous nous inspirons des connaissances théoriques antérieures (littérature et concepts) mobilisées et intégrées à notre objet de recherche. Tout au long de notre étude, nous effectuons donc des allers-retours entre les données recueillies sur le terrain et la littérature. Nous nous référons à notre guide de raisonnement pour la cueillette de données, sur la méthode d'analyse de contenu pour faire l'analyse globale de nos données et résultats, et nous aurons recours à la littérature pour interpréter et donner du sens à nos résultats.

Par des connaissances scientifiques, Ouellet (1994) soutient qu'il existe diverses sources de connaissances comme : l'autorité, l'expérience personnelle, le sens commun et la logique. L'auteur soutient aussi que la logique est la source qui fait appel à la raison, à l'intuition, à l'expérience, à l'analyse et à la synthèse. Elle est plus complète et plus sophistiquée que les premières sources de connaissances. De cette base logique découlent les principes de la déduction et de l'induction qui sont considérés comme étant le fondement du processus logique de création de connaissance en management et dans d'autres domaines scientifiques.

L'évolution conceptuelle, au fil du temps, du concept « logique » a contribué à la constitution de la méthode moderne de recherche en science de gestion caractérisée par trois modes de raisonnement distincts : la déduction, l'induction et l'abduction.

Pour Albert David (1999 : 4) :

« [...] la déduction consiste à tirer une conséquence à partir d'une règle générale et d'une observation [...]; l'induction consiste à trouver une règle générale qui pourrait rendre compte de la conséquence si l'observation empirique était vraie [...]; et l'abduction quant à elle consiste à élaborer une observation empirique qui relie une règle générale à une conséquence. »

En d'autres termes, la déduction permet de générer des conséquences (conclusion); l'induction d'établir des règles générales et l'abduction de construire des hypothèses. À ce propos, Albert David soutient qu'il est utopique de considérer isolément les aspects abductifs, déductifs et inductifs dans la création des connaissances scientifiques. Par contre, il recommande de tenir en compte la boucle récursive abduction-déduction-induction et que « la plupart des raisonnements, et en particulier les raisonnements scientifiques, combinent les trois formes de raisonnement ». (Albert David, 1999 : 4-5). Il poursuit en soutenant que « [...] cette boucle n'a pas besoin d'être parcourue intégralement par chaque chercheur ou au sein de chaque dispositif de recherche : il suffit qu'elle le soit collectivement dans la communauté scientifique ». Notre recherche s'inscrit dans ce processus de création de connaissances scientifiques. Comme déjà mentionnés au chapitre III, les résultats de notre recherche permettront de formuler des hypothèses qui pourront par la suite être testées par d'autres chercheurs. À travers nos résultats, nous comptons ainsi parvenir à enrichir la littérature sur le financement des organismes de charité.

D'ailleurs, décrivant le rôle de la notion de l'abduction dans les recherches qualitatives en sciences de gestion, Charreire et Durieux in Thiétart et al. (2003 : 61) citant Koenig [1993 : 7] soulignent : « [...] L'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter ».

Une méthode qualitative

Compte tenu de nos objectifs de recherche, la méthode qualitative a été privilégiée dans cette recherche. Dans ce type de méthode, le chercheur et les répondants sont profondément impliqués dans le processus de collecte et d'interprétation des données. La taille de l'échantillon relativement petite est souvent comprise entre un (1) et douze (12). La collecte de données est faite à l'aide de méthodes non probabilistes : interviews, observations, études de cas et documentation. Les données sont verbales, sous la forme de textes. L'analyse est effectuée par l'homme et quelquefois assistée par des logiciels (Atlas. Ti, Ethnograph, Nvivo.)

D'après la littérature, la question de recherche ou l'objectif de recherche détermine(nt) la méthode de recherche à adopter.

[...] Your research question and research objectives come first, and all else, including the methods you pick to address those questions and objectives, follows from there (Palys; 1992 : 2).

[...] There is no absolute method of exploring a particular research problem. Therefore, researchers may use different methodologies to investigate similar types of problem around the world. [...] (Adams et al., 2007: 19)

No rule of thumb exists to tell a researcher precisely how to focus a study. The extent to which a research or evaluation study is broad or narrow depends on purpose, the resources available, the time available, and the interests of those involved. In brief, these are not choices between good and bad but choices among alternatives, all of which have merit. (Patton, 2002: 228).

[..] Selection among these positions ought often to depend on the purposes and circumstances of the research, rather than being derived from methodological or philosophical commitments. This is because there are trade-offs involved. For instance, if we seek greater precision we are likely to sacrifice some breadth of description; and vice versa. (Brannen, 1992 : 51).

Notre choix de la recherche qualitative se justifie également par le fait qu'elle offre plusieurs avantages à savoir :

- 1) Elle permet de répondre aux questions du type comment? Et pourquoi? les événements se produisent. L'accent est mis sur le processus et le sens des choses.
- 2) Elle vise la compréhension approfondie, l'interprétation des phénomènes et événements, l'interaction entre personnes et objets. En d'autres termes, elle offre des connaissances approfondies et détaillées sur l'objet de recherche.
- 3) Elle est flexible. Selon Sutton (1997 : 99) “[...]qualitative methods allow more flexibility in what variables and processes are encountered and examined. This flexibility means that qualitative methods provide more chances to learn information that is independent of or in contrast to existing theory”.
- 4) De plus, selon Alami et coll. (2009), « la recherche qualitative, étant plus près du terrain et des acteurs, permet de mettre à jour des réalisés et mécanismes sociaux qu'une approche quantitative ignorerait ».

Cependant, selon plusieurs chercheurs (Patton, 2002, Thiétart et al. 2003; Cooper et Schindler, 2006, Gavard-Perret et coll.2012, Adam et al, 2007), le principal désavantage de la méthode qualitative est lié à la difficulté de généralisation des résultats de recherche à cause de la taille et de la représentativité de l'échantillon de recherche. À ce propos, la section sur la qualité de la méthodologie présente les mesures que nous avons prises afin de surmonter cette difficulté.

4.3 Stratégie de recherche

Compte tenu de notre question générale de recherche, la performance en tant que critère de sélection pour un financement des organismes de charité, et de l'objectif visé, c'est-à-dire identifier et qualifier du point de vue des dirigeants des fondations, les critères

de sélection des organismes de charité que ces fondations financent, cette étude pourrait se conduire de trois façons :

- i. soit procéder à l'aide d'entrevues semi-structurées en profondeur avec des hauts dirigeants d'organismes de bienfaisance et exploiter les données qualitatives;
- ii. soit procéder à une investigation normative par l'envoi de questionnaires avec des propositions ou énoncés à évaluer sur une échelle de Likert; ou alors
- iii. recourir à une approche mixte comme la triangulation de méthodes qualitative et quantitative.

La première option a été favorisée dans cette étude, car, la méthode d'entretien en profondeur convient bien avec les objectifs de notre étude. Pour ce faire, des entretiens individuels semi-directifs centrés ont été réalisés auprès de dix-huit répondants, hauts dirigeants de fondations du Québec. Le choix de cette stratégie de recherche se justifie par la richesse et la profondeur que procurent les informations issues de cette technique de collecte de données.

D'ailleurs, Gavard-Perret et coll. (2012 : 277) montrant la spécificité et caractéristique de l'analyse qualitative donnent la pertinence et l'importance des données qualitatives et soutiennent :

«[...] Le matériau qualitatif plus riche et complexe permet une compréhension fine et profonde comparée au matériau quantitatif; [...] L'analyse qualitative assure une vision plus globale, holistique ou systématique à même de prendre en compte des interactions multiples et leur articulation avec un environnement particulier; [...] La place attribuée à l'interprétation dans une analyse qualitative n'est aucunement comparable à celle, souvent faible, voire quasi inexistante, qui est la sienne dans une analyse quantitative; [...] L'analyse qualitative est qualifiée d'exercice intellectuel pour faire émerger du sens. »

La section sur la collecte de données donne plus de détails sur le processus utilisé dans cette étude.

4.4 Unité, objet et niveau d'analyse

Sur la base de notre question de recherche, les hauts dirigeants, en l'occurrence les directeurs (trices) exécutifs (ves) des fondations publiques et privées de Québec constituent l'unité d'analyse de cette recherche. Ils constituent la catégorie de répondants visés par notre recherche. Parce que, c'est cette catégorie qui est susceptible de nous fournir les données nécessaires pour répondre à notre question générale de recherche.

Les analyses portent sur les discours des directeurs(trices) exécutifs(ves) des organismes répondants dans l'optique de relever et comprendre la position des organismes financeurs sur les critères de performance des organismes de charité. Le financement des organismes de bienfaisance constitue notre objet d'analyse.

La recherche s'effectuant au niveau des fondations publiques et privées comme organismes financeurs représente dans cette étude, le niveau d'analyse.

4.5 Échantillonnage

L'échantillonnage de convenance de types : homogène et à l'effet de boule de neige (purposeful sampling, homogeneous sampling and snowball sampling) est la stratégie d'échantillonnage utilisée. Dans l'optique de ne pas en omettre les fondations

susceptibles d'aider à collecter le plus possible d'informations riches, la stratégie de l'effet de boule de neige a été privilégiée tout au long de la collecte de donnée (Patton, 2002). L'effet « boule de neige » est une démarche inductive qui permet de sélectionner les cas en fonction des informations recueillies avec les autres répondants. D'après Romelaer, (2001 : 2) : « L'analyse qualitative est très intensive, lourde et très onéreuse qu'on utilise seulement parce qu'elle est très riche et dans certains cas irremplaçable. C'est pourquoi beaucoup de chercheurs n'examinent qu'un ou deux cas ». À ce propos, Miles & Huberman (Miles & Huberman 1994 : 28) « recommandent un (1) à trois (3) cas principaux pour un travail d'étudiant, quinze (15) à trente (30) cas au maximum pour une étude en profondeur; sinon, il faudrait compléter l'étude en profondeur avec des méthodes quantitatives ».

En date du 24 mai 2011, il y avait 85 611 organismes de bienfaisance enregistrés au Canada, tous secteurs et catégories confondus. Il y aurait au Canada environ : 18 326 organismes de bienfaisance de Bbien-être, 5 802 organismes de bienfaisance de santé, 13 909 organismes de bienfaisance d'éducation, 33 319 organismes à caractère religieux, 14 255 organismes de bienfaisance communautaire, et cela toutes catégories confondues.

Selon l'ARC, en date du 31/08/2017, les statistiques des OBNL et organismes de bienfaisance enregistrés au Canada se présentent comme suit : 125 420 OBNL tous secteurs et catégories confondus, dont 86 398 organismes de bienfaisance enregistrés²⁵, et dont 19 358 organismes de bienfaisance enregistrés de bien-être.

²⁵ www.cra-arc.gc.ca (consulté le 31/08/2017)

Selon la même source, en date du 24 mai 2011, les données se présentaient comme suit pour la province de Québec (voir tableaux 1, 2, 3 et 4 à l'annexe A pour les statistiques du Québec) : il y aurait environ 16 336 organismes de bienfaisance enregistrés, tous secteurs et catégories confondus dont : 5 379 organismes de bienfaisance de bien-être, 568 organismes de bienfaisance de santé, 2 955 organismes de bienfaisance d'éducation, 5 967 organismes à caractère religieux, 1 467 organismes de bienfaisance communautaire.

En date du 31/08/2017, les statistiques des OBNL et OB enregistrés à l'échelle de la province de Québec se présentent ainsi : 5 490 organismes de bienfaisance de bien-être, 552 fondations privées de bien-être et 467 fondations publiques de bien-être.

Comme on peut le constater, il n'y a pas eu d'augmentation significative du nombre d'organismes de bienfaisance créés entre 2011 et 2017. Notre échantillon est donc toujours représentatif.

Dans cette recherche, tel que mentionné ci-dessus les fondations publiques et privées œuvrant dans le secteur du bien-être constituent notre niveau d'analyse. Le choix du secteur du bien-être se justifie par : le fait que c'est le secteur le plus vaste qui touche directement plus de gens; il est plus axé sur la lutte contre la pauvreté; ses interventions visent l'amélioration de la qualité de vie d'un groupe, d'une population. Les organismes de ce secteur comparés aux autres secteurs tels que la santé, l'éducation, la religion, etc. auraient plus de difficultés à se trouver du financement et, on est clairement en présence d'organismes financés et d'organismes financeurs contrairement à d'autres secteurs comme l'éducation et la santé. De plus, pour les raisons mentionnées au chapitre III, les organismes à caractère religieux ne sont pas pris en compte dans l'échantillon de recherche.

Pour qu'une personne fasse partie de l'unité d'analyse soit, considérée comme répondante dans cette étude, elle doit satisfaire aux critères suivants : 1) être directeur exécutif ou directrice exécutive d'un organisme de bienfaisance financeur; 2) accepter et être apte à partager des informations, son temps et des documents relatifs à son organisme.

Deux options seraient envisageables pour sélectionner l'échantillon : 1) faire la recherche à l'échelle nationale. 2) conduire la recherche à l'échelle provinciale. La première est écartée, car plus vaste, coûteuse et difficilement réalisable dans le cadre d'une thèse doctorale limitée par le temps et les moyens. Ainsi pour ces raisons de contraintes, la recherche a été conduite à l'échelle provinciale spécialement, la province de Québec. La répartition des organismes de bienfaisance (fondations publiques et privées) du secteur de bien-être est présentée dans les tableaux 5 et 6 de l'annexe A

4.5.1 Critères de sélection de l'échantillon

Le choix des fondations participantes à la recherche est basé sur les critères ci-dessous :

- Secteur d'activité : bien-être;
- Désignation : fondation publique ou fondation privée;
- Âge : avoir au moins 10 ans d'existence; preuve pertinence de l'organisme;
- Actif : avoir au moins 1 million de dollars;
- Revenu annuel : avoir eu au minimum 1 million de dollars (1 000 000 \$ CA) de revenu en 2010 ou 2009 selon la déclaration T3010 de l'organisme la plus récente;

- Site Web : avoir un site web;
- Déclaration T3010 : avoir soumis régulièrement pendant les 10 dernières années (2000-2010) au moins 5 déclarations T3010 consécutives.

La justification du choix du bien-être comme secteur d'activité et les fondations publiques et privées, comme organismes financeurs a été exposée aux chapitres III. L'âge de 10 ans et plus se justifie par la solidité des données à recueillir. Car nous considérons que plus une organisation est ancienne plus ses données seraient solides. Selon Lusthaus et al. (2003), l'ancienneté d'une organisation prouve qu'elle a pu prouver au fil du temps sa pertinence en s'adaptant à l'évolution du milieu ou de son environnement. Les critères 4 et 5 relatifs à l'actif et au revenu annuel s'expliquent par le fait que nous cherchons à recueillir les points de vue des fondations qui financent le plus les organismes de bienfaisance du Québec. En effet, nous considérons dans cette étude que le volume du financement d'une fondation est proportionnel à sa disponibilité financière. Le site web, critère 6, quant à lui offre la possibilité d'avoir plus de documentations donc plus de richesse en termes d'informations collectées. Le critère 7 permet de s'assurer que les fondations sélectionnées respectent la réglementation de l'Agence du revenu du Canada.

4.5.2 Démarches suivies pour l'identification des fondations

Pour sélectionner notre échantillon de recherche, nous avons combiné trois stratégies d'échantillonnage, un échantillonnage par convenance, un tirage aléatoire des

fondations et la sélection par effet de « boule de neige »'. Pour ce faire, en se référant aux conseils de Miles & Huberman (1994), nous nous sommes tout d'abord fixés comme objectif de sélectionner 12 fondations, dont 6 publiques et 6 privées comme échantillon de recherche. Pour identifier ces fondations, nous avons utilisé trois différentes stratégies (le réseau d'amis, la base de données de l'Agence du revenu du Canada et le moteur de recherche Google) en procédant comme suit :

- 1) Nous avons téléchargé à partir de la base de données des organismes de bienfaisance de l'Agence du revenu du Canada (ARC), toutes les fondations publiques et privées de Québec qui interviennent dans le secteur du bien-être et qui remplissent les critères de sélection prédéfinis ci-dessus.
- 2) Nous avons ensuite fait un tirage aléatoire de 40 fondations, dont 20 publiques et 20 privées de la base de données obtenue à l'étape 1), elle-même tirée de la base de données globale d'ARC.
- 3) Nous avons demandé à des connaissances personnelles (directrices d'organismes de bienfaisance communautaire de l'Ouest de l'île de Montréal) de nous faire une liste des plus importantes fondations publiques et privées financeuses au Québec. Nous avons aussi obtenu des informations officielles sur la classification des fondations publiques et privées du Québec par ordre d'importance de la part de la direction des organismes de bienfaisance de l'ARC.
- 4) Sur la base des données recueillies à l'étape 3, nous avons révisé notre liste de 40 fondations en tenant compte des nouvelles données. Cet exercice de révision nous a amenés à présélectionner 38 fondations au lieu de 40, dont 18 publiques et 20 privées, voir tableaux 5 et 6 à l'annexe A.
- 5) Chacune des 38 fondations présélectionnées a été contactée par téléphone, suivi de l'envoi : de demande écrite de rendez-vous, de sommaire du projet de recherche, de la lettre d'approbation d'éthique de l'UQAM. Parmi ces trente-huit (38), dix-huit (18) toutes catégories confondues, ont accepté volontairement de participer à la recherche (voir tableaux 7, 8 et 9 à l'annexe A).
- 6) Nous avons aussi envoyé le formulaire de libre consentement (voir formulaire à l'annexe B) pour signature aux 18 qui ont répondu favorablement à notre demande. Ces 18 fondations constituent notre échantillon de recherche. Douze (12) des (18) fondations dont : 5 publiques et 7 privées constituent l'échantillon « noyau », ou échantillon principal, ou l'échantillon de base. Les six autres représentent l'échantillon tampon (voir représentation graphique ci-dessous).

La stratégie d'échantillonnage de convenance de type homogène et à l'effet de « boule de neige » a été introduite à partir de l'étape 4 ci-dessus. Il faut noter que l'homogénéité permet de réaliser de manière plus approfondie l'étude du point de vue d'un groupe spécifique, en l'occurrence les organismes de bienfaisance financeurs (Michael Quinn Patton, 2002).

Le tableau 10 ci-dessous présente le codage des 18 fondations de l'échantillon global. Il faut souligner que les codes P6 et P12 n'existent pas sur la liste ci-dessous, compte tenu de certaines spécificités liées au système codification du logiciel Atlas.Ti.

| Codes des fondations de l'échantillon global | |
|---|-----------------------------------|
| P1 : FPub_CentraideGMontréal; | P13 : FPriv_Chagnon1 |
| P2 : FPub_OeuvLeger | P14 : FPriv_Lemaire |
| P3 : FPub_Jarislowsky | P15 : FPriv_McConnell |
| P4 : FPub_FCJuiveMtrl | P16 : FPriv_Berthiaum-Du Tremblay |
| P5 : FPub_FCGMtrl | P17 : FPriv_CentreRosalieCJ |
| P7 : FPriv_Chagnon2_QuébecEnForme; | P18 : FPubAut_Imagine Canada; |
| P8 : FPriv_J. Armand Bombardier-J | P19 : AutGouv_SACAIS |
| P9 : FPriv_Molson | P20 : FPubAUT_FTSTF |
| P10 : FPriv_Beati | |
| P11 : FPriv_EJLB | |

Tableau 10. Codes des fondations de l'échantillon global

Où :

FPriv, désigne une fondation privée; FPub, indique une fondation publique; FPubAut, signifie fondation publique autre, qui collecte pour son usage personnel et ne distribue pas de fonds et; AutGouv, veut dire autorité du gouvernement d'appui aux organismes communautaires. Les répondants désignés par P1 à P5 constituent des répondants des fondations publiques; ceux indiqués par les codes P7 à P17 correspondent aux fondations privées.

Les répondants P7 et P13 représentent une même fondation, la Fondation Lucie et André Chagnon. Créée en 2000, elle a une approche d'intervention novatrice très différente des autres. Selon l'agence du revenu du Canada (ARC, 2011), elle est l'une des plus riches en (\$ CAD) avec un actif de 1 333 976 000 dollars canadiens et des plus jeunes fondations du Canada. Le répondant P17 est une fondation religieuse qui s'occupe du bien-être des mères seules et enfants. Les répondants P18 et P20 sont des fondations publiques financées qui collectent des fonds pour leurs usages personnels. Le P19 correspond au palier du gouvernement du Québec qui s'occupe des organismes communautaires. La particularité de ces fondations et organismes nous paraît très importante pour mieux appréhender notre question de recherche. C'est pourquoi nous les considérons dans l'étude comme échantillon tampon.

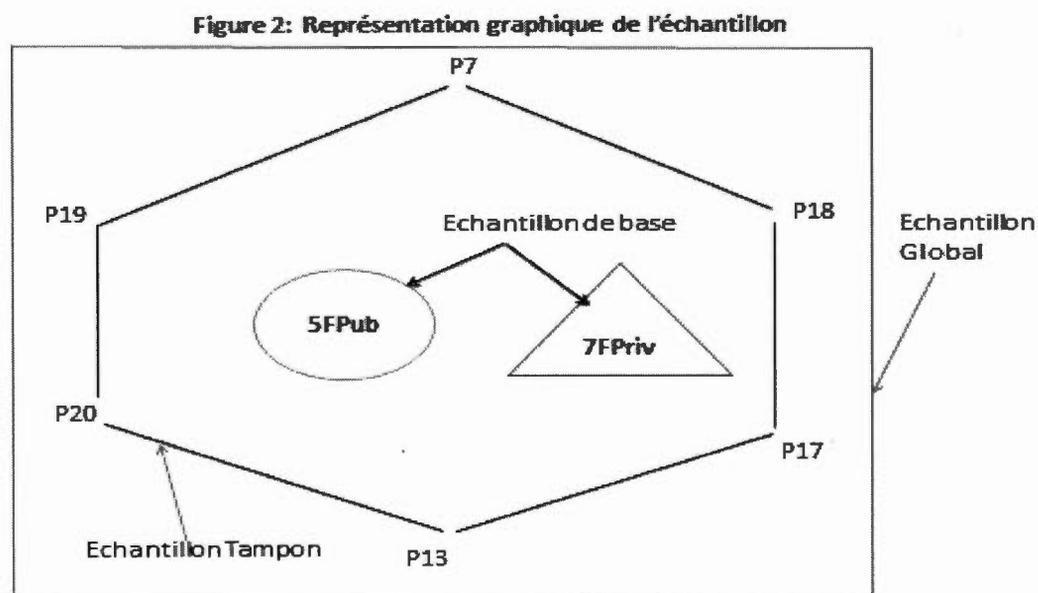


Figure 2. Représentation graphique de l'échantillon

4.5.3 Description du profil des fondations répondantes

Les fondations publiques et privées sélectionnées ont chacune entre 20 et 45 années d'existence sauf deux (P5 et P13), dont une privée et une publique créées en 2000. Bien qu'étant plus jeunes, l'apport de ces deux fondations dans le secteur de la bienfaisance du Québec est hautement apprécié. Ce qui fait que leur présence dans notre échantillon peut avoir une valeur ajoutée. Par ailleurs, il faut aussi noter que certaines fondations interviennent à l'échelle nationale y compris le Québec, c'est le cas de McConnell, J. Armand Bombardier-J, Molson, EJLB, Jarislowsky. Tandis que les autres telles que : Béati, Berthiaume-de Tremblay et la fondation de la famille Lemaire n'interviennent qu'au Québec.

En 2011, l'actif des fondations privées de notre échantillon variait entre environ 7,7 millions et 1,4 milliard de dollars canadiens (\$CA). Les fondations publiques quant-à elles enregistraient chacune pour la même année entre environ 18 et 276 millions de dollars CA d'actif. Les dons versés aux organismes financés pour l'exercice budgétaire 2010-2011 par chaque financeur variait entre environ : 1,7 million et 42 millions de dollars CA pour les publiques et, entre environ 418 millions et 262 000 dollars CA pour les fondations privées. (Voir les tableaux 5 et 6 à l'annexe A).

4.5.4 Caractéristiques des répondants

Les répondants sont tous de hauts dirigeants de fondations publiques et privées. Les personnes interviewées sont soit président(e) directeur (trice) général(e), soit vice-président(e), soit conseiller(ère) au PDG ou alors directeur(trice) général(e) de

fondations publiques ou privées financeurs du Québec. Parmi les 18 répondants, 2/3 sont des DG, 3 sont des PDG, un est v.-p., un est conseiller(ère) de PDG et une est conseillère générale de distribution de don. Comme on peut le constater, tous les répondants sont directement impliqués dans la gestion de leur fondation et cela à l'instance de décision supérieure. Aussi, les 2/3 des personnes interviewées sont des hommes; la fourchette d'âge des répondants est de 35-45 et 50-60+ ans et les 2/3 des répondants sont âgés de plus 50 ans. Les répondants ont tous entre 15 et 30 années d'expertises dans le domaine communautaire.

En termes de connaissance des fondations pour lesquelles les répondants ont été interviewés, la moitié soit, 9 sur 18 ont entre 10 et 40 années d'expérience de travail avec leur fondation actuelle. Tous les répondants de l'autre moitié ont chacun entre 3 et 8 années de travail avec leur fondation. La moitié des répondants occupe leur poste actuel depuis au moins cinq (5) ans.

Concernant la formation, la quasi-totalité, dix-sept sur dix-huit (17/18) des répondants a une formation universitaire. Certains d'entre eux cumulent plusieurs diplômes à la fois comme par exemple avoir : deux baccalauréats; un baccalauréat et un diplôme d'études supérieures (DES); un diplôme d'ingénieur, une maîtrise (MBA); un certificat et une maîtrise; un certificat, un baccalauréat et un DES; deux baccalauréats, une maîtrise et une scolarité doctorale. Leurs domaines d'étude sont aussi très diversifiés. L'échantillon comprend une vaste gamme de spécialités professionnelles telle que : histoire, ingénierie, MBA, comptable agréé, gestion appliquée, arts, psychologie, éducation physique, science politique, droit, théologie, services sociaux, agroéconomie, animation et recherche culturelles, administration sociale, philosophie et andragogie.

4.6 Collecte de données

4.6.1 Instrument de collecte des données et sources des données

L'examen de documents officiels et des entrevues individuelles avec les hauts dirigeants de fondations publiques et privées du Québec constituent les outils de collecte des données utilisés dans cette recherche.

Pour les finalités de notre recherche, l'entrevue individuelle semi-directive centrée est utilisée comme outil de collecte de données. Le recours à cet outil est dû au fait qu'il s'agit d'une enquête sur les critères de sélection des organismes de bienfaisance. Faire appel à l'expérience des dirigeants, à leurs connaissances sur les pratiques est important pour nous en raison non seulement du fait que peu de recherches empiriques sont disponibles pour décrire de manière précise les critères de sélection des organismes de bienfaisance financés vu par les financeurs du Québec, mais aussi, du fait que seules les entrevues permettraient d'identifier des critères de sélection qui ne sont pas consignés dans la littérature ou qui ont été omis de façon involontaire dans la revue de la littérature.

4.6.1.1 L'entrevue individuelle

L'entrevue (ou entretien) est un moyen par lequel le chercheur tente d'obtenir des informations, qui n'apparaissent nulle part, auprès de personnes ayant été le plus souvent témoins ou acteurs d'événements sur lesquels porte la recherche. (Mace, 1988, p.81)

Selon Grave (1990 : 14), « l'entretien individuel est une communication à double sens où l'enquêteur doit tout mettre en œuvre pour : créer un climat naturel qui favorise la confiance mutuelle et la sincérité; réduire la distance socio-économique et les barrières psychologiques avec le répondant ». L'entretien individuel semi-directif centré, méthode de Romelear (2001), de type face à face et téléphonique a été utilisé comme technique de collecte de données. C'est l'une des techniques d'entretien les plus utilisées dans les recherches en gestion. Gavard-Perret et coll. (2012) soutiennent que l'utilisation répandue de ce type d'entretien est liée au fait qu'elle peut servir à recueillir des données sur divers thèmes relatifs à l'ensemble des disciplines de gestion.

Cette technique se caractérise principalement par le fait que l'interviewer commence toujours par obtenir le consentement libre du répondant pour faire l'entretien et, l'interviewer laisse le répondant la latitude de s'exprimer dans son propre langage. Toutefois, il oriente la conversation par des reformulations et des relances. Au cours de l'entretien, le chercheur (interviewer) pose des questions au répondant sur les principaux thèmes de son guide d'entretien.

Selon le Réseau Ouest et Centre Africain de Recherche en Éducation (ROCARE/ERNWACA²⁶), l'objectif des entretiens semi-directifs est d'obtenir des points de vue, les réflexions et les observations de spécialistes « experts » qui ont une connaissance particulière, un statut particulier ou qui disposent d'informations auxquelles le chercheur ne peut avoir par d'autres moyens.

Cette technique d'entrevue présume l'utilisation de guide d'entretien. Il s'agit d'une liste de questions ou de thèmes qui devront être abordés au cours de l'entretien. L'ordre

²⁶ <http://www.ernwaca.org/panaf/RQ/fr/interview.php> (consulté le 19 septembre 2012)

et la formulation des questions peuvent toutefois varier d'un répondant à un autre. Selon Romelaer (2001 : 4),

« Le guide de l'interviewer est la liste des thèmes auxquels l'interviewer s'intéresse, thèmes sur lesquels il est susceptible d'effectuer ses relances. Il doit comporter les thèmes jugés pertinents par la littérature de recherche et/ou par les praticiens. Les thèmes pertinents par rapport à la problématique du chercheur et les thèmes venant de l'intuition (qui sont replacés dans le guide de raisonnement globalement cohérent plus tard au cours de la recherche). L'ordre, la structure et la formulation des thèmes n'a presque pas d'importance pour un entretien semi-directif centré, car, les questions du guide de l'interviewer ne seront pas posées au répondant. Les thèmes de ce guide sont un aide-mémoire qui signale au chercheur tous les éléments sur lesquels il essaiera d'amener le répondant à s'exprimer de façon approfondie, mais seulement si le répondant aborde ou mentionne le thème lui-même. Le guide d'entretien doit être connu par cœur par l'interviewer. »

Abordant la question dans le même sens, Gavard-Perret et coll. (2012 : 110) soutiennent que « l'entretien semi-directif est plus utilisé dans les recherches en gestion comparé aux entretiens directifs et non directifs. Il est mené à l'aide d'un guide d'entretien qui constitue le fil conducteur pour assurer que tous les thèmes ont été abordés. »

L'avantage de l'utilisation d'un guide d'entretien est d'optimiser le temps alloué par le répondant pour répondre aux questions du chercheur. Le guide d'entretien présente ce que le chercheur veut obtenir du répondant, mais ce dernier doit être assez souple pour suivre de nouveaux indices qui se présentent. De plus, comme les mêmes questions sont posées à chaque répondant, les données recueillies de ces entretiens deviennent plus faciles à systématiser. « L'entretien semi-directif n'est ni libre, ni dirigée en d'autres mots, il ne prend ni une allure d'interrogatoire, ni de conversation ». (Langley, 2007).

Dans cette étude, deux échantillons successifs destinés à un traitement qualitatif ont été considérés. Le premier, petit échantillon de (3), destiné à un traitement qualitatif pour valider l'instrument de collecte de données, le guide d'entrevue de la recherche. Cet échantillon est appelé échantillon de prétest. Parmi les trois (3) répondants de cet échantillon de prétest, il y a un dirigeant de fondation publique, un dirigeant de fondation privée et un dirigeant d'organisme de bienfaisance financé. Les trois (3) organismes qui ont accepté de servir de prétest du questionnaire sont tous de profils différents et ont au moins 20 ans d'existence. Les résultats des entrevues, commentaires et observations de chaque répondant, ont été intégrés au guide d'entrevue au fur et à mesure de sorte que, le guide d'entrevue du répondant suivant tienne compte des observations du répondant précédant et ainsi de suite.

Ces premières entrevues sont utilisées comme un instrument d'appoint au début de la recherche pour s'assurer : 1) que les grandes lignes retenues pour la recherche s'appuient sur des bases solides et découvrir des pistes de recherche insoupçonnées; 2) que l'instrument est cohérent eu égard aux objectifs de la recherche (Mace, 1988 : .81). Le but de l'investigation par entretien individuel au début est pour élaborer et figurer le guide général d'entrevue de la recherche.

- 1) La Fondation Pre-test¹ est une fondation publique québécoise qui collecte des fonds pour ses besoins personnels. Elle ne finance pas d'autres organismes. Personne interviewée : Directeur général et fondateur.
- 2) La Fondation Pré-test². Est une Fondation Privée américaine qui évolue dans l'international (Asie, Amérique Latine, États-Unis et Afrique). Personne interviewée : Chargée de programme – gouvernance, Dakar (Sénégal, Afrique de l'Ouest).
- 3) L'organisme Pré-test³, est un organisme de bienfaisance financé québécois, Organisme communautaire financé. Personne interviewée : Directrice générale et fondatrice.

L'analyse des résultats de cet échantillon Pré-test a permis de vérifier l'adéquation de la méthode de collecte de données pour minimiser les erreurs de design de recherche telles que la mauvaise formulation des questions, la séquence des questions; de vérifier si le guide d'entrevue n'est pas trop long ou trop court (Adms et al. 2007, Thietart et al. 2007). En effet, les entrevues pré-test nous ont permis d'élaguer le questionnaire du guide d'entretien, de rajouter certains éléments, de réorganiser la structure et l'ordre « suite logique des questions », d'éliminer certaines questions redondantes, d'éliminer certaines questions qui n'étaient pas spécifiques aux financeurs, d'évaluer le temps requis pour passer à travers le questionnaire.

Ensuite, un guide général d'entretien corrigé qui tient compte du guide de raisonnement est élaboré et utilisé. Des questions ouvertes relatives aux thèmes du guide de raisonnement sont formulées dans le guide et posées lors des entrevues (voir le guide d'entrevue en l'annexe B).

4.6.1.2 Déroulement de la collecte de données

Nous avons recueilli les points de vue des dirigeants des fondations publiques et privées sur leurs processus de sélection des financés. Chacun de ces répondants a été interrogé sur : leurs caractéristiques fondamentales, l'environnement externe des organismes financés, les critères de sélection des financés, ce qu'ils entendent par succès (performance) d'un organisme financé, les caractéristiques du financement, leurs appréciations des financés.

Préalable à l'envoi par courriel de la lettre officielle de demande de rendez-vous pour entrevue, chaque répondant a été contacté par téléphone pour solliciter leurs participations à l'étude. Avant les entrevues, les documents suivants ont été envoyés à chaque répondant par courriel :

- 7) la lettre de demande de participation à la recherche;
- 8) la lettre d'engagement de confidentialité de l'équipe de recherche;
- 9) le sommaire du projet de recherche;
- 10) la lettre de conformité à l'éthique en matière de recherche impliquant la participation de sujets humains de l'UQAM.

Des entrevues semi-directives centrées de type face à face et téléphoniques, d'une durée variant entre 60 et 90 minutes ont été réalisées auprès des 18 participants entre le 26 octobre et le 13 décembre 2011. Toutes les entrevues ont été enregistrées sur bande sonore et transcrites au fur et à mesure par une professionnelle de transcription scientifique. Une lettre d'entente d'engagement de confidentialité fut signée par la transcriptrice et l'équipe de recherche. Les verbatim ont été relus, corrigés et révisés par nous même avant d'être validés par chacun des répondants.

4.7 Traitement et analyse des données

Le but d'une recherche est de répondre à une question de départ. Il s'agit de vérifier si les informations ou données recueillies, résultats observés, sur le terrain correspondent aux résultats attendus par hypothèse (Campendoudt, Quivy : 2011 : 187). Pour ce faire, dépendamment de la méthode de recherche utilisée, l'analyse des données est parfois précédée par un traitement systématique des données parfois réalisée simultanément, au fur et à mesure que la collection de données se fait. En effet, selon Patton (2002 : 436) :

“For data collection based on surveys, standardized tests, and experimental designs, the lines between data collection and analysis are clear. But the fluid and emergent nature of naturalistic inquiry makes the distinction between data

gathering and analysis far less absolute. ... Ideas for making sense of the data that emerge while still in the field constitute the beginning of analysis; they are part of the record of field notes.”

Tenant compte de ce point de vue de Patton et comprenant la difficulté de dissocier les étapes de collecte et d'analyse de données qualitatives nous présentons ci-dessous notre processus de traitement et analyse de données en sept étapes. Pour ce qui est de la méthode globale d'analyse utilisée, l'analyse de contenu a été favorisée.

Par définition, selon Bardin (2003 : 47) cité par Gavard-Perret et coll. (2012 : 281), l'analyse de contenu

« [...] est un ensemble de techniques d'analyse des communications visant, par des procédures systématiques et objectives de description du contenu des messages, à obtenir des indicateurs (quantitatifs ou non) permettant l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production /réception (variables inférées) de ces messages ».

Dans la même veine, Patton, définit l'expression analyse de contenu comme suit :

“Content analysis usually refers to analyzing text (interview transcripts, diaries, or documents) rather than observation-based field notes. More generally, however, content analysis is used to refer to any qualitative data reduction and sense-making effort that takes a volume of qualitative material and attempts to identify core consistencies and meanings.” Patton (2002 : 453),

Le but de l'analyse de contenu étant l'inférence de connaissance à partir de données textuelles, cadre avec l'objectif général de notre recherche c'est-à-dire, identifier et qualifier du point de vue des dirigeants des fondations, les critères de sélection des organismes de charité que ces fondations financent. Notre choix de cette méthode d'analyse est aussi lié à l'importante place qu'elle occupe dans le domaine de la recherche en gestion. Notamment, pour les possibilités qu'elle offre en termes de

traitement méthodique des informations présentant un certain degré de complexité (Campenhoudt et Quivy, 2011, Romelaer, 2001, Patton, 2002). D'ailleurs, Gavard-Perret et coll. (2012 : 280) soutiennent que « l'analyse de contenu est sans nul doute la plus connue des techniques d'analyse de données qualitatives ».

Parmi les stratégies d'analyse de contenu utilisées en science de gestion en l'occurrence l'analyse contextualisante, l'analyse structurale et l'analyse métaphorique, nous avons opté pour les analyses structurales plus spécifiquement, l'analyse des cooccurrences et l'analyse structurelle proprement dite.

Selon (Campenhoudt et Quivy, 2011 : 207-209),

« l'analyse des cooccurrences consiste à examiner, non pas seulement les fréquences individuelles (ou occurrence) des thèmes, mais bien leurs associations. [...] L'analyse structurelle proprement dite vise quant-à-elle à mettre au jour la structure d'ensemble du texte, les principes sous-jacents l'organisation entre ses éléments, le système de relations entre eux. »

Le choix de cette stratégie se justifie par le fait qu'elle permet de satisfaire aux exigences de la rigueur méthodologique et la profondeur créative qui ne sont pas toujours facilement conciliables d'une part, et à cause des multiples avantages qu'elle présente d'autre part. De plus, selon Campenhoudt et Quivy, les données recueillies à l'aide des entretiens semi-directifs se prêtent mieux à un traitement par l'analyse structurale.

En effet, selon Campenhoudt et Quivy (2011 : 209-210), les méthodes d'analyse de contenu présentent entre autres les avantages ci-après :

« [...] Toutes les méthodes de l'analyse de contenu conviennent à l'étude de l'implicite. [...] elles obligent le (a) chercheur (e) à prendre beaucoup de recul à l'égard des interprétations spontanées et, en particulier, des siennes, car, il ne s'agit pas d'utiliser ses propres repères idéologiques ou normatifs pour juger ceux

des autres, mais bien de les analyser à partir de critères qui portent davantage sur l'organisation interne du discours que sur son contenu explicite. [...] portant sur une communication reproduite sur un support matériel (habituellement un document écrit), elles permettent un contrôle ultérieur du travail de recherche. [...] plusieurs d'entre elles sont construites de manière très méthodique et systématique sans que cela ne nuise à la profondeur du travail et à la créativité du chercheur, bien au contraire. »

D'entrée de jeu, il importe de souligner que notre analyse des données s'est faite en deux séquences. Dans la première, Analyse1, seules les données de l'échantillon noyau sont considérées. Il faut rappeler que l'échantillon noyau comprend 12 fondations, dont 5 publiques et 7 privées. La deuxième séquence, Analyse 2, les résultats de l'Analyse1 sont comparés (vérifiés, validés) aux données de l'échantillon tampon constitué de six fondations et autorités gouvernementales. Les données de l'échantillon tampon sont aussi utilisées pour alimenter et enrichir la discussion des résultats.

Pour l'analyse des données, nous nous sommes inspirés des approches de (Patton, 2002) et de (Duhaimé et Landry : 1995). Pour Duhaimé et Landry (1995 : 56-57), dans le but de mieux comprendre le sens des données (textes) en vue de dégager certaines tendances, l'analyse descriptive / interprétative est fortement recommandée. Ce processus d'analyse s'effectue en deux phases. Tout d'abord on décontextualise les discours, ensuite, en deuxième étape, on procède à une ré-contextualisation des mêmes discours. Pour Patton (2002), l'étape d'interprétation doit toujours être précédée d'une description détaillée du phénomène étudié.

« La dé-contextualisation consiste à diviser un texte en une série de segments ou d'unité d'analyse. Par segment on entend « un extrait de texte qui est compréhensible en lui-même et qui contient une idée, un épisode ou un fragment d'information. La ré-contextualisation quant à elle consiste à créer des catégories en regroupant ensemble tous les segments qui couvrent un même sujet identifié par un code donné. Chaque catégorie correspond à un thème préalablement identifié par le chercheur ». (Duhaimé et Landry, 1995 : 56-57).

“Thick, rich description provides the foundation for qualitative analysis and reporting. Good description takes the reader into the setting being described”. (Patton, 2002 : 437)

Patton recommande donc de procéder tout d’abord à une description détaillée de l’unité d’analyse (les répondants), des organismes financeurs interviewés ainsi que les étapes de collecte de données. Cette description nous paraît indispensable, car selon le même auteur, elle constitue la base de toute recherche qualitative. ‘Description forms the bedrock of all qualitative reporting, whether for scholarly inquiry, or for program evaluation’.

A basic tenet of research admonishes careful separation of description from interpretation. Interpretation involves explaining the findings, answering ‘why’ question, attaching significance to particular results, and putting patterns into an analytic framework. It is tempting to rush an analytic creative work of interpreting the data before doing the detailed, hard work of putting together coherent answer to major descriptive questions. But description comes first.’ (Patton, 2002, p.438)

C’est cet exercice de description de l’unité d’analyse (répondants) que nous avons effectuée dans les sections précédentes. Pour Duhaime et Landry (1995 : 57), il faut dé-contextualiser et ensuite ré-contextualiser les textes. Le processus de ré-contextualisation se fait suivant les sept (7) étapes ci-après :

- Etape1 : L’identification des thèmes et création de codes. Ces thèmes servent de base à l’analyse et à la création de codes appropriés correspondant à chaque thème.
- Etape2 : Le codage des données consiste à segmenter le texte en unités significatives, chacune identifiée par un code.
- Etape3 : Le regroupement des segments par catégorie (Code) consiste à faire une classification des segments selon le code qui leur a été accordé. Il s’agit d’extraire tous les segments qui correspondent à un thème donné et à les regrouper ensemble; cet exercice est fait pour chacun des codes.

- Etape4 : L'interprétation préliminaire des résultats : consiste pour chaque catégorie, d'identifier des tendances, des cas d'exceptions et des cas particuliers.
- Etape5 : Le second regroupement des segments par catégorie et par variable : consiste à classer des segments selon les codes, mais également selon certaines variables additionnelles tels le genre, l'âge, la profession, ...
- Etape6 : L'analyse comparative : Il s'agit pour chaque variable, de faire la comparaison des différents segments de texte en cherchant à dégager les principales ressemblances et différences entre les groupes des répondants.
- Etape7 : L'interprétation finale. Consiste à décrire les phénomènes (thèmes) étudiés avec identification des grandes tendances.

Campenhoudt et Quivy (2011 : 197), résumant ces 7 étapes de l'analyse de Duhaime et Landry en trois opérations : 1) la préparation des données, 2) la mise en relation des données et, 3) la comparaison des résultats obtenus aux résultats attendus par hypothèse. Comme le soutient Patton, les connaissances, l'expérience, le jugement et la créativité du chercheur sont déterminants dans l'analyse et l'interprétation des données qualitatives. Pour ce faire, l'utilisation avec discernement de guides et procédures d'analyse de données qualitative est très recommandée.

“Applying guidelines requires judgment and creativity. Because each qualitative study is unique, the analytical approach used will be unique. Because qualitative inquiry depends at every stage, on the skills, training, insights, and capabilities of the inquirer, qualitative analysis ultimately depends on the analytical intellect and style of the analyst”. (Patton, 2002, p.433)

Ainsi, bien que paraissant relativement longue, nous avons opté pour l'application de la méthode de Duhaime et Landry pour l'analyse des données de cette recherche.

4.8 Processus d'interprétation des résultats

En nous référant à la définition de Patton (2002), nous pouvons dire que l'activité d'interprétation est la partie la plus importante et significative du travail du chercheur qualitatif. En effet :

“Interpretation, by definition, involves going beyond the descriptive data. Interpretation means attaching significance to what was found, making sense of findings, offering explanation, drawing conclusions, extrapolating lessons, making inferences, considering meanings, and otherwise imposing order on an unruly but surely patterned word.” (Patton, 2002 : 480)

L'interprétation est ainsi un processus qui demande beaucoup de rigueur. Comme notre recherche est exploratoire hybride autrement dit semi-exploratoire et soutenue par une logique abductive, notre priorité pour l'interprétation des résultats est la production d'hypothèse (s) et questions de recherches qui seront testées ultérieurement par d'autres chercheurs. Tel que déjà souligné auparavant, notre approche d'interprétation est basée sur l'analyse des discours de hauts dirigeants de fondations du Québec. Dans la perspective d'enrichir les connaissances dans le domaine du financement des organismes de charités par les fondations du Québec, tout au long de la phase d'interprétation, nous nous attellerons à relier le mieux que possible les résultats de recherche au guide de raisonnement et à la problématique de la recherche. Pour ce faire, nous veillerons à respecter les exigences liées au processus d'interprétation, notamment :

- 1) se conformer au cadre normatif pour l'éthique de la recherche avec les êtres humains de l'UQAM;
- 2) avoir recours aux sens, expressions, explications et conclusions des répondants comme principe du processus d'interprétation;
- 3) avoir recours à la littérature (théorie), nouvelle et ancienne, dans le processus d'interprétation et d'analyse.

Afin de rester le plus près possible des idées de nos répondants, les principes herméneutiques²⁷ sont rigoureusement appliqués. Ce qui nous permettra d'éviter de faire dire à nos répondants des mots qu'ils n'ont pas dits, des significations qu'ils n'ont pas attribuées et des explications différentes de leurs compréhensions du secteur de financement des organismes de charité et de leurs opinions. Le choix de cette perspective d'interprétation se justifie par le fait que selon Patton, (2002 : 114),

“Hermeneutics provides a theoretical framework for interpretative understanding, or meaning, with special attention to context and original purpose. The term hermeneutics derives from the Greek word hermeneuein, meaning to understand or interpret.-- the interpretation of meaning is characterized by hermeneutical circle, or spiral. The understanding of a text takes place through a process where the meaning of the separate parts is determined by global meaning of the text.”

Par ailleurs, nous sommes conscientes que l'analyse de données n'est pas un processus neutre; elle comprend toujours un certain degré de biais d'ordre sémantique, affectif et/ou idéologique. Car, elle est souvent empreinte des présuppositions théoriques, épistémologiques et ontologiques du chercheur, de ses conceptions sur les sujets et les subjectivités et sur la forme dans laquelle la connaissance est construite et produite²⁸.

omme nous le verrons au chapitre VI, Interprétation, toutes les précautions ont été prises afin de minimiser ces biais lors de la collecte, de l'analyse et des interprétations des données et résultats. Concernant les biais liés à la collecte de données, pour limiter les biais de formulation des questions lors des entretiens, nous avons évité l'emploi du terme technique « performance » qui pourrait être compris différemment par les

²⁷ <http://www.revue-signes.info/document.php?id=1170>

²⁸ [HTTP://WWW.RECHERCHE-QUALITATIVE.QC.CA/REVUE/EDITION_REGULIERE/NUMERO31%283%29/RQ%2031%283%29%20VASILACHIS.PDF](http://www.recherche-qualitative.qc.ca/revue/edition_reguliere/numero31%283%29/RQ%2031%283%29%20VASILACHIS.PDF)

répondants autres que « réussite ou succès ». L'usage des mots réussite et succès ont donc été priorités à la place du mot performance. C'est pourquoi on retrouve fréquemment les expressions réussite et succès dans nos résultats de recherche. D'ailleurs, Gavard-Perret et coll. (2012) recommandent entre autres d'utiliser un vocabulaire familier pour les répondants en vue de minimiser les biais de formulation des questions.

La figure 3 ci-dessous résume les étapes de notre démarche méthodologique de la collecte de données à l'analyse de données. Les différentes phases successives de l'organisation de la recherche allant de la définition de la problématique (phase 1) à la collecte, traitement et analyse de données (phase 5) sont illustrées par la figure 4 : organisation de la recherche à l'Annexe C.

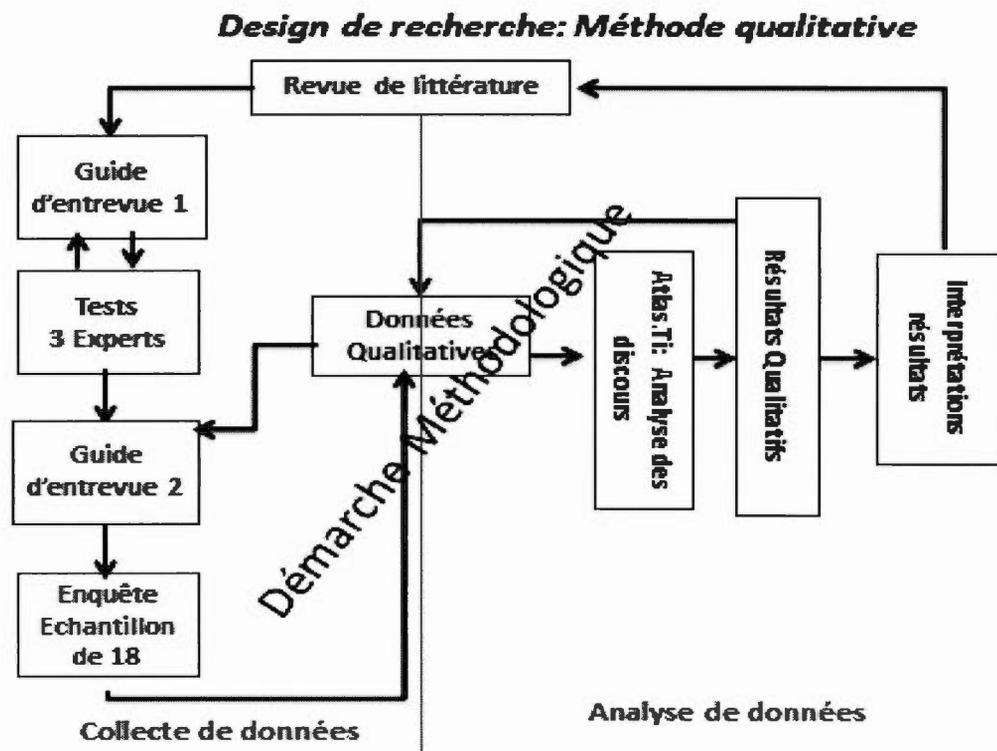


Figure 3. Démarche méthodologique de collecte et d'analyse des données

4.9 Qualité de la méthodologie

Selon la littérature (Gavard-Perret et coll. 2012; Adams et al, 2007),; la différence fondamentale entre les méthodes qualitatives et quantitatives se situe à l'étape de la collecte et de l'analyse de données. La méthode de collecte de données influence fortement la validité, la fiabilité et la possibilité de généralisation des résultats notamment, la collecte de données primaires. Cette étape représente un aspect critique de l'ensemble du processus de recherche. Selon Adams et al. 2007, la collecte de données secondaires bien que plus facile à réaliser, plus fiable et plus valide que les données collectées personnellement, ne permettent pas souvent de répondre avec satisfaction à la question de la recherche. Néanmoins, elle sert à valider l'échantillon pour la collecte de données primaires. Notre thème de recherche étant jusque-là peu abordé par les chercheurs du secteur des organismes à but non lucratif, nous n'avons pu avoir des données secondaires empiriques qui traitent spécifiquement de notre thème de recherche. Les données secondaires auxquelles nous avons fait recours sont des documents officiels (rapports annuels, publications) et informations disponibles sur les sites web des organismes répondants.

Selon la littérature (YIN, 2003, Lincoln and Guba, 1985, Patton, 2002) il y a quatre critères conventionnels pour juger la qualité des recherches sociales empiriques à savoir : la validité du construit, la validité interne, la validité externe et la fiabilité.

L'objet de cette recherche se situant dans une perspective interprétative et la logique abductive, pour garantir la qualité de cette recherche, toutes les mesures et dispositions ont été prises afin d'observer les critères validité et de fiabilité d'une recherche qualitative de YIN et de Lincoln and Guba tout au long de cette étude. En référence à ces auteurs, puisque notre étude est une étude qualitative de type exploratoire hybride, la qualité de notre recherche sera testée par rapport à la conception de la recherche et la collecte de données. À ce propos, Lincoln et Guba (1985) utilisent, quatre critères (trustworthiness criteria) équivalents à ceux de Yin pour évaluer la qualité d'une recherche qualitative à savoir : la crédibilité, la transférabilité, la dépendabilité et la confirmabilité. Patton (2002 : 546) soutient l'équivalence entre les critères de YIN et de Lincoln & Guba comme suit : la crédibilité est analogue à la validité interne, la transférabilité correspond à la validité externe, la dépendabilité équivaut à la fiabilité et la confirmabilité égale à l'objectivité.

Nous faisons donc appel à ces différents critères en prenant en compte la contribution de Patton (2002) à ce sujet. Pour YIN (2003 : 33-39), la fiabilité, la validité externe et la validité construite (construct validity) constituent les critères utilisés pour assurer la qualité d'une recherche exploratoire. Toutefois, il faut noter que la validité interne ne fait pas partie des critères de qualité pour les recherches de type descriptive ou exploratoire. (Yin, 2003 : 34)

4.9.1 Validité de construit

Parlant de la validité de construit, nous avons procédé à une triangulation des sources de données. Comme déjà mentionné, deux catégories de sources ont été utilisées pour la collecte de données. Aujourd'hui, les chercheurs s'accordent sur les apports considérables de la triangulation du point de vue crédibilité et du point de vue généralisation des résultats de recherches (Cooper et Schindler, 2006; Brannen, 1992 et Patton, 2002).

À cet effet, la consultation de documents officiels et les entrevues semi-directives ont été les deux sources de données utilisées dans cette recherche. De plus, les transcriptions des entrevues ont été systématiquement validées par les différents répondants.

D'ailleurs, les chercheurs (comme YIN, 2003, Lincoln and Guba, 1985, Patton, 2002) soutiennent l'existence de trois stratégies permettant d'améliorer la validité construite d'une recherche qualitative : Utilisation de multiples sources de collecte de données, mises à évidence de preuve de chaîne logique entre la question de recherche, les informations recueillies et les résultats, la mise en place d'une base de données sur l'étude. En effet,

“Evidence for case studies may come from six sources: documents, archival records, interviews, direct observation, participant-observation and physical artifacts. [...] In addition to the attention given to these individual sources, some overriding principles are important to any data collection effort in doing case studies. These include the use of (a) multiple source of evidence (evidence from two or more sources, but converging on the same set of facts or findings), (b) a case study database (a formal assembly of evidence distinct from the final case study report), and (c) a chain of evidence (explicit links between the question asked, the data collected, and the conclusions drawn) [...]” Yin, (2003 : 83)

4.9.2 La validité externe ou transférabilité

Ce critère vise à assurer la généralisation des résultats de recherche. Selon Yin, la validité externe constitue une des plus importantes limites de la stratégie de recherche qualitative. Étant donné que notre recherche est exploratoire hybride, fondée sur le paradigme épistémologique interprétativiste, notre l'objectif comme chercheur étant de mieux comprendre la réalité sociale du financement des organismes de charité par les fondations du Québec; notre recherche ayant pour but de formuler des hypothèses ou propositions qui pourront être testées par d'autres chercheurs, ce critère de validité externe s'applique moins à cette étude. Bien que ce critère soit moins pertinent que les autres critères pour qualifier la qualité de notre recherche, le fait d'avoir triangulé les sources d'informations, les documents, nous estimons que la « validité externe » de notre recherche est améliorée.

4.9.3 Fiabilité ou « dépendabilité »

Toutes les précautions nécessaires ont été prises pour la documentation de la procédure (description du processus de collecte et d'analyse de données) de recherche afin que d'autres chercheurs puissent utiliser la méthode au besoin. De plus, à la fin de cette étude, une base de données complète aura été construite. Ceci, en tenant compte de la proposition de Yin d'élaborer une base de données sur le processus de collecte de données afin que d'autres chercheurs puissent utiliser la méthodologie dans d'autres contextes. En d'autres termes, il faut assurer la replicabilité de l'étude dans les conditions similaires. Dans le but d'améliorer la fiabilité de notre recherche, nous avons aussi évité l'anonymat des « cas », entendons par « cas », les organismes répondants.

Le respect des critères de validité et de fiabilité nous a permis de minimiser la marge d'erreur et les risques de biais. Tel que déjà mentionné, nous avons utilisé

l'échantillonnage de convenance et à effet de boule de neige, aussi appelé échantillonnage par jugement. En fait, nous nous sommes basées sur l'opinion de plusieurs spécialistes « experts » du secteur de la bienfaisance pour identifier les répondants capables de nous offrir des informations riches et crédibles sur le financement des organismes de charité du Québec. Mieux, l'environnement des organismes de bienfaisance du Québec en l'occurrence la problématique du financement des organismes de charité nous était complètement nouveau avant d'entamer cette recherche. C'est pourquoi nous pouvons dire que le risque de biais du chercheur est très faible dans cette étude.

4.10 Traitement et analyse des données

Toutes les dispositions nécessaires sont prises pour respecter les codes d'éthique en vigueur à l'Université du Québec à Montréal. En effet, le formulaire de consentement est signé par chaque répondant avant le début de l'entrevue; l'engagement de confidentialité signé par la chercheuse et ses superviseurs est transmis à chaque répondant avant l'entrevue. La participation des répondants à l'étude est libre et volontaire (voir formulaires signés à l'annexe A). L'identité des répondants est complètement masquée.

CHAPITRE V

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Comme nous l'avons mentionné au chapitre IV, Méthodologie, nous avons opté pour une analyse de contenu comme approche globale d'analyse de nos données. Pour ce faire, nous nous sommes inspirés de la méthode de Duhaime et Landry (1995). Les étapes successives de l'application de cette démarche sont présentées à l'Annexe D : exploration hybride, traitement et analyse des données. Ainsi, nous présentons dans ce chapitre V, les principaux résultats, les résultats comparatifs détaillés entre fondations publiques et fondations privées, ainsi que les résultats émergents de la recherche.

5.1 Principaux résultats

Tel que nous l'avons mentionné au chapitre IV consacré à la méthodologie, nous avons fait l'analyse des données en deux étapes (voir Annexe D). Dans la première phase de l'analyse, seules les données de l'échantillon de base (échantillon de 12 fondations) ont été considérées. Dans la seconde analyse, les résultats de l'analyse¹ ont été comparés à ceux de l'échantillon tampon (échantillon de 6 fondations). Les résultats de l'échantillon tampon nous ont permis de vérifier et valider les résultats de l'échantillon de base.

D'entrée de jeu, rappelons ici que le terme « réussite » tel que spécifié à la section codification, Tableau G de l'annexe D, se réfère à l'évaluation du succès. En fait, comme déjà mentionné au chapitre IV, par souci de clarté et dans le but de limiter toute confusion terminologique liée à la compréhension du mot performance qui pourrait être compris différemment par les répondants autrement que par réussite « succès », l'usage du terme réussite a été privilégié à la place du mot performance lors des entrevues. Ainsi, dans cette étude, le mot réussite a été considéré comme synonyme du mot performance. Les deux termes seront donc utilisés alternativement tout au long du texte.

Quant au mot « succès », il est utilisé dans ce texte comme critère faisant partie des critères de réussite d'un organisme de charité (voir Tableau G, liste de codes de variables de l'annexe D). Ainsi, dans cette étude, il faudrait retenir que le mot réussite est synonyme de performance et que le concept de succès est un critère de réussite, par ricochet, un critère de performance.

Les résultats directement en lien avec nos questions de recherche sont présentés ci-dessous dans l'ordre de nos questions de recherche :

1. Quels sont les critères de sélection pour un financement des organismes de charité?
2. Y a-t-il des critères explicites et implicites?
3. Quelle différence y a-t-il du point de vue des fondations publiques ou privées?
4. Parmi ces critères de sélection, le critère performance (ici réussite des organismes de charité) est-il important? Et que représente-t-il?

5.1.1 Les critères de sélection

Cette section présente successivement les réponses aux trois premières questions de notre recherche. L'analyse des données indique que :

Les deux catégories de fondation utilisent deux types de critères de sélections; d'une part des critères explicites tels que, entre autres, le numéro d'enregistrement de l'Agence du revenu du Canada, la mission, la composition du conseil d'administration et, d'autre part, les critères implicites comme : le contexte économique, l'éthique, le succès historique et la visibilité.

Ces critères de sélection que nous avons identifiés sont présentés dans le tableau 11 ci-après. Ce tableau donne la liste des critères de sélection utilisés par les fondations pour financer les organismes de charité. Nous pouvons constater dans le tableau que, globalement, nos résultats montrent que deux catégories de critères de sélection sont utilisées par les fondations : des critères explicites et des critères implicites. Du coup, la réponse à notre deuxième question de recherche est affirmative. Ceci nous permet donc de dire oui! Nos résultats de recherche révèlent l'existence et l'utilisation de critères de sélection explicites et implicites par les fondations publiques et privées du Québec pour choisir les organismes de charité qu'elles financent. Les critères explicites sont groupés en deux catégories : les critères explicites fondamentaux et les critères explicites complémentaires.

Le tableau 11 ci-dessous présente la synthèse de ces critères de sélection par catégorie de fondation, publique et privée. Les critères de sélection explicites et implicites souvent évoqués dans les discours des répondants tant des fondations publiques que privées sont les suivants :

| CRITIÈRES DE SÉLECTIONS EXPLICITES ET IMPLICITES DES FONDATIONS PRIVÉES ET PUBLIQUES DU QUÉBEC | |
|--|--|
| CRITIÈRES DE SÉLECTION | FONDATIONS PRIVÉES |
| CRITIÈRES DE SÉLECTION EXPLICITES | <ul style="list-style-type: none"> — le numéro d'enregistrement de l'organisme à l'ARC; — la mission, la vision et la valeur; — la bonne gestion; — la composition du CA de l'organisme financé — les états financiers — les lettres patentes — la gouvernance |
| CRITIÈRES DE SÉLECTION EXPLICITES COMPLÉMENTAIRES | <ul style="list-style-type: none"> — être ancré dans son milieu; — l'empowerment. — l'impact du projet dans son milieu — la personnalité du dirigeant de l'organisme à financer; — le recours à la subjectivité — la participation au développement social; — prouver d'être capable d'atteindre les résultats escomptés; — ne pas travailler en silo — la mobilisation locale — l'innovation sociale — la qualité des documents soumis et les réalisations |
| CRITIÈRES DE SÉLECTION IMPLICITES | <ul style="list-style-type: none"> — Contexte économique : Le financement suit le contexte économique — L'éthique : L'éthique n'est pas un critère de sélection — Mobilisation des ressources : Tout organisme capable de mobiliser des ressources augmente sa crédibilité — Succès historique : Le succès historique n'est pas une condition sine qua non. — Visibilité : La visibilité est importante, mais pas une garantie pour avoir du financement. |
| CRITIÈRES DE SÉLECTION EXPLICITES | <ul style="list-style-type: none"> — Idem que fondations privées |
| | <ul style="list-style-type: none"> — être ancré dans son milieu — l'empowerment — l'impact potentiel du projet — le nombre de bénéficiaires visés par le projet — la structure organisationnelle |
| | <ul style="list-style-type: none"> — Contexte économique : Les critères de sélection sont les mêmes, quel que soit le contexte économique. — L'éthique : Le respect de l'éthique est important pour certains organismes, mais pas pour d'autres. — Succès historique : Le succès historique n'est pas nécessairement un critère de sélection. — Visibilité : La visibilité est très importante auprès des fondations publiques. |

Tableau 11 : Synthèse des critères de sélection par catégorie de fondation

Pour ce qui est de la troisième question de recherche, à savoir s'il existe une différence entre les deux fondations au niveau des critères de sélection, nos résultats révèlent que, globalement, les critères de sélection des fondations publiques sont peu différents de ceux des fondations privées. La différence de critères des deux fondations se situe au niveau des critères de sélection implicites (voir tableau ci-dessus).

Les sections qui suivent présentent en détail (les réponses aux questions 1 à 3), les critères de sélection utilisés par chacune des catégories de fondation.

5.1.1.1 Les fondations privées et leurs critères de sélection

Rappelons ici que les fondations privées comprennent : La Fondation J. Armand Bombardier-J, la Fondation Molson, la Fondation Béati, la Fondation EJBL, la Fondation Lemaire, la Fondation McConnell et la Fondation Berthiaume-Du Tremblay.

5.1.1.1.1 Critères de sélection explicites fondations privées

Les résultats indiquent que les fondations privées ont des critères de sélection explicites qui sont parfois différents et quelquefois similaires les uns aux autres. Les citations ci-après sont des propos recueillis auprès de certains de nos répondants des fondations privées.

« Le premier critère de sélection, chez nous, c'est d'être un organisme de bienfaisance enregistré. Le deuxième, c'est que la mission première, que la

mission ou le projet s'inscrive dans nos objectifs. Ensuite, la santé financière, la volonté de collaborer et finalement l'ancrage dans son milieu; on privilégie des organismes qui ont un beau réseau; la structure, la gouvernance et la mission de l'organisme ». (FPriv8; 68 : 92)

« Je vérifie c'est qui le PDG, c'est qui le directeur ou la directrice de cette institution et comment est-ce que cette personne-là gère ses affaires. Alors... moi, je regarde ce profil-là avant tout. Tu peux regarder aussi le calibre des membres du conseil. Mais la directrice ou le directeur, c'est une réflexion d'un conseil ». (FPriv9; 142 : 142)

« En général, nous connaissons bien les organismes avec lesquels nous travaillons. Pour les fins de sélection, nous leur demandons de nous transmettre une lettre d'intention donnant l'historique de leur organisme, le projet qu'ils cherchent à réaliser et le montant sollicité. Nous leur demandons ensuite de nous présenter une demande plus complète. Le processus de sélection est très subjectif en ce sens qu'il est basé sur la confiance que nous avons dans l'organisme, tout en essayant d'équilibrer les régions, la taille des investissements, la complémentarité des projets, etc. Nous accordons une grande importance à la qualité des documents soumis ». (FPriv11; 33 : 39)

« Les critères de sélection, il y a c'est sûr que pour nous, la participation sociale des aînés à l'intérieur des organismes que l'on finance est importante. Il y a l'organisme dans son milieu. On croit beaucoup à la concertation. On souhaite voir que les organismes sont bien enracinés dans leurs milieux. On connaît bien les organismes du milieu. Et puis on trouve ça important de bien les connaître. Alors, si c'est un organisme qu'on connaît peu ou moins... ça peut arriver qu'on aille visiter pour être bien au fait ». (FPriv16; 32 : 32)

« Ce serait vraiment un organisme tout nouveau, bien là, je me ferais un devoir d'aller le visiter pour apprendre à mieux le connaître. Pour vérifier, mais je ne ferais pas tout cet exercice-là pour connaître un organisme pour le financer. Mais je connais les organismes, la plupart. Alors on se base sur ça. Et puis on n'est pas tout seul. Je veux dire, il y a mon collègue, il y a la direction. Si moi, je ne connais pas l'organisme, je peux aller voir ma collègue et lui dire - Est-ce que tu connais tel organisme ? - Ah oui. C'est ça... C'est comme ça. C'est la connaissance du milieu. C'est ça c'est ça... tout à fait tout à fait ». (FPriv16; 95 : 95)

« Ces critères-là, que je vais vérifier avec toute l'expérience et mon réseau. Mais c'est ça que je vais vérifier. L'organisme dans son milieu, s'il n'y a personne qui a entendu parler de l'organisme, je dis - Oups, il y a quelque chose, il y a un

problème. Il n'est pas tellement enraciné dans son milieu. S'il ne fait partie d'aucuns regroupements provinciaux, on dit Oups! Comment ça se fait il n'est pas mal tout seul. C'est des indices. Mais les critères sont bien connus et c'est ceux-là ». (FPriv16; 97 : 97)

Cependant, il importe de noter que certaines fondations privées disent n'avoir pas de critères de sélection écrits (FPriv14; 43 : 65). Qu'ils ont souvent recours à la subjectivité dans leur sélection (FPriv9; 50 : 59). Même ceux qui ont des critères de sélection bien établis (FPriv10; 77 : 104) à un certain moment du processus de sélection ont quand même recours à la subjectivité.

« Les critères ne sont pas toujours écrits noir sur blanc. Il y a du gris à l'occasion. La chose qu'on recherche au départ, c'est clair au minimum que le demandeur ait un numéro d'enregistrement. Et après ça, on va décider le lien santé et le lien éducation c'est vraiment sûr... ce n'est pas mathématique. Ce n'est pas mathématique? Non, absolument pas. Si on reçoit une demande, on regarde. Moi, je fais un peu quand même une première sélection pour savoir si ça respecte quand même les critères de base, numéro d'enregistrement, est-ce que c'est la santé, est-ce que c'est l'éducation, est-ce que c'est l'environnement, est-ce des projets communautaires? Si c'est une équipe de hockey, on va oublier ça. Ça va être facile pour moi. Répondre non; on a des renseignements. Ils ont des états financiers des réalisations qu'ils ont faites ». (FPriv14; 43 : 65)

« On est très subjectif dans nos critères de sélection; on veut être... flexible dans notre capacité de donner à différentes causes. Et on ne veut pas être trop ciblés ou limités à quelque chose. Alors, c'est en étant subjectif avec nos critères qu'on peut demeurer comme ça; on aime ceux qu'on sait qu'ils vont aller longtemps pour notre ville ». (FPriv9; 50 : 59)

« Ici, il y a six critères de sélection. Le premier... la question de l'innovation. La question de l'empowerment des personnes appauvries; est-ce que cet organisme-là travaille en réseau? Dans le fond, est-ce que c'est un organisme qui est enraciné? Est-ce un organisme qui a un historique de collaboration avec sa communauté? La question de l'impact, mais vous voyez, l'impact potentiel de ce projet-là, par rapport aux populations appauvries, la capacité de ce projet-là d'induire un processus de transformation, la question de la transformation sociale; la question de la gestion financière, on va en même temps se préoccuper, quelle est la situation financière de cette organisation-là? Est-ce qu'on sent qu'il y a une gestion qui est solide? L'évaluateur comme sujet n'est pas neutre. Il y a une partie

de subjectivité et à mon avis, c'est en même temps ce qui rend l'exercice riche parce que c'est ce qui fait que moi, lorsqu'on approche des gens pour faire le comité de sélection, on a une préoccupation d'aller chercher des gens qui sont représentatifs des milieux qu'on soutient, des gens qui sont encore engagés dans différents milieux; on tient aussi compte du succès historique des organismes... C'est même un de nos critères ». (FPriv10; 77 : 104)

La mission comme critère de sélection

Comme souligné précédemment, la mission est l'un des critères de sélection fondamentaux le plus souvent évoqué par les fondations publiques et privées. Concernant les fondations privées, les points de vue sont différents et parfois divergents en ce qui concerne : l'importance qu'il faut donner à la mission, la vision et la valeur de l'organisme comme critères de sélection. En effet, pour certains financeurs privés, il est important que les financeurs et financés aient les mêmes missions et valeurs.

« On analyse le rôle de cette institution, le rôle qu'elle a dans notre société. Et on analyse comment il joue ce rôle. Et on s'assure que c'est une institution qui a quand même des missions, visions, valeurs solides. Et on aime donner à des institutions qui vont durer longtemps pour notre société. Alors, on privilégie dans notre ciblage, on aime trouver des institutions qui sont solides, on sait que ça va continuer et qu'elles sont bien organisées et bien gérées ». (FPriv9; 32 : 32)

Cependant, d'autres estiment qu'il faudrait plutôt vérifier en quoi le projet soumis rejoint les orientations et les priorités de financement. L'organisme a-t-il des missions, visions et valeurs solides? Souvent, les organismes solides, durables, bien organisés et bien gérés sont privilégiés par les financeurs.

« Il n'y a aucune question qui demande aux gens quelles sont vos valeurs, quelles sont vos missions, quels sont vos fondements? La question qu'on va plus se poser,

c'est en quoi ce projet-là, le projet qui nous est soumis, rejoint les orientations et les priorités de financement. Donc, en quoi on a le sentiment que si on se faisait proche de cette initiative-là, on a le sentiment qu'on contribue à construire encore une fois le projet social qu'on porte ». (FPriv10; 36 : 36)

« Je ne dirais pas nécessairement les mêmes valeurs que nous, la même vision que nous. On aime avoir une certaine parenté d'esprit ou de valeurs, qu'on sache qu'on s'en va dans la même direction, à tout le moins. Par contre, notre action est tellement large que, évidemment, il y a plein de missions qui peuvent venir s'accrocher à nos objectifs ». (FPriv8; 49 : 49)

Par ailleurs, d'autres financeurs misent plus sur la personnalité du dirigeant que sur la mission, vision et valeur de l'organisme (FPriv11; 26 : 26). De plus, un autre groupe estime que c'est une erreur de s'intéresser aux missions et valeurs, il faudrait plutôt chercher à financer des activités ou projets dont les objectifs des financeurs et financés se rejoignent (FPriv10; 36 : 36). L'une des personnes interviewées a en effet déclaré ce qui suit :

« Nous misons beaucoup sur la personnalité du dirigeant, car dans ces organismes, c'est souvent le facteur le plus important. Nous devons avoir totalement confiance dans le dirigeant et l'organisme et qu'ils aient, bien sûr, les mêmes missions, valeurs et vision que nous ». (FPriv11; 26 : 26)

“But I think people, sometimes, mistake what are their core values and what are means or activities of getting.... Well, the world changes and maybe there is other ways of still being coherent with your values and working on different types of activities that actually accomplished the same goal”. (FPriv15; 25 : 25)

Certaines fondations privées ne tiennent pas absolument à avoir la même mission que le financé. L'essentiel pour elles est d'avoir les mêmes orientations que le financé, de promouvoir le partage d'expérience et de connaissance entre financés.

« Je ne dirais pas nécessairement les mêmes valeurs que nous, la même vision que nous. On aime avoir une certaine parenté d'esprit ou de valeurs, qu'on sache qu'on s'en va dans la même direction, à tout le moins. Par contre, notre action est

tellement large que, évidemment, il y a plein de missions qui peuvent venir s'accrocher à nos objectifs ». (FPriv8; 49 : 49)

“If people start to compromise too much on their values or their core mission, then they are in all kinds of trouble. They are doing what we call - chasing... That which means - Okay, I'll go and work with anybody who raises money. Because you are basically selling your soul. But I think people, sometimes, mistake what are their core values and what are means or activities of getting. So they may have a very strong... affiliation with their activities that they have been doing for 20 years. Well, the world changes and maybe there is other ways of still being coherent with your values and working on different types of activities that actually accomplished the same goal. So... bringing people together to learn how to do that is one of the things that we are doing in addition to giving grants. We are recognizing that if you like building the social capital, the skills, the patience, the listening, that being clear on your values but maybe more flexible on your activities, these are new ways of working for many people and bring people together to learn with them and from them, it is exciting for us”. (FPriv15; 25 : 26)

5.1.1.1.2 Critères de sélection implicites fondations privées

La figure 8 ci-dessous présente la synthèse des critères de sélection implicites des fondations privées.

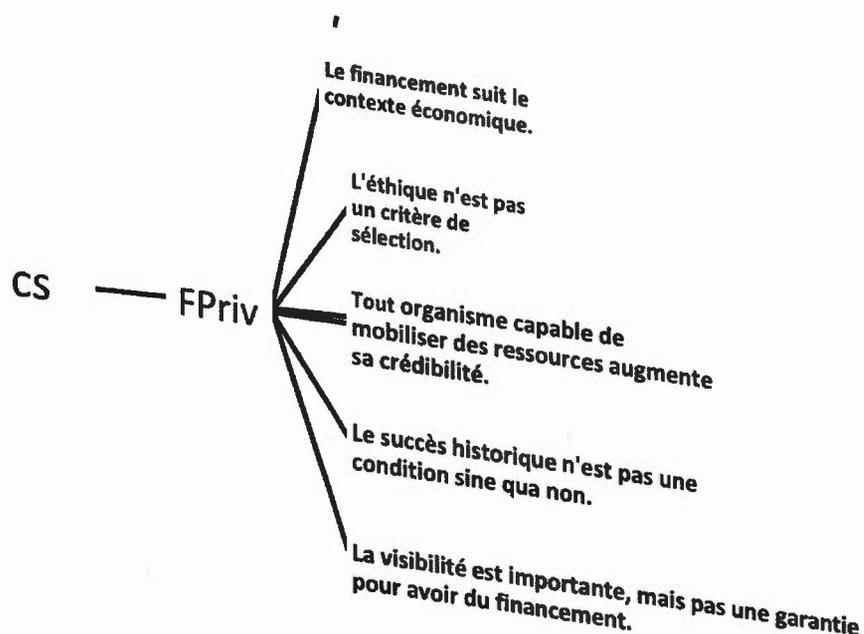


Figure 8. Synthèse des critères de sélection implicites des fondations privées

Tel que nous l'avons mentionné précédemment, les fondations privées soutiennent avoir recours à la subjectivité à un certain moment pendant les processus de sélection de leurs financés.

Les résultats indiquent que les fondations privées ne considèrent pas l'éthique, la mobilisation de ressources, le succès historique et la visibilité comme étant des critères de sélection à proprement parler. Elles les perçoivent plutôt comme des critères de sélection implicites. Néanmoins, ils constituent des atouts importants lors des processus de sélection.

Influence du contexte économique dans les critères de sélection

Selon les répondants des fondations privées, un contexte économique défavorable conduit entre autres à : moins de dons/financement; moins d'engagements des donateurs; une gestion prudente; plus d'attention aux plus petits organismes; des critères de sélection plus rigoureux. Ainsi, dans un contexte de restriction financière, les capacités de soutien diminuent et les critères de présélection deviennent plus rigoureux. Les fondations privées adoptent une gestion prudente pour les dons majeurs et accordent plus d'attention aux petits organismes qui sont plus vulnérables. À titre d'illustration, nous présentons ci-dessous quelques citations.

À propos du contexte économique

« On a baissé l'année dernière et cette année, notre niveau de dons a baissé un petit peu, mais pas de façon dramatique. On a été capable de respecter tous nos engagements et de continuer à soutenir plein de gens. Mais oui, un petit peu. Et c'est surtout par mesure de prudence, je dirais parce que le marché est tellement instable, qu'on ne veut pas se mettre dans une situation vulnérable où nos engagements deviendraient tellement élevés à long terme qu'on ne pourrait pas accepter de nouveaux dons. Donc, on essaie d'avoir une gestion plus prudente. Donc, on fait plus attention. Notamment, sur les dons très majeurs. Mais on a accordé une importance particulière aux petits qui sont très vulnérables, ces années-ci. Eux, on a essayé vraiment de les maintenir à flot ». (FPriv8; 207 : 207)

« Dans un contexte de restriction où on voit ses revenus décroître, donc sa capacité de soutenir diminuée, il est sûr qu'on aura d'autres paramètres de présélection ». (FPriv10; 93 : 93)

L'éthique comme critère de sélection

Certes, le respect de l'éthique est un critère de sélection important pour plusieurs fondations privées, mais compte tenu des moyens de vérification à mettre en place, certaines fondations privées se préoccupent peu de la pratique de l'éthique par des organismes financés. Pour d'autres répondants privés, le respect de l'éthique est important tant pour le donataire que pour le donateur.

« C'est important pour le donateur et le donataire. Puis, les regards sont de plus en plus posés sur les organismes et les gens qui leur donnent. On vit dans une société où, on le voit avec tous les scandales de corruption et tout ça, on a besoin d'avoir qu'une apparence de corruption pour que ça devienne une grosse affaire. Donc, je pense que c'est important pour tout le monde que les règles d'éthique soient respectées à la lettre pour ne justement pas qu'un organisme qui fait du super bon travail, perde du financement parce qu'il y aurait apparence de conflits d'intérêts ». (FPriv8; 199 : 199)

« Oui. On tient bien compte de l'éthique, mais on ne fait pas d'enquêtes. Toutefois, par différents moyens, quand ils nous donnent copie de leur rapport financier et de leur rapport d'activités annuel, on peut quand même avoir une idée de ce qui se passe. Quand tu regardes les états financiers d'une organisation, tu t'assures quand même d'une saine gestion. Cependant, les règles d'éthique, j'ai peut-être moins de moyens de les vérifier ». (FPriv16; 143 : 143)

La mobilisation des ressources et la visibilité comme critères de sélection

Selon les fondations privées, tout organisme capable de mobiliser plusieurs ressources de différentes sources à la fois augmente sa crédibilité auprès des financeurs. En effet, selon les affirmations de deux des fondations :

« Les organismes préfèrent souvent recevoir des octrois de trois fondations, par exemple de 10 000 \$CA, plutôt qu'un financement de 30 000 \$ CA d'une seule fondation. En effet, cela veut dire que leur projet a été évalué par deux ou trois fondations au lieu d'une seule, et cela est très important, car le soutien qu'ils reçoivent de ces fondations leur donnera plus de crédibilité et de confiance auprès des autres bailleurs de fonds. Nous essayons donc de travailler régulièrement en collaboration ». (FPriv11; 74 : 74)

« Oui, pour nous, c'est important. L'effort que l'organisme a fait pour solliciter d'autres partenaires financiers. Et c'est un effort supplémentaire. Ils ne se sont pas fiés uniquement à la Fondation ». (FPriv16; 85 : 85)

Pour les fondations privées, la visibilité est importante afin de décrocher du financement chez certains financeurs. Toutefois, elle ne constitue pas une garantie en soi! Parce que, selon nos répondants, une très grande visibilité n'a aucune influence sur leur décision de financement. Par ailleurs, quelquefois, pour aider les organismes financés à augmenter leur visibilité, certains financeurs acceptent que leurs dons soient communiqués au grand public, comme le souligne l'une des personnes interviewées :

« La visibilité... Ce n'est pas... une priorité, pour nous. Jusqu'en 2007, on en demandait pas, au contraire, on ne voulait pas qu'ils affichent nos dons. On s'est rendu compte que ça leur nuisait parce qu'ils ne pouvaient pas dire : regardez telle fondation m'a donné..., ils nous font confiance. Est-ce que vous nous donnez aussi? Fait que ça, c'était un petit peu dommage. Fait qu'on a décidé oui, d'accepter que nos dons soient diffusés. Alors, nous, nous nous sommes donnés comme mot d'ordre, que la visibilité doit toujours mettre l'emphase sur le financé, par sur nous. Donc, si notre don peut faire en sorte qu'il ait une visibilité, tant mieux, ça me fait plaisir. Ce n'est pas parce qu'un organisme a une superbe réputation, par exemple, les organismes qui sont comme des médias Darling, tout le monde les connaît, tout le monde les aime beaucoup qu'on va les financer. Non, ça ne va pas influencer notre don. Non! » FPriv8 (236 : 241)

« On est dans le milieu depuis si longtemps. Donc, les organismes, on les connaît, on peut connaître leurs directions, leur fonctionnement. C'est beaucoup la réputation, on parle dans des colloques, dans des rencontres, on a un réseau. Donc, la crédibilité des organismes se fait comme ça. La visibilité d'une organisation, ça y fait pour beaucoup ». FPriv16 (93 : 93)

« Ça dépend des milieux. Parce que dans ces milieux, la visibilité, c'est essentiel pour bien accomplir leur mission. Si t'as des services de première ligne, personne ne te connaît, c'est difficile de les faire. Mais, je dirais pour nous ce n'est pas parce qu'un organisme, a une superbe réputation, par exemple les médias Darling, tout le monde les connaît, tout le monde les aime beaucoup qu'on va les financer. Non, ça ne va pas influencer notre don ». (FPriv8; 241 : 241)

5.1.1.2 Les fondations publiques et leurs critères de sélection

Nous rappelons ici aussi que les fondations publiques de l'échantillon de base sont : Centraide du Grand Montréal, la Fondation L'Œuvre Léger, La Fondation Jarislowsky, la Fondation communautaire juive de Montréal, la Fondation communautaire du Grand Montréal.

Tel que mentionné à la section précédente, globalement, il n'existe pas une grande différence entre les critères de sélection des fondations publiques et ceux des fondations privées. Les fondations publiques ont elles aussi des critères de sélection explicites et des critères de sélection implicites. Les critères explicites sont de deux sortes : les critères fondamentaux et les critères complémentaires.

5.1.1.2.1 Critères de sélection explicites fondations publiques

Les fondations publiques comme les fondations privées ont des critères de sélections parfois différents et quelquefois identiques les uns aux autres. Les critères explicites sont de deux catégories : les fondamentaux et les complémentaires. Les critères les plus fréquemment évoqués dans les discours des répondants de cette catégorie de financeurs sont les suivants :

Les critères de sélection explicites fondamentaux sont :

- le numéro d'enregistrement de l'ARC;
- la mission;
- la bonne gestion;
- la composition du CA et la direction de l'organisme;
- les états financiers;
- les lettres patentes;
- La gouvernance.

Les critères de sélection explicites complémentaires sont :

- l'ancrage dans son milieu;
- l'empowerment;
- l'impact potentiel du projet;
- le nombre de bénéficiaires visés par le projet;
- la structure organisationnelle.

La mission comme critère de sélection

Pour les fondations publiques, les missions des financeurs et des financés doivent converger. En fait, la plupart des fondations financent les organismes qui ont les mêmes missions et valeurs que les leurs.

Toutefois, certains financeurs publics estiment qu'il faudrait plutôt vérifier en quoi le projet soumis rejoint les orientations et les priorités de financement. L'important, selon eux, est que le projet vienne en aide, qu'il fasse une différence dans la qualité de vie des populations desservies. La lutte contre la pauvreté doit être un des objectifs du projet soumis pour financement.

Voici quelques données recueillies à ce propos :

« Notre mission est d'aider les organismes qui font une différence dans la qualité de vie des Montréalais. Donc d'un côté, même si nos missions ne sont pas semblables, il faut qu'ils viennent en aide, qu'ils fassent une différence dans la qualité de vie de la population ». (FPub5; 14 : 14)

« ...pas en tout, mais en partie. Parce que ce qui est important pour nous, c'est qu'il y ait toujours une démarche pour accompagner la personne à se prendre en main...L'objectif, c'est toujours d'aider les gens afin qu'ils se prennent en main et qu'ils soient les propres acteurs de leur développement. C'est vraiment ça. » (FPub2; 23 : 29)

“Well, for the most part, again, if our donors ask us our opinion about giving money to an organization, we can look at these things. But if they just say - Write a check to... this is what we want, that is what they want, we do that. For our own and designated dollars, yes, we have objectors, evaluations. We have a clear objective of what we want to accomplish. We... evaluate it. For most of it, really, it is not... it is what the donors want, we ask their opinion”. (FPub4; 25 : 25)

D'autre part, les citations ci-dessous sont des témoignages relatifs aux critères de sélection des fondations publiques :

« Un certain nombre d'exigences et de critères en termes de gestion, d'approches d'intervention d'empowerment, de participation au développement social, à la mobilisation locale, etc. On a un ensemble de critères ». (FPub1; 16 : 16)

« Toutes les questions de gouvernance, de structure organisationnelle, ce sont des choses qu'on regarde aussi ». (FPub1; 39 : 39)

« On nous présente des états financiers vérifiés. On nous présente un rapport d'activités. L'organisme doit être enregistré. Donc on demande les lettres patentes... « C'est un processus qui est très rigoureux au niveau de la gouvernance, parce que pour nous, c'est très important. Pourquoi? Parce que le dollar que la personne nous donne, il faut bien le dépenser. C'est important de le ramasser, il faut bien le ramasser, mais, il faut bien le dépenser pour maximiser ». (FPub2; 38 : 40)

« Il faut que la personne ait ses lettres patentes. Il faut qu'elle soit capable de remplir notre questionnaire. Il y a aussi une grille d'évaluation, l'organisme sait exactement qu'est-ce qu'on va vérifier. Il faut que l'organisme ait un mode démocratique. Il faut qu'il ait un conseil d'administration. Il faut vraiment qu'elle soit ancrée dans son milieu, et il faut qu'il travaille avec les autres organisations parce que ce n'est qu'ensemble qu'on peut faire la différence ». (FPub2; 42 : 48).

« J'essaie de donner de l'argent aux gens qui peuvent apporter de l'excellence. En plus ... Il faut des gens qui ont de l'imagination pour servir de bonnes causes. De plus, il faut s'assurer que les personnes en place vont faire de sorte que l'argent arrive là où on prévoyait le dépenser ». (FPub3; 20 : 20)

“We have objectives. Will they meet it? Will the program do what we want it to do? So that is it all. In the back of our mind, there is always - Can they do it? Right? Can they actually pull it off and do it? Do they have the structure, whatever?” (FPub4; 48 : 48)

« On tient compte du succès, mais on tient compte surtout du nombre de personnes qui vont bénéficier de notre financement ». (FPub5; 20 : 20)

5.1.1.2.2 Critères de sélection implicites fondations publiques

Schématiquement, la synthèse des critères de sélection implicites des fondations publiques se présente comme suit :

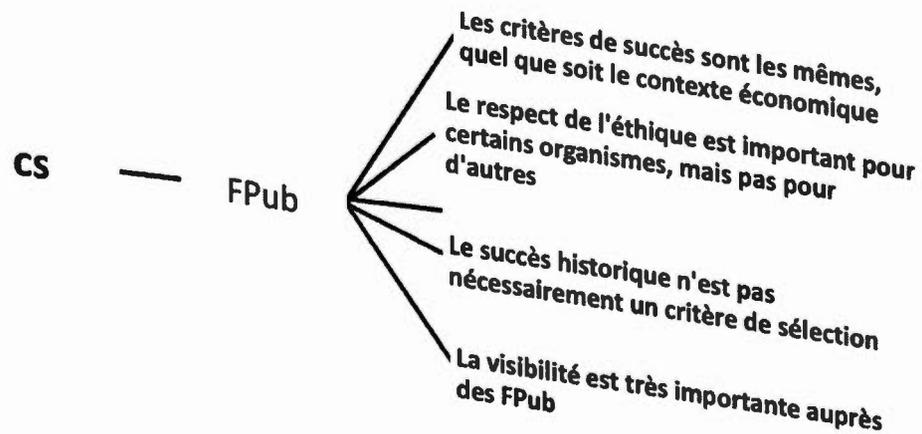


Figure 9. Synthèse des critères de sélection implicites des fondations publiques

Comme on peut le constater à partir du schéma ci-dessus, contrairement aux fondations privées, les critères de sélection implicites des fondations publiques sont moins précis. Ici, le caractère implicite des critères de sélection est moins précis, donc un peu flou.

Influence du contexte économique dans les critères de sélection

Pour les fondations publiques, les critères de sélection des financés sont les mêmes, quel que soit le contexte économique.

À propos du contexte économique, un des répondants a affirmé ce qui suit :

« Moi, je vous dirais qu'il y ait crise ou non, nous avons toujours la même rigueur! Nous sommes une organisation philanthropique qui a cette réputation, avec raison. Qu'il y ait crise ou non, on a toujours la même rigueur. Oui, on a toujours la même rigueur par rapport aux organismes. Alors on applique avec rigueur toutes les questions d'évaluation des organismes, tout en ayant de la compréhension envers les organismes. C'est un équilibre qui est difficile, mais qu'on arrive à tenir. La rigueur dans les exigences et dans les critères, en même temps, qu'une certaine souplesse, pour s'adapter aux communautés qui sont aux prises avec des situations différentes ». (FPub1; 30 : 33)

L'éthique comme critère de sélection

Le respect de l'éthique est un critère de sélection fondamental pour certaines fondations publiques. Par contre, d'autres ne se préoccupent pas du tout de l'éthique à cause du volume de demandes qu'ils ont à traiter.

À propos de l'éthique, nous avons recueilli les propos ci-après :

« Il faut être transparent. Il faut absolument que l'organisme, les gens qui composent cette organisation-là, soient tout à fait éthiques dans leur pratique, soient transparents. Sans ça, ils ne réussiront pas. Non! ». (FPub2; 137 : 137)

« Cent pour cent (100%)! On ne peut pas travailler avec des gens malhonnêtes ou qui font du mensonge. Si les gens ne sont pas honnêtes, on ne peut pas travailler avec eux. Si quelque chose n'est pas structuré et on ne sait pas qui est responsable, on ne peut pas le choisir. Tout ça entre dans les critères de sélection ». (FPub3; 263 : 263)

« Ce n'est pas une chose qu'on regarde parce qu'on a trop de demandes. On pose les questions les plus importantes ». (FPub5; 73 : 73)

La visibilité comme critère de sélection

Les fondations publiques n'attachent pas d'importance à la visibilité. Elle n'est pas du tout considérée comme critère de sélection. Elle n'est donc ni critère implicite ni critère explicite, comme l'expriment quelques-unes des personnes interrogées :

« ...pas en tout, mais en partie. Parce que ce qui est important pour nous, c'est qu'il ait toujours une démarche pour accompagner la personne à se prendre en main...L'objectif, c'est toujours d'aider les gens afin qu'ils se prennent en main et qu'ils soient les propres acteurs de leur développement. C'est vraiment ça". (FPub2; 23 : 29)

"Well, for the most part, again, if our donors ask us our opinion about giving money to an organization, we can look at these things. But if they just say - Write a check to... this is what we want, that is what they want, we do that. For our own and designated dollars, yes, we have objectors, evaluations. We have a clear objective of what we want to accomplish. We... evaluate it. For most of it, really, it is not... it is what the donors want, we ask their opinion". (FPub4; 25 : 25)

« Notre mission est d'aider les organismes qui font une différence dans la qualité de vie des Montréalais. Donc d'un côté, même si nos missions ne sont pas semblables, il faut qu'ils viennent en aide, qu'ils fassent une différence dans la qualité de vie de la population ». (FPub5; 14 : 14)

5.1.1.3 Les critères de performance « réussite » des financés selon les financeurs

Rappelons ici que dans cette étude, le mot réussite est synonyme de performance et que le concept de succès est un critère de réussite, par ricochet, un critère de performance. Comme dans le cas des critères de sélection, nos résultats de recherche révèlent

l'existence de deux types de critères de réussite « performance » : les critères de réussite fondamentaux et complémentaires. Le schéma (figure 10) ci-après présente la synthèse des critères de réussite « performance » habituellement utilisés par les fondations publiques et privées.

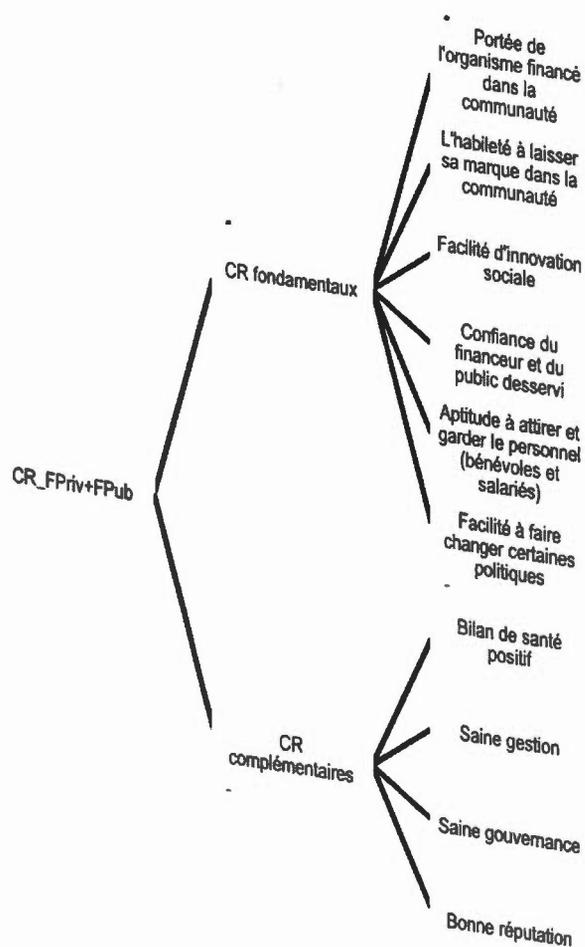


Figure 10. Synthèse des critères de réussite « performance » des fondations publiques et privées

Globalement, selon les fondations publiques et privées, un organisme financé performant (c'est-à-dire qui a réussi) est un organisme qui satisfait à la fois à au moins deux ou plusieurs des critères de réussite fondamentaux ci-après :

- une portée (effet, impact, importance, résultats tangibles) dans sa communauté;
- la confiance du financeur (donateur) et du public desservi;
- l'aptitude d'attirer et de retenir du personnel qualifié;
- l'habileté à laisser sa marque dans la société;
- la facilité d'innovation sociale;
- la capacité à faire changer certaines politiques des gouvernements.

Les critères de réussite « performance » complémentaires suivants sont moins cités par les répondants, mais à notre avis, ils méritent néanmoins une certaine attention :

- le bilan de santé positif de l'organisme financé;
- la saine gestion;
- la saine gouvernance;
- la bonne réputation.

Nous considérons qu'il serait très difficile pour un organisme financé de satisfaire les critères de réussite « performance » fondamentaux mentionnés ci-dessus lorsqu'un ou plusieurs des critères « complémentaires » de performance sont défaillants.

Nous avons aussi constaté qu'en termes de critères de performance de « réussite », les financeurs accordent plus d'importance à l'âge et à la taille, à la gestion et au succès comme critères de réussite « performance ». De plus, nous avons constaté que les opinions des deux types de fondations convergent et qu'elles accordent beaucoup

d'importance aux critères de réussite SUCCÈS et GESTION. Les résultats de recherche révèlent que les fondations publiques et privées sont unanimes sur le fait que le succès est un concept difficile à définir et qu'il est plutôt très subjectif et complexe. Par contre, les deux catégories de fondation utilisent différentes caractéristiques pour qualifier le succès d'un organisme de charité financé.

Nous présentons ci-dessous quelques affirmations recueillies :

À propos du succès comme critère de réussite « performance »

« Nous, ce qu'on en entend par succès, ce sont les résultats. Par résultat, on entend, quelles ont été les améliorations chez les personnes ou dans la collectivité qui peuvent être raisonnablement attribuées à l'action de l'organisme. On souhaite qu'un organisme puisse démontrer de façon documentée qu'il a contribué par son intervention à de petits succès chez les personnes qu'il rejoint ». (FPub1; 18 : 20)

« Contrairement à beaucoup de fondations, on a pas des critères de succès très coulés dans le béton où on va dire - faut que vous augmentiez le nombre d'utilisateurs, faut que vous amélioriez ça. C'est plus fluide. On voit ça de façon plus organique. Donc le bilan de santé globale, ça c'est un critère, un critère de succès ». (FPriv8; 75 : 76)

À propos de la gestion comme critère de réussite, performance :

“Yes. I think you have to be focussed; you have to know what you want to do. What your mandate is. How to accomplish it and get it done. Passion helps. Passion is important. So... that there are people that can get it done very well, because they have a passion. It really helps to have good management skills which is basically focussing on which you have to get done, understand what you have to get done, focussing on it and getting it done. So... the manager, like myself or others, have to put the ego away okay. It can't be all about you. It is got to be about your customers, it is got to be to your lay people, your volunteers. And you got to put it all together and make it happen. It is a very complex field, the idea of running a charity because you have the volunteer-based that has such an important part of it. And... there are so many interactions which are very different than a normal business”. (FPub4; 95 : 97)

« Je pense qu'il y a une relation entre la bonne gestion et le succès dans les organismes de bienfaisance. Alors, quand nous, on va... visiter les lieux, où l'activité sociale se fait, et qu'on se fait donner une présentation par la directrice ou le directeur, on cherche une démonstration de bonne gestion et c'est un critère pour le don éventuel à l'organisation. C'est souvent un critère ». (FPriv9; 148 : 148)

Cependant, il y a une divergence d'opinions en ce qui concerne la confiance, l'âge et la taille comme critère de réussite. En fait, la confiance occupe une place plus importante chez les fondations publiques que chez les fondations privées. Il ressort aussi que l'âge et la taille comme critère de réussite « performance » occupe une place prépondérante chez les financeurs privés, contrairement aux financeurs publics qui ne lui accordent que peu d'importance. Nous reprenons ci-dessous quelques avis émis à ce sujet :

À propos de la confiance :

« On a une responsabilité importante. C'est que nous, on collecte des dons, de travailleurs, d'entreprises et de citoyens qui nous font confiance. Et ils nous confient leurs dons pour qu'on en fasse le meilleur usage possible. Et c'est une responsabilité qu'on assume en la prenant très au sérieux. Il faut qu'on soit à la hauteur de la confiance qu'on nous fait. S'il y avait quelque chose qui n'était pas bien fait, on pourrait facilement perdre la confiance des donateurs ». (FPub1, 32 : 32)

« Je dirais qu'en règle générale, je ne pars pas méfiante avec les organismes communautaires. Je leur fais grande confiance. D'entrée de jeu, je pense que c'est des gens qui travaillent très fort et qui ont à cœur leur mission, donc je leur donne effectivement confiance. Ils partent avec un plus ». (FPriv16, 143 : 143)

À propos de l'âge et de la taille :

« C'est évident que notre analyse de dossier tient compte de ces critères-là. Comme on est une Fondation assez généraliste, on a des organismes de très petites tailles avec des budgets très restreints jusqu'à des grands centres universitaires, des centres de recherche, des hôpitaux qui ont ... beaucoup plus

d'employés que nous et c'est des budgets beaucoup plus élevés que le nôtre également. Donc à ce moment-là, nos attentes et nos demandes ne sont pas les mêmes. Dans le cadre, par exemple, d'un organisme de très grande taille, je ne financerais pas juste les opérations courantes. Je vais vouloir cibler. Parce que je ne veux pas, c'est tellement gros que j'ai l'impression que si je donne et qu'on ne cible pas, mon don va se perdre un petit peu. Donc, là, on cible. Pis, je vais avoir des exigences plus pointues, je dirais, au niveau du suivi des dons. Parce qu'on estime qu'ils ont davantage de ressources pour être en mesure de fournir ça. Par contre, un organisme qui a 12 employés, qui travaille avec 1M\$ CA par année, je ne demanderai pas de me faire un rapport de 10 pages. Oui, je vais lui demander un suivi sur mon don. Mais je vais accepter d'être beaucoup plus informelle dans la façon dont je travaille avec eux. Donc ça a une importance vraiment je dirais que la taille, le budget -a une importance ». FPriv8 (100 : 101)

« Mais ce n'est pas nécessairement parce qu'un organisme a une très longue expérience et est très ancien qu'il a du succès. On en voit de tout. Il arrive qu'un organisme qui a beaucoup d'expérience soit sclérosé. Par contre, dans d'autres cas, non. Ce n'est pas une équation. Ce n'est pas parce que t'as une longue expérience que tu es sclérosé, mais ce n'est pas parce que t'as une longue expérience non plus que tu as du succès ». (Fpub1, 22 : 22)

Nous mentionnons également que, de façon globale, l'analyse comparative des résultats de l'échantillon de base sur les critères de réussite « performance » versus les résultats de l'échantillon tampon relatifs aux critères de réussite indique une convergence de points de vue pour la plupart des critères de réussite. Les extraits de citations ci-dessous en témoignent.

À propos de la définition du succès d'un organisme financé :

« Pour moi, le succès d'un organisme qu'on finance c'est qu'il ait : une perspective d'autofinancement, d'autonomie ou de reprise en mains, un leadership. Ici, on a été financé dans certains projets, c'est des fondations qui nous ont appelés et nous ont demandé pour nous financer. On ne les avait même pas sollicités. C'est parce que dans la perspective, il y avait cette possibilité de se reprendre en main ». (FPubAut20; 86 : 86)

À propos de l'âge et de la taille comme critère de réussite :

« Pour faire une bonne job, il ne faut pas penser qu'il faut avoir un très gros chiffre d'affaires. Il faut être fonctionnel, faut bien faire sa job. Si j'étais une Fondation qui finance, j'essaierais de financer plus les organismes qui commencent que ceux qui ont déjà commencé. Parce que, s'ils sont là depuis 15-20 ans et tout d'un coup, ils ont besoin de moi, c'est qu'il y a quelque chose qui va mal... » (FPubAut20; 119 : 119)

Concernant le critère de réussite « confiance », les résultats de l'échantillon tampon renforcent les points de vue des répondants de l'échantillon de base selon lesquels les organismes de bienfaisance éprouvent des difficultés à se trouver du financement. En effet, les données recueillies sur le terrain indiquent ce qui suit :

À propos de la confiance comme critère de réussite :

« Les banques ne considèrent pas du tout les organismes communautaires. J'ai 2,6 M\$ CA qui m'est donné et j'ai besoin de 1,2 M\$ CA que je dois trouver et, les banques sont toujours en train de dire Ouais! Mais c'est un OBNL, etc. Même si on a l'argent, on n'est pas tout à fait crédible. C'est difficile ». (FPubAut20; 161 : 161)

Pour ce qui est de la définition du succès, les résultats de l'échantillon tampon montrent que pour qu'il y ait succès, il faut :

- que la mission de l'organisme soit ancrée dans la communauté et qu'elle réponde à une problématique réelle;
- qu'il y ait une implication citoyenne, c'est-à-dire qu'il faut que la communauté s'implique dans l'organisme;
- avoir un financement qui répond aux besoins de l'actualisation de la mission.

Nous considérons que cette définition du succès contribue à consolider les résultats de l'échantillon de base.

L'analyse comparative des résultats par rapport aux critères gestion et évaluation des résultats indique une nette convergence des points de vue des répondants des deux échantillons. En effet, les citations ci-dessous vont dans le même sens que les résultats de l'échantillon de base.

À propos de la gestion comme critère de réussite :

« Je dirais que c'est la clé du succès, une bonne gestion. Mais il faut que... on ne peut pas passer à côté de ça. Tu n'auras pas de succès si tu n'as pas une bonne gestion. C'est évident! ». (FPubAut20; 169 : 169)

À propos de l'évaluation des résultats :

« Lors des assemblées générales, le conseil se rend sur place, voit les résultats. Parce que c'est devenu des organismes communautaires autonomes, donc, il y a beaucoup de participations des gens... Le nombre de personnes qu'elles rejoignent et quelles sortes de personnes qu'elles rejoignent, ça c'est bien important. Ce n'est pas juste le rapport financier. On veut un rapport des activités qu'elles font. Ça, c'est très important. Le rapport d'activités est même plus important que le rapport financier ». (FPriv17; 81 : 82)

Globalement, le tableau 12 ci-après présente la synthèse des critères de réussite « performance » utilisés dans les discours des dirigeants des fondations publiques et privées du Québec.

| Critères de réussite « performance » | | Fondations publiques et privées | |
|---|---|---|--|
| Fondamentaux | | <ul style="list-style-type: none"> - Portée de l'organisme financé dans la communauté - L'habileté à laisser sa marque dans la communauté - Facilité d'innovation sociale - Confiance du financeur et du public desservi - Facilité à faire changer certaines politiques | |
| Complémentaires | | <ul style="list-style-type: none"> - Bilan de santé positif - Saine gestion - Saine gouvernance - Bonne réputation | |
| Critères de réussite « performance » | | Fondations privées | Fondations publiques |
| Critères de réussite d'un organisme de charité financé par catégorie de répondants | Succès | <ul style="list-style-type: none"> - Saine gouvernance - Saine gestion - Flexibilité et adaptabilité - Capacité de se remettre en question et d'évoluer - Implication dans le milieu - Innovation sociale - Bilan de santé global - Réputation - Mener des actions pour faire changer certaines politiques - Capacité de mobiliser plus de ressources financières | <ul style="list-style-type: none"> - Résultats - Saine gouvernance - Flexibilité - Capacité de se remettre en question et d'évoluer - Être bien ancré et fonctionner bien dans son milieu - Innovation sociale - Réputation - Faire peu de choses, mais bien |
| | Âge et taille | - Pas un critère de réussite | <ul style="list-style-type: none"> - Pas un critère de réussite - « on peut être petit et avoir du succès tout comme être grand et ne pas avoir de succès ou quelquefois sclérosé » |
| | Confiance | - Absolument nécessaire dans toutes leurs relations entre financés et financeurs pour assurer la réussite du financé | - La confiance est la clef qui ouvre les portes de tous les donateurs. Sans confiance, il n'y a pas de financement |
| | Atteindre les résultats visés des financés | - Les résultats d'un organisme de charité et d'une entreprise privée ne devraient pas être évalués de la même façon | - Idem que fondations privées |
| | Gestion | <ul style="list-style-type: none"> - Élément crucial pour la réussite - Plus complexe dans le cas d'un organisme de charité que dans celui d'une entreprise privée; - Le succès d'un organisme mal géré ne dure que peu de temps - Une bonne gestion est une condition nécessaire, mais pas suffisante pour assurer la performance, réussite d'un organisme de charité financé | - La gestion est cruciale pour la réussite d'un organisme de charité; la gestion d'un organisme de charité est plus complexe que la gestion d'une entreprise privée |

Tableau 12. Critères de réussite « performance » des organismes de charité selon les fondations du Québec

Les sections qui suivent présentent de façon plus détaillée les critères de réussite « performance » par type de fondation.

5.1.2.1 Les fondations privées et leurs critères de réussite « performance »

Les résultats présentés ici couvrent les critères de performance « réussite » relatifs aux points suivants : définition du succès, âge et taille, confiance, évaluation des résultats et gestion.

Définition du succès d'un organisme financé par les fondations privées

Plusieurs aspects sont pris en compte par les fondations privées dans la définition du succès comme critère de réussite d'un organisme financé à savoir : la saine gouvernance, la saine gestion, la flexibilité et l'adaptabilité, la capacité de se remettre en question et d'évoluer, l'implication dans le milieu, l'innovation sociale, le bilan de santé global, la réputation, les actions pour faire changer certaines politiques des gouvernements (fédéral ou provinciaux) et la capacité de mobiliser plus de ressources financières comme l'illustrent les affirmations ci-après : .

« Son implication dans le milieu est un des facteurs importants de réussite, la saine gouvernance aussi. Un fonctionnement démocratique, une bonne gestion, après ça, une bonne implication dans le milieu, dans le réseau. Après, avec ça, je pense qu'on a un bon... succès. Il y a beaucoup d'autres petits ingrédients ». (FPriv16; 36 : 36)

« Je parlerais plus en termes de réputation, de saine gouvernance, de saine gestion, ça me préoccupe plus. Mais la notion de succès, moi, je l'attribue plus au projet qui est présenté ». (FPriv16; 119 : 119)

Plusieurs définitions du succès sont souvent utilisées dans les discours des dirigeants des fondations privées. En effet, selon les fondations privées, le succès d'un organisme c'est entre autres :

— la portée de cet organisme dans sa communauté; (FPriv8, 56 : 56)

- son aptitude à laisser sa marque dans la société; (Fpriv11, 30 : 30)
- être capable d’obtenir des résultats tangibles.; (Fpriv9, 40 : 40)

À propos de la définition, les réactions suivantes ont été enregistrées :

« Je dirais qu’un des indicateurs importants, c’est la portée dans la communauté. Ça ne veut pas dire le nombre de personnes aidées, nécessairement. Mais ça veut dire un organisme qui laisse sa marque dans la communauté. Un autre point important, c’est l’innovation dans ses façons d’intervenir ». (FPriv8, 56 : 56)

« Le succès, ce serait la capacité de cet organisme ou de ces organismes de démontrer qu’ils ont un résultat tangible pour notre société ». (Fpriv9, 40 : 40)

« C’est facile et c’est très concret. Nous leur demandons un rapport sur le projet qu’ils visent à réaliser, le rapport annuel de l’organisme, ses états financiers, et nous leur rendons visite » (Fpriv11, 30 : 30)

« Quand on parle du succès des organismes de charité, moi, c’est sûr qu’il y a la question de l’innovation sociale qui m’intéresse beaucoup. Je trouve que c’est important au niveau du succès » (FPriv16; 229 : 229)

“As we say in our business, when it starts to be the lessons from the projects start to get into the water supply, to change larger systems, then, we know we are having success... When you came to level of changing in federal government’s policies around a certain group or a certain issue, then you are starting to make the kind of innovation that we are talking about”. (FPriv15; 16 : 16)

L’âge et la taille comme critère de performance « réussite »

Selon plusieurs répondants privés, l'âge et la taille d'un organisme ne constituent pas des critères de réussite « performance ». En fait, selon les répondants, on peut être petit et performant tout comme être grand et ne pas être performant, et vice-versa. Néanmoins, quelquefois, les financeurs utilisent l'âge et la taille dans leurs critères de sélection pour, soit définir le type de financement, soit établir les modalités de suivi du financement. Les donateurs financent de plus en plus les petits organismes compte tenu du fait que l'impact est plus visible chez ces derniers, comparé aux plus grands.

L'analyse des points de vue des répondants privés sur la variable AgeTaille indique une divergence d'opinions. En effet, certains pensent que l'âge et la taille sont importants dans le choix des organismes à financer, mais plusieurs soutiennent le contraire. Par exemple, selon le répondant FPriv8, l'âge et la taille d'un organisme sont d'une importance capitale dans leurs critères de sélection des organismes à financer. Selon ce répondant, c'est en fonction de ces deux paramètres (âge et taille) que le type et la nature du soutien à accorder est déterminé à savoir : les opérations courantes et le financement ciblé. Les plus petits organismes, en plus de profiter de financement pour les opérations courantes bénéficient également de programmes de formation. Aussi, le niveau d'exigence en termes de suivi varie selon la taille. Les plus grands ont des exigences plus pointues au niveau du suivi. Tandis que les plus petits ont des exigences plus souples, et la relation de travail est plus informelle. Toutefois, selon le même répondant, il n'y a pas de préférence entre petit et grand pour l'octroi de financement.

Dans le même ordre d'idée, le répondant Fpriv9 dit soutenir les plus petits organismes en leur offrant parfois des services de conseil. Il estime aussi que de plus en plus de donateurs veulent donner à la base (grassroots) compte tenu du fait qu'ils veulent toucher à des causes individuelles qui sont quelques fois personnelles. Selon Fpriv16, il faut plus se fier au flair pour financer les petits organismes et assurer ainsi un rôle de levier.

À propos de l'âge et de la taille, la déclaration suivante a été recueillie :

« [...] Ce qui est important pour nous, ça va nous arriver de financer pour être un levier. Si je reçois un organisme plus nouveau, moins bien enraciné dans son milieu, qui a plus de difficulté à faire des campagnes de financement dans sa région, mais que moi, je juge la crédibilité de cet organisme-là, je vais financer et accorder un soutien financier pour servir de levier. [...]...Parce que, un tout petit organisme peut avoir une idée géniale. Pour que fasse boule de neige et on en a plein d'exemples ». (FPriv16 (91 : 127))

La plupart des répondants privés disent n'être pas intéressés par les aspects âge et taille des organismes qu'ils financent. D'ailleurs, selon ces répondants, parfois de petites organisations peuvent occuper la première place dans leur domaine à côté d'une grande organisation. Par ailleurs, souvent les financeurs privés regardent la gouvernance, la composition du CA, le leadership en gestion, l'habileté à gérer les fonds et des projets et à rendre compte des organismes financés avant d'octroyer un financement. Ils s'investissent aussi à créer un environnement propice à de bonnes collaborations et d'échanges entre eux et les organismes financés.

Nous avons enregistré d'autres réactions à propos de l'âge et de la taille. Comme indiqué ci-dessous :

« L'âge et la taille ne sont pas les seuls critères de succès pour nous. En effet, il y a de grandes organisations qui ont énormément de problèmes à l'interne et peuvent avoir des difficultés à réaliser leurs projets. Certes, la taille permet de réaliser des projets plus importants, mais les organismes de petite taille et les organismes jeunes peuvent avoir des succès énormes. Nous préférons souvent octroyer à de petits organismes là où notre contribution peut avoir un impact décisif sur l'accomplissement de leur mission ». (FPriv11 36 : 36)

“They may be a small organization but they are on the cut on the edge, for example, maybe getting quite a bit bigger or doing something differently... But definitely, the governance of an organization, we know that the quality of their board, the leadership in the management, their ability to manage money and projects, and report effectively, all small things that matter to us. But perhaps

more importantly is their ability to learn and share that learning. So we are not going to... our process of working with people is definitely not administratively heavy. So we are not going to burden them with all kinds of ridiculous quantitative reporting measures because quite frankly, we are less interested at it”
– (FPriv15, 52 : 52)

La confiance comme critère de réussite « performance »

Selon les fondations privées, la confiance entre financeurs et financés est absolument nécessaire dans toutes leurs relations. Les moyens de s’en assurer varient d’un répondant à un autre. Nous avons observé trois approches sur la manière d’établir et de maintenir la confiance entre financés et financeurs à savoir :

- Ceux/celles qui, d’entrée de jeu font entièrement confiance aux organismes financés. Ceci s’explique souvent par leurs connaissances et expériences du milieu communautaire. (FPriv16, 143 : 143)
- Ceux/celles qui, bien que connaissant le milieu communautaire, créent des conditions propices à des relations détendues, souples et informelles favorables au développement d’un climat de confiance. (FPriv8, 41 : 41)
- Ceux/celles qui, avant toute décision de financement, passent par toutes sortes d’astuces ‘subjectives’ pour s’informer de la crédibilité du demandeur de financement.

Parlant de la confiance comme critère de réussite, certaines personnes interviewées ont affirmé ce qui suit :

« Je dirais qu’en règle générale, je ne pars pas méfiante avec les organismes communautaires. Je leur fais grande confiance. Oui! D’entrée de jeu, je pense que c’est des gens qui travaillent très fort et qui ont à cœur leur mission, donc... je... leur donne effectivement confiance. Ils partent avec un plus ». FPriv16 (143 : 143)

« On ne veut surtout pas qu’ils pensent que parce qu’on leur donne des sous, toutes suggestions qu’on peut avoir, ils doivent la prendre au pied de la lettre et la faire.

Eh! Non. Des fois, ce n'est pas parce qu'on est le financeur que notre cravate est la plus belle. Dès fois, notre cravate est un peu passée de mode. Donc, on veut qu'ils se sentent à l'aise de nous dire - Écoutez, l'idée que vous avez, c'est très gentil de la partager avec nous, mais pour telle et telle raison, ça ne pourrait pas s'intégrer. Parce qu'on ne veut surtout pas que quand ils vivent une période un peu plus difficile, qu'ils se sentent obligés de nous le cacher. On veut qu'ils soient capables d'appeler et nous dire- On vit une période un petit peu plus difficile. On a des gros défis. On ne vous le cachera pas. On a pensé qu'on pourrait les régler de telle et telle façon. On a des solutions. On a besoin de votre aide. Ça, pour nous, ça nous permet d'aller plus loin ». FPriv8 (41 : 41)

Atteindre les résultats visés des financés comme critère de réussite « performance »

Les répondants privés soutiennent que les résultats d'un organisme de charité et d'une entreprise privée ne devraient pas être évalués de la même façon. L'utilisation de mesures d'impacts plus qualitatives serait plus appropriée (Fpriv8, 114 : 114). L'auto-évaluation participative est un outil qui, selon les répondants privés, donne de bons résultats, mais qui coûterait cher (Fpriv8, 168 : 168). Toutefois, cette approche devrait être soutenue davantage. Convaincues de cette réalité, certaines fondations privées appuient les organismes dans le développement d'outils et d'approches d'évaluation plus souples et adaptés.

À propos de l'évaluation des résultats, voici quelques propos recueillis :

« Comme on soutient beaucoup les opérations régulières, c'est plus difficile à évaluer qu'un projet. En soutenant les opérations régulières, on a un peu abandonné les mesures uniquement quantitatives. Ce qu'on fait, nos mesures d'impacts, on appelle ça un bilan de santé globale. Donc, vraiment, lorsque l'organisme revient après un an, on regarde où ils étaient quand on est parti et où ils sont maintenant. Donc, c'est quoi leur... comment va leur santé financière, comment vont leurs ressources humaines, comment vont les partenariats avec le milieu ». (Fpriv8, 114 : 114).

« On est conscients que ça coûte cher. C'est des choses qui demandent du temps, mais on aimerait amener nos organismes à le faire davantage. On a travaillé avec une Fondation de Toronto qui avait créé un guide sur l'évaluation participative

où ils peuvent le faire par eux-mêmes, s'engager un consultant. Donc, on l'a fait traduire pour que tous nos organismes puissent y avoir accès. Puis ça, c'est quelque chose que dans les prochaines années, on aimerait ». (Fpriv8, 168 : 168)

« Les fondations d'hôpitaux étant gérées à l'interne utilisent leurs propres critères d'évaluation. Dans ce cas, on s'assure seulement que l'argent qu'on donne est utilisé dans l'objectif de la demande. Mais lorsqu'on finance des organismes communautaires, on surveille et on demande les états financiers. Souvent on a un administrateur qui s'implique un peu dans le suivi de l'organisme ». FPriv14 (106 : 106).

La gestion comme critère de réussite « performance »

Les répondants privés sont unanimes sur le fait que : la gestion est un élément crucial pour la réussite « performance » d'un organisme de charité (FPriv9; 143 : 148); cette gestion est plus complexe dans le cas d'un organisme de charité que dans celui d'une entreprise privée; le succès d'un organisme mal géré ne dure que peu de temps (FPriv8; 243 : 243); et que malgré le fait qu'une bonne gestion est une condition nécessaire, elle n'est pas suffisante pour assurer la performance « réussite » d'un organisme de charité financé. Par ailleurs, tous les répondants privés s'attendent à ce que les fonds mis à la disposition des organismes soient bien gérés.

Certains répondants privés qualifieraient la gestion des organismes de charité de bonne, voire très bonne, et pensent que ceux-ci sont très rigoureux. Par ailleurs, d'autres répondants du même groupe estiment que la nécessité d'une bonne gestion ne s'applique qu'aux organismes d'une certaine envergure (FPriv11; 105 : 108). Par exemple, un tout petit organisme qui emploie 2 personnes n'a pas besoin d'être bien géré pour avoir du succès. Alors que les grands organismes de charité sont tenus d'observer les règles et principes de saine gestion pour réussir. Selon les répondants, la saine gestion comprend plusieurs ingrédients, notamment la gestion financière et la gestion des RH (salariés et bénévoles). Autrement dit, selon les résultats, la bonne réputation et la capacité de retenir ses volontaires font partie d'une saine gestion.

Les citations ci-dessous sont relatives à la gestion comme critère de réussite « performance » :

« Un organisme qui n'a pas une bonne gestion pourrait réussir peut-être pendant un certain temps. Mais je pense qu'un organisme qui est mal géré, éventuellement, finit toujours par perdre parce que, les gens commencent à moins faire confiance et vont moins financer. Les organismes qui sont mal gérés, la plupart, tombent assez rapidement ». (FPriv8; 243 : 243)

« La question ne se pose pas pour nous, bonne gestion égale à succès. Je pense qu'il y a une relation entre la bonne gestion et le succès dans les organismes de bienfaisance. Alors, quand nous, on va visiter les lieux, où l'activité sociale se fait, et qu'on se fait donner une présentation par la directrice ou le directeur, on cherche, une démonstration de bonne gestion et c'est un critère pour le don éventuel à l'organisation. C'est souvent un critère. On veut s'assurer que les sous, qu'on va donner sont bien gérés ». (FPriv9; 143 : 148)

« Un organisme qui est bien géré a plus de chances de réussir. Un organisme qui est mal géré où on laisse aller les choses, où on a le sentiment que les choses vont se construire tout naturellement, il n'y a pas de génération spontanée. Ce n'est pas vrai ». (FPriv10; 147 : 147)

« Le succès est extrêmement important, mais il est toujours basé sur un minimum de bonne gestion, car sinon l'organisme va s'effondrer. L'organisme ne pourrait continuer à progresser sans une bonne gestion. La mission est importante, mais la gestion et la comptabilité le sont également. Les rapports sur un projet subventionné, les états financiers et les rapports annuels des organismes permettent d'avoir une idée assez exacte de l'état de santé de cet organisme. Dire qu'un organisme bien géré a du succès et qu'un organisme mal géré n'a pas de succès dépend de la taille de l'organisme. Un organisme d'une certaine taille doit être bien géré pour avoir du succès. Par contre, un organisme où il n'y a qu'un ou deux individus qui travaillent 12 heures par jours, sur un ou deux projets, peut-être moins bien géré et avoir du succès. Mais, dès qu'il commence à atteindre une certaine taille, il doit être bien géré ». (FPriv11; 105 : 108)

« Je trouve qu'ils ont une belle capacité, les organismes qui sont bien enracinés dans leur milieu, une belle capacité de solliciter les gens du milieu pour les faire participer financièrement à des projets de développement. Non, je la qualifierais de bonne et voire très bonne la gestion des organismes. Oui! Je pense qu'il y a

beaucoup de rigueurs. Il y a beaucoup de soucis de faire beaucoup avec les moyens dont on dispose ». (FPriv16; 81 : 81)

5.1.2.2 Les fondations publiques et leurs critères de réussite « performance »

Comme dans le cas des fondations privées, les résultats présentés ici couvrent les critères de réussite relatifs à : la définition du succès, l'âge et la taille, la confiance, l'évaluation des résultats et la gestion. En effet, selon les fondations publiques :

- Pour plusieurs répondants, l'âge et la taille d'un organisme ne constituent pas des critères de succès.
- La confiance du financeur et du public à l'endroit du financé est un critère essentiel de réussite.
- Le respect des engagements, la remise des rapports à temps et la composition du conseil d'administration sont des éléments de base pour établir la confiance entre financeurs et financés.
- L'impact, l'ancrage local, l'innovation sociale pour des solutions durables aux problèmes, la saine gouvernance, le bilan de santé sont globalement utilisés pour définir la performance « réussite » d'un organisme financé.
- Le secteur à but lucratif et le secteur à but non lucratif étant différents poursuivent des objectifs différents, ils, devraient avoir des approches d'évaluations de résultats distinctes.
- La gestion d'un organisme de charité est plus complexe que celle d'une petite et moyenne entreprise (PME). Elle est une condition nécessaire, mais pas suffisante pour le succès. En effet, selon les résultats, on peut être bien géré et ne pas avoir du succès et avoir du succès sans être bien géré.

De façon plus précise, ces résultats sur les critères de réussite sont présentés ci-dessous.

La définition du succès d'un organisme financé par les fondations publiques

Comme les fondations privées, les publiques tiennent compte de plusieurs aspects pour définir le succès d'un organisme de charité à savoir : les résultats, la saine gouvernance, la flexibilité, la capacité de se remettre en question et d'évoluer, être bien ancré et fonctionner bien dans son milieu, l'innovation sociale, la réputation, que tout le monde l'apprécie et, faire peu de choses, mais bien.

Les citations suivantes sont relatives à la définition du succès comme critère de réussite :

« Nous, ce qu'on en entend par succès, ce sont les résultats. Par résultat, on entend, quelles ont été les améliorations chez les personnes ou dans la collectivité qui peuvent être raisonnablement attribuées à l'action de l'organisme. On souhaite qu'un organisme puisse démontrer de façon documentée qu'il a contribué par son intervention à de petits succès chez les personnes qu'il rejoint ». (FPub1; 18 : 20)

« Je vous dirais que les organismes que nous, on décide de soutenir, c'est des organismes qui sont bien ancrés qui fonctionnent bien dans le milieu ». (FPub2; 116 : 116)

« Elle a une réputation de première classe. Elle est bien respectée par les corporations. Elle écrit, elle conseille, elle enseigne. Dans ce cas là aussi, la chaire a un gros succès ». (FPub3; 91 : 91)

“For a foundation could be a service model that takes care of our donors. That is they look at what we want to do. Look at what they want to do. Because... And that takes care about doing philanthropy, then now, will be our success. It is a service model, it is not looking at what we want to do, it is looking at what they want to do. Do fewer things well. Focus on the most important things, get it done, don't try to do too many things, stop yourself doing things that are less important. It is not always good to do a lot of things. Just do some things very well. And that is what you should focus on”. (FPub4; 34 : 34)

Pour certaines fondations publiques, le succès est un concept difficile à définir et plutôt subjectif. Pour d'autres, c'est l'impact que l'organisme a sur sa communauté et le nombre de personnes aidées. Un autre groupe estime que lorsqu'un organisme est

capable de trouver des solutions durables pour améliorer les conditions de vie de sa communauté, on parle de succès.

« Un organisme qui développe des alternatives qui amènent les personnes à trouver des moyens en réseau, avec d'autres personnes, d'améliorer leurs conditions de vie de façon un petit peu plus durable. Ce genre d'approches qui fait le succès du communautaire par rapport aux réseaux institutionnels ou aux services plus institutionnalisés... Un autre aspect du travail des organismes communautaires que l'on encourage et qui les caractérise, c'est la défense collective des droits des personnes. L'autre aspect, c'est l'innovation. En effet, les organismes communautaires étant proches du terrain, ils sont aux premières loges pour voir apparaître de nouveaux phénomènes sociaux. Ils cherchent donc continuellement des solutions aux problématiques en émergence, ils imaginent et inventent de nouvelles façons d'y faire face. On a pu le voir concernant par exemple le décrochage scolaire où des organismes ont entrepris d'offrir de l'aide au devoir à domicile, dans les familles même ». (FPub1; 8 : 11)

« Lorsque les organismes n'ont plus besoin de nous parce que le gouvernement provincial ou d'autres donateurs leur octroient des fonds, on dit qu'ils ont du succès ». (FPub2; 38 : 38)

“And we are less interested in some ways about big success. We are interested in having money available to people that if they have ideas to do things, they know there is a place to go.” (FPub4, 38 : 38)

« Le succès, c'est l'impact qu'ils ont. C'est le nombre de personnes qu'ils sont capables d'aider avec leur mission. C'est quantitatif! » (FPub5; 16 : 16)

L'âge et la taille comme critère de réussite « performance »

Selon les fondations publiques, on peut être petit et avoir du succès tout comme être grand et ne pas avoir de succès ou quelquefois ce dernier est sclérosé. En termes de financement, les petits organismes sont souvent plus favorisés que les gros, compte tenu du fait que l'impact est plus visible chez les plus petits.

À propos de l'âge et de la taille, les avis suivants ont été émis :

« Non! Pas grand-chose à voir. Il y a de petites universités qui travaillent beaucoup mieux qu'une grande université telle que l'Université de Montréal ». (Fpub3, 122 : 122)

“You can be small and successful and big and successful. Or big and not successful. Yes”. (Fpub4, 63 : 64)

« Ce n'est pas nécessairement l'âge, la taille et le succès qui comptent. On essaie de donner aussi un coup de pouce à de petits organismes. Ceux qui ont de gros revenus, on les finance peut-être un peu moins parce que nos subventions ne sont pas énormes; généralement, elles sont de l'ordre de 10K\$ CAD. Donc pour un petit organisme, ça fait une grande différence, mais pour ceux qui ont des budgets de plus que 3 ou 5M\$ CAD, l'impact n'est pas aussi grand ». (Fpub5; 22 : 22)

La confiance comme critère de réussite « performance »

Selon les financeurs (fondations publiques), la confiance serait la clef qui ouvre les portes de tous les donateurs. Sans confiance, il n'y a pas de financement. Le respect des engagements tel que la production de rapports à temps permet de bâtir la confiance entre financés et financeurs. La composition du conseil d'administration et son fonctionnement inspirent également la confiance des financeurs publics. Par la manière dont les fondations publiques sont tenues de garder la confiance de leurs donateurs, elles s'attendent de la même façon à ce que les organismes communautaires fassent tout pour être à la hauteur de la confiance de leurs donateurs (fondations). Certes, la confiance des donateurs est indispensable, mais celle du public et des communautés desservies est aussi nécessaire.

À propos de la confiance, les données recueillies indiquent ce qui suit :

« On a une responsabilité importante. C'est que nous, on collecte des dons de travailleurs, d'entreprises et de citoyens qui nous font confiance. Et ils nous confient leurs dons pour qu'on en fasse le meilleur usage possible. Et c'est une responsabilité qu'on assume en la prenant très au sérieux. Il faut qu'on soit à la hauteur de la confiance qu'on nous fait. S'il y avait quelque chose qui n'était pas

bien fait, on pourrait facilement perdre la confiance des donateurs ». (Ppub1, 32 : 32)

« Au niveau du conseil d'administration, quand c'est le frère ou la sœur du DG ou... Vous savez, ça n'arrive pas souvent, je n'ai pas vu ça souvent, mais par contre, ça arrive. Et là, on demande des changements. Il y a des organisations qui l'ont fait et qui sont très bien maintenant parce qu'on leur a dit- Ce n'est pas sain. Il n'y a pas assez de distance entre les gens ». (Fpub2; 115 : 115)

« Quand c'est bien fait et quand j'ai confiance, j'ai confiance. Si je ne suis pas sûr, je ne suis pas sûr. Si je sais que, il fait un travail qui ne vaut pas la peine, je sais quoi faire.... Et d'habitude, c'est une question de changer le détenteur. Parce que, ce n'est pas facile de changer la nature humaine en une fois. ...Il doit y avoir la confiance! Autrement, on ne commence rien ». (Fpub3, 116 : 116)

« Oui! La confiance du public et des communautés desservies vis-à-vis des organismes que nous aidons, mais la majorité du public ne nous connaît pas encore. Il y a beaucoup de communication à faire pour mieux nous faire connaître. Les Québécois ne sont pas trop familiers avec le principe des fonds de dotation et ils ne connaissent pas beaucoup. » (Fpub5; 42 : 42)

Atteindre les résultats visés des financés comme critère de réussite « performance »

Selon les fondations publiques, l'évaluation des résultats d'un organisme de charité devrait être différente de l'évaluation d'une entreprise privée. Lorsqu'on travaille sur l'humain, le progrès, le progrès individuel et social, il est difficile de mesurer le progrès ou l'évolution. Il faut donc trouver des façons simples, originales et adaptées pour l'évaluation. La méthode d'évaluation du privé ne fonctionne pas dans le communautaire. La plupart des financeurs utilisent les méthodes classiques d'évaluation à savoir : soumission de rapport annuel d'utilisation des fonds, visites de réalisations de tous les organismes financés, conversations informelles avec les dirigeants des organismes financés.

À propos de l'évaluation des résultats des financés, certaines personnes interviewées estiment que :

« On ne peut pas évaluer de la même manière un organisme communautaire et une entreprise privée. C'est d'ailleurs un enjeu important dans les difficultés des organismes communautaires et pour nous, c'est de trouver des modes d'évaluation qui rendent compte vraiment de l'action d'un organisme. Quand on travaille sur l'humain et sur des progrès, du progrès individuel et social, du progrès humain, si on peut dire, c'est très difficile à mesurer comparativement à un nombre de ventes faites ou d'avoir pénétré un marché, etc. Donc, il faut trouver des façons simples et originales et adaptées pour l'évaluation. Et quelqu'un qui penserait qu'il peut prendre un tableau de bord d'une entreprise et d'amener ça dans le communautaire, non, je ne pense pas, pas tel quel. Pas comme ça. Non ». (FPub1; 71 : 71).

« On exige un rapport d'utilisation des fonds, dans l'année qui suit le projet. Un petit questionnaire pas trop contraignant. Mais l'organisme doit nous dire qu'est-ce qu'il a fait avec les fonds qu'on leur a donnés ». (Fpub2; 94 : 94)

« Il faut s'assurer que les choses se font comme on a prévu et que le travail va être fait comme on a dit. Alors, il faut le surveiller ». (Fpub3, 53 : 53)

La gestion comme critère de réussite « performance »

Les fondations publiques sont unanimes sur les faits suivants : la gestion est un élément crucial pour le succès d'un organisme de charité; la gestion d'un organisme de charité est plus complexe que la gestion d'une entreprise privée; il faut savoir motiver des travailleurs non rémunérés; il ne faut pas considérer non plus que les personnes qui gèrent les organismes de charité ont moins de capacités ou de compétences que ceux du secteur privé et que la bonne gestion est une condition nécessaire, mais pas suffisante pour assurer le succès.

À propos de la gestion, les affirmations suivantes ont été enregistrées :

« Si tu n'as pas une bonne gestion, tu n'auras pas le succès que tu pourrais avoir. Parce que tous les bailleurs de fonds demandent des résultats. Tous les bailleurs de fonds veulent avoir des résultats. Alors, si tu n'as pas une bonne gestion, ça va transparaître nécessairement sur le rayonnement que tu peux avoir ». (Fpub2; 126 : 126)

« Le défi peut être plus grand parce qu'il faut savoir comment bien motiver des personnes qui ne sont pas rémunérées. Et comment les garder. Il ne faut pas considérer que les capacités des personnes qui gèrent des OSBL sont inférieures à celles qui gèrent des entreprises ou des commerces à but lucratif ». (Fpub5; 62 : 62)

« Avec une bonne gestion... on a du succès. Disons que ses chances sont plus grandes, mais ce n'est pas garanti. » (Fpub5; 75 : 77)

5.1.2.3 Importance du critère de réussite « performance » parmi les critères de sélection

La performance « réussite » comme critère de sélection

Concernant l'importance du critère performance « réussite » parmi les critères de sélections, les répondants soutiennent à l'unanimité qu'elle est négligeable. En fait, globalement, les fondations soutiennent presque toutes qu'elles accordent peu d'importance aux critères de réussite « performance » parmi leurs critères de sélection.

Toutefois, l'analyse des résultats nous permet de penser le contraire. En effet, l'exemple du Québec nous montre que les aspects suivants : ancrage dans son milieu, impact du projet, laisser sa marque dans la société, avoir une bonne gestion sont utilisés à la fois comme critères de réussite « performance » et critères de sélection. Or, à notre avis, à partir du moment où les mêmes critères sont utilisés à la fois comme critères de réussite « performance » et critères de sélection, il devient un peu difficile pour nous d'admettre d'emblée que les fondations ignorent la performance « réussite » dans leurs critères de sélection.

Compte tenu de ceci, même si le succès historique n'est pas considéré comme un critère de sélection, la subjectivité étant un critère de sélection de certaines fondations privées, nous pensons que le critère performance « réussite » a une certaine importance et un certain poids parmi les critères de sélection des organismes à financer.

5.1.2.3.1 Point de vue des fondations privées sur l'importance du critère performance « réussite » parmi leurs critères de sélection

Selon les fondations privées, le succès historique est important, mais ce n'est pas une condition sine qua non de financement. Autrement, il serait difficile de financer les jeunes organisations, selon l'affirmation suivante :

« Ce n'est pas nécessairement une condition sine qua non. Dans le sens où on va financer un très jeune organisme à l'occasion, parce qu'on croit vraiment à sa mission, à sa façon d'intervenir. Mais ils n'ont pas eu des grandes mesures de succès dans le passé parce qu'ils sont récents ». FPriv8 (98 : 98)

Certaines fondations privées ont disqualifié le critère d'impact « succès historique », car elles le trouvent plus difficile à évaluer. Pourtant, lors des processus de sélection, les organismes qui ont une expérience antérieure positive ont plus de chance d'obtenir du financement que ceux qui n'en ont pas. À ce propos, le répondant FPriv10 a en effet affirmé ce qui suit :

« La réalité, c'est qu'il y a des projets qui vont sortir gagnants des processus de sélection parce qu'ils ont en contrepartie un potentiel, parce qu'ils sont portés par des organisations qui ont une crédibilité, des réalisations passées importantes. Cela va venir bonifier et c'est des projets qui vont sortir gagnants parce qu'ils ont cet historique de réussite ». (FPriv10; 104 : 105)

D'autres personnes interrogées soutiennent le même point de vue. Un organisme qui a un potentiel, qui a une crédibilité, des réalisations passées importantes sort toujours gagnant dans un processus de sélection.

En effet,

« Il faut se rappeler que la philanthropie est un art et non pas une science. L'évaluation est toujours subjective et un organisme peut aller de succès à défaite ». (FPriv11; 42 : 42)

“We tend to be working with people perhaps they have done something really interesting in one city or one region. And we see the potential. If they work with others, the other government could be other community organizations. We see the potential for them to do this on a larger scale. So they tend not to be start up organization”. (FPriv15; 51 : 51)

5.1.2.3.2 Point de vue des fondations publiques sur l'importance du critère performance « réussite » parmi leurs critères de sélection

Comme les fondations privées, les fondations publiques soutiennent que le succès historique est important, mais ce n'est pas une condition sine qua non de financement.

Les citations ci-après en sont des illustrations :

À propos du succès historique,

« Alors, ça se peut qu'il ait une organisation qui n'a pas de grands succès, mais elle répond tellement à des besoins de base, qu'il faut l'aider ». (FPub2; 71 : 71)

« Non! Lorsqu'on choisit un détenteur de chaire, bien sûr on cherche des informations un peu partout pour en trouver le meilleur. On se met en

communication avec des gens dans ce milieu-là pour savoir s'il y a quelqu'un qui correspond vraiment à ce qu'on cherche ». (FPub3; 128 : 128)

« Oui. Disons que les critères de succès sont importants, mais il faut aussi voir quels succès ils ont eus avec notre financement pour savoir si on va leur donner à nouveau l'année suivante. Donc on regarde leur potentiel et leur succès ». (FPub5; 18 : 18):

5.2 Résultats émergents

En plus des résultats principaux présentés ci-dessus, notre recherche a permis d'obtenir des résultats qui n'étaient pas directement visés dans nos objectifs de recherche. Ce deuxième groupe de résultats, appelé résultats émergents, nous paraît très pertinent pour une meilleure compréhension du financement des organismes de charité du Québec. Ces résultats émergents sont relatifs au processus de sélection des financés par les fondations, à la réputation et à l'environnement des organismes de charité et à l'identité des dirigeants des fondations. Ils se présentent comme suit :

1. Les fondations publiques sont très strictes dans leurs processus de sélection des organismes à financer,; tandis que les fondations privées sont plus subjectives dans leurs processus de sélection des organismes qu'elles financent.
2. Les financeurs (fondations du Québec) veulent tous aujourd'hui savoir comment les organismes financés utilisent les fonds mis à leurs dispositions. Toutefois, les organismes de charité du Québec n'ont pas une très mauvaise réputation auprès de leurs financeurs.
3. Les fondations publiques et privées indiquent que le secteur de la bienfaisance du Québec fait face à de nombreuses difficultés, notamment le

manque de programmes de formation continue du personnel du Québec, la rareté de financement, le manque de récurrence des sommes d'argent, le contexte économique, la difficulté à se trouver des bailleurs de fonds, le manque de crédibilité auprès du public, une pénurie de bénévoles de plus en plus marquée, la difficulté d'attirer et de retenir le personnel, l'insuffisance du salaire, la faiblesse de la reconnaissance du travail des bénévoles.

4. Le secteur fait également face à plusieurs faiblesses telles que : le manque de financement, la précarité des conditions de travail, la difficulté à trouver des membres du conseil d'administration, le manque de qualification du personnel et l'implication de l'organisme dans plusieurs choses à la fois.
5. Les profils des dirigeants des fondations publiques et privées du Québec se présentent comme suit : ils sont tous universitaires; leurs domaines d'études sont très variés; ils sont quasiment tous âgés de 50 ans et plus; sont majoritairement composés d'hommes; ont presque tous fait une bonne partie de leur carrière dans le secteur de la bienfaisance; une seule caractéristique fondamentale commune les lie et les anime : L'ALTRUISME. Les femmes dirigeantes représentent le tiers des effectifs des dirigeants des organismes de bienfaisance interviewés.

Nous présentons ci-dessus ces résultats émergents en détail.

5.2.1 Le processus de sélection des financés des fondations publiques et privées du Québec

Après avoir présenté les résultats sur les critères de sélection et pour une meilleure compréhension des portraits des fondations, il est important d'analyser le processus de sélection des financés, car, celui-ci nous permettra de remarquer s'il y a des particularités communes ou distinctes, des tendances et des approches de sélection des financés propres aux fondations financeuses du Québec. En effet, nous avons vu au début de ce chapitre que les deux catégories de fondation utilisent deux types de critères de sélections; d'une part des critères explicites tels que, entre autres, le numéro

d'enregistrement de l'Agence du revenu du Canada, la mission, la composition du conseil d'administration et, d'autre part, les critères de sélection implicites comme : le contexte économique, l'éthique, le succès historique et la visibilité.

Il ressort de l'analyse approfondie des processus de sélection utilisés par les fondations publiques et privées de notre échantillon de base que les fondations publiques sont très strictes dans leurs processus de sélection des organismes à financer. Tandis que les fondations privées sont plus subjectives dans leurs processus de sélection des organismes qu'elles financent. Il faut souligner que nous nous sommes basés sur des données secondaires non empiriques, informations disponibles sur les sites web des fondations, et sur les entrevues avec nos répondants pour effectuer cette analyse.

Ainsi, nous avons constaté que les fondations privées de notre échantillon utilisent deux types de processus de sélection des financés. Ces deux processus sont très distincts. Nous les appelons dans ce texte le « Processus strict, objectif ou systématique » et le « Processus silencieux, subjectif ou subtil ». En effet,

1. Le premier, le « Processus strict », est pratiqué par les fondations qui ont des critères de sélection et un processus de sélection clairement définis sur leur site web. C'est le cas des fondations McConnell, J. Armand Bombardier-J, Berthiaume-De Tremblay et Béati. Ces quatre fondations ont chacune un formulaire de demande à remplir dont les informations demandées aux requérants sont pratiquement les mêmes (voir exemples de formulaires à l'annexe B). Toutes ces fondations ont également une liste de critères de sélection et des conditions d'admissibilité et de non-admissibilité, les secteurs d'intervention, les périodes de soumission des demandes, une liste de documents à joindre à la demande, le mode d'acheminement de la demande (par la poste ou en ligne), le montant (fourchette) de financement par projet (pour certaines fondations), le type de financement (financement de base ou financement réactif à un

nombre limité de projets), les étapes du processus de sélection, le temps d'attente pour avoir une réponse.

Nous résumons le processus de sélection comme suit : tout d'abord, il y a une vérification des conditions d'admissibilité selon les critères de sélection prédéfinis. À l'issue de cette étape, une lettre de confirmation d'admissibilité est envoyée à l'organisme qui sollicite du financement. Ensuite, les dossiers de demande présélectionnés sont présentés et évalués par une équipe lors d'une réunion du comité de sélection de la fondation. Troisièmement, les dossiers retenus par le comité de sélection sont soumis au conseil d'administration pour décision. La décision finale est communiquée par écrit à l'organisme qui demande du financement. Le montant accordé, la durée du projet et les conditions liées à l'octroi sont bien mentionnés dans cette lettre de décision finale. Enfin, les sommes sont versées sous présentation de pièces justificatives par le financé.

2. Le second, le « Processus silencieux ou subtil » est utilisé par les fondations un peu silencieuses sur leurs processus de sélection. Elles ont moins d'information sur leur site web et n'indiquent que de façon générale leurs secteurs d'intervention. C'est le cas des fondations famille Lemaire, Molson et EJLB. D'ailleurs, les répondants de cette catégorie soutiennent dans leurs discours que le recours à la subjectivité et le réseautage sont des approches très prisées pendant leur processus de sélection.

En effet, les citations ci-dessous relatives aux critères de sélection en sont des illustrations.

« On est très subjectif dans nos critères de sélection; on veut être... flexible dans notre capacité de donner à différentes causes. Et on ne veut pas être trop ciblés ou limités à quelque chose. Alors, c'est en étant subjectif avec nos critères qu'on peut demeurer comme ça; on aime ceux qu'on sait qu'ils vont aller longtemps pour notre ville ». (FPriv9; 50 : 59)

« En général, nous connaissons bien les organismes avec lesquels nous travaillons. Pour les fins de sélection, nous leur demandons de nous transmettre une lettre d'intention donnant l'historique de leur organisme, le projet qu'ils cherchent à réaliser et le montant sollicité. Nous leur demandons ensuite de nous présenter une demande plus complète. Le processus de sélection est très subjectif en ce sens qu'il est basé sur la confiance que nous avons dans l'organisme, tout en essayant d'équilibrer les régions, la taille des investissements, la complémentarité des projets, etc. Nous accordons une grande importance à la qualité des documents soumis ». (FPriv11; 33 : 39)

« Les critères ne sont pas toujours écrits noir sur blanc. Il y a du gris à l'occasion ». (FPriv14; 43 : 43)

« La chose qu'on recherche au départ, c'est clair au minimum que le demandeur ait un numéro d'enregistrement. Et après ça, on va décider le lien santé et le lien éducation c'est vraiment sur... ce n'est pas mathématique. Ce n'est pas mathématique? Non, absolument pas. Si on reçoit une demande, on regarde. Moi, je fais un peu quand même une première sélection pour savoir si ça respecte quand même les critères de base, numéro d'enregistrement, est-ce que c'est la santé, est-ce que c'est l'éducation, est-ce que c'est l'environnement, est-ce des projets communautaires? Si c'est une équipe de hockey, on va oublier ça. Ça va être facile pour moi. Répondre non... On a des renseignements. Ils ont des états financiers des réalisations qu'ils ont faites » (FPriv14; 59 : 65).

Le même exercice précédent réalisé pour les fondations publiques indique que la plupart des fondations publiques en l'occurrence : Centraide de Montréal, L'Œuvre Léger, la Fondation communautaire juive de Montréal et la Fondation de Grand Montréal, entrent dans la catégorie de « Processus strict ». Seule la fondation Jarislowsky (FPub) fait partie des fondations qui utilisent le « Processus silencieux ou subtil » de sélection. Le répondant de cette dernière fondation le soulignait aussi dans son discours. Par ailleurs, il importe de noter que la Fondation Jarislowsky était au départ une fondation privée et ce n'est que tout récemment que son fondateur a décidé pour des raisons personnelles de l'ouvrir au public en la transformant ainsi en une fondation publique. Ainsi, le fait qu'elle se retrouve dans la catégorie du « Processus silencieux ou subtil » ne pourrait être un fruit du hasard.

À propos de la subtilité, les déclarations suivantes ont été faites par l'une des fondations :

« Non! Lorsqu'on choisit un détenteur de chaire, bien sûr on cherche des informations un peu partout pour en trouver le meilleur. On se met en communication avec des gens dans ce milieu-là pour savoir s'il y a quelqu'un qui correspond vraiment à ce qu'on cherche ». (FPub3; 128 : 128)

« On ne veut pas que tout le monde sache exactement ce qu'on fait ». (FPub3; 327 : 327)

5.2.2 Appréciation des financés par les financeurs, fondations

Globalement, toutes les fondations publiques et privées veulent aujourd'hui savoir comment les organismes financés utilisent les fonds mis à leurs dispositions. Toutefois, les organismes de bienfaisance du Québec n'ont pas une très mauvaise réputation auprès des fondations publiques et privées.

Les fondations publiques et privées soutiennent des opinions contradictoires. Pour les uns, les organismes de charité sont bien gérés et pour les autres ils sont très mal gérés.

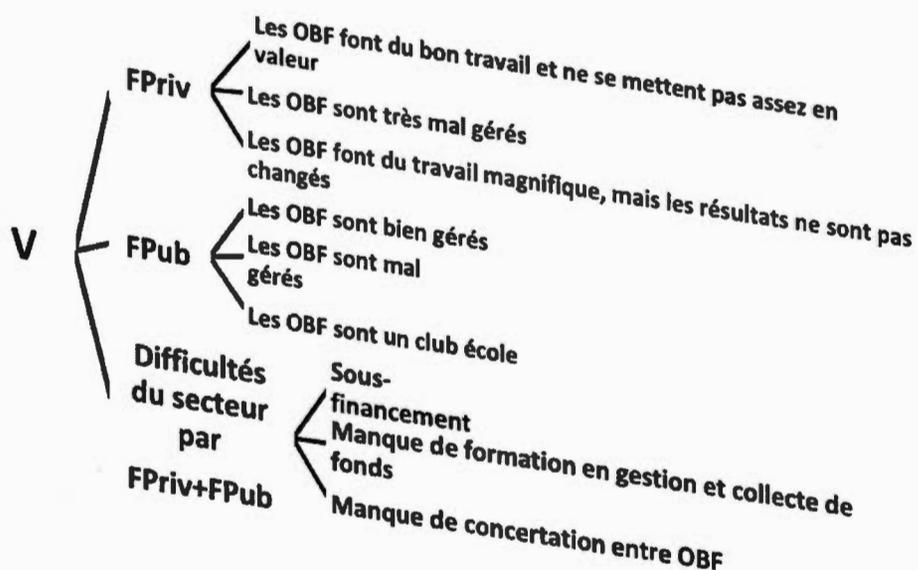


Figure 11. Appréciation des financés par les fondations

Les répondants de l'échantillon tampon reconnaissent que les conditions de travail des employés des organismes de bienfaisance sont précaires et qu'ils soutiennent non seulement une amélioration des salaires des employés, mais aussi leur formation en développement communautaire. Ceci permettrait d'aplanir certaines difficultés soulevées par les répondants de l'échantillon de base à savoir : le sous-financement et le manque de formation en gestion et collecte de fonds.

5.2.2.1 Comparaison des résultats de l'échantillon de base à ceux de l'échantillon tampon

Les résultats de l'analyse des appréciations des répondants de l'échantillon tampon renforcent les points de vue des fondations privées, c'est-à-dire, que les organismes de charité sont bien gérés. En effet, selon les déclarations de certains :

« En 2003, le secteur OBNL était plus cloîtré. Il était beaucoup plus fermé à des procédures ou à considérer d'autres façons de faire les choses à part des leurs. Aujourd'hui, il est beaucoup plus ouvert à considérer de chercher des meilleures pratiques du côté privé et du côté gouvernemental pour se perfectionner en ce qui concerne le suivi, le tracking, le procédural, d'avoir un plan de stratégie et d'y tenir et de faire les suivis nécessaires. Le secteur a changé et a évolué. Oui, à cause de manque de ressources. » (FPubAut18; 89 : 96)

« Habituellement, on leur demande de faire ce que le privé n'est pas capable de faire avec les mêmes argents. Ben quand tu es dans des conditions comme ça, tu finis par dégringoler si tu n'es pas solide. Ce que je pense des organismes communautaires, c'est qu'ils sont souvent seuls et qu'ils sont souvent condamnés à devoir affronter des difficultés qui les dépassent, parfois. » (FPubAut20; 158 : 161)

Le sous-financement, le manque de formation adéquate en gestion et collecte de fonds, le manque de concertation entre les organismes évoluant dans le même domaine et dans les mêmes zones constituent entre autres quelques problèmes soulevés par les répondants publics et privés.

De façon plus explicite, les résultats de l'appréciation des financeurs sur les financés se présentent comme suit par type de fondation.

5.2.2.2 Les fondations privées et leurs appréciations des financés

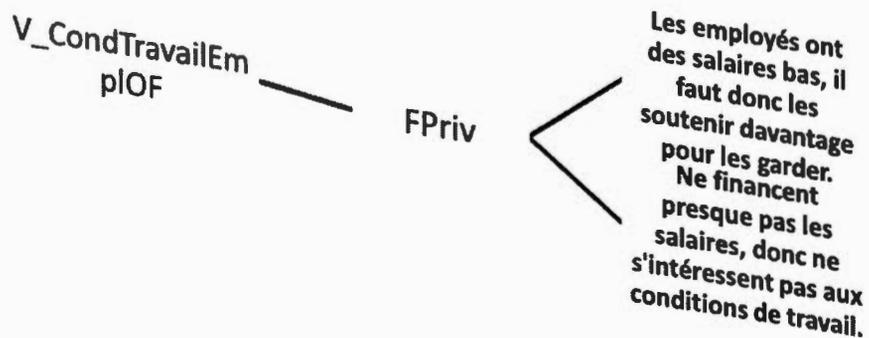


Figure 12. Appréciation des financés par fondations privées

Appréciation des fondations privées sur les conditions de travail des financés

Les résultats sur l'appréciation des fondations privées par rapport aux conditions de travail des financés indiquent deux tendances opposées. La première reconnaît que les salaires des employés sont bas et se préoccupe des conditions de travail des employés des organismes que les fondations financent. Ce groupe est favorable à ce qu'il y ait de meilleures conditions de travail et que les organismes adhèrent au programme de fonds de retraite mis en place par le gouvernement du Québec. La deuxième, quant -à elle, ne s'intéresse pas du tout aux conditions de travail des employés. Elle ne s'attarde donc pas là-dessus particulièrement à cause du fait qu'il n'est pas question du financement les salaires. Les citations suivantes en sont des illustrations.

À propos de l'appréciation des conditions de travail, les citations ci-dessous sont relatives aux appréciations des financeurs (fondations privées) sur les conditions de travail des financés.

Concernant les salaires,

« Pour avoir travaillé là, oui! Évidemment, aussi, comme donateur. Je pense que, on le sait, c'est le cas dans tous les milieux, un employé pour qu'il reste, faut qu'il ait le minimum; il faut qu'il ait un niveau de vie décent. On le sait que les conditions dans le milieu communautaire, sont plus difficiles pour les employés, je dirais. Les avantages sociaux sont moins présents. Donc ça, c'est quelque chose qui nous préoccupe. » (FPriv8; 212; 214)

« Oui, c'est important parce qu'aussi... d'abord, nos employés sont importants on veut qu'ils soient bien traités et quand on donne, on aide des organismes, c'est ça qu'on veut aussi que l'employé soit bien traité... » (FPriv17; 193 : 193)

« En fait, les employés qui sont dans ces organismes-là, nous, ce qu'on souhaite, c'est que par exemple... s'ils embauchent dans le cadre du plan d'action, ils embauchent une ressource, ben... ça va être... ça devient une ressource additionnelle pour l'organisme; donc, souvent, au niveau des conditions de travail, ou ces choses-là, ça va être selon les conditions existantes de l'organisme. » (FPriv7; 62 : 62)

« Étant donné que je ne finance pas de salaires, je ne peux pas dire que je me... je ne m'en préoccupe pas sous ce volet-là. Je m'en préoccupe de façon générale pour le mieux-être du milieu communautaire, mais pas dans le cadre du nouveau fond de l'organisme. Je n'ai pas de moyens de vérifier ça. Non! » (FPriv16; 113 : 113)

Pour ce qui est des relations de travail et de la formation des employés :

« Nous ne nous attardons pas aux relations de travail au sein des organismes que nous finançons puisque s'il y a un problème, cela se sent tout de suite ». (FPriv11; 79 : 79)

« Dans les prochaines années, la formation des employés des organismes communautaires, ça va être une préoccupation de beaucoup de personnes. Je pense qu'il y a beaucoup de travail à faire là-dedans. » (FPriv13; 54 : 54)

« On va encourager ça parce que c'est bon pour les gens qui y travaillent. Parce que ça enrichit leur tâche de beaucoup et ça leur donne des connaissances qui font que leur travail est beaucoup plus agréable après. Et on essaie nous, quand... on finance des projets, les salaires sont plus intéressants... ils peuvent se donner des salaires beaucoup plus intéressants, plus décents pour... plus souvent... Ce n'est pas exagéré, mais disons que c'est... ça reconnaît plus le travail qu'ils font vraiment. » (FPriv13; 56 : 56)

« Il y a aussi des jours reconnaissances « recognitions ». Il y a eu reconnaissance des employées, le nombre d'années qu'elles sont là. Les fêtes... c'est souligné. Ce n'est pas... la même chose au niveau des bénévoles. Ces choses-là sont soulignées. Puis tous les ans, il y a toujours la fête des bénévoles puis beaucoup sont membres aussi... » (FPriv17; 202 : 202)

À la lumière de ce qui précède, les résultats sur les conditions de travail des financés renforcent les résultats de base. Nous avons vu que les conditions de travail des financés sont difficiles d'une part, et qu'il y a d'importantes difficultés liées au sous-financement du secteur. Malgré tout cela, les organismes de charité financés font du bon travail.

Le schéma ci-dessus résume les points de vue des fondations privées sur les conditions de travail des employés des organismes de bienfaisance financés.

5.2.2.3 Les fondations publiques et leurs appréciations des financés

Globalement, trois tendances se dégagent du côté des fondations publiques : la première soutient que les organismes de bienfaisance font du bon travail avec peu de

moyens et surtout les tous petits. Et que parfois, ceux-ci ne se mettent pas assez en valeur. La deuxième trouve que les organismes de bienfaisance sont très mal gérés et n'ont pas la rigueur d'une entreprise privée. Selon la troisième, le secteur communautaire est un club-école où les jeunes qui sortent des écoles du réseau de santé ou des services sociaux viennent se faire la main. Une fois qu'ils ont une bonne expérience, ils cherchent à intégrer le réseau de santé où ils sont mieux rémunérés et quittent donc le communautaire. En effet, en guise d'illustration, les citations ci-dessous servent de témoignages.

« Bien moi, je pense qu'un des succès majeurs des organismes communautaires, dans le fond, du mouvement communautaire, c'est qu'il a été à l'origine de beaucoup d'innovations qui ont été par la suite institutionnalisées. En soi, le fait que nous ayons cette richesse-là, c'est un succès de société. C'est quelque chose que, si ça n'existait pas, je pense que le tissu social serait plus faible, quelque chose manquerait à notre société et il y aurait probablement beaucoup plus de problèmes. C'est vraiment une richesse sur le plan social, communautaire, civique, d'avoir été capables de laisser se créer, se développer les organismes communautaires qui sont maintenant reconnus comme essentiels, une reconnaissance qui parvient aussi des entreprises, du milieu des affaires ». (FPub1; 79 : 80)

« Ben dans un premier, je vous dirais que j'ai beaucoup d'admiration pour tous les directeurs de ces organismes, les directeurs, les coordonnateurs, les coordonnatrices, parce que c'est des gens qui travaillent fort. Ils travaillent fort au niveau administratif, parce qu'ils doivent faire un rapport pour nous, ils doivent en faire pour Centraide, ils doivent en faire pour l'Agence. Au niveau de la bureaucratie, ils ont beaucoup de travail au niveau administratif. Et pendant ce temps-là, ils doivent gérer des fois des crises de fonctionnement à l'interne, parce que ce sont des clientèles parfois très difficiles, parfois pas très mobiles. Ils font beaucoup d'heures. Ils n'ont pas des gros salaires. Et moi, malheureusement, ce que je constate, avec les années de pratique, c'est que les organismes communautaires sont presque le club école de tout le réseau de la santé et services sociaux. Ce que ça veut dire, c'est que les jeunes qui sortent du travail social, ou d'éducation spécialisée s'en vont apprendre leur métier dans les organismes communautaires. Et quand ils ont beaucoup d'expériences, ils s'en vont dans le réseau de la santé parce que c'est mieux payé et qu'ils font moins d'heures. Et les organismes communautaires eux, doivent constamment former encore de nouvelles personnes ». (FPub2; 99 : 100)

« Parce que moi, je pourrais compléter le questionnaire. Je pourrais recevoir le rapport annuel et faire répondre au questionnaire. Non! Non! Je veux que les gens le fassent parce que là, je m'aperçois comment ils sont articulés, comment ils réussissent. Et là, tu lis le projet - Humm... So so... Hein ? Tu vas visiter ça et là, tu sors de là - ça n'a pas de bon sens ce qu'ils réussissent à faire. C'est fantastique. Ça ne paraît pas dans les papiers. Ils ne se mettent pas en valeur. Ça arrive! Et l'inverse arrive aussi. La demande est très bien montée et tu vas visiter et là, tu dis - Humm... Non. Parce que ça dépend de qui remplit les papiers. Parce que tu as des spécialistes de ça. Alors ». (FPub2; 131 : 131)

« Pour moi, c'est beaucoup plus facile de gagner sa vie. Normalement, pour travailler dans la philanthropie, il faut trouver des choses qui valent la peine et des choses qui sont bien gérées. Parce que la plupart des œuvres de charité sont très mal dirigées. Il y a un gaspillage d'argent formidable. Souvent, l'argent n'arrive pas au point où on veut que ça arrive. Donc, il y a tout un tas de problèmes. Il faut le surveiller. Ça prend du temps, en plus, en plus de donner son argent, on donne son temps supplémentaire ». (FPub3; 18 : 18)

« Les organismes sont mal gérés. Certains sont idéalistes. Moi je trouve qu'ils sont mal gérés. Certains sont même idéalistes et pour d'autres, les religions sont devenues des businesses pour faire de l'argent. Si je vois que 40% de l'argent va à autre que le visé, je ne m'intéresse pas à ça. La charité, c'est pour ceux qui ont besoin, pas pour ceux qui veulent s'enrichir. Quand on gagne de l'argent, on ne donne pas à ceux qui sont déjà riches pour qu'ils s'enrichissent encore plus, ce n'est pas ma mission. C'est pourquoi, j'ai peu de personnes ici qui se penchent sur la charité. Sur les choses que nous nous faisons. C'est pour réduire les coûts pour pouvoir donner plus. Il n'y a pas beaucoup qui agit comme ça. Je ne suis pas là pour surveiller. Je ne suis pas la police, je ne suis pas avocat, etc. ... ». (FPub3; 335 : 335)

"I... generally, I think most charities are doing a good job. They do a good job. And... most of them I have seen do a good job. They care and so the smaller ones are terrific, they really care. And... so I think the charity world is in pretty good shape. I forget what I have seen in these papers. But I think it is a good work. I think... I see more waste in some larger organizations". (FPub4; 93 : 93)

« J'ai une très grande appréciation des organismes de bienfaisance. J'ai travaillé dans ce secteur toute ma carrière, donc j'y crois beaucoup ». (FPub5; 58 : 58)

Appréciation des fondations publiques sur les conditions de travail des financés

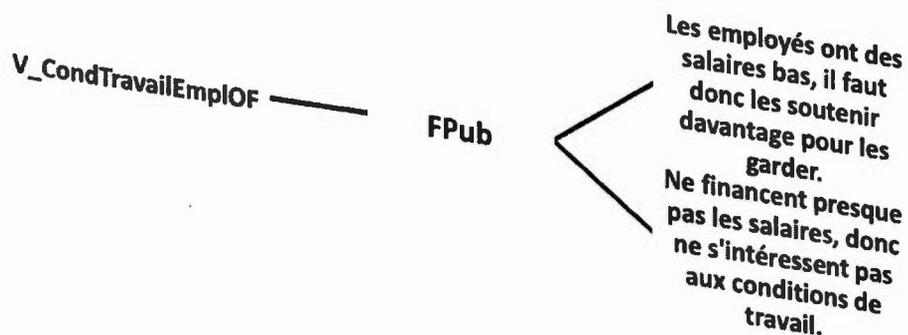


Figure 13. Appréciation des financés par les fondations publiques

Comme dans le cas des fondations privées, l'analyse d'appréciations des fondations publiques sur les conditions de travail des financés (variable illustrative) confirme les résultats de l'échantillon de base. En effet, deux groupes ayant des positions divergentes sont observés auprès des fondations publiques. Le premier reconnaît que les salaires sont bas, et se préoccupe des conditions de travail des employés des organismes qu'ils financent. Ce groupe est favorable à ce qu'il y ait de meilleures conditions de travail et que les organismes adhèrent au programme de fonds de retraite du Québec. Le deuxième groupe quant à lui ne s'intéresse pas du tout aux conditions de travail des employés. Il ne s'attarde donc pas là-dessus à cause du fait qu'il ne finance pas les salaires.

À propos des conditions de travail des financés, un des répondants s'est exprimé comme suit :

« Nous, on encourage les organismes communautaires à offrir des bonnes conditions de travail. Ce n'est pas nous qui gérons, mais on souhaite que les organismes communautaires comprennent de nous, comme bailleurs de fonds, que nous sommes favorables à ce qu'il y ait de bonnes conditions de travail. On n'est pas le genre de bailleurs de fonds à trouver que, Ah, ils donnent des salaires trop élevés. C'est le contraire. De façon générale, nous considérons que les salaires sont bas et les conditions minimales. Il existe un fonds de retraite auquel les organismes peuvent adhérer. Nous sommes favorables à ça. Donc voilà. Il faut qu'il y ait un système de gestion des ressources humaines, des finances, des bénévoles ». (FPub1; 50 : 50).

5.2.3 L'environnement du secteur de la bienfaisance

Le schéma ci-dessous présente la synthèse du contexte externe du secteur de la bienfaisance vu par les financeurs (fondations). Globalement, le secteur fait face à de nombreuses difficultés, notamment : le manque de programme de formation continue du personnel du Québec, la rareté de financement, le manque de récurrence des sommes d'argent, le contexte économique, la difficulté à se trouver des bailleurs de fonds et le manque de crédibilité auprès du public. Selon les répondants publics, les difficultés du secteur sont entre autres : une pénurie de bénévoles de plus en plus marquée, la difficulté d'attirer et de retenir le personnel, l'insuffisance du salaire, la faiblesse de la reconnaissance du travail des bénévoles. Le secteur fait également face à plusieurs faiblesses comme : le manque de financement, la précarité des conditions de travail, la difficulté à trouver des membres du conseil d'administration, le manque de qualification du personnel et l'implication de l'organisme dans plusieurs choses à la fois.

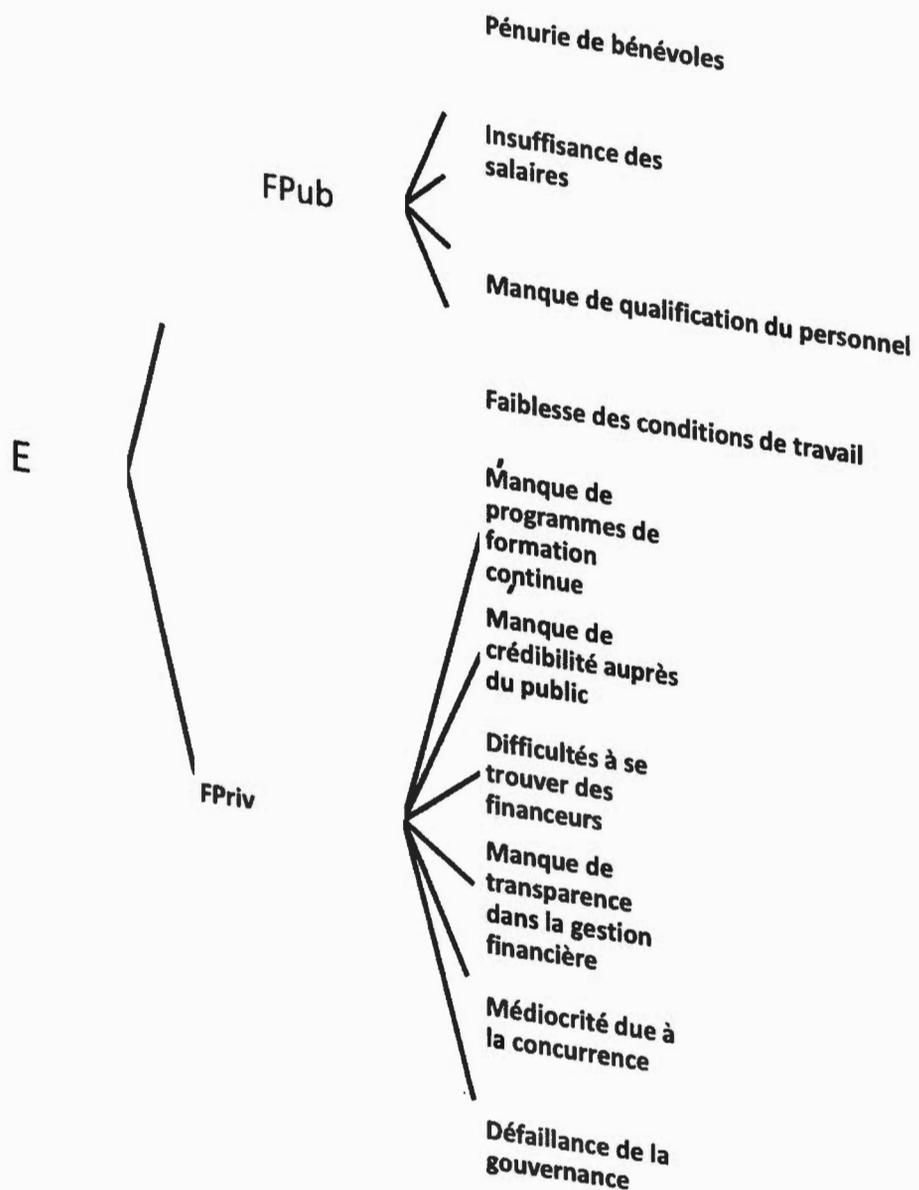


Figure 14. Synthèse de l'appréciation des fondations sur l'environnement externe des financés

Aussi, de façon globale, les résultats de l'enquête auprès des fondations privées indiquent que les points de vue des répondants de l'échantillon tampon par rapport à l'environnement du secteur de la bienfaisance concordent avec les résultats de l'échantillon de base. La gouvernance, le manque de concertation entre les bailleurs sont entre autres les enjeux identifiés par l'échantillon tampon. Les faiblesses identifiées du secteur sont très similaires à celles de l'échantillon de base en l'occurrence : le manque d'expertise, le manque de ressources financières et la difficulté de retenir les employés. En effet,

À propos des difficultés, un répondant s'est exprimé comme suit :

« Pour moi, l'enjeu de la gouvernance, c'est un enjeu majeur. Et, le principal défi, pour moi, je parlais avec des gens de la région de Montréal, c'est le manque de concertation des financeurs. Je prends l'exemple. Le gouvernement dans la région de Montréal, on ne donne pas loin de 300 et quelques millions à des organismes communautaires. Les décideurs de la ville ne voient pas ça passer. Les différents bailleurs de fonds ne voient pas ça vraiment passer. Donc, concrètement, il y a beaucoup de ministères, 21 ministères et organismes gouvernementaux qui injectent de l'argent dans la région auprès d'organismes communautaires et ce n'est pas concerté. Donc, on travaille actuellement sur une approche qu'on appelle les alliances de solidarité qu'on veut implanter dans chacune des régions du Québec ». (AutGouv19; 62 : 121)

À propos des faiblesses du secteur, les affirmations suivantes ont été recueillies :

« Les faiblesses sont à peu près les mêmes. C'est-à-dire que c'est beaucoup de bénévoles et ils font un travail remarquable, mais souvent, le travail est moins bien encadré, beaucoup de bonne volonté, mais y a pas toujours l'expertise ». (FPriv13; 43 : 43)

« Un besoin davantage d'interagir avec les collaborateurs et les partenaires dans le secteur ». (FPubAut18; 100 : 100)

« Vous avez demandé, l'enjeu le plus critique, c'est vraiment de se parler plus. On a de l'éducation à faire auprès du public. Pis pas leur dire quoi penser. Mais leur donner les bonnes questions qu'ils y réfléchissent ». (FPubAut18; 109 : 109)

« L'État a de moins en moins de ressources et de plus en plus de prise en charge par la communauté. On l'a vu dans différents secteurs au fil des 30 dernières années au Québec. On est dans une logique où l'État est moins interventionniste, donc ça fait plus de pression sur les organismes communautaires ». (AutGouv19; 57 : 57)

« Les faiblesses, du fait qu'il n'y a pas beaucoup de sommes d'argent qui sont consacrées au fonctionnement des organismes, à part le gouvernement du Québec, puis Centraide, tous les autres donnent de l'argent pour des projets. Donc, pas pour le fonctionnement de l'organisme en tant que tel. Ça fait en sorte que les contributions salariales dans les milieux communautaires ne sont pas favorables... Il y avait à l'époque moins de 20% des organismes communautaires qui avaient un régime de retraite collectif. Moins de 40% qui ont des avantages sociaux reliés à des assurances. Donc, vous voyez, la capacité de rétention d'une personne qui travaille dans le milieu communautaire n'est pas si grande, c'est assez particulier. ...Et les problématiques qu'on voit au niveau des salariés, dans des organismes communautaires, des conditions de travail sont moins intéressantes fait en sorte que les gens vont passer dans le milieu communautaire pour faire une expérience de travail et après ça, migrer vers un secteur plus lucratif, plus intéressant. Souvent vers le gouvernement et les autres services publics ». (AutGouv19; 57 : 59)

5.2.3.1 Les fondations privées et leur vision de l'environnement

Le schéma suivant présente la synthèse des difficultés et faiblesses actuelles du secteur de la bienfaisance du Québec vu par les fondations privées.

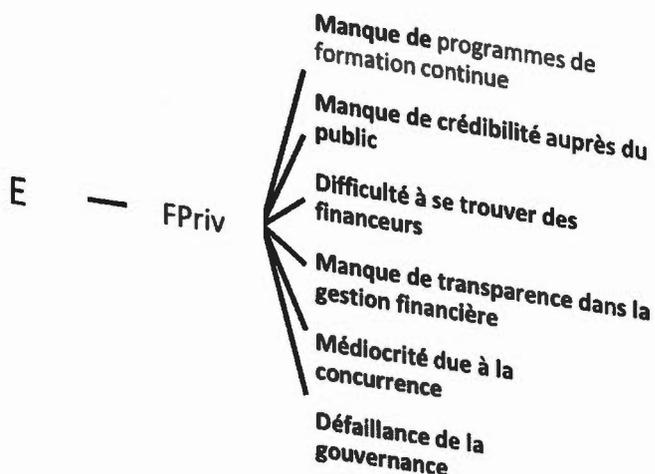


Figure 15. Synthèse de la vision de l'environnement des financés par les fondations privées

Selon les fondations, le secteur de la bienfaisance du Québec fait face à de nombreuses difficultés. En effet, le manque de programmes de formation continue du personnel du Québec, la rareté de financement, la récurrence de la quête de financement, le contexte économique, la difficulté à se trouver des bailleurs de fonds et le manque de crédibilité auprès du public en sont des exemples patents.

Pour témoigner du problème lié au contexte économique, l'une des personnes interrogées a fait observer ce qui suit :

« Qu'est-ce qui seraient les contraintes qui les empêcheraient de réussir? Mais le contexte économique, évidemment. La rareté, la rareté des sommes disponibles et la multiplication des demandeurs font en sorte qu'il faut travailler fort pour avoir les fonds. Je trouve qu'au niveau des donateurs, y a quand même une spécialisation accrue. Les bailleurs de fonds vont identifier des domaines d'intérêts très pointus. Les difficultés à se trouver des bailleurs de fonds. Ça, c'est

un obstacle. Le manque de crédibilité évidemment. Un organisme qui perd sa crédibilité pour des faits qui soient réels ou juste évoqués, c'est très difficile de s'en remettre vraiment ». (FPriv8; 258 : 259)

Et, les déclarations suivantes illustrent le problème de financement :

« Un organisme de bienfaisance ne peut vraiment réussir sans une reconnaissance publique de son mandat, un équilibre financier, une qualité dans ses communications publiques, et des dirigeants crédibles ». (FPriv11; 115 : 115)

« Ce qui est très difficile, ce n'est pas seulement l'argent, c'est la récurrence des sommes d'argent. Parce qu'une fois que tu as mis un nouveau projet, sur pied, tu dois continuer à assurer son financement. Le gouvernement, souvent, va donner une première subvention pour faire ce qu'on pourrait appeler, je ne sais pas, un projet pilote ou une première expérimentation d'un projet ou d'un service. Mais après ça, le service fonctionne. Mais il faut que tu puisses assurer sa réalisation à travers les années. Ce qui fait que c'est la récurrence du budget ». (FPriv16; 181 : 181)

Les résultats obtenus auprès des fondations privées indiquent que le secteur fait face à plusieurs faiblesses en l'occurrence : le manque de transparence dans la gestion financière (FPriv8; 188 : 188), la médiocrité due à la concurrence (FPriv9; 61 : 63), le manque de moyens suffisants et la faiblesse de la gestion, la défaillance de la gouvernance au sein des organismes de bienfaisance, le manque de compréhension de la mission de l'organisme par les membres du CA et par la direction.

« Il y a très peu de transparence souvent entre les états financiers de l'organisme et la personne qui doit faire la demande qui est un membre du personnel ». (FPriv8; 188 : 188)

« Quand on voit une certaine médiocrité, à cause de la compétitivité, la concurrence entre les organismes de bienfaisance, on essaie d'être au-dessus de ça et voir comment ils peuvent faire les choses ensemble. On essaie d'encourager de faire ces choses ensemble. Okay. Et la compétition, c'est très bon, mais c'est quand la compétition engendre la médiocrité, pour la santé de notre société, no good. Et ça arrive ». (FPriv9; 61 : 63)

« Si le rapport qui nous est fourni démontre que l'octroi n'a pas été utilisé comme prévu, nous pouvons demander à l'organisme de nous le retourner. Le plus grand problème des organismes charitables est que le personnel est plein de bonne volonté, que leurs engagements sociaux les impliquent à fond, mais qu'ils ont souvent très peu de moyens ». (FPriv11; 71 : 79)

5.2.3.2 Les fondations publiques et leur vision de l'environnement

Le schéma suivant présente la synthèse des difficultés et faiblesses actuelles du secteur de la bienfaisance du Québec vu par les fondations privées.

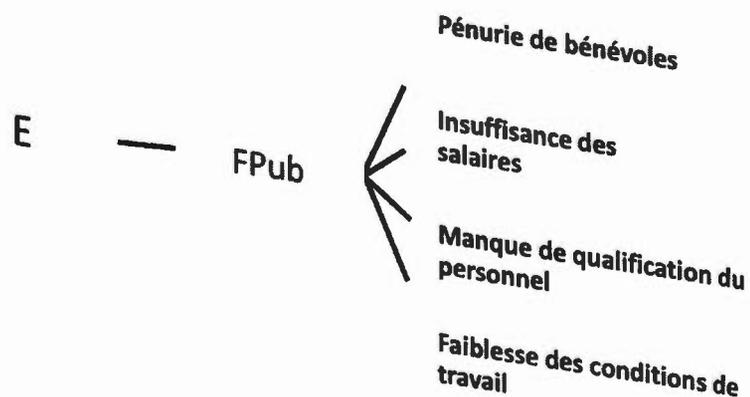


Figure 16. Synthèse de la vision de l'environnement des financés par les fondations publiques

Selon les répondants publics, les difficultés du secteur sont nombreuses, ce sont entre autres : une pénurie de bénévoles de plus en plus marquée, la difficulté d'attirer et de retenir le personnel, l'insuffisance du salaire, la faiblesse de la reconnaissance du travail des bénévoles. Le secteur fait également face à plusieurs faiblesses telles que : le manque de financement, la précarité des conditions de travail, la difficulté à trouver des membres du CA, le manque de qualification du personnel, l'implication de l'organisme dans plusieurs choses à la fois.

Les personnes interviewées ont donné leurs points de vue sur les différents éléments susmentionnés :

À propos de la pénurie de bénévoles :

« Il est rapporté que les plus jeunes générations disent- Nous, travailler dans le milieu communautaire, c'est un travail et on ne considère pas qu'on doit faire du bénévolat dans cet organisme-là. Si on veut militer pour une cause, disent-ils, c'est notre choix personnel. Mais on ne peut pas nous obliger, si on travaille dans un organisme communautaire, à en faire notre cause pour laquelle on va militer. Donc toute la question des conditions de travail est un défi et de même que comment attirer et retenir la relève. Il y a un lien avec le financement. » (FPub1; 65 : 66)

« C'est comme tu fais tes classes là et après ça, quand t'es bon, tu t'en vas dans le réseau. C'est bien triste! » (FPub2; 106 : 106)

À propos des salaires :

« On dénonce le fait que les gens n'ont pas un salaire suffisant, il n'y a pas de rétention. De plus, réf citation (FPub2; 148 : 148) Code Enjeux »

« Faut les reconnaître et puis il faut le dire - Si on n'avait pas de bénévoles, je ne pourrais pas payer des salaires pour faire ça. Alors, ça, c'est important ». (FPub2; 159 : 159)

Le secteur fait également face à plusieurs faiblesses telles que : un manque de financement, la médiocrité des conditions de travail, la difficulté à trouver des membres du conseil d'administration, le manque de qualification du personnel, l'implication de l'organisme dans plusieurs choses à la fois.

À propos du manque de financement :

« Leurs faiblesses : le manque de financement, le financement instable. La médiocrité des conditions de travail. Les organismes communautaires ont parfois de la difficulté à aller chercher un conseil d'administration qui est capable d'avoir à la fois une expertise appropriée et une bonne compréhension de la mission et des valeurs de l'organisme ». (FPub1; 62 : 66)

« Alors, c'est bien triste, je trouve, qu'on ne puisse pas suffisamment les payer pour garder la main d'œuvre, pour faire de la rétention avec la main-d'œuvre ». (FPub2; 102 : 102)

« Tout le monde va répondre le manque d'argent, le manque de fonds. Ensuite, parfois, le manque de qualifications à l'interne. Parce que pour avoir des gens qualifiés, il faut que tu les paies. Et comme ils ne sont pas très bien payés, des fois, t'as pas toujours les bonnes personnes aux bons endroits ». (FPub2; 139 : 139)

5.2.4 Caractéristiques des répondants

Globalement, le tableau 13 : portraits des répondants ci-dessous présente les profils des dirigeants des fondations publiques et privées du Québec comme suit : ils sont tous universitaires; leurs domaines d'études sont très variés; ils sont quasiment tous âgés de 50 ans et plus; sont majoritairement composés d'hommes; ont presque tous fait une bonne partie de leur carrière dans le secteur de la bienfaisance; une seule caractéristique fondamentale commune les lie et les anime, L'ALTRUISME. Les

femmes dirigeantes représentent le tiers des effectifs des dirigeants des organismes de bienfaisance interviewés.

5.2.4.1 Profil des dirigeants des financeurs, fondations

Dans le cadre du respect de l'éthique sur la confidentialité, seul un profil général permettant de garder l'anonymat des dirigeants sera donné. Ainsi, l'analyse approfondie des résultats indique que le profil des dirigeants des fondations publiques et privées du Québec se présente comme suit :

- sont tous universitaires;
- ont des domaines d'études très diversifiés;
- ont quasiment tous 50 ans et plus;
- sont composés majoritairement d'homme (2/3);
- sont tous animés par une caractéristique commune, l'altruisme;
- ont presque tous fait une bonne partie de leur carrière dans le secteur de la bienfaisance.

De plus, il faut mentionner que les femmes dirigeantes représentent le tiers des effectifs des dirigeants des organismes de bienfaisance.

| Répond. | Fondateur | Type Échant. | Expertise secteur communautaire et autres | Position actuelle | Durée au poste actuel | Années d'expérience avec le poste fondation | Formation | Genre | Âge |
|---------|-----------|--------------|---|---|-----------------------|---|--|-------|-----------|
| Rep_P1 | Publique | EB | 25 ans d'expertise Milieu communautaire et coopératif 5 ans dans d'autres secteurs | Vice-présidente | 3 ans | 10 ans | Histoire Baccalauréat | F | +50 |
| Rep_P2 | Publique | EB | 17 ans d'expertise dans le secteur communautaire 8 ans collecte de fonds, communication et développement | Directrice, collecte de fonds, développement et programme | 8 ans | 40 ans | Certification leadership organisationnel, HEC à l'âge de 50 ans Niveau d'éducation 10e année secondaire | F | +50 |
| Rep_P3 | Publique | EB | 60 ans d'expertise dont : 20 ans secteur communautaire et 40 ans dans le public et le privé | PDG | 20 ans | 20 ans | Ingénieur, MBA, maîtrise en culture chinoise asiatique et japonaise | H | +60 |
| Rep_P4 | Publique | EB | 17 ans d'expertise sect. communautaire. 18 ans comptabilité et fiscalité | DG | 17 ans | 17 ans | B Sc McGill Comptable agréé | H | +50 |
| Rep_P5 | Publique | EB | 25 ans d'expertise dans le secteur communautaire | PDG | 3 ans | 3 ans | Diplôme d'études supérieures en gestion appliquée. Bac. ès arts, psychologie | F | 45-50 ans |
| Rep_P7 | Privée | ET | 7 ans d'expertise sect. communautaire 5 ans d'exp. gouvernement 15 ans d'exp. sport associatif | Gestionnaire de portefeuille | 4 ans | 4 ans | Bac. en activité physique et bac. en comptabilité | H | 35-45 ans |

| | | | | | | | | | |
|----------------|---------|----|--|---|---------------|---------------|---|---|-------------------|
| Rep_P8 | Privée | EB | 13 ans d'expertise sect. communautaire 5 ans d'exp. dans le milieu corporatif | Directrice des activités philanthropiques | 4 ans | 5 ans | Bac. en Sciences politiques | F | 35-45 ans |
| Rep_P9 | Privée | EB | 15 ans sect. communautaire 15 ans en affaires | PDG fondation et président du CA d'une grande entreprise privée de Montréal | 3 ans | 8 ans | Avocat Maîtrise | H | 35-45 |
| Rep_P1 | Privée | EB | 20 ans + | DG | 10 ans | 13 ans | Théologie, maîtrise en services sociaux | H | 45-50 ans? +60 |
| Rep_P11 | Privée | EB | 17 ans d'exp. sect. communautaire 26 ans à titre d'avocat | DG à la retraite depuis le 31/12/11 | 17 ans | 17 ans | Licence en droit | H | +60 |
| Rep_P13 | Privée | ET | Conseiller politiques Ottawa, DG Affaires publiques grandes sociétés, membre du CA de plusieurs organismes | Directeur, Communication | 4 ans | 4 ans | ND | H | +60 ans |
| Rep_P14 | Privée | EB | 30 ans d'exp. secteur communautaire et 35 ans dans le secteur privé. A été v.-p. dmin d'une grande société privée | DG | 3 ans | 35 ans | Gestionnaire | H | +60 ans |
| Rep_P15 | Privée | EB | 25 ans d'exp. dans le secteur communautaire | Directeur de programme | 6 ans | 6 ans | Agroéconomiste | H | +50 ans |
| Rep_P16 | Privée | EB | 23 ans | Coordmatrice de programme | 14 ans | 20 ans | Bac. en animation et recherches culturelles | F | 45-50 ans |
| Rep_P17 | Privée | ET | 31 ans dans le secteur communautaire | Conseillère générale Distribution de dons | 3 ans et demi | 3 ans et demi | Cours commercial Maîtrise en sciences sociales | H | +60 |
| Rep_P18 | FPubAut | ET | 20 ans membre du CA d'organismes communautaires | Conseillère spéciale du PDG | ND | ND | ND | F | ND |

| | | | | | | | | | |
|----------------|----------|----|---|----|--------|--------|---|---|-----|
| Rep-P19 | AutGouv | ET | Vient du secteur privé 30 ans de bénévolat 15 ans d'exp. comme gestionnaire de réseau de services sociaux de santé | DG | 11 ans | 11 ans | Certificat universitaire en gouvernance de société Diplôme d'études supérieures en administration sociale Bac. général en psychologie-éducation- philosophie | H | +50 |
| Rep_P20 | F PubAut | ET | 30 ans d'expertise dans le secteur communautaire 3 ans en enseignement | DG | 30 ans | 30 ans | Bac. en pédagogie Bac. en philosophie Maîtrise en administration Scolarité doctorale en andragogie | H | +50 |

Tableau 13. Portraits des répondants

Où : ND : indique que les répondants n'ont pas donné de réponses ; EB : signifie échantillon de base ; ET : indique un échantillon tampon

5.2.4.2 Relation entre profil professionnel et point de vue des dirigeants

L'analyse du profil professionnel des répondants par rapport aux approches utilisées pour établir la confiance entre financés et financeurs indique que le profil professionnel influence fortement le choix de l'approche à privilégier. En fait, chez les répondants privés, les moyens utilisés pour établir la confiance entre financés et financeurs sont très distincts de ceux des fondations publiques. En effet, pour certains répondants privés, le sociologue par exemple, à cause de sa connaissance du milieu, n'a aucun doute sur la confiance des organismes du secteur communautaire. Celui du profil de politicien crée des conditions propices à des relations qui vont mener à une confiance à l'égard des financés. Une autre catégorie, le juriste, utiliserait toutes sortes de moyens pour s'informer sur la crédibilité du donataire avant d'octroyer un financement.

À propos de l'établissement de la confiance en tenant compte du profil professionnel, les données suivantes ont été recueillies :

« Je dirais qu'en règle générale, je ne pars pas méfiante avec les organismes communautaires. Je leur fais grande confiance. D'entrée de jeu, je pense que c'est des gens qui travaillent très fort et qui ont à cœur leur mission, donc je leur donne effectivement confiance. Ils partent avec un plus ». (FPriv16, 143 : 143)

« La confiance est indispensable dans nos relations avec nos donataires. On a une relation d'égal à égal; on veut qu'ils se sentent à l'aise et ne nous cachent rien de leurs expériences. C'est de cette façon qu'on peut les amener à être plus transparents. » (FPriv8 40 : 40)

« Juste pour votre information, quand on étudie un dossier, on analyse, de façon subjective, on prend toutes sortes de moyens de s'informer. Donc pour qu'on finance un donataire, il faut qu'on ait déjà confiance en lui. On utilise toutes sortes de méthodes 'subjectives' pour nous rassurer de la crédibilité du demandeur de financement ». (FPriv9 160 : 160).

Toutefois, il faut souligner qu'une analyse croisée des résultats entre les critères de sélection et le profil des dirigeants montre que les caractéristiques démographiques des personnes interrogées n'ont pas d'influence sur le point de vue des répondants en ce qui concerne les critères de sélection. Ceci permet de comprendre que les critères de sélection sont plus liés aux aspects organisationnels des fondations qu'à la personnalité du répondant

CHAPITRE VI

INTERPRÉTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE

Ce chapitre, comme son titre l'indique, présente l'interprétation et la discussion des résultats de la recherche. Pour ce faire, nous interprétons tout d'abord les résultats principaux, c'est-à-dire ceux qui sont directement liés à nos questions de recherche. Ensuite, nous interprétons les résultats émergents.

6.1 Interprétation et discussion des résultats principaux

Cette première partie du chapitre est consacrée à l'interprétation et à la discussion des résultats principaux présentés au chapitre V, Résultats. Tel que déjà souligné, tout au long de cette phase d'interprétation de résultats, nous veillerons à respecter les exigences liées au processus d'interprétation en l'occurrence, nous conformer au cadre normatif pour l'éthique de la recherche avec les êtres humains de l'UQAM; avoir recours aux sens, expressions, explications et conclusions des répondants comme principe du processus d'interprétation et; avoir recours à la littérature (théorie) dans le processus d'interprétation et d'analyse. Pour rester le plus près possible des idées de

nos répondants, les principes herméneutiques ²⁹ sont rigoureusement appliqués. Par souci de clarté et pour faciliter la compréhension, un rappel de chacun des résultats est fait avant les interprétations.

6.1.1 Interprétations et discussions à propos des critères de sélection et de la différence entre fondations publiques et privées

Les deux catégories de fondation utilisent deux types de critères de sélections; d'une part des critères explicites tels que le numéro d'enregistrement de l'Agence du revenu du Canada, la mission, la composition du conseil d'administration, etc. Et, d'autre part des critères implicites comme : le contexte économique, l'éthique, le succès historique et la visibilité.

L'analyse des résultats sur les critères explicites nous permet de dire que les critères explicites se réfèrent spécifiquement à la réglementation générale du gouvernement du Canada, en l'occurrence l'Agence du Revenu du Canada ainsi que les réglementations et lois provinciales, précisément celles du Québec. Le cas du numéro d'enregistrement de l'organisme de charité comme critère de sélection en est une illustration. Il importe de rappeler que pour qu'un organisme à but non lucratif soit un organisme de charité, ses interventions doivent s'inscrire dans un des quatre domaines prescrits par l'ARC suivants : le soulagement de la pauvreté, l'avancement de l'éducation, l'avancement de la religion ou toute autre activité profitant à la communauté. Nous constatons aussi que

²⁹ <http://www.revue-signes.info/document.php?id=1170>

les critères explicites se réfèrent aux structures organisationnelles des fondations comme : leurs priorités, les types de projets et leur coût, la disponibilité de ressources, la qualité des dirigeants et membres du conseil d'administration, etc. À cet effet, nous voyons que les critères de sélection explicites correspondent souvent aux critères inscrits dans les documents officiels de financement (programmes ou projets) et sur le site web des fondations que nous pouvons qualifier de critères d'ordre public.

À travers nos résultats, nous constatons que même si les critères sont dits de sélection, ils ne concernent pas que les organismes de charité (les financés). Ils s'adressent également aux financeurs (les fondations), car les fondations, qu'elles soient publiques ou privées, sont contraintes de respecter les règlements et lois des gouvernements du Canada et du Québec en matière de financement. À notre avis ceci explique pourquoi les critères de sélection explicites fondamentaux sont les mêmes pour les deux catégories de fondations. Ce constat rejoint le point de vue d'Anastassopoulos Jean-Pierre (1987 : 5) qui soutient que « ...sous la pression de l'environnement, entreprises publiques et privées convergent vers un comportement unique ».

La différence des critères explicites des fondations se situe au niveau des critères explicites complémentaires. Comme l'indique le Tableau 11 chapitre V, la liste des critères est plus longue chez les fondations privées comparées aux fondations publiques. Nous comprenons que ceci est lié au caractère public et privé dont les fondations ont directement hérité notamment, l'administration publique et les entreprises privées respectivement. Compte tenu des caractéristiques spécifiques des deux catégories, les fondations publiques sont plus sobres en critères de sélection que leurs homologues privés qui sont plus généreuses en termes de critères de sélection. À notre avis, ceci s'explique par le fait que les fondations privées, bien qu'elles soient à but non lucratif, veulent avant tout se rassurer d'atteindre les résultats visés avant toute décision de financement d'un organisme de charité. Le souci et le réflexe de « rentabilité, profit » de son « investissement » est toujours prédominant dans l'esprit des fondations privées

et cela, même si elles ne l'expriment pas directement. Donc pour s'assurer qu'elles financent des organismes qui ont du potentiel leur permettant d'atteindre les résultats escomptés, elles posent plusieurs conditions (critères) de sélection servant à baliser et filtrer le mieux que possible les organismes qui vont bénéficier de leur financement. Quant aux fondations publiques, la préoccupation de la réussite des organismes financés y est aussi, mais de degré différent à cause de la nature publique et de ses sources de financement.

En ce qui concerne les critères de sélection implicites, nous constatons que c'est à ce niveau que la distinction entre fondations publiques et privées est plus perceptible. Les critères sont parfois seulement différents, parfois divergents. En effet, selon nos résultats (référence au Tableau 11, chapitre V), le critère de sélection « contexte économique » a une influence sur les critères de sélection de fondations privées. Plus le contexte économique est favorable ou stable, plus les critères de sélection sont stricts et nombreux. Ainsi, en période de crise économique, le niveau de financement est plus faible qu'en temps de prospérité économique. Tandis que pour les publiques, les critères restent les mêmes, quelle que soit la situation économique. Pour ce qui est de l'éthique comme critère de sélection, les privées ne s'y intéressent pas du tout à cause du processus qu'il faudrait mettre en place pour veiller au bon respect de l'éthique par les financés.

Elles pensent que les organismes de charité sont suffisamment contrôlés et qu'il ne faudrait pas rajouter d'autres méthodes de contrôles. De plus, le fait que les fondations privées n'ont en général qu'une seule source de financement, n'a d'obligation de rendre compte qu'à une source. Les fondations publiques, de leur côté, pensent que le respect de l'éthique par les financés est important. Pour nous, cette position est liée au fait que les fondations publiques ont un double chapeau, elles sont en même temps financeuses et financées. Pour acquérir et maintenir leur crédibilité auprès du public, elles ont presque l'obligation de respecter et de faire respecter l'éthique par leurs financés.

La section sur l'interprétation des processus de sélection présente de façon plus approfondie la distinction entre fondations publiques et privées.

6.1.2 Interprétations et discussions à propos des critères de performance « réussite »

Les fondations publiques et privées utilisent entre autres les caractéristiques suivantes pour qualifier la réussite « performance » d'un organisme financé : la portée dans sa communauté; l'habileté à laisser sa marque dans la communauté, la facilité d'innovation sociale, la confiance du financeur et du public desservi, la facilité à faire changer certaines politiques.

D'entrée de jeu, rappelons que dans cette recherche le mot réussite est synonyme de performance et que le succès est un critère de réussite.

L'analyse des résultats nous apprend que les critères de réussite « performance », pris de façon globale sont tous interconnectés par une relation de cause à effet. Cependant, pris individuellement, les critères de réussite « succès et gestion » occupent une place importante dans le discours des répondants tant publics que privés. L'analyse des résultats par rapport au critère de réussite « succès » montre que le succès est un concept subjectif et complexe.

En effet, globalement, comme dans le cas des critères de sélection, les critères de réussite « performance » sont de deux types : les critères fondamentaux et les critères complémentaires. Il faut souligner que les critères complémentaires sont moins cités dans le discours des répondants. À notre avis, le bilan de santé positif, la saine gestion, la saine gouvernance, la bonne réputation sont des critères essentiels à la réussite « performance » de tout organisme public ou privé, y compris les organismes de charité. Ainsi, nous constatons que les critères fondamentaux et complémentaires sont fortement liés les uns aux autres et que leur relation est de type de cause à effet, où les critères complémentaires sont les causes et les critères fondamentaux, les effets.

En fait, d'après notre analyse, aucun des critères fondamentaux ne peut être atteint lorsque deux ou plusieurs critères complémentaires sont déficients. Lorsque tous les critères complémentaires sont atteints, il est presque sûr d'obtenir les effets cités dans la deuxième colonne du tableau ci-dessous. Et lorsqu'aucun des critères complémentaires n'est atteint, il est presque impossible d'avoir au moins un des effets ci-dessous.

| Critères complémentaires = Causes | Critères fondamentaux = Effets |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Bilan de santé positif - Saine gestion - Saine gouvernance - Bonne réputation | <ul style="list-style-type: none"> - Portée de l'organisme financé dans la communauté - Habileté à laisser sa marque dans la communauté - Facilité d'innovation sociale - Confiance du financeur et du public desservi - Facilité à faire changer certaines politiques |

Tableau 14. Relation entre critères de réussite fondamentaux et complémentaires

De façon spécifique, nos résultats indiquent que le critère réussite « performance » comprend les cinq critères suivants : succès, âge et taille, confiance, atteindre les résultats visés et gestion (réf. tableau 12, chapitre V). Parmi ces critères, le succès et la gestion occupent une place prépondérante compte tenu de la variété des concepts utilisés pour les définir et les qualifier. En fait, le critère « succès » à lui seul se définit par rapport à la saine gouvernance, à la saine gestion, à la flexibilité et à l'adaptabilité, à la capacité de se remettre en question et d'évoluer, à l'implication dans le milieu, à l'innovation sociale, au bilan de santé global, à la réputation, à mener des actions pour faire changer certaines politiques, à la capacité de mobiliser plus de ressources

financières, etc. Eu égard à tout ceci, nous pouvons dire que la thèse selon laquelle le succès est un concept subjectif et complexe est vraie.

Nous constatons donc que nos résultats sont conformes à ce que nous apprend la littérature, c'est-à-dire que le concept de succès est difficile à définir et subjectif. À notre avis, il y a autant de définitions de succès que de personnes impliquées. Nous comprenons que la définition du succès varie d'un individu à un autre. En fait, elle dépend de l'expérience antérieure, de la personnalité, des motivations, des attentes, des valeurs, des traditions, de la perception de l'individu. Pour illustration, prenons un projet quelconque. Ce même projet peut être qualifié de réussite « succès » par un groupe et être qualifié d'échec par un autre groupe. Tout dépend des paramètres utilisés par chacun des groupes pour définir le succès. C'est exactement ce cas de figure que nous avons avec nos fondations publiques et privées. Les deux catégories ne définissent pas le succès des financés avec les mêmes paramètres. Nous pouvons donc induire que la notion de succès est un concept subjectif et complexe.

D'ailleurs, de l'avis de plusieurs auteurs (Baruck et Ramalho, 2006; Walton et Dawson, 2001; Xiaogan Huang, 2006; Diallo et Thuillier, 2005), souvent, la conception de la performance, réussite « succès » varie considérablement en fonction des perceptions des intervenants (stakeholders).

“Individuals and groups such as employees, customers, suppliers, shareholders, customers groups, governments, economists, business consultants, media, and academics often invoke different perspectives in assessing organizational effectiveness”. (Walton et Dawson, 2001).

En effet, la connaissance organisationnelle des individus, leurs pratiques et expériences d'évaluation, les besoins et intérêts pour l'évaluation influencent les perceptions. C'est

dans cette perspective que le point de vue des chercheurs, des académiciens et des « managers » ou gestionnaires sur l'efficacité organisationnelle pourrait être divergent. Selon Walton et Dawson (2001), l'académique voit l'efficacité par rapport à la contribution de l'organisation au fonctionnement organisationnel ou à l'amélioration des conditions de vie de la société. L'attention du théoricien est orientée sur le développement de propositions et de relations pouvant être appliquées à un plus grand nombre d'organisations. Le chercheur quant à lui se focalise sur l'efficacité des organisations et s'emploie à élaborer des indicateurs mesurables. Toutefois, le gestionnaire se concentre souvent sur l'amélioration de la performance organisationnelle et des résultats pour différents « stakeholders » comme : les employés, les propriétaires, les clients, les régulateurs, etc.

Selon les chercheurs (Baker, Murphy et Fisher, 1988; Diallo et Thuillier, 2002, 2004), il n'existe pas de succès « absolu », il n'y a que du succès relatif « perçu ». Le succès est un concept multidimensionnel et subjectif, car il est généralement fonction de la perception individuelle de chacune des parties prenantes.

Par ailleurs, il faut noter que la plupart des fondations interrogées affirment être disposées à financer le démarrage d'un organisme. Selon les chercheurs (Lowell, Silverman et Taliento, 2001), la majorité des organismes qui financent les organismes du secteur de la bienfaisance considèrent ces organismes comme une passerelle pour des programmes de subvention et pas comme des institutions durables qui ont besoin de gestion professionnelle et d'infrastructure efficace. Comme nos résultats l'indiquent, le financement récurrent des opérations courantes des organismes de bienfaisance est un défi de taille pour le secteur. En effet, les fondations privées offrent généralement des financements à durées limitées. Puisque lorsqu'un organisme commence à attirer d'autres financeurs, à se frayer d'autres sources de revenus, la plupart des financeurs considèrent que cet organisme n'a plus besoin de leur soutien financier, cessent donc de le financer et orientent leur financement vers d'autres organismes. De ce fait, les

fondations encouragent peu le succès des organismes de bienfaisance. Ceci rend la croissance du secteur difficile, voire même impossible (Lowell, Les Silverman et Taliento, 2001). Compte tenu de cette réalité, le succès des organismes de bienfaisance financé pourrait être comparé à un casse-tête (puzzle).

Dans une perspective d'accroître le succès des organismes de bienfaisance, Meyer et Rowan (1977) soutiennent de leur côté que l'isomorphisme institutionnel favorise le succès et la survie des organisations. En effet, selon ces auteurs,

“Isomorphism with environmental institutions has some crucial consequences for organizations: a) they incorporate elements which are legitimated externally, rather than in terms of efficiency; b) they employ external or ceremonial assessment criteria to define the value of structural elements; and c) dependence on externally fixed institutions reduces turbulence and maintains stability. As a result, it is argued here, institutional isomorphism promotes the success and survival of organizations. Incorporating externally legitimated formal structures increases the commitment of internal participants and external constituents. And the use of external assessment criteria- that is, moving toward the status in society of a subunit rather than an independent system – can enable an organization to remain successful by social definition, buffering it from failure”. (Meyer and Rowan, 1977 p. 348 : 349)

Le caractère régulateur et normatif de l'isomorphisme institutionnel favorise la professionnalisation des organismes de bienfaisance par le développement de normes, standards et méthodes de fonctionnement. En effet, les organismes de bienfaisance adhèrent de plus en plus à des réseaux d'organismes à but non lucratif mieux structurés et plus performants. De nos jours, plusieurs OBNL sont affiliés à de grands réseaux d'organisations philanthropiques disposant de codes éthiques, de standards et modes de fonctionnement préétablis comme l'AFP (Association of Fundraising Professional), Imagine Canada et le BNQ (Bureau de normalisation du Québec). Les deux derniers viennent d'ailleurs de mettre en place en 2012 et 2013 des standards de performance pour les organismes de bienfaisance du Canada et du Québec respectivement.

Les organismes de bienfaisance qui arrivent à satisfaire les conditions de l'État et à respecter les contraintes de leur environnement se développent, se perfectionnent et augmentent ainsi leur crédibilité, et par ricochet leur succès. Selon Leiter (2008 : 69), « [...], non-profit isomorphism may facilitate coordinated action among non-profit organizations, ranging from ad hoc collaborations to formal networks to joint ventures to mergers [...] ». Cependant, la normalisation peut aussi quelquefois nuire au développement des organismes de bienfaisance. Elle pourrait même ralentir l'innovation. En effet, le fait que l'ensemble des organismes, indépendamment de leur statut et de leur domaine d'intervention, soit soumis aux mêmes règles de l'État ne favorise pas toujours le développement du secteur de la bienfaisance, car, parfois, les décideurs politiques sous-évaluent l'effet de leurs décisions sur les organisations. Les décisions sont donc moins adaptables et moins flexibles. La standardisation ou l'isomorphisme normatif ne semble pas être la meilleure option dans tous les cas.

Par exemple, deux organismes de bienfaisance appartenant à un même secteur, le bien-être par exemple, et intervenant dans différentes localités ne devraient pas être soumis aux mêmes standards, car chaque localité a ses propres problèmes (économiques, sociaux, juridiques, culturels, etc.), et ce sont des contextes distincts qu'il faudrait absolument prendre en considération.

“Isomorphism, however, carries potential fundamental disadvantages for non-profits. Non-profit isomorphism would limit the capacity of the non-profit sector to respond to diverse needs and preferences, undermining one of the sector's primary rationales... Furthermore, if the non-profit sector comes to resemble the bureaucratized for-profit and public sectors, we can fear the same loss of creativity, innovation, and individuality Finally, isomorphism may squeeze out the variety the non-profit sector.” (Leiter, 2008 : 69)

6.1.3 À propos de l'importance du critère performance (réussite) parmi les critères de sélection

Globalement, les fondations soutiennent presque toutes qu'elles accordent peu d'importance aux critères de réussite « performance » parmi leurs critères de sélection.

L'analyse approfondie de ce résultat nous a permis de comprendre que même si la réussite « performance » n'est pas considéré comme un critère de sélection à proprement parlé, le succès historique peut jouer favorablement pour un organisme lors du processus de sélection; il constitue en fait un atout. Nous adhérons à l'idée selon laquelle la réussite « succès » ne devrait pas être considérée comme un critère de sélection explicite. Pour mieux appréhender cette proposition, supposons le cas contraire, c'est-à-dire que la réussite est un critère de sélection explicite utilisé par les fondations publiques et privées du Québec. Alors, qu'est-ce qui se passerait entre financeurs et financés? À notre avis, plusieurs organismes financés potentiels (susceptibles d'être en mesure de réaliser avec succès les projets de différents domaines et d'atteindre la mission et les objectifs de financement) seront banalement mis de côté à cause d'un seul critère de sélection, le succès. Ceci sans même tenir en compte du fait que le succès est un concept subjectif. C'est pourquoi nous soutenons l'idée que le succès devrait être un critère implicite comme le révèlent nos résultats. Puisque les effets d'utilisation du succès comme critère de sélection seront plus importants que si on le considérait comme étant un critère implicite.

Par ailleurs, tel que déjà souligné dans notre revue de littérature, le concept de succès est plus utilisé dans la littérature de gestion de projet où les études empiriques sont plus nombreuses que dans les autres disciplines, en l'occurrence dans les sciences sociales. De plus, il est difficile de dissocier le succès des organismes de bienfaisance du succès des projets. En effet, comme le soutiennent (Iwaarden et Wiele, 2008), mesurer la

performance d'un organisme de charité est une tâche complexe. Car, il faudrait tenir compte de deux importants aspects : l'efficience interne et l'efficacité externe de l'organisme de charité. À ce propos,

“Due to the complexity of measuring a charity's performance.... the attractiveness of measuring what is possible rather than what is important when considering charity organizations. This tendency manifests in measuring the effect of specific projects rather than the effectiveness of the total organization. This is because it is often much easier to assess the effectiveness of a particular program”. (Iwaarden and Wiele, 2008 : p.8-9)

C'est pourquoi, pour mieux expliquer la performance des organismes de charité, nous considérons qu'il faut se référer aux notions de projet, de succès de projet, de succès de gestion de projet. De ce fait, dans le contexte de la gestion de projet, nous savons que le fait d'avoir bien réussi (ou réussi avec succès) un projet ou un programme n'est pas une garantie en soi qu'on va réussir un deuxième projet, même si celui-ci est placé dans des conditions similaires que le premier, car il ne faut pas perdre de vue que chaque projet est unique et qu'il faudrait tenir compte de son environnement interne et externe. Cette incertitude nous amène à induire que le succès, en l'occurrence le succès historique d'un organisme de bienfaisance, ne devrait pas être considéré comme critère de sélection explicite.

6.2 Interprétation et discussion des résultats émergents

6.2.1 À propos du processus de sélection de financés par les fondations

Les fondations publiques sont très strictes dans leurs processus de sélection des organismes à financer; tandis que les fondations privées sont plus subjectives dans

leurs processus de sélection des organismes qu'elles financent. En d'autres termes, les fondations publiques entrent dans la catégorie de « **Processus strict (SOS)** »; alors que les fondations privées utilisent les deux types de processus de sélection des financés, le « **Processus strict, objectif ou systématique (SOS)** » et le « **Processus silencieux, subjectif ou subtil (SSS)** ».

Nous comprenons que ces résultats reflètent le fait que l'administration publique oblige les organismes à fonctionner comme elle-même. En fait, nous avons vu que le gouvernement, en tant que donateur public, est le principal financeur du secteur de la bienfaisance avec une contribution de 50 % des subventions du secteur (Cloutier; 2009 : 8). De plus, le fait que les fondations publiques soient à la fois financées et financeuses, elles sont contraintes d'être plus méthodiques avec des règles et des procédures plus détaillées et strictes, et que les organismes à financer doivent nécessairement prendre en compte et respecter.

La ressemblance entre fondations publiques et fonction publique s'explique par le fait que les organisations qui évoluent dans le même secteur d'activité sont souvent soumises aux mêmes contraintes en fonction de certains paramètres. Cette ressemblance est la plupart du temps d'ordre structurel ou fonctionnel. Le modèle de Powell et DiMaggio (1991) à travers le concept d'isomorphisme institutionnel permet d'expliquer les causes de cette ressemblance organisationnelle.

Selon ces deux auteurs, il existe trois types d'isomorphismes institutionnels : le coercitif, le mimétique et le normatif. De plus, ils soutiennent que le concept d'isomorphisme institutionnel est un outil nécessaire à la compréhension de la vie des organisations modernes. C'est pourquoi nous choisissons d'utiliser l'isomorphisme institutionnel pour expliquer le phénomène de ressemblance des fondations publiques à l'administration publique.

D'après Powell et DiMaggion, l'isomorphisme coercitif résulte des pressions formelles et informelles exercées sur l'organisation par une autre organisation dont elle dépend. Cette pression peut être perçue comme une force, une persuasion ou une invitation à rejoindre une collusion. L'existence d'un environnement légal affecte considérablement le comportement structurel des organisations. L'isomorphisme mimétique est quant à lui souvent dû à l'incertitude. En fait, lorsque l'environnement est incertain ou que les objectifs des acteurs sont moins clairs ou ambigus, ces acteurs ont tendance à imiter les organisations qui paraissent performantes et qui constituent des modèles à leurs yeux. Pour ce qui est de l'isomorphisme normatif, il se justifie par la professionnalisation des organisations ou des individus, l'introduction de standard, de méthode de travail et de contrôle.

Selon Knight (1992), une institution est un ensemble de règles qui structurent de manière particulière les interactions sociales. Pour qu'un ensemble de règles soit une institution, ces règles doivent être connues et partagées par les membres de cette communauté ou société. Par ailleurs, on sait également que lorsque des règles sont collectivement partagées par des organisations dans une perspective de coordination de la vie sociale, on dit que ces organisations fonctionnent de façon institutionnelle. Ainsi, pour mieux appréhender la ressemblance entre fondations publiques et administration publique d'une part, et entre fondation privées et entreprises privées d'autre part, nous allons nous référer à l'approche institutionnaliste.

En effet, l'approche institutionnaliste considère la société comme un tissu d'institutions ayant des règles collectives de fonctionnement. Elle considère tout collectif humain, marché, organisations (publiques, privées, OBNL, groupe de pression, réseau) comme étant des institutions. Ainsi, les organismes de bienfaisance peuvent être considérés à la fois comme des institutions et des organisations. Selon Scott (1995 : 33) :

“Institutions consist of cognitive, normative, and regulative structures and activities that provide stability and meaning to social behaviour. Institutions are transported by various carriers- cultures, structures, and routines- and they operate at multiple levels of jurisdiction.”

Il importe de souligner l'importance du concept de stabilité mentionné dans cette définition. En effet, selon Knight (1992), la stabilité signifie qu'aucun groupe d'individus ou organisations n'est intéressé à former une coalition pour soit violer ou changer les règles. De plus, selon Scott (1995), la stabilité institutionnelle concerne des éléments dynamiques. Une institution est dite dynamiquement stable si elle satisfait aux conditions ci-après : même si certains acteurs dévient les règles institutionnelles par inadvertance, les autres acteurs vont rester fidèles aux règles de sorte que les acteurs « désobéissants » seront à un moment donné tentés de revenir à la forme institutionnelle initiale. Pour Scott, les institutions dynamiquement stables ont plus tendance à se maintenir et à survivre parce qu'elles sont moins enclines au changement. Les fondations publiques et privées de notre échantillon sont considérées dans cette étude comme étant des institutions dynamiques stables.

Par ailleurs, bien que l'approche institutionnelle considère les organisations comme étant des institutions, il semble important de mentionner la différence entre une organisation et une institution. Knight soutient aussi que les institutions sont des ensembles de règles qui structurent les interactions entre les acteurs. Alors que les organisations sont des acteurs collectifs qui peuvent être soumis à la contrainte institutionnelle. Les organisations ont en général une structure interne, un cadre institutionnel de gouvernance, des interactions entre les personnes. C'est pourquoi, conceptuellement, plusieurs entités collectives peuvent être considérées à la fois comme institution et organisation.

Tel que déjà souligné, l'isomorphisme institutionnel est une des principales causes de ressemblance organisationnelle. Les réglementations de l'État constituent la forme de

coercition la plus fréquente. En se référant à Scott (1995), les organisations relevant d'un même champ institutionnel partageant les mêmes règles, ressources, idéologies et poursuivant des objectifs similaires, finissent par se ressembler. C'est notamment le cas, d'une part, des administrations publiques et des fondations publiques qui réalisent des activités qui relèvent du secteur public comme : le bien-être, la santé, l'éducation, etc. D'autre part, il est question des entreprises privées et des fondations privées évoluant dans le même domaine d'activité.

Dans le même ordre d'idée, Frumkin et Galaskiewicz (2004) soutiennent que la réglementation, l'accréditation et le rôle de pourvoyeur de fonds que les organisations du secteur public (gouvernements) ont sur le secteur privé et le secteur à but non lucratif sont censés influencer le niveau d'homogénéité des secteurs. Nous comprenons également, que le fait que les fondations privées utilisent à la fois les processus SOS et SSS s'explique par le fait que bien qu'elles soient des organismes de bienfaisance, elles héritent quand même leurs modes de fonctionnement du secteur privé, qui est un secteur libéral. Elles ont donc plus de choix, et leurs choix sont plus personnels, plus détachés comparés à ceux des fondations publiques. En fait, nous avons vu dans nos résultats que le donateur privé, avant d'octroyer des fonds, cherchera tout d'abord à s'assurer que son financement est orienté vers la réalisation d'une cause précise. Il mettra aussi tout en œuvre afin que son dollar (\$ CA) donné contribue à la réalisation de son objectif de financement. Nous avons vu, dans nos résultats, que peu de fondations privées financent les opérations courantes de l'organisme permettant sa pérennisation. Le financement des fondations privées est généralement ciblé et vise un but bien précis.

Ce mode de fonctionnement des fondations privées se rapproche beaucoup de celui des organismes philanthropiques, en l'occurrence la joint-venture philanthropique. Parlant de philanthropie, les difficultés économiques et les différents mouvements sociaux des dernières années ont conduit à la création de nouvelles formes de philanthropie comme :

la joint-venture philanthropique ou le « philanthrepreneur », la philanthropie corporative, la philanthropie d'élites, etc. Il importe de préciser que le mot philanthropie est souvent utilisé pour désigner « la charité » et vice versa. Cependant, les deux concepts diffèrent. La charité est spécifiquement orientée vers les pauvres et met l'accent sur la réduction de la pauvreté et de la souffrance, et répond à des besoins immédiats. Alors que la philanthropie est un concept plus large qui inclut la charité elle-même. Dans le cas de la philanthropie, les dons peuvent être privés ou répondre à des objectifs publics via des contributions versées aux universités, musées, hôpitaux, églises, mosquées, organismes de protection de l'environnement, institutions de services sociaux, etc. (Ostrower, 1997).

Abordant la question dans le même sens, Brodhead (2000 : 1) soutient que : « [...] La philanthropie se distingue de la charité par l'importance qu'elle accorde à l'objectif. Pour simplifier à l'extrême, la charité vient du cœur et n'attend ni reconnaissance ni récompense; c'est un don au sens pur du terme. La philanthropie, par contre, est raisonnée, délibérée et elle s'attend à des résultats [...] ». Pour nous, ceci justifierait en partie le fait que les donateurs exigent aujourd'hui des comptes et des résultats de l'utilisation des fonds mis à la disposition des organismes qui bénéficient de l'action philanthropique.

La joint-venture philanthropique est aussi appelée « venture philanthropy » en anglais, terme qui pourrait se traduire par l'idée de la philanthropie entrepreneuriale (<http://lautreconomie.blog.youphil.com/tag/venture%20philanthropy>). Comme souligné au chapitre I, cette forme de philanthropie est une approche qui applique les principes de financement du secteur privé aux dons de charité. Ce groupe de philanthropes comporte ce qu'on appelle des philanthrepreneurs. Ils comprennent des chefs d'entreprise actifs et de jeunes retraités disposant d'un capital important qui se lancent dans la philanthropie avec une obligation de résultats. Du point de vue de Morino (2000) de l'Institut Morino, la joint-venture philanthropique est : «The process

of adapting strategic investment management practices to the non-profits sector to build organizations able to generate high social rates of return on their investment. ». Raymond (2004), se référant aux quatre spécificités de la joint-venture philanthropique ci-dessous, distingue celle-ci de la philanthropie classique. Selon lui, dans la joint-venture philanthropique se définit comme suit :

- 1) La relation entre donateur et bénéficiaire est de type partenarial où chaque partie a un intérêt au succès. Il s'agit d'une relation égalitaire et non de dépendance. Tandis que dans la philanthropie classique, la relation consiste en une forme de dépendance entre donateur et bénéficiaire. Le financeur, dans le cas qui nous concerne, les fondations, qui vise un partenariat réel, dans le sens de Panet-Raymond et Bourque (1991) avec son financé (organismes de charité), aurait plus d'avantages à adopter le processus SOS (strict, objectif, systématique) pour la sélection de ses financés, car, en tenant compte de tout ce qui précède, à notre avis, cette approche favorise le développement d'une relation de collaboration dynamique et de confiance entre financés et financeurs. D'ailleurs, dans le même ordre d'idée, Cloutier (2009 : 188) soutient : «[...] that relationships with funders have a profound impact on how non-profit strategy is (and should be) done ».
- 2) Le partenariat n'a pas seulement un objectif monétaire. L'investisseur apporte également des contributions techniques et technologiques et s'assure que l'organisme financé développe des capacités et compétences susceptibles d'augmenter son champ d'action et ses retombées en termes de réduction de la pauvreté et des problèmes des populations desservies, nécessaires à son succès. Tel que souligné tout au long de cette étude, les besoins des organismes de charité (financés) en termes de financement, d'assistance technique et technologique et de renforcement de capacité et de compétences ne sont plus à démontrer. Or, une fondation privée (financeuse), qui a l'intention d'offrir une gamme si variée d'opportunité à ses financés aurait beaucoup d'avantages à adopter le processus SSS (silencieux, subtile et subjectif) pour la sélection de ses financés. Ceci, d'une part, pour éviter de se faire envahir par une pléthore de demandes de financement qu'il ne pourra pas satisfaire à cause de ses ressources limitées et, d'autre part, pour rester discret; autrement dit avoir le niveau de discrétion souhaité des financeurs privés par rapport à ses possibilités de financement.
- 3) Plus préoccupés par les solutions aux problèmes plutôt que par la charité comme telle, les philanthropes de cette catégorie font de la responsabilité, en anglais «

accountability », le principe fondamental de leurs relations avec les organismes financés.

- 4) Également préoccupés par la pérennité, ces philanthropes préfèrent soutenir les initiatives qui s'inscrivent dans la durabilité et la pérennité.

Globalement, les philanthropes de cette catégorie veulent de plus en plus être impliqués dans la prise de décisions au sein des organismes qu'ils appuient et sont constamment à la recherche d'organisations qui répondent à leurs besoins dans ce sens. Ces nouveaux philanthropes font beaucoup d'investigations avant de choisir leurs causes et exigent la responsabilité (accountability) et des résultats probants. Ils veulent ainsi s'assurer que leurs investissements de charité vont directement aux bénéficiaires et le moins du possible, au défraiement des coûts administratifs de l'organisme. La Fondation Lucie et André Chagnon cadre avec cette catégorie et est une illustration concrète de la joint-venture philanthropique. L'analyse de nos résultats montre que pour la sélection de ses financés, la fondation LAC utilise le processus de type SOS.

Pour Council on Foundations (1982), la philanthropie corporative ou « corporate philanthropy », née de l'initiative du secteur privé et créée pour alléger les problèmes sociaux des communautés, appartient au monde philanthropique classique. À travers les profits des entreprises, cette forme de philanthropie vise à étendre ses bénéfices à la société en contribuant aux changements sociaux souhaités. D'objectifs modestes, mais non moins importants pour la communauté, cette catégorie de philanthropie place la responsabilisation sociale des entreprises au centre de ses préoccupations. L'analyse faite sur le profil des fondations privées étudiées, notamment : Molson, J. Armand Bombardier-J, McConnell, EJBL, nous permet de considérer ces fondations comme faisant partie de cette catégorie de philanthropie.

Les caractéristiques particulières énumérées ci-dessus et, le besoin de voir les organismes de charité (financés) atteindre des résultats ciblés, justifient en partie

pourquoi les fondations privées utilisent parfois le processus silencieux, subtil et subjectif (SSS) et; parfois le processus strict, objectif et systématique (SOS) dans la sélection des financés.

Transposons ce résultat de recherche dans un contexte pratique, prenons l'exemple d'un individu à la recherche d'emploi dans les secteurs public et le privé. Le public fera passer une batterie de tests à cet individu. Une fois toutes les étapes du processus de sélection réussies, l'individu est considéré être apte à faire le travail pour lequel il a postulé et va donc être embauché dans l'administration publique. Par contre, dans le secteur privé, le même individu sera assujéti à un des processus (SOS ou SSS) ou aux deux à la fois. Ceci est dû au fait que le privé est plus pointu, plus libre, et veut être presque certain qu'il va recruter la meilleure personne qui lui permettra d'optimiser les résultats de son organisation. Ainsi, cet individu, en plus de posséder des capacités et compétences, devrait avoir un réseau de contacts solide pour décrocher un emploi correspondant à son niveau d'éducation et à ses compétences.

6.2.2 À propos de l'appréciation des financés par les financeurs

Les financeurs du Québec veulent tous aujourd'hui savoir comment les organismes financés utilisent les fonds mis à leurs dispositions. Toutefois, les organismes de bienfaisance du Québec n'ont pas une très mauvaise réputation auprès de leurs financeurs.

Nos résultats confirment le constat fait dans la littérature selon lequel tous les donateurs veulent aujourd'hui savoir comment les organismes financés utilisent les fonds mis à leurs dispositions. Les organismes financés du Québec font l'exception, compte tenu

du fait que le renouvellement du financement est quasiment lié aux résultats et à la présentation des rapports d'utilisation des fonds. La plupart des organismes financés sont donc tenus de respecter les conditions de financement faute de quoi, ils risquent de se voir inscrits sur la liste noire des financeurs. À ces mesures, il faut rajouter le contrôle du gouvernement par le biais de l'Agence du revenu du Canada, et le suivi d'Imagine Canada dans le cadre du respect du code d'éthique. Compte tenu de ceci, il est un peu rare de trouver parmi les financeurs de notre échantillon ceux qui qualifient la gestion des organismes de bienfaisance financés du Québec de mauvaise gestion.

De plus, toujours à propos du constat fait dans la littérature relatif à la crise de confiance entre financeurs et financés, nous avons vu à partir des formes philanthropiques, qu'environ 75 % des donateurs donnent dans le sens pur du terme. Ils ne s'attendent pas à des résultats. Comme tel est le cas, comment peut-on expliquer cette demande grandissante de reddition de compte de la part des financeurs? Nous allons apporter des éléments de réponse à cette question, basés sur la littérature.

Comme le montrent nos résultats, les financeurs demandent de plus en plus de comptes sur l'utilisation des fonds qu'ils mettent à la disposition des organismes charité. Pour illustration, citons :

« On exige un rapport d'utilisation des fonds, dans l'année qui suit le projet. Un petit questionnaire pas trop contraignant. Mais l'organisme doit nous dire qu'est-ce qu'il a fait avec les fonds qu'on leur a donnés ». (FPub2; 94 : 94)

« Il faut s'assurer que les choses se font comme on a prévu et que le travail va être fait comme on a dit. Alors, il faut le surveiller. Si je donne deux millions à une charité, telle que, une Chaire d'une Université; c'est la chose qu'on finance de plus ici. Alors là, il faut être sûr que le détenteur de la Chaire est une personne correcte. Sinon, il faut intervenir. Si du travail est fait en dehors de la mission, là aussi, il faut apporter des changements ». (FPub3; 52 : 53)

« On veut s'assurer que les sous qu'on va donner sont bien gérés ». (FPriv9; 42 : 42)

En tenant compte des différentes sources de financement des fondations publiques et privées, nous avons vu que les fondations privées ont une seule source de financement soit : c'est un individu, une famille ou une l'organisation. Ces financeurs font partie de la catégorie de ceux qui s'attendent à des résultats. Selon Prince et File (1994), cette catégorie de donateurs comprend : des dynastes, des investisseurs et des repayeurs. Tandis que les fondations publiques, selon la définition de l'ARC, disposent de plusieurs sources de financement : les fondations privées, les particuliers, les rémunérations de services, le gouvernement et les organismes corporatifs. Parmi les particuliers on retrouve : des Communautariens, des Dévots, des Socialites, des Altruistes et des Dynastes. Selon Prince et File (1994), cette catégorie de financeurs ne s'attend pas à des résultats.

Nous avons aussi vu plus haut que l'une des caractéristiques fondamentales qui distinguent les fondations publiques des fondations privées est que les publiques sont à la fois des financeuses et des financées. À cause de cette particularité, les fondations publiques comme organismes financeurs, sont obligées de demander des comptes à leurs donataires, car, elles-mêmes en tant qu'organismes financés, sont soumises aux mêmes exigences (obligation de rendre compte) qu'elles doivent respecter si elles veulent garder la confiance de leurs bailleurs qui sont, entre autres, monsieur et madame tout le monde. D'ailleurs, l'analyse des processus de sélection des financés nous a confirmé cette réalité en mettant en exergue la rigueur des fondations publiques et l'utilisation du « processus strict » dans leurs processus de sélection et de suivi des financés.

Un autre aspect important à considérer dans l'analyse du pourquoi les donateurs veulent presque tous connaître l'utilisation des fonds qu'ils mettent à la disposition des organismes de bienfaisance, c'est l'évolution des formes philanthropiques avec le

temps. En effet, tel que souligné au chapitre II, la joint-venture philanthropique prend une place importante dans le milieu communautaire québécois. Cette forme philanthropique, comme déjà souligné, utilise une approche qui consiste à appliquer les principes du financement du secteur privé aux dons de charité. L'aspect suivi-évaluation des réalisations est très prisé chez cette catégorie de philanthropes « philanthrepreneurs ».

À la lumière de ce qui précède, nous comprenons mieux aujourd'hui pourquoi il y a tant d'engouements de demande de reddition de compte de la part des donateurs. La raison n'est donc pas uniquement liée à la crise de confiance.

6.2.3 À propos de la vision des financeurs sur l'environnement des organismes de bienfaisance

Les résultats des fondations publiques et privées indiquent que le secteur de la bienfaisance du Québec fait face à de nombreuses difficultés, notamment : le manque de programmes de formation continue du personnel du Québec, la rareté de financement, le manque de récurrence des sommes d'argent, le contexte économique, la difficulté à se trouver des bailleurs de fonds, le manque de crédibilité auprès du public, une pénurie de bénévoles de plus en plus marquée, la difficulté d'attirer et de retenir le personnel, l'insuffisance du salaire, la faiblesse de la reconnaissance du travail des bénévoles. Le secteur fait également face à plusieurs faiblesses telles que : le manque de financement, la précarité des conditions de travail, la difficulté à trouver des membres du conseil d'administration, le manque de qualification du personnel et l'implication de l'organisme dans plusieurs choses à la fois.

À notre avis, les difficultés et faiblesses soulignées par les fondations publiques et privées et auxquelles fait face le secteur, corroborent tout à fait avec les résultats des travaux de recherche d'Imagine Canada (2007), notamment en ce qui concerne la rareté de financement, la difficulté d'attirer et retenir le personnel salarié, l'insuffisance du salaire des employés, la précarité des conditions de travail, le manque de qualification du personnel. En effet, à propos du personnel professionnel, nous retenons:

“Having professional and motivated paid staff was the most frequently identified organizational strength. Conversely, difficulty recruiting and retaining skilled staff was the most frequently identified challenge. The challenge of recruiting staff for senior positions and renewing their organizations with younger staff posed a particular problem”. Imagine Canada (2007: 4).

“Recruiting and retaining qualified experienced staff is more severe... Even when we have money, we can't find the right person.” (Imagine Canada, 2007 : 9)

Tel qu'indiqué par nos résultats, le financement est l'une des principales préoccupations du secteur de la bienfaisance. Les résultats d'Imagine Canada coïncident avec les nôtres. En effet,

“The majority of the leaders we interviewed (80%) reported concerns about government priorities and policies. Those who were financially dependent on public funds expressed concern about the extent of their dependency on government funding and their vulnerability to shifts in government priorities and funding. For these organizations, the biggest concern was maintaining funding. Others were concerned about recent or anticipated restrictions on their activities such as recent federal legislation on advocacy and the possibility that governments (specifically Ontario) may impose limitations on the amount of revenue that organizations can generate.” Imagine Canada (2007 : 4)

Parlant toujours du financement, attirer et maintenir les donateurs privés individuels est une autre préoccupation exprimée par les leaders du secteur de la bienfaisance.

“Funding appears to be a frequent preoccupation of non-profit leaders. Concerns were expressed about fundraising from individuals and the struggle to retain donors in a highly competitive fundraising environment. Concerns were also expressed about funding from governments and foundations, specifically the lack of financial support for “core” activities and the inability of organizations to fully recover the costs of delivering their services and programs.” Imagine Canada (2007 : 5).

“We rely on a contribution agreement with government for 60% of our revenues it is very difficult to understand what the government may do with [the cause] in their agenda.” Imagine Canada (2007 : 13).

Toutes ces difficultés nous font penser que tout va mal dans le secteur. Pourtant, malgré tout, selon nos répondants publics et privés, les organismes de bienfaisance financés, pour reprendre les termes de nos répondants, font du travail « Magnifique! » et « Époustouflant! » dans des conditions de travail difficiles, et avec peu de moyens. Alors, comment justifie-t-on ce paradoxe?

Pour comprendre les mobiles de ce paradoxe, nous allons nous référer non seulement aux caractéristiques fondamentales du secteur à but non lucratif, mais aussi à la théorie néo-institutionnaliste. En ce qui a trait aux caractéristiques des organismes de bienfaisance, nous avons vu dans la revue de la littérature que le secteur de la bienfaisance est un secteur qui a de multiples parties prenantes, de multiples sources de financements et de multiples secteurs d'intervention. Cet état de fait dénote la complexité qui caractérise l'environnement des organismes de bienfaisance. Par conséquent, nous comprenons que c'est de cette complexité que découlent les multiples problèmes et défis du secteur.

À propos de la question de la complexité de l'environnement des organisations, voyons ce que disent les chercheurs : (Pasquero,; 2001; Hatch, 2000; Powell et DiMaggio, 1991). Selon Jean Pasquero (2001), l'environnement de l'organisation est formé d'un ensemble de sous-systèmes relativement homogènes, mais découpés arbitrairement.

Trois sous-systèmes composent l'environnement de l'organisation : le sous-système économique (marché), le sous-système politique (État) et le sous-système social (société civile).

Le sous-système social regroupe la société civile, c.-à-d. l'ensemble des citoyens dans leurs rôles d'agents privés en dehors de leurs rôles de producteurs et de consommateurs et de leurs rôles d'acteurs politiques. Les centres de pouvoir de ce système sont surtout les associations, les groupes de pression et les médias. Les organismes de bienfaisance font partie de ce sous-système. Pasquero (1990) soutient que les gestionnaires appréhendent leur environnement sociopolitique selon trois perspectives différentes qui ont des conséquences normatives importantes, car elles façonnent la conception que les dirigeants se font du type de relations que leur organisation devrait entretenir avec son environnement sociopolitique.

La première perspective considère l'environnement comme une réalité objective et tangible. Cette perspective commande généralement une relation de type réactif avec l'environnement. L'organisation ne tiendra compte de son environnement sociopolitique qu'en cas de menace pressante.

La deuxième perspective repose elle aussi sur le postulat que l'environnement est une réalité objective et unique, mais elle doute que cette réalité soit connue avec précision. L'environnement est ainsi vu comme une source majeure d'incertitude, car la connaissance que l'on peut en avoir est au mieux une approximation plus ou moins exacte de la réalité. Cette perspective considère l'environnement comme un environnement perçu. Il correspond à une relation plus suivie avec l'environnement. Cette perspective correspond au modèle volontariste de la stratégie organisationnelle, celui de l'organisation qui analyse son environnement pour mieux le manipuler.

La troisième perspective part d'un point de vue entièrement différent. Selon cette dernière, les termes organisation et environnement ne sont que des étiquettes plaquées de façon conventionnelle sur des flux d'activités profondément enchevêtrés et logiquement indissociables. Ce point de vue est le produit d'un processus continu d'interactions multiples entre acteurs sociaux. Cette perspective qui voit l'environnement comme un environnement interpénétré correspond à une relation interactive avec l'environnement sociopolitique. Cette perspective est reconnue aujourd'hui comme la voie de recherche la plus féconde pour analyser les relations entre l'organisation et son environnement sociétal.

Face à cette réalité externe complexe, chaque gestionnaire définit son environnement à sa manière, selon sa position hiérarchique, ses valeurs, son expérience, ses objectifs personnels. Il réévalue continuellement cette définition dans le feu de l'action. Le concept d'environnement sur lequel les gestionnaires fondent leurs décisions est donc un découpage arbitraire, le produit d'un ensemble de choix personnels et organisationnels. Dans cette perspective, l'environnement de l'organisation n'a d'autre sens que celui que l'organisation et ses gestionnaires veulent y mettre.

Abordant le sujet dans le même sens, Hatch (2000) analyse l'environnement organisationnel à partir du paradigme moderniste. L'auteure soutient que, dans les paradigmes modernistes, l'environnement organisationnel se définit par les trois catégories ci-après : le réseau inter-organisationnel, l'environnement général et l'environnement international ou mondial.

Pour faciliter l'analyse et tenir compte de tous les aspects importants nécessaires à la compréhension de l'environnement organisationnel, Hatch fait une distinction des acteurs et des secteurs qui influencent l'environnement. En effet, pour l'auteure, les acteurs du réseau inter-organisationnel sont : les fournisseurs, les consommateurs, les concurrents, les syndicats, les partenaires, les groupes d'intérêts, les organismes de

contrôles. L'environnement général quant à lui est subdivisé en différents secteurs : social, culturel, légal, politique, économique, technologique et physique. Le plus complexe des environnements, l'environnement international comprend tous les éléments du réseau inter-organisationnel et de l'environnement général. L'environnement des organismes de bienfaisance financeurs tel que défini au chapitre III correspond à tout point de vue à l'environnement général décrit ci-dessus.

Powell et DiMaggio (1991) de leur côté, situent le néo-institutionnalisme en théorie des organisations par rapport aux institutionnalismes contemporains, en l'occurrence les institutionnalismes économique et politique d'une part, et par rapport à l'ancien institutionnalisme / sociologie traditionnelle. En effet,

- L'institutionnalisme économique : Le coût de transaction constitue la première unité d'analyse des néo institutionnalistes économiques. Les institutions réduisent les incertitudes et offrent des cadres d'échange plus fructueux et efficaces. Une fois que les institutions sont créées, elles perdurent même si elles sont collectivement inefficaces ou sous-optimales.
- L'institutionnalisme politique : L'institutionnalisme politique se subdivise en deux parties : la première concerne l'institutionnalisme politique domestique (Positive theory). Elle s'intéresse aux prises de décisions politiques, particulièrement à la mise en place de structure politique (institution); la deuxième concerne les relations internationales. Selon Powell et DiMaggio, ces deux courants se complètent dans leurs efforts de lier l'intérêt des acteurs aux résultats politiques.
- Le néo institutionnalisme et la sociologie traditionnelle : Le néo institutionnalisme date de 1977 et a pris ses racines dans l'ancien institutionnalisme. Toutefois, il diverge à plusieurs égards de l'ancien.

En effet, pour la résolution des conflits d'intérêts par exemple, l'institutionnalisme traditionnel met l'accent plus sur les politiques dans l'analyse des conflits et des stratégies organisationnelles. Tandis que le néo-institutionnalisme développe des structures administratives pour résoudre les conflits entre les organisations.

Concernant la conceptualisation de l'environnement, l'institutionnalisme traditionnel considère que l'organisation dépend des communautés locales (loyautés, traités organisationnels) alors que le néo-institutionnalisme se focalise sur l'environnement non local.

Nous pouvons dire que l'approche institutionnaliste analyse les relations organisation-environnement dans une perspective sociologique. En plus de s'intéresser à la résolution des questions de politiques et de conflits, les néo-intentionnalistes reconnaissent de plus en plus aujourd'hui l'importance des compétitions et l'efficacité organisationnelle.

À la lumière de tout ce qui précède, nous comprenons à travers ces travaux sur la complexité de l'environnement des organisations que les multiples difficultés que rencontre le secteur de la bienfaisance est une partie intégrante du mode de fonctionnement des organisations. Nous pouvons donc dire que ce paradoxe est un phénomène qu'on retrouve dans la vie quotidienne de toutes les organisations modernes.

6.2.4 À propos des caractéristiques des dirigeants des fondations

Les profils des dirigeants des fondations publiques et privées du Québec se présentent comme suit : ils sont tous universitaires; leurs domaines d'études sont très variés; ils sont quasiment tous âgés de 50 ans et plus; sont majoritairement composés d'hommes; ont presque tous fait une bonne partie de leur carrière dans le secteur de la bienfaisance; une seule caractéristique fondamentale commune les lient et les animent : L'ALTRUISME. Les femmes dirigeantes représentent le tiers des effectifs des

dirigeants des organismes de bienfaisance interviewés. Bien que ce ratio semble être relativement petit par rapport à celui des hommes (2/3), les résultats de l'étude de (Catalyst Census, 2011) montrent que le secteur de la bienfaisance compte plus de femmes dirigeantes comparé aux secteurs public et privé.

Ce résultat reflète-t-il la réalité de la composition des dirigeants des fondations du Québec? Examinons de plus près notre échantillon pour répondre à cette question. Pour ce faire, nous allons examiner successivement les profils des répondants en fonction du genre, de l'âge et de la formation de base. Pour ce qui est du genre, la proportion 1/3 de femmes parmi les répondants est nettement plus élevée comparée au taux de représentation des femmes dirigeantes dans les organisations privées et dans le secteur public du Canada estimés respectivement à 14,5 % et 10,3 % par (Catalyst Census, 2011). En effet,

“(....) The 2011 Catalyst Census: Financial Post 500 Women Board Directors, just released, which shows that the proportion of women on Canadian boards rose only half a percentage point between 2009 and 2011. Women currently hold just 14.5 percent of board seats in FP500 companies, and 10.3 percent in public companies, the report revealed. Additionally, nearly 40 percent of FP500 companies and over 46 percent of public FP500 companies have zero women serving on their boards”. <http://www.newswire.ca/fr/story/934079/catalyst-proposes-25-women-on-fp500-boards-by-2017> (consulté le 8 juin 2012)

Compte tenu du fait que notre étude ne s'intéresse qu'aux organismes de bienfaisance du Québec et vu que, selon la littérature, le secteur de la bienfaisance comprend plus de femmes dirigeantes comparé aux deux autres secteurs, nous estimons que notre échantillon est assez représentatif des réalités du secteur de la bienfaisance du Québec. De plus, selon une étude réalisée par BoardSource Non-Profit Governance en 2010 sur les OBNL américains, les femmes représenteraient 43 % de dirigeants des organismes à but non lucratif aux États-Unis d'Amérique (É.-U.). Le tableau 15 ci-dessous compare le profil démographique des dirigeants de notre échantillon par rapport aux dirigeants des OBNL d'habitation du Québec et ceux des États-Unis.

“According to a recent BoardSource survey, women comprise 43 percent of the board members represented by the survey. Women serve most often on the boards of smaller arts and cultural, health, human services, environmental, and educational organizations.”

<http://www.boardsource.org/Knowledge.asp?ID=3.99> ;

http://www.boardsource.org/dl.asp?document_id=884 (consulté le 8 juin 2012)

Concernant l'âge, comme on peut le voir dans le tableau 15 ci-dessous, le pourcentage de femmes dirigeantes dans les organismes à but non lucratif est assez élevé comparé à celui des femmes des secteurs publics et privés. Tel qu'indiqué ci-dessus, nous constatons également que la plupart des dirigeants ont plus de 50 ans. Ceci explique en partie le défi majeur souligné par nos répondants notamment, la difficulté de recruter des membres du conseil d'administration et la pénurie de bénévoles.

Pour ce qui est de la formation de base, comme le montre le résultat, nos répondants sont quasiment tous universitaires. Leurs niveaux de scolarité sont assez élevés. En moyenne, les répondants ont chacun l'équivalent d'un diplôme de maîtrise. Il y a presque autant de spécialités que de répondants, nous en avons répertorié dix-sept (17) domaines d'études (réf. section profil des répondants, tableau 13). Compte tenu de cette hétérogénéité, il est très difficile de dresser à partir de notre échantillon un profil professionnel des dirigeants des fondations de notre échantillon, voire de ceux des fondations du Québec, car on y trouve presque toutes les catégories professionnelles. On peut cependant dire que la caractéristique fondamentale qui lie tous ces dirigeants est leur qualité d'altruiste, leur générosité du cœur, la volonté de réduire la souffrance des plus vulnérables.

À la lumière de tout ce qui précède : l'analyse par rapport à l'âge, au genre et à l'éducation, nous considérons que notre échantillon de recherche est assez représentatif des dirigeants des fondations du Québec.

| Comparaison de profil démographique de dirigeants d'OBNL | | | | | | | | |
|--|-------|-----------------|--|----|------|--------------------------|----|-----|
| <i>Projet : BoardSource Non-profit Governance Index 2010 – É.-U.</i> | | | <i>Projet : Défis de la gouvernance dans les OBNL d'habitation au Québec</i> | | | <i>Notre échantillon</i> | | |
| | Board | Chief Executive | | Nb | % | | Nb | % |
| Genre | | | Genre | | | Genre | | |
| Femmes | 48% | 64% | Femmes | 21 | 58% | Femmes | 6 | 33% |
| Hommes | 52% | 36% | Hommes | 15 | 42% | Hommes | 12 | 66% |
| Tranche d'âge | | | Total | 36 | 100% | Total | 18 | |
| Moins de 30 ans | 2% | 0.5% | Tranche d'âge | | | Tranche d'âge | | |
| Entre 30-39 ans | 12% | 6% | 35-49 | 3 | 8% | 35-45 | 3 | 16% |
| Entre 40-49 ans | 29% | 18% | 50-64 | 19 | 53% | 45-50 | 1 | 5% |
| Entre 50-64 ans | 43% | 65% | 65-85 | 14 | 39% | +50 | 12 | 66% |
| 65 ans et plus | 14% | 10% | Total | 36 | 100% | Non disponible | 2 | 11% |
| <u>Source</u> : 2010 BoardSource | | | | | | Total | 18 | |
| | | | Scolarité | | | Scolarité | | |
| | | | Secondaire | 9 | 25% | Secondaire | 1 | 5% |
| | | | Collégiale | 8 | 22% | Collégiale | 0 | 0 |
| | | | Universitaire | 17 | 47% | Universitaire | 17 | 94% |
| | | | Non disponible | 2 | 6% | Total | 18 | |
| | | | Total | 36 | 100% | | | |
| | | | <u>Source</u> : (Ducharme et Bouchard, 2011) Cahier numéro RQ-08-2011 | | | | | |

Tableau 15. Comparaison de profil démographique de dirigeants d'OBNL

http://www.boardsource.org/dl.asp?document_id=884 (consulté le 8 juin 2011);

<http://www.aruc-es.uqam.ca/Portals/0/cahiers/RQ-08-2011.pdf> (consulté le 11 juin 2011)

CHAPITRE VII

CONTRIBUTIONS ET IMPLICATIONS DE LA RECHERCHE

Ce chapitre VII, présente les contributions d'ordre théorique et pratique ainsi que les implications de notre recherche.

Dans cette étude, nous nous sommes intéressées au financement des organismes de charité par les fondations du Québec. La littérature n'avait pas encore couvert l'aspect de la recherche sur les critères de sélection des organismes de bienfaisance du Québec vu par les fondations publiques et privées. Cette étude nous a permis d'avoir une meilleure compréhension des critères de sélection ainsi que les processus de sélection utilisés par les organismes financeurs pour soutenir les organismes de charité. Indépendamment de la taille et de l'âge des organismes financés, ces derniers peuvent aujourd'hui utiliser nos résultats pour mieux optimiser leurs chances d'obtenir du financement auprès des fondations publiques et privées du Québec. Nos résultats de recherche apportent des contributions à la fois d'ordre théorique et pratique.

7.1 Sur le plan théorique

Nous avons pu élaborer deux modèles théoriques de financement des organismes de charité, un pour chaque catégorie de fondation. En fait, les critères de sélection (explicites et implicites), la vision et profil des dirigeants étant différents d'une catégorie de fondation à une autre, et en tenant compte du fait que ces éléments sont au

cœur du processus de financement, les modèles de financement de ces deux catégories de fondations sont nécessairement distincts. Ces modèles pourront être testés auprès d'un échantillon plus large en utilisant une méthode quantitative. Les figures 17 et 18 ci-dessous, présentent ces deux modèles de financement.

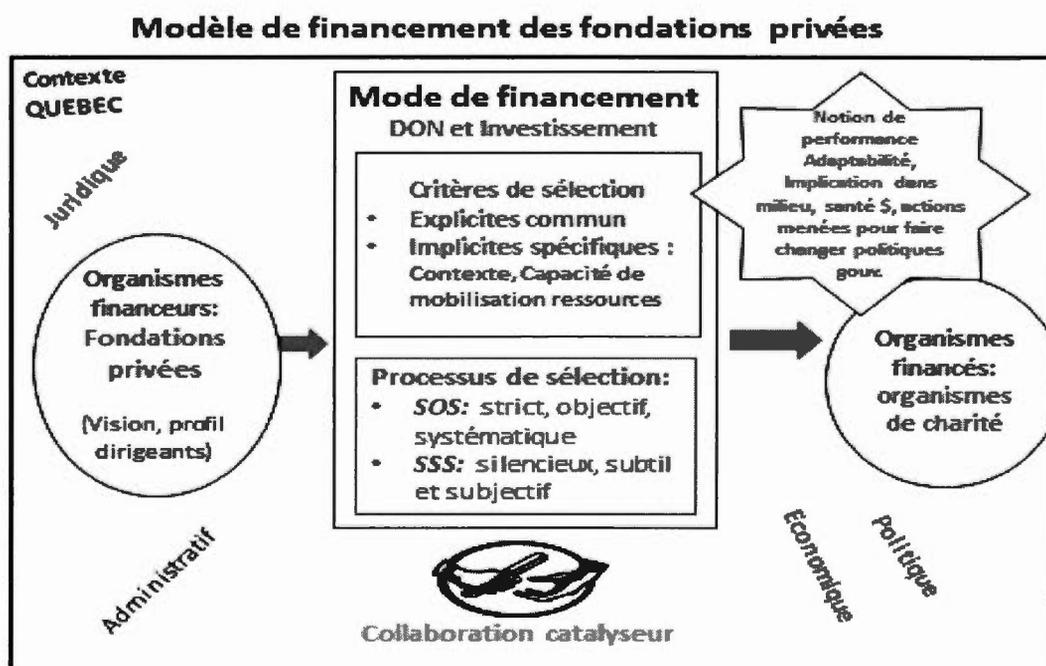


Figure 17

Modèle de financement des fondations Publiques

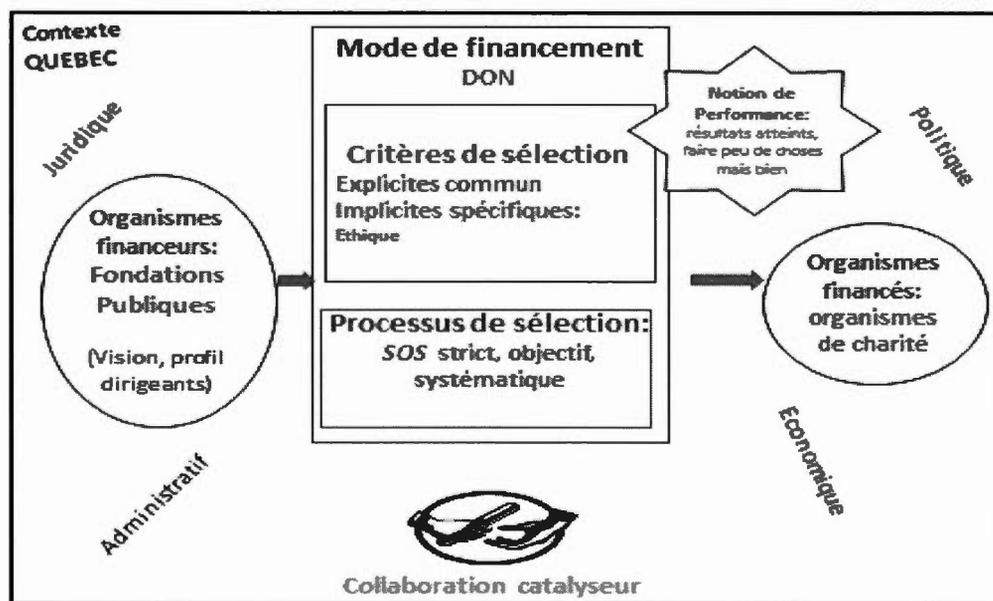


Figure 18

Ces modèles de financement ont été bâtis à partir du guide de raisonnement (figure 1), des résultats de recherche et la revue de littérature. Nos modèles montrent que les financeurs (fondations) se réfèrent non seulement à leurs critères de sélection explicites et implicites, mais aussi à leurs relations inter-organisationnelles avec leurs financés pour déterminer le niveau de financement à octroyer. La nature de la collaboration : positive, négative ou entre les deux, a une influence sur le niveau (montant) de financement. De plus, dépendamment du type de fondations, publiques ou privées, le mode de financement utilisé est soit le DON ou L'INVESTISSEMENT. L'environnement administratif, économique, politique, juridique et social des financeurs et financés est le même au Québec. Aussi, en fonction de la catégorie de fondation, le processus de sélection peut-être soit de type SOS (strict, objectif, systématique), soit de type SSS (silencieux, subtile et subjectif) ou alors les deux à la fois (SOS et SSS).

Les résultats de notre recherche nous révèlent que certes, le secteur communautaire du Québec rencontre quelques difficultés d'ordre managérial, mais la confiance des donateurs n'est tout de même pas affectée. En effet, les avis sont partagés en ce qui concerne la crise de confiance des donateurs vis-à-vis des organismes financés. La majorité des dirigeants des organismes donateurs interrogés pensent que les organismes communautaires font beaucoup avec peu de moyens et cela, dans des conditions de travail très difficiles. Une autre partie des répondants estiment que les organismes financés font preuve de bonne volonté, mais leur niveau de formation est quelquefois limité. En raison de cette lacune, il se peut qu'ils ne fassent pas les choses selon des bonnes pratiques de gestion, et ce, par ignorance.

Nos résultats de recherche nous révèlent aussi qu'il y a une crise de financement du secteur communautaire liée principalement à la nature des relations entre le Gouvernement du Québec et le secteur communautaire. Nous avons vu au Chapitre I, la perception des financés par rapport à leurs relations avec leur principal bailleur de fonds, le Gouvernement du Québec, n'est pas au beau fixe. En fait, l'idée de complémentarité et de partenariat soutenue par l'État québécois ne semble pas être bien appréciée par les milieux communautaires. Ceux-ci craignent plutôt d'être utilisés comme des sous-traitants des administrations publiques.

Ainsi, il apparaît que le type de relation notamment la collaboration constitue un facteur déterminant dans le processus de sélection des financés par le Gouvernement du Québec. Pour ce qui est du cas qui nous préoccupe dans cette étude, les fondations, nos résultats de recherche confirment ce constat puisque, nous avons vu dans la littérature que la collaboration est l'un des cinq critères utilisés pour définir la performance des organismes financés à savoir : le succès financier, l'efficacité, l'efficience, la visibilité et la collaboration. Aussi, il faut souligner que les fondations utilisent les concepts de : succès, âge et taille, confiance, résultats, bonne gestion pour qualifier la performance, réussite d'un organisme de charité. L'analyse des deux groupes de critères de réussite,

performance nous permet de constater que même si les termes utilisés par la littérature sont différents de ceux recueillis sur le terrain, en faisant le rapprochement entre certains termes comme : efficacité, efficience et bonne gestion; collaboration et confiance, succès et succès financier, atteindre les résultats, nous constatons que tous ces concepts sont interreliés les uns des autres. Ils viennent donc renforcer et enrichir les critères de performance, réussite des organismes de charité.

Nous avons aussi noté au chapitre I, que la collaboration entre financés et financeurs est la pierre angulaire pour assurer la réussite, le succès ou la performance d'un organisme financé. Or, pour qu'il y ait collaboration, il faut avant tout établir une relation de confiance entre financé et financeur, car, il ne peut y avoir collaboration lorsqu'il n'y a pas de confiance. C'est pourquoi, nous considérons que le poids de la collaboration semble pesé plus lourd comparé aux autres critères qui entre dans la définition de la performance d'un organisme financé.

À la lumière de ce qui précède, nous faisons l'hypothèse qu'il existe une relation étroite entre la collaboration inter-organisationnelle et le niveau de financement octroyé. Plus la relation de collaboration entre financés et financeurs est positive, plus le niveau de financement serait élevé et, plus cette relation de collaboration est négative, c'est-à-dire moins bonne, plus le niveau de financement serait faible ou inexistant. D'où la pertinence de l'introduction de la collaboration dans notre modèle de financement.

Mais, quelle forme de collaboration serait la plus appropriée pour augmenter le niveau de financement des organismes de charité auprès de ses financeurs? Pour répondre à cette question référons-nous à la théorie de la collaboration inter-organisationnelle. Pour ce faire, considérons l'environnement des OBNL comme une construction sociale et le modèle de Phillips, Lawrence, and Hardy (2000) comme base théorique. Il faut souligner que selon ces chercheurs, la collaboration inter-organisationnelle est une coopération entre deux ou plusieurs organisations qui se fait, en dehors des règles du

marché et des contrôles hiérarchiques ou autoritaires. Ils soutiennent également que les éléments de base de toute collaboration sont soit des conflits ou alors des coopérations. En nous référant aux perceptions des financés vis-à-vis de leurs relations avec leur principal financeur, la relation actuelle du Gouvernement du Québec et son secteur communautaire correspond aux deux situations : conflit et coopération. Ainsi, le modèle de Phillips et coll. s'y prête.

Selon ces chercheurs, la collaboration inter-organisationnelle comprend les caractéristiques ci-après :

- 1) elle a lieu entre organisations;
- 2) elle se fait sur une base de négociations et elle a lieu hors des structures du marché.
- 3) elle est une dynamique différente des relations de compétition;
- 4) la collaboration est différente des relations d'échange du marché.

Elle implique la négociation de rôles et responsabilités dans un contexte où l'autorité légitime n'est pas suffisante pour gérer une situation donnée. D'entrée de jeu, nous considérons que nos financés (organismes de charité) et financeurs (fondations) sont des organisations et que la relation inter-organisationnelle éventuelle visée cadre avec les caractéristiques décrites ci-dessus. Les organismes de charité et les fondations du Québec pourraient donc envisager une relation de collaboration dans une perspective d'atténuation de la crise de financement dont fait face actuellement le secteur communautaire du Québec.

Selon Bourque (2010), la collaboration et la concertation constituent des relations moins structurées et formalisées entre deux organisations et, elles se développent dans le cadre de l'offre de services entre organisations et ne nécessitent pas d'entente de services. Le financement des organismes de charité par les fondations rentre dans cette

catégorie de collaboration. Analysant les relations entre l'État québécois et les milieux communautaires Panet-Raymond et Bourque admettent l'existence de deux modèles de collaboration: le partenariat réel et équitable d'une part et le « Pater-nariat » d'autre part. En effet, selon ces auteurs,

« Le mot « pater-nariat » est une combinaison du mot paternalisme qui vient du mot pater, qui veut dire père en latin et partenariat. Dans ce modèle, les parties peuvent avoir des contributions différentes et parfois même jugées essentielles, mais le plus souvent dans un but dominant, c'est un rapport inégalitaire. En pratique, on retrouve ce modèle à des degrés variables dans les relations. Le partenariat réel quant à lui, est une relation égalitaire équitable entre deux parties différentes par leur nature, leur mission, leurs activités, leurs ressources, et leur mode de fonctionnement. Il est basé sur un respect et une reconnaissance mutuelle des contributions des parties impliquées dans un rapport d'interdépendance ». (Panet-Raymond, J et Bourque D, 1991 : 65)

Ces chercheurs soutiennent aussi que les relations de collaboration entre l'État et les acteurs de la société civile en l'occurrence les organismes communautaires et les organismes d'économie sociale sont de différentes formes allant du « Pater-nariat » au partenariat réel, ou de la sous-traitance à la co-construction.

Parlant de co-construction, Bourque soutient :

« Il permet de dépasser la seule gestion ou prestation de programme ou services (coproduction), pour s'adresser à la définition de leurs finalités de leurs règles de fonctionnement sur la base d'un principe de reconnaissance et d'égalité statutaire entre les acteurs, mais aussi d'une participation démocratique et significative des personnes et des communautés concernées. (Denis Bourque, 2010 : 19)

En tenant compte de tout ce qui précède, à notre avis, la co-construction et le partenariat réel tel que décrit ci-dessus par Panet-Raymond et Bourque constituent les formes de collaboration les plus appropriées entre financés et financeurs qui pourraient être bénéfiques aux organismes de charité du Québec.

La deuxième contribution théorique de notre recherche est le fait d'avoir pu mettre en évidence l'existence de deux types de critères de sélection utilisés par les fondations donatrices dans le choix des organismes qu'elles financent à savoir : les critères explicites et ceux implicites. Pourtant, il n'est inscrit nulle part que les organismes financeurs font appel à tels critères explicites et à tels autres critères de manière implicite. En effet, contrairement à ce qu'on pourrait imaginer, le succès historique, l'éthique, la visibilité, la mobilisation des ressources ne sont pas considérés comme étant des critères de sélection à proprement parler. Cependant, ils sont pris en compte de façon implicite lors des processus de sélection des financés.

Ce résultat de la Recherche offre donc :

- d'une part aux financés des éléments de référence leur permettant de mieux comprendre et mieux appréhender les indicateurs qui motivent le choix des financeurs, ce qui leur permet de s'organiser en conséquence afin de mieux affiner leur stratégie de partenariat et de mobilisation de ressources. En fait, ce résultat de recherche offre aux financés une meilleure compréhension des motivations et intérêts de leurs financeurs (fondations). Autrement dit, la révélation de l'existence de critères de sélection explicites et implicites et la connaissance de ces critères permettront aux financés de développer des mécanismes de mobilisation des ressources plus adaptés aux intérêts de leurs financeurs notamment les fondations du Québec. Ils sont donc mieux outillés pour développer et gérer des relations saines et durables avec leurs bailleurs de fonds dans une perspective de succès de leur stratégie de mobilisation de ressources.
- et d'autre part aux financeurs, un cadre de référence de critères et de caractéristiques pour mieux affiner leur stratégie dans la sélection de financés de façon plus explicite et avec pour avantage d'asseoir un mode opératoire plutôt institutionnalisé et propre à leur orientation interne. Les financeurs peuvent s'attendre désormais à des sollicitations de financement d'organismes dont les missions et plans d'action sont complémentaires aux leurs. Des demandeurs de financement plus informés sur leurs motivations et leurs intérêts de financement. Aussi, un processus de sélection des financés plus systématique pourrait être mis en place. Les relations entre financés et financeurs seront conçues dans une perspective de partenariat réel.

La troisième contribution théorique est le fait d'avoir pu déceler les deux processus de sélection (SOS et SSS) des financés. En effet, nous avons vu aussi que le processus de sélection des fondations publiques est beaucoup plus strict, objectif et systématique (SOS) comparées aux fondations privées qui sont parfois « SOS » comme les publiques et quelquefois adoptent une approche, silencieuse, subtile et subjective « les trois S ou SSS ou 3S ». À travers nos résultats, tout organisme de bienfaisance, petit ou grand, qui cherche du financement sait maintenant a priori quelles approches utilisent les donateurs en l'occurrence, les fondations publiques et privées du Québec. Par conséquent, peut mieux se préparer avant d'entamer ses démarches de quête de financement. Nous avons vu également que les jeunes et petits organismes de bienfaisance ont plus de chances de se faire financer par les fondations publiques alors que les organismes de grande taille et anciens ont la chance d'obtenir du financement avec l'une ou l'autre des deux catégories de fondations donatrices.

À ce niveau, les révélations de la recherche sont d'une pertinence particulière dans la mesure où elles mettent à la disposition des financés des indications à prendre en compte aux diverses phases de l'existence de leur structure, en commençant par la phase de création, le choix du statut, du secteur d'activité, des objectifs poursuivis, le profil de partenariat ainsi que la stratégie de financement. Les organismes savent à présent en fonction de leur niveau organisationnel (petit, moyen, grand), quelles stratégies de mobilisation de ressources mettre en place pour non seulement attirer de nouveaux donateurs, mais aussi garder les anciens tout en stimulant leurs intentions de donner plus.

7.2 Sur le plan pratique, notre thèse offre d'autres contributions

La première est liée à l'identification d'une nouvelle vision de ce qu'est le succès des organismes financés. En effet, même si une bonne partie des répondants estiment que les organismes de bienfaisance du Québec sont bien gérés, d'autres répondants considèrent que la situation actuelle du secteur n'est pourtant pas à son meilleur. Si la situation était aussi satisfaisante qu'on le prétend être, il devrait normalement avoir moins d'organismes de bienfaisance aujourd'hui et, la tendance serait de fermer tous les organismes parce que personne n'aurait eu besoin de leurs services. À ce propos, un de nos répondants soutient ceci :

“I think part of the problem is ... we often say - These are really good people who are doing good work. And it is true. We have to ask ourselves if that is enough. Because you could be very good people who are doing good work but the situation remains the same. And this is very touchy subject within the community sector, is the whole issue of accountability. But part of it is learned behaviour because the way governments fund, they don't actually fund you to fundamentally change the situation. So for example, if you are an organization dealing with homelessness, they don't reward you for reducing homelessness. They reward you for how many people you can put on a bed for a night. This is the exact opposite of reducing homelessness. So for example, we work with some of the big shelters, which are mainly shelters in the country. And in fact, the government funding is based on how many men used your bed every night. So if you think about it, successful program means having more men sleeping on bed. It is exactly the opposite of what it should be. Actually you close your door because nobody needs your service anymore”. (FPriv15; 32 : 37)

Ce point de vue rejoint en quelque sorte celui exprimé par Salamon (1999) au chapitre I à la section secteur à but non lucratif et défis. Ce répondant nous apporte une nouvelle façon d'appréhender la notion de performance « réussite » des organismes de bienfaisance.

“...Actually do the bigger challenge which is to reduce homelessness. And I would argue that many community organizations, part of it, is the perverted

funding mechanisms but part of it is they have forgotten why they got into the business in the first place. And they find themselves trapped. And they also start to... It is human nature. They start becoming more concerned about building and maintaining their own organization...For example, they stop challenging those dysfunctional funding relationships and they become very successful as an organization and they have more staff, bigger budget. They forget that in fact, their real goal should be closing their doors". (FPriv15; 32 : 37)

À notre avis, les chercheurs devraient s'investir dans cette nouvelle piste de réflexion. Ceci interpelle particulièrement le gouvernement du Québec dans ses approches de financement du secteur de la bienfaisance. Nous pensons que l'adoption d'une telle vision contribuerait à redynamiser le fonctionnement et la gestion du secteur et par conséquent à réduire à long terme, le niveau de pauvreté des populations. Ceci passera à notre sens, par une réorganisation sectorielle et une révision des relations entre organismes de bienfaisance et le gouvernement du Québec.

Nous partageons le point de vue de ce répondant sur le fait que les organismes de bienfaisance financés devraient adapter leurs programmes en fonction du contexte socio-environnemental de leur milieu d'intervention. Les approches d'intervention devraient être évolutives de manière à tenir en considération, entre autres, la composition socioculturelle des nouveaux immigrants du Québec.

“And one of the differences between the private sector and the community sector, where I think the private sector as dysfunctional as it could be in its own way, but if a private sector company stops listening to the customer, or stops providing a good service, then people find useful and will purchase, they go out of business. A community sector organization, that actually has lost its way and is no longer providing a useful service to the community, as long as they have very good project report. and communications, and can do good reporting to governments, provide a kind of accountability checks for their government funders, they will continue to be funded, whether they are actually making the situation better or not....Just because you have a very successful program now, you need to always be questioning yourself, you know, the social demographics of Canada change so maybe with the arrival of many immigrants, in Montréal, for example, where I live, maybe your program isn't as relevant as you think it was in the past. And maybe, it was relevant. But maybe it isn't as much as it was. And constantly

being prepared to adapt it, even change quite dramatically the programming that you are doing and being focused on...Even if they are very successful, if you look at them in a narrow sense, they aren't successful at changing the situation. It takes a very courageous person to make the kind of decisions that would actually improve the situation but put their own organization out of business". (FPriv15; 32 : 37)

La deuxième contribution pratique est liée au fait de porter un regard analytique sur l'avenir du secteur de la bienfaisance. En effet, un des aspects de gestion auquel la recherche s'est particulièrement intéressée est la comparaison entre la gestion d'un organisme de bienfaisance par rapport à la gestion d'une petite et moyenne entreprise (PME). Les résultats obtenus auprès des répondants issus des organismes publics et privés indiquent que la plupart d'entre eux considèrent que puisque les deux secteurs sont distincts et poursuivent des objectifs différents, ils devraient être gérés différemment. D'autre part, certains répondants ont un point de vue différent et évoquent la nécessité à ce que la dimension associée à la gestion financière devrait être considérée de façon importante et similaire par tout type d'organisation qu'importe sa mission. Nous pensons que le deuxième groupe de répondants même s'il ne constitue pas un échantillon dominant est en train de prendre de l'envergure dans l'espace québécois, et ce, de façon dynamique en raison de l'introduction de normes et standards de gestion au sein du secteur de la bienfaisance. D'ailleurs, en ce moment, au Canada, il y a deux importants programmes de normalisation du secteur de la bienfaisance en cours d'exécution notamment, celui d'Imagine Canada. ([Http : //www.imaginecanada.ca/fr/node/213](http://www.imaginecanada.ca/fr/node/213)) et le programme de standardisation du Bureau de Normalisation du Québec (BNQ) ([http : //www.bnq.qc.ca/fr/certif/bienfaisance.html](http://www.bnq.qc.ca/fr/certif/bienfaisance.html)).

À notre avis, le succès de ces deux programmes entraînera un bouleversement majeur, voire un revirement considérable du mode de gestion du secteur de la bienfaisance vers une professionnalisation générale du secteur. Ce bouleversement nous mènera, croyons-nous, éventuellement à une scission du secteur de la bienfaisance : d'un côté,

un secteur de bienfaisance traditionnel et de l'autre, un secteur de la bienfaisance qui est normé. Si cela se produit, tout ceci devra se faire avec discernement. D'ailleurs, un des répondants nous met en garde et conseil de faire attention de ne pas transformer le secteur de la bienfaisance en un secteur privé.

« Quand on essaie d'imposer trop la gestion d'une entreprise sur un organisme de bienfaisance, il ne faut pas aller trop loin. Il y a un juste milieu. Parce que c'est quand même un organisme de bienfaisance. Et c'est quand même beaucoup de bénévoles autour de cet organisme qui donnent de leur temps. Et il faut... faire attention de ne pas être trop entrepreneurial, trop corporatiste des fois, avec ces organismes ». (FPriv9; 44 : 44)

La troisième contribution pratique est liée à certains résultats émergents auxquels nous avons abouti. Nous considérons que les chercheurs devraient s'y investir davantage. La pénurie de bénévoles, l'épuisement professionnel des travailleurs des organismes de bienfaisance et la faiblesse du financement de base du secteur constituent les résultats émergents, des préoccupations de première classe qui sont ressorties de notre étude. Ces résultats émergents interpellent les chercheurs intéressés au développement du secteur de la bienfaisance à s'y investir plus, car, la survie du secteur de bienfaisance du Québec en dépend.

En effet, nul besoin de revenir sur l'important apport des bénévoles au développement du secteur. Or, aujourd'hui, avec l'évolution économique et sociale de la société québécoise, le secteur rencontre de sérieuses difficultés non seulement pour recruter les bénévoles, mais aussi pour les garder dans leurs organisations. C'est pourquoi, la sonnette d'alarme est tirée, le besoin est criant, il faut donc rapidement agir. Nous pensons qu'il est temps de revoir la/les stratégies de gestion. Pour mieux susciter l'intérêt des jeunes à s'impliquer davantage aux activités du secteur.

L'épuisement intellectuel des professionnels du secteur est un enjeu de taille pour les organismes de bienfaisance. Les professionnels du secteur qui travaillent dans la rue

en l'occurrence ceux qui s'occupent des travailleurs de rue, des sans-abri et des toxicomanes éprouvent aujourd'hui d'énormes difficultés de santé psychomotrice. Les conditions de travail de ces professionnels étant a priori précaires et lorsqu'on y rajoute la surcharge de travail, ils se retrouvent souvent au bord de l'épuisement'. Alors, motivées à venir en aide, à soulager la souffrance de ses semblables, ces personnes se retrouvent dans des conditions de vie difficiles qui ressemblent à celles vécues par les personnes qu'elles aident. Selon les répondants, la situation semble être assez préoccupante et le nombre de cas d'épuisement de ce type est plus important qu'on ne puisse l'imaginer. Par conséquent, nous considérons que nous ne devrions pas passer sous silence cette situation qui prend de plus en plus d'ampleur chez les professionnels du secteur de la bienfaisance. Des investigations plus poussées devraient être réalisées afin de faire un vrai diagnostic de la situation, trouver des solutions et arrêter l'évolution de ce phénomène.

Quant au sous-financement du fonctionnement de base des organismes de bienfaisance, il s'agit d'une de leurs principales faiblesses que nous avons le plus souvent entendues lors de nos différentes entrevues. En fait, selon nos répondants, peu de financeurs acceptent de financer les activités opérationnelles des organismes de bienfaisance. Par exemple, parmi nos dix-huit répondants, seuls Centraide de Grand Montréal, la fondation J. Armand Bombardier-J et le Gouvernement financent le fonctionnement de base des organismes. Tous les autres privilégient le financement par projet. Or, nous savons que sans financement de base récurrent, les organismes ne peuvent tenir les coûts de fonctionnement et les salaires de leur personnel. Ceci conduit à d'énormes complications en termes de stabilité organisationnelle, de rétention des employés et d'offres de services aux bénéficiaires. Ainsi, nous considérons qu'il est impératif que les chercheurs se penchent sur la question de financement de base pour proposer des solutions à ce problème épineux qui hante le secteur.

Nos résultats révèlent aussi que l'appréciation des financeurs varie selon leurs profils professionnels. Ce résultat bien qu'étant classique confirme que différentes personnes de différents profils professionnels utilisent différentes approches pour analyser l'information et donner leurs points de vue. Par exemple, nous avons vu que le politicien, le juriste et le sociologue ont recours à leur profil professionnel via des paramètres distincts pour déterminer leur niveau de confiance à l'égard des organismes pour lesquels ils doivent décider s'ils les soutiennent financièrement.

7.3 Implications de la recherche

Du point de vue des retombées de cette recherche, nous pouvons dire que celle-ci étant exploratoire hybride soutenue par la logique abductive, nos résultats nous permettent de formuler des propositions qui pourront ensuite être testées par d'autres chercheurs intéressés par le financement des organismes de charité du Québec. Il serait donc important qu'une étude plus élargie de type quantitative soit réalisée à l'échelle provinciale, voire à l'échelle nationale. À travers nos résultats de recherche, nous posons ainsi le premier jalon de la boucle récursive de David (1999), abduction-déduction-induction, de création de connaissance scientifique.

Nous pensons qu'il serait aussi important de conduire une recherche qualitative autour du même thème, cette fois-ci, auprès des organismes financés afin d'investiguer quels critères utilisent-ils pour assurer leur succès et pour, par la suite, comparer leurs points de vue avec ceux des organismes financeurs.

Il serait également intéressant de voir le poids de chaque critère de sélection utilisé par les financeurs afin de mieux orienter les organismes financés dans leurs quêtes de financement.

De plus, il serait intéressant qu'une recherche soit réalisée auprès de tous les financeurs potentiels du secteur de la bienfaisance en l'occurrence, le gouvernement (réf. thèse Cloutier, 2009) et quelques donateurs individuels privés et cela à l'échelle provinciale et nationale pour avoir une vue d'ensemble du processus de financement du secteur de la bienfaisance du Québec.

Dans cette recherche, nous avons montré la place du critère succès/performance (critère implicite) sur les critères de sélection des organismes financés. Il serait également pertinent de voir le poids de chaque critère de sélection utilisé par les financeurs afin de mieux orienter les organismes financés dans leurs quêtes de financement.

Outre les différentes analyses additionnelles ainsi suggérées ci-dessus, il convient par ailleurs d'avoir un regard sur les motivations profondes et les véritables buts recherchés aussi bien du côté des financeurs que de celui des financés afin d'en vérifier le bien-fondé du caractère philanthropique / humanitaire (sans aucune nécessaire recherche ou poursuite de profit). Ce serait une contribution pour une bonne image d'éthique de telles organisations sans but lucratif, avec pour conséquence de meilleures chances de mobiliser plus facilement des ressources pour soutenir leurs programmes d'activités.

Les résultats de recherche nous permettent de formuler les propositions suivantes :

Propositions :

1. La performance (succès/réussite) n'occupe pas une place de premier rang parmi les critères de sélection des organismes financés par les fondations du Québec

2. Le statut (privé ou public) d'une fondation a un effet sur ses critères de sélection des organismes qu'elles financent. Les critères de sélection des fondations publiques sont différents de ceux des fondations privées.
3. Le degré de difficultés des critères de sélection imposés aux organismes financés n'a pas de lien avec le contexte environnemental. En période de crise économique, les critères de sélection sont les mêmes qu'en période économique stable.
4. Le secteur communautaire traverse une crise de financement liée aux relations de collaboration difficiles actuelles avec son principal bailleur de fonds, le gouvernement du Québec.
5. La co-construction et le partenariat réel constituent les formes de collaboration entre financés et financeurs les plus appropriées, qui pourraient être bénéfiques aux organismes de charité du Québec

En conclusion, cette étude exploratoire hybride nous a permis d'atteindre nos objectifs de recherche qui consistaient à identifier et qualifier du point de vue des dirigeants des fondations, les critères de sélection des organismes de charité qu'elles financent au Québec.

Les principaux résultats qui découlent des entretiens sont : le processus de sélection utilisé par les fondations publiques et privées pour financer les organismes de bienfaisance est différent et, il y a deux sortes de critères de sélection : des critères de sélection explicites et des critères de sélection implicites. La performance, réussite n'a pas une grande importance parmi les critères de sélection. Il existe deux processus de sélection distincts : le SOS (strict, objectif, systématique) et SSS (silencieux, subtil,

subjectif). Les fondations sont unanimes sur le fait que le succès est un concept subjectif et complexe.

Tous les financeurs veulent aujourd'hui savoir comment les financés utilisent les fonds mis à leur disposition. Ce résultat confirme ce que dit la littérature. En l'occurrence, selon les chercheurs (Iwaarden and Wiele, 2008, Vantekataraman et Watkins, 2008) ces dernières années, les donateurs (financeurs) exigent plus de transparence de la part des organismes qu'ils financent et veulent savoir comment leur argent est utilisé.

Le secteur de la bienfaisance fait face à d'énormes difficultés et de faiblesses. Il est quasiment impossible de dresser le profil des dirigeants des financeurs du secteur de la bienfaisance et, seule une caractéristique commune les lie, l'altruisme.

Les résultats auxquels nous avons abouti permettent de constater que nous avons atteint nos objectifs de recherche. Notre principal apport, est la mise en évidence les deux processus de sélection SOS et SSS utilisés par les fondations pour la sélection de leurs financés. Tout organisme petit et grand en quête de financement peut aujourd'hui s'en servir pour augmenter ses chances d'obtention de financement. Nous fondons l'espoir d'avoir à travers cette thèse, contribué à l'enrichissement de la littérature sur le financement des organismes de charité du Québec.

7.4 Limites de la méthodologie de recherche

Dans le chapitre méthodologie, nous avons déjà longuement évoqués les limites des méthodes qualitatives.

Plus précisément, cette recherche a été réalisée en faisant appel aux plus grandes fondations publiques et privées du Québec œuvrant dans le domaine du bien-être. Il serait aussi intéressant d'avoir le point de vue des dirigeants des plus petites et moyennes fondations publiques et privées du Québec. Pour des raisons budgétaires et de délais de recherche, nous nous sommes limités à cette étude.

Des investigations dans d'autres secteurs que le bien-être telles que : l'éducation, la santé et la religion pourraient apporter plus d'éclairage sur le processus de financement du secteur communautaire du Québec.

Aussi, le fait d'avoir choisi les plus grandes fondations qui se trouvent presque toutes localisées dans la région de Montréal met à l'écart une partie non négligeable de la population de fondations qui se situe dans d'autres villes de la province du Québec.

Enfin, le fait d'avoir considéré qu'une seule catégorie d'organismes financeurs c'est-à-dire les fondations, constitue également une autre limite à notre recherche.

ANNEXE A

ÉCHANTILLONNAGE

1. Organismes de bienfaisance de santé du Québec
2. Organismes de bienfaisance –Éducation du Québec
3. Organismes de bienfaisance – Bien-être du Québec
4. Organismes de bienfaisance – bénéfice à la communauté et autre
5. Fondations privées bien-être Québec présélectionnées
6. Fondations publiques bien-être Québec présélectionnées
7. Portraits fondations privées bien-être Québec interviewées
8. Portraits fondations publiques bien-être Québec interviewées
9. Portraits fondations et organismes non financeurs dont le point de vue semble être pertinent pour l'étude

Tableau 1 : Organismes de bienfaisance de Santé

| Désignation | Type d'OBNL | Provinces | Catégories | | | | | Totaux |
|------------------------|-------------|---------------|---------------------------|----------|--------------------------------|----------------------------------|------------|--------|
| | | | Organismes de santé s.a.c | Hôpitaux | Sociétés de bienfaisance santé | Fiducie de bienfaisance de santé | | |
| Fondations publiques | Santé | Québec | 11 | 2 | 204 | 3 | 220 | |
| Fondations privées | Santé | Québec | 1 | 1 | 44 | 17 | 63 | |
| Œuvres de bienfaisance | Santé | Québec | 137 | 123 | 18 | 7 | 285 | |
| Totaux | | QUÉBEC | | | | | 568 | |

Source ARC www.cra-arc.gc.ca consulté le 24 mai 2011

Tableau2 : Organismes de bienfaisance – Éducation

| Désignation | Type d'OBNL | Provinces | Catégories | | | | | | | | Totaux |
|--------------------|-------------|-----------|----------------------|-----------------------------------|---|----------------------------|------------------------------------|--------------------------------|------|--|-------------|
| | | | Institutions Enseig. | Appui aux écoles et à l'éducation | Activités culturelles et promotion des arts | Organismes éducatifs s.a.c | Sociétés de bienfaisance Éducation | Fiducie bienfaisance Éducation | | | |
| Fondat. Publiques | Éduc. | Québec | 6 | 49 | 8 | 4 | 165 | 7 | 239 | | |
| Fondat. Privées | Éduc. | Québec | 11 | 38 | 17 | 1 | 49 | 19 | 135 | | |
| Œuvres bienfais. | Éduc. | Québec | 623 | 875 | 709 | 282 | 80 | 12 | 2581 | | |
| Sous-totaux | | | | | | | | | | | 2955 |

Source ARC www.cra-arc.gc.ca consulté le 24 mai 2011

Tableau 3 : Organismes de bienfaisance - Bien-Être

| Désignation | Type d'OBNL | Province | Catégories | | | | | | Total |
|----------------------|-------------|----------|-----------------------------|--------------------------|---------------------|--------------------------|-------------------------|------|-------|
| | | | Soins autres que traitement | Fonds pour les catastres | Organismes BE s.a.c | Sociétés bienfaisance BE | Fiducie bienfaisance BE | | |
| Fondations publiques | Bien-être | Québec | 14 | 0 | 38 | 382 | 24 | 458 | |
| Fondations privées | Bien-être | Québec | 11 | 1 | 51 | 368 | 34 | 465 | |
| Œuvres bienfais. | Bien-être | Québec | 741 | 16 | 3631 | 61 | 7 | 4456 | |
| Sous-totaux | | | | | | | | 5379 | |

Source ARC www.cra-arc.gc.ca consulté le 24 mai 2011

Tableau 4 : Organismes de bienfaisance – Bénéfice à la communauté et autre

| Désignation | Type d'OBNL | Provinces | Catégories | | | | | | Total |
|----------------------|-------------|-----------|--|--|---------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------|------|-------|
| | | | Loisirs, terrains de jeux, camps de vacances | Bibliothèque s, musées et autres collections | Organismes communautaires s.a.c | Sociétés bienfaisance communautaire | Fiducie bienfaisance communautaire | | |
| Fondations publiques | Bénéf. Com | Québec | 2 | 6 | 11 | 53 | 5 | 77 | |
| Fondations privées | Bénéf. Com | Québec | 2 | 8 | 8 | 19 | 3 | 40 | |
| Œuvres bienfais. | Bénéf. Com | Québec | 339 | 303 | 672 | 27 | 9 | 1350 | |
| Sous-totaux | | | | | | | | 1467 | |

Source ARC www.cra-arc.gc.ca consulté le 24 mai 2011

Tableau 5 : Fondations privées bien-être Québec présélectionnées

| <i>Num.</i> | <i>Nom de l'organisme</i> | <i>Entrée en vigueur</i> | <i>Ville</i> | <i>Revenus annuels (\$ CA)</i> | <i>Actif (\$ CA)</i> | <i>Année T3010</i> | <i>Secteurs d'activités</i> |
|-------------|---|--------------------------|--------------|--------------------------------|----------------------|--------------------|---|
| 1. | CENTRE DE LA PETITE ENFANCE DU CARREFOUR INC. | 1979-01-01 | MONTRÉAL | 6 122 021 | 2 888 033 | 2010 | Garderie de jour et après les heures de classe 100 % |
| 2. | FONDATION J. A. DESÈVE | 1976-09-01 | MONTRÉAL | 11 716 674 | 195 406 068 | 2010 | 1. Univ. et collèges 36 % 2. Hôpitaux 15 % 3. Refuge d'urgence 28 % |
| 3. | FONDATION LUCIE ET ANDRÉ CHAGNON **** | 2000-05-05 | MONTRÉAL | 226 946 000 | 1 274 941 000 | 2009 | 1. Promo. et protect. de la santé 25 % 2. Autres services destinés aux pers. à faibles revenus 75% |
| 4. | LA FONDATION DE LA FAMILLE MCCONNELL | 1967-01-01 | MONTRÉAL | 95 235 | 458 060 065 | 2009 | 1. Aide et services destinés à la bienfaisance 25 % 2. Univ. et collèges 24 % 3. Hébergement ou autres services à l'enfance 8 % |

| | | | | | | | |
|----|--|------------|----------|------------|-------------|------|--|
| 5. | FONDATION J. ARMAND BOMBARDIER | 1967-01-01 | VALCOURT | 12 515 469 | 133 516 326 | 2010 | <ol style="list-style-type: none"> 1. Musées, galeries d'art, etc. 24 % 2. Hôpitaux 13 % 3. Univ. et collèges 10 % |
| 6. | FONDATION DE LA FAMILLE ZELLER | 1977-01-01 | MONTREAL | 2 934 876 | 14 854 018 | 2010 | <ol style="list-style-type: none"> 1. Héberge. ou autres services à l'enfance 20 % 2. Banque aliment. ou vesti. 15 % 3. Hôpitaux 10 % |
| 7. | LA FONDATION DE CHARITÉ DE LA FAMILLE VILIAM FRANKEL | 1987-12-21 | MONTREAL | 3 410 955 | 8 076 220 | 2009 | <ol style="list-style-type: none"> 1. Lieux de culte, congrégation, paroisses diocèses 50 % 2. Extension des services sociaux 50 % |
| 8. | FONDATION MOLSON | 1981-06-01 | MONTREAL | 16 953 | 165 725 616 | 2010 | <ol style="list-style-type: none"> 1. Hôpitaux 2. Univ. et collèges 3. Musée, galeries d'art, salles de concert |

| | | | | | | | |
|----|---|------------|-----------|------------|-------------|------|---|
| 9. | FONDATION BÉATI | 1990-12-11 | LONGUEUIL | 1 419 706 | 11 028 734 | 2010 | 1. Autres services destinés aux pers. à faible revenu 50 % 2. Séminaires et autres établissements de formation religieuse 50 % |
| 10 | LA FONDATION EJLB | 1983-12-19 | MONTRÉAL | 8 951 408 | 10 878 5747 | 2009 | 1. Recherche 30 % 2. Grp de prévent. de la nature et de l'habitat 20 % 3. Protection de l'environ. 15 % |
| 11 | THE JARISLOWSKY FOUNDATION/LA FONDATION JARISLOWSKY | 1991-11-27 | MONTRÉAL | 11 118 272 | 86 150 663 | 2009 | 1. Univ. et collèges 60 % 2. Hôpitaux 40% |
| 13 | LA FONDATION MARCELLE ET JEAN COUTU | 1990-09-17 | MONTRÉAL | 10 222 663 | 270 025 214 | 2010 | Services sociaux 100 % |
| 14 | FONDATION J-LOUIS LÉVESQUE | 1967-01-01 | MONTRÉAL | 6 108 443 | 79 211 537 | 2010 | 11 100 % |
| 15 | LES ŒUVRES DU DOCTEUR DESPATIS INC. | 1967-01-01 | LONGUEUIL | 143 543 | 1 304 545 | 2010 | Aide et services destinés au secteur de la bienfaisance 100 % |
| 16 | MAXWELL CUMMINGS FAMILY FOUNDATION | 1967-01-01 | MONTRÉAL | 355 032 | 6 356 522 | 2010 | 1. Aide et services destinés au secteur de la |

| | | | | | | | | | |
|----|---|------------|-------------|-----------|------------|------|--|--|---|
| | | | | | | | | | bienfaisance 63 % 2. Hôpitaux 17 % 3. Ens. pub, autres Prog. pub. 10 % |
| 17 | FONDATION DE LA FAMILLE BIRKS/THE BIRKS FAMILY FOUNDATION | 1967-01-01 | MONTREAL | 1 855 869 | 18 206 464 | 2009 | 1. Hôpitaux 25% 2. Bourses d'étude 21 % 3. Univ. et collèges 15 % | | |
| 18 | RICHARD AND EDITH STRAUSS CANADA FOUNDATION | 1967-10-27 | MONTREAL | 2 671 332 | 9 654 341 | 2010 | Aide et services destinés au secteur de la bienfaisance | | |
| 19 | FONDATION CHARLES CUSSON | 1970-01-01 | MONTREAL | 8 340 719 | 397 804 | 2010 | 1. Soutien aux écoles et à l'ens. 54 % 2. Écoles et comm. scolaire du réseau d'ens. privé 14 % 3. Banque alimentaire ou vestimentaire, auberges 12 % | | |
| 20 | FONDATION MAMAN DION | 1999-06-14 | CHARLEMAGNE | 795 961 | 1 276 406 | 2010 | Aide et services destinés au secteur de la bienfaisance 100 % | | |

**** La Fondation Lucie et André Chagnon, bien que ne respectant pas le critère d'âge (minimum 20 ans d'existence), a été retenue parce qu'elle est reconnue être l'une des plus importantes fondations privées au Québec (Statistiques ARC 2009).

Tableau 6 : Fondations publiques bien-être Québec présélectionnées

| Num. | Nom de l'organisme | Entrée en vigueur | Ville | Revenus annuels (\$ CA) | Actif (\$ CA) | Année T3010 | Secteurs d'activités |
|------|---|-------------------|------------------|-------------------------|---------------|-------------|--|
| 1. | CENTRE DE SANTÉ ET DE SERVICES SOCIAUX DE VAUDREUIL-SOULANGES | 1967-01-01 | VAUDREUIL-DORION | 54 372 147 | | | 11. 100 % |
| 2. | FONDATION MARIE-VINCENT | 1977-01-01 | MONTREAL | 3 205 630 | 2 180 291 | 2009 | Héberge. ou autres services à l'enfance et à la jeunesse 100 % |
| 3. | CENTRAIDE DU GRAND MONTREAL/UNITED WAY OF GREATER MONTREAL | 1967-01-01 | MONTREAL | 53 027 727 | 56 715 736 | 2010 | Financement de plus de 320 organismes communautaires 100 % |
| 4. | FONDATION DU GRAND MONTREAL | 1967-01-01 | MONTREAL | 5 501 521 | 26 574 738 | 2010 | Aide et serv. destinés au sect. de la bienfaisance 100 % |
| 5. | FONDATION JULES ET PAUL-ÉMILE LÉGER/JULES AND PAUL-EMILE LEGER FOUNDATION | 1982-01-01 | OUTREMONT | 4 095 467 | 11 786 550 | 2009 | 1. Services sociaux 31 % 2. Prog. alphab. enseig. ou formation 21 % 3. Services médicaux 18 % |
| 6. | LA FONDATION TRAVAIL SANS FRONTIÈRES INC. | 1990-04-09 | MONTREAL | 1 453 294 | 4 205 797 | 2010 | Préparation et formation en vue d'un emploi 100 % |
| 7. | FONDATION BON DÉPART DE CANADIAN TIRE DU QUÉBEC INC. | 1991-06-05 | KIRKLAND | 1 851 646 | 340 753 | 2010 | 1. Hôpitaux 20 % 2. Heberg. ou autres services à l'enfance et à la jeunesse 40 % 3. Organisme de santé spécialisé 20 % |
| 8. | LA FONDATION COMMUNAUTAIRE JUIVE DE MONTREAL | 1971-03-30 | Montréal | 25 586 770 | 256 713 404 | 2010 | 1. Hôpitaux 37 % 2. Umbrella 29 % 3. Lieux de culte, congrégation, paroisse, diocèse 11 % |

| | | | | | | | |
|----|---|----------------|-------------|-----------|------------|------|---|
| 9 | FONDATION COMMUNAUTAIRE B.D.H./B.D.H COMMUNITY FOUNDATION | 1976-03- 09 | MONTRÉAL | 2 114 535 | 12 836 128 | 2010 | 1. Cimetière 60% 2. Autres services destinés aux pers. à faible revenu 40 % |
| 10 | CITADEL FOUNDATION | 1976-10- 22 | QUÉBEC | 1 362 104 | 6 551 914 | 2009 | 1. Aide et services destinés au secteur de la bienfaisance 38 % 2. Soutien école et ens. 32 % 3. Bourses études 30 % |
| 11 | FONDATION COMMUNAUTAIRE DU GRAND QUÉBEC | 1989-01- 01 | QUÉBEC | 4 495 056 | 17 466 204 | 2009 | |
| 12 | FONDATION CALDWELL | 1976-02- 25 | MONTRÉAL | 148 870 | 1 471 458 | 2009 | Logements pour gens à faible revenu 100 % |
| 13 | LA FONDATION DU BON SAMARITAIN | 1977-01- 01 | COTE LUC | 1 413 032 | 2 550 025 | 2009 | 1. Établis. de soins infirmiers, hospice 65 % 2. Logement pour gens à faibles revenus/âgés/handicapés |
| 14 | FONDATION DU YM-YWHA/YM-YWHA FOUNDATION | 1976-06- 01 | MONTRÉAL | 359 462 | 6 340 890 | 2009 | Aide et services destinés à la bienfaisance 100 % |
| 15 | MIRIAM HOME FOUNDATION | 1973-08- 01 | | 1 855 987 | 2 086 521 | 2010 | 1. Logements pour gens à faible revenu 97 % 2. Service aux pers. avec déficience 3 % |
| 16 | FONDATION CARITAS QUÉBEC | 1971-01- 01 | | 233 072 | 2 257 134 | 2009 | Aide et services destinés au secteur de la bienfaisance 100 % |
| 17 | IMAGINE CANADA | 1981-08- 11 | TORONTO | 2 422 364 | 3 756 244 | 2009 | 1. Aide et services destinés au secteur de la bienfaisance 70 % 2. Recherche scient. et sciences sociales 30 % |
| 18 | LA FONDATION BERTHIAUME-DU TREMBLAY | 1967-01- 01 | MONTRÉAL | 1 994 706 | 17 894 500 | 2010 | Services aux personnes âgées 100 % |

Tableau 7 : Portraits fondations privées bien-être Québec interviewées

| Num | Nom de l'organisme | Année de création | Nbre d'empl. 2011 | Actif (\$ CA) 2011 | Revenus (\$ CA) 2011 | Dons versés 2010-2011 | Org. subvent. 2010-2011 | Secteurs d'interventions | Autres spécificités |
|-----|--|-------------------|-------------------|--------------------|----------------------|-----------------------|-------------------------|--|--|
| 1 | FONDATION LUCIE ET ANDRÉ CHAGNON ** | 2000 | 54 | 1 333 976 000 | 146 946 000 | 4 180 440 000 | NA | Prévention pauvreté enfants 0-17 ans | Une des plus jeunes et des plus riches fondations privées du Canada |
| 1* | QUÉBEC EN FORME*** Organisme financé par la fondation Chagnon | | | | | | | | |
| 2 | LA FONDATION DE LA FAMILLE MCCONNELL | 1967 | 13 | 485 221 582 | 17 440 513 | 465 000 | 3 | Inclusion Viabilité Résilience Innovation | |
| 3 | FONDATION J. ARMAND BOMBARDIER | 1965 | 31 | 141 163 366 | 9 845 935 | 5,6 M | 154 | communautaire Éducation Santé Arts et culture | 8 ^e rang des grands donateurs philanthropiques au Québec et 16 ^e rang des fondations privées en importance au Canada |
| 4 | FONDATION MOLSON | 1981 | 2 | 165 725 616 | 16 953 | 510 000 (2009) | 10 | Santé, éducation, culture | |

| | | | | | | | | | | |
|---|--|------|----|-------------|------------|------------|-----------------------------------|---------|--|--|
| 5 | FONDATION BÉATI | 1990 | 4 | 11 337 586 | 11 606 666 | 26 192 4 | 550 projets (1990- 2011) | 300 /an | Développement social, spirituel et religieux | |
| 6 | LA FONDATION EJLB (2010) | 1983 | 2 | 111 044 852 | 6 341 840 | 5 213 083 | | | Santé mentale Environnement | |
| 7 | FONDATION BERTHIAUME-DU TREMBLAY | 1980 | 97 | 9 711 736 | 18 926 758 | 16 656 614 | | | Gens à faibles revenus/âgés/han dicapés | |
| 8 | FONDATION DE LA FAMILLE LEMAIRE | 1998 | 2 | 7 687 669 | 1 316 539 | 1 337 000 | | | | |

** La Fondation Lucie et André Chagnon, bien que ne respectant pas le critère d'âge (minimum 20 ans d'existence), a été retenue parce qu'elle est reconnue être l'une des plus importantes fondations privées au Québec (Statistiques ARC 2009).

***QUÉBEC EN FORME est un programme financé par la fondation Chagnon.

Tableau 8 : Portraits fondations publiques bien-être Québec interviewées

| Num | Nom de l'organisme | Année de création | Nbre d'empl. 2011 | Actif (\$ CA) 2011 | Revenus (\$ CA) 2011 | Dons versés 2010-2011 | Org. subvent. 2010-2011 | Secteurs d'interventions | Autres spécificités |
|-----|---|-------------------|-------------------|--------------------|----------------------|-----------------------|-------------------------|--------------------------|---------------------|
| 1 | FONDATION CENTRAIDE DU GRAND MONTRÉAL | 1967 | 95 | 59 357 527 | 54 925 592 | 42 593 024 | 356 | Bien-être | |
| 2 | FONDATION JULES ET PAUL-ÉMILE LÉGER/JULES AND PAUL-EMILE LEGER FOUNDATION | 1982 | 33 | 11 850 710 | 6 599 820 | 2 358 385 | | Bien-être | |
| 3 | THE JARISLOWSKY FOUNDATION/LA FONDATION JARISLOWSKY | 1991 | 2 | 97 793 231 | 10 626 999 | 2 809 312 | | | |

| | | | | | | | | |
|---|--|------|-------------|------------|-----------|-----|--|--|
| 4 | FONDATION ROSALIE-CADRON-JETTÉE | 1988 | 17 633 401 | 1 189 680 | | | Mères seules et enfants | |
| 5 | LA FONDATION COMMUNAUTAIRE JUIVE DE MONTRÉAL | 1971 | 275 808 781 | 43 981 467 | | | | |
| 6 | LA FONDATION DU GRAND MONTRÉAL | 2000 | 51 689 462 | 8 100 333 | 1 695 982 | 224 | Dév. social Éducation Environnement Santé, bien-être Initiatives communautaires Arts et culture | Une des plus jeunes et des plus importantes fondations publiques du Québec |

Tableau 9 : Portraits fondations et organismes qui ne sont pas des financeurs et dont le point de vue est pertinent pour l'étude

| Num | Nom de l'organisme | Année de création | Nbre d'empl. 2011 | Actif (\$ CA) 2011 | Revenus (\$ CA) 2011 | Donis versés 2010-2011 | Org. subvent. 2010-2011 | Secteurs d'interventions | Autres spécificités |
|-----|--|-------------------|-------------------|--------------------|----------------------|------------------------|-------------------------|--------------------------------------|---------------------|
| | IMAGINE CANADA | 1981 | 28 | 2 165 075 | 4 106 082 | S. O. | S. O. | S. O. | |
| | SECRETARIAT L'ACTION COMMUNAUTAIRE AUTONOME ET DE L'INITIATIVE SOCIALE | | | | | | | | |
| | LA FONDATION TRAVAIL SANS FRONTIÈRES INC. | 1990 | 16 | 307 947 | 1 498 714 | S. O. | S. O. | Insertion sociale et professionnelle | |

ANNEXE B

ÉTHIQUE

1. Le guide d'entrevue
2. Lettre de demande de rendez-vous
3. Lettre de conformité à l'éthique en matière de recherche impliquant la participation de sujets humains (UQAM)
4. Sommaire du projet de recherche
5. Formulaire d'information et consentement (sujet humain)
6. Lettre de demande d'information complémentaire
7. Lettre de demande de validation des transcriptions des entrevues
8. Lettre d'engagement de confidentialité du transcripteur

ANNEXE B.1 : LE GUIDE D'ENTREVUE

Bloc A : Caractéristiques des organismes financeurs

- a) Parlez-nous de **vos expériences** dans le domaine de la bienfaisance
- b) Parlez-nous de votre fondation
- c) Quelle importance accordez-vous à **l'expertise en gestion opérationnelle** des dirigeants des organismes de bienfaisance que vous financez?
- d) Quelle importance accordez-vous au succès **financier** des organismes que vous financez?
- e) Si vous aviez à faire le lien entre **l'âge, la taille** (revenu) et le succès des organismes de bienfaisance, que diriez-vous?
- f) Quelle relation faites-vous entre **succès** d'un organisme financé et réalisation de sa **mission**, de ses **buts et objectifs**?

Bloc B : Environnement externe

- a) Qui sont vos plus importants partenaires?
- b) Quels types de **relations** entretenez-vous avec les organismes de bienfaisance que vous financez?
- c) Quelle importance accordez-vous à la pratique de **l'approche participative** par les organismes de bienfaisance que vous financez?
- d) Quelle importance accordez-vous à la **communication** (en termes d'échange d'information) entre l'organisme que vous financez et vous-même?
- e) Quelle importance accordez-vous aux **supports des communautés** desservies dans le succès des organismes de bienfaisance que vous financez?
- f) Quelle importance accordez-vous aux **consultations /concertations** (dans la prise de décision) avec les organismes de bienfaisances que vous financez?
- g) Quelle importance accordez-vous aux **relations de travail** au sein de l'organisme financé?

- h) Quelle importance accordez-vous à la **satisfaction** du public visé des projets des organismes que vous financez?
- i) Quelle importance accordez-vous à la **confiance** du public et des communautés desservies vis-à-vis des organismes que vous financez?
- j) Selon vous, quelles actions les organismes de bienfaisances doivent-ils mener pour maintenir la **confiance** de leurs donateurs?
- k) Selon vous, parmi les **aspects** ci-après, lequel/lesquels est/sont plus important (s) pour assurer le succès d'un organisme de bienfaisance? Pourquoi dites-vous cela?
 - (1) Les relations externes,
 - (2) Le leadership,
 - (3) Communication.

Bloc C : Critères de sélection des organismes financés

- a) Comment **définissez-vous le succès** d'un organisme de bienfaisance financé?
- b) Quels **critères** utilisez-vous pour **sélectionner** les organismes que vous financez?
- c) Ces succès sont-ils liés aux projets et aux programmes réalisés par les organismes que vous financez?
- d) Tenez-vous compte des critères de succès dans les critères de sélection des organismes de bienfaisance que vous financez?
- e) Quels sont ces critères de succès?
- f) Quelle importance accordez-vous à la qualité de la présentation ou de la **rédaction des documents** de demandes de subvention que vous recevez?
- g) Quelle importance accordez-vous au **succès historique (visibilité)**, des organismes que vous financez?
- h) Quelle importance accordez-vous au **succès financier** des organismes que vous financez?

- i) Selon vous, parmi les **aspects organisationnels** ci-après, lequel/lesquels est/sont plus important (s) pour assurer le succès d'un organisme de bienfaisance? Pourquoi dites-vous cela?
- 1) Les relations externes,
 - 2) La structure organisationnelle interne,
 - 3) Le leadership,
 - 4) Le système de gestion interne.
- j. Quels autres aspects organisationnels vous semblent-ils importants pour assurer le succès des organismes?

Bloc D : Performance organisationnelle

- a) Quelle importance accordez-vous à la **structure de l'organisation** des organismes de bienfaisance que vous financez?
- b) Quelle importance accordez-vous à **l'utilisation adéquate (optimale) des ressources** matérielles, financières et humaines mises à la disposition des organismes que vous financez? (c'est-à-dire atteint ses objectifs à moindres coûts).
- c) Quelle importance accordez-vous à la capacité de **mobilisation des ressources** financières d'un organisme de bienfaisance que vous financez?
- d) Quelle importance accordez-vous à l'atteinte des objectifs, de la mission des organismes que vous financez.

Bloc E : Caractéristique du financement

- a) En ce moment financez-vous plusieurs organismes de bienfaisance? Combien?
- b) Quels types de projets financez-vous? Dans quels domaines?
- c) Quelle importance accordez-vous au **public desservi** par l'organisme que vous financez?
- d) Quelle importance accordez-vous à **l'expertise en gestion financière** des dirigeants des organismes de bienfaisance que vous financez?

- e) Parlez-nous de votre mode de financement : montants, fréquences, durée
- f) Parlez-nous de votre approche de suivi évaluation

Bloc F : Visibilité

- a) Quelle importance accordez-vous à l'**image** des organismes de bienfaisance que vous financez?
- b) Quelle importance accordez-vous à la **réputation** des organismes de bienfaisance que vous financez?
- c) Quelle importance accordez-vous à l'**impact visible** de l'organisme financé sur ses bénéficiaires
- d) Quelle importance accordez-vous à la capacité de **bien desservir le public** visé des organismes que vous financez?
- e) Quelle importance accordez-vous à la **connaissance du milieu**, des organismes de bienfaisance que vous financez?
- f) Quelle importance accordez-vous aux **services rendus aux bénéficiaires**?

Bloc G : Appréciation

- a) Quelles **impressions** avez-vous de la gestion des organismes de bienfaisance en générale?
- b) Quelles **impressions** avez-vous de la gestion des organismes de bienfaisance que vous financez?
- c) Que pensez-vous de la **méthode de gestion** des organismes de bienfaisance financés en général et ceux que vous financez en particulier?
- d) Quelle importance accordez-vous aux **valeurs** des organismes de bienfaisance que vous financez?
- e) Quelle importance accordez-vous au **respect de l'éthique** des organismes que vous financez?
- f) Si vous aviez à faire le lien entre **bonne gestion et succès** des organismes de bienfaisance, que diriez-vous?

Bloc H : Autres questions générales

- a) Quelles sont selon vous, les **contraintes qui empêchent un organisme de bienfaisance de réussir** ?
- b) Selon vous, qu'est-ce qu'on peut faire pour **améliorer le succès** des organismes de bienfaisances? et qui doit le faire?
- c) Est-ce qu'il y a une ou des questions ou sujets que vous aurez souhaité aborder dans cette entrevue et que je n'ai pas couverte?
- d) Selon vous, quelles autres **connaissances et/ou compétences** devraient avoir les dirigeants des organismes de bienfaisance (cette question doit aller à la fin du questionnaire)

Fin de l'entrevue

ANNEXE B.2 : LETTRE DE DEMANDE DE RENDEZ-VOUS POUR ENTREVUE

Le 23 Octobre 2011

Cher(ère) Directeur ou Directrice d'une Fondation Publique ou Privée

Dans le cadre d'une recherche intitulée : *Critères de succès des organismes de bienfaisance : étude empirique auprès des dirigeants des fondations publiques et privées au Québec*, votre fondation a été sélectionnée pour participer à l'étude. La recherche vise à identifier et qualifier du point de vue des dirigeants des fondations, le succès des organismes de bienfaisance qu'elles financent.

Ce projet est réalisé dans le cadre d'une thèse de doctorat sous la direction des professeurs Michel G. Bedard et Valérie Lehmann, du Département de Management de Technologie de l'École des Sciences de la Gestion de l'Université du Québec à Montréal, UQAM. Ils peuvent être joint au (514) 987 – 4015 et au (514) 987 3000 poste 0899 respectivement ou par courriel aux adresses suivantes : Bedard.Michel-G@uqam.ca et lehmann.valerie@uqam.ca.

Votre participation à cette recherche consiste à m'accorder une entrevue individuelle au cours de laquelle il vous sera demandé de décrire, entre autres choses, ce que c'est le succès d'un organisme de bienfaisance. Votre expérience passée et présente en tant que directeur (trice) exécutif (ve) d'une fondation au Québec ainsi que vos points de vue sur les critères de succès, seront mises à contribution. Cette entrevue sera enregistrée sur cassette audio avec votre permission et prendra environ une heure et demie de votre temps. La transcription sur support informatique qui en suivra ne permettra pas de vous identifier. Il est entendu que les renseignements recueillis lors de l'entrevue sont confidentiels et que seuls, la responsable du projet et ses codirecteurs de recherche, auront accès à votre enregistrement et au contenu de sa transcription. A

cet effet, je vous prie de bien vouloir m'accorder une entrevue tout en m'indiquant le lieu, la date et l'heure ainsi que la forme de l'entrevue (face à face ou téléphonique) de votre convenance. Votre participation est essentielle à la réalisation de cette recherche et nous tenons à vous en remercier d'avance de votre aimable collaboration.

Aïssatou BARRY

Chercheure Principale

Université du Québec à Montréal

barry.aissatou@courrier.uqam.ca et

613-684-0718

PJ :

1. Lettre de Conformité à l'éthique de l'UQAM
2. Sommaire du projet de recherche
3. Liste des fondations l'échantillon

ANNEXE B.3 : LETTRE DE CONFORMITÉ A L'ÉTHIQUE (UQAM)

ESG UQAM

Conformité à l'éthique en matière de recherche impliquant la participation de sujets humains

Le SCAE (sous-comité d'admission et d'évaluation) mandaté par le Comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAM a examiné le protocole de recherche suivant :

Responsable du projet : **AISSATOU, BARRY**
Département ou centre de Recherche : **Doctorat en administration**

Titre du projet : **«Critères de succès des organismes philanthropiques : perceptions des dirigeants des organismes de bienfaisance et des fondations publiques et privées»**.

Ce protocole de recherche est jugé conforme aux pratiques habituelles et répond aux normes établies par le «*Cadre normatif pour l'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAM*».

Le projet est jugé recevable au plan de l'éthique de la recherche avec des êtres humains.

Membres du Comité SCAE :

Céleste Grimard-Brotheridge
Andrée De Serres
Gaëtan Breton
Komlan Sedzro, Directeur au programme de doctorat en administration
Pierre Filiatrault
Jorge Niosi

Date 14/03/2011

Komlan Sedzro
Responsable du Comité

Date

Gaëtan Breton

Membre du Comité

ANNEXE B.4 : SOMMAIRE DU PROJET DE RECHERCHE

Titre :

Le financement des organismes de bienfaisance par les fondations publiques et privées du Québec : une étude empirique des critères de sélection

Contexte général de la recherche

Les fondations de bienfaisance sont parmi les plus importants partenaires des gouvernements dans la mise en œuvre de programmes de développement social et de lutte contre la pauvreté (Deborah A. Johnson-Blake (2010), Dominic Mwenja & Alfred Lewis (2009); Chao Guo & William A Brown, (2006)).

Les fondations sont de plus en plus critiques face aux projets et organismes qu'elles financent et cherchent à maximiser l'impact de l'argent qu'elles attribuent. Hines, J. et al. (2010) soutiennent d'ailleurs qu'une exonération des taxes pour les entreprises privées engagées dans des activités philanthropiques pourrait non seulement encourager l'entrepreneuriat caritatif « *charitable entrepreneurship* », mais aussi pourrait augmenter la concurrence. Ceci pose la question de savoir ce qu'est une subvention efficace et efficiente, comment la mesurer et quelles sont les conditions gagnantes pour une subvention réussie.

Il importe de souligner que l'effet de la crise économique s'est fait plus ressentir dans le secteur de la bienfaisance (Bridgeland, John M. et al, 2009) que dans les autres secteurs. De l'avis de chercheurs (Vaughan, S. 2010; Deborah. M. Houston, 2007) qu'en cette période de crise, qu'il serait important que les donateurs n'accordent des subventions qu'aux organismes de bienfaisance qui se démarquent plus et qui réussissent mieux à atteindre leurs missions. Selon (Stid, D. et Bradach J., 2009), la mauvaise gestion et le non-respect des principes éthiques serraient entre autres les

causes de non-succès des organismes de bienfaisances. C'est pourquoi, d'après la littérature (Iwaarden and Wiele, 2008, Vantenkataraman et Watkins, 2008), ces dernières années, les donateurs exigent plus de transparence de la part des organismes qu'ils financent et veulent savoir comment leur argent est utilisé.

Bien que plusieurs chercheurs (Thi, C., Swierczek, F, 2010; Remus, U., & Wiener, 2009, Nwachukwu, C., & Nzotta, S., 2010, Meskendahl, S., 2010, Dale Christenson, & Derek H T Walker, 2008, Ofer Zwikael. 2008, Lavagnon A. Ika et al. 2010, Portny, S.2010) se soient penchés sur la réussite des projets en général, souvent définie en termes de budget, de qualité et de délais respectés, il semble que ces mesures soient moins appropriées aux projets de l'économie sociale et qu'une mesure plus orientée vers la réalisation de la mission conviendrait mieux.

Objectif général de la recherche

Cette recherche vise à identifier et qualifier du point de vue des dirigeants des fondations, les critères de sélection des organismes de charité que ces fondations financent. L'étude permettra d'appréhender non seulement les caractéristiques des fondations qui financent le secteur communautaire au Québec, mais aussi leurs critères de sélection et ce qu'elles considèrent comme étant les critères de performance pour choisir et maintenir leur financement auprès des organismes qu'elles soutiennent.

La recherche, en plus de fournir une meilleure compréhension de leur fonctionnement, permettra également d'évaluer la place qu'occupe les critères de performance des organismes de charité parmi les des critères de sélection des fondations dans leur stratégie de financement. En d'autres termes, nous voulons voir le poids des critères de performance des organismes financés dans les critères de sélections dont font usage les fondations en tant qu'organismes financeurs au Québec.

Objectifs spécifiques de la recherche

Les objectifs spécifiques de cette recherche visent à :

1. Définir la performance (réussite) d'un organisme de charité du point de vue des financeurs (fondations);
2. Comprendre la place de la performance parmi les critères de sélection selon les financeurs (fondations);
3. Montrer (révéler) la différence, s'il en existe, entre les fondations publiques et fondations privées en relation des critères de sélection qu'elles utilisent.

ANNEXE B.5 : FORMULAIRE D'INFORMATION ET CONSENTEMENT**FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT (sujet majeur)**

« Titre du projet de recherche »

Critères de succès des organismes de bienfaisance : étude empirique auprès des dirigeants des fondations publiques et privées

IDENTIFICATION

Chercheur responsable du projet : Aïssatou BARRY

Programme d'enseignement : Programme conjoint - doctorat en administration (UQAM)

Adresse courriel : barry.aissatou@courrier.uqam.ca barryaissatoubarry@gmail.com

Téléphone : 613-824-0718

BUT GÉNÉRAL DU PROJET ET DIRECTION

Vous êtes invité à prendre part à ce projet visant à comprendre les raisons qui motivent les personnes adultes à participer à un projet de recherche. Il vise également à comprendre comment celles-ci se représentent les responsabilités des chercheurs à l'égard des participants de recherche ainsi que leurs propres responsabilités individuelles et sociales face au développement de la recherche scientifique. Ce projet est réalisé dans le cadre d'une thèse de doctorat sous la direction des professeurs Amadou Diallo et Valérie Lehmann, du Département de management et technologie de l'École des sciences de la gestion de l'UQAM. Ils peuvent être joints au (514) 987-

4015 et au (514) 987-3000 poste 0899 respectivement ou par courriel aux adresses suivantes : diallo.amadou@uqam.ca et lehmann.valerie@uqam.ca.

PROCÉDURE(S)

Votre participation consiste à : donner une entrevue individuelle et/ou répondre à un questionnaire au cours desquels il vous sera demandé de décrire, entre autres choses, ce que c'est le succès d'un organisme de bienfaisance, d'une fondation publique d'une fondation privée. Votre expérience passée et présente en tant que dirigeant d'un organisme philanthropique au Canada notamment au Québec ainsi que vos perceptions sur les critères de succès et facteurs de succès, seront mises à contribution. Cette entrevue sera enregistrée sur cassette audio avec votre permission et prendra environ 1 heure et demie de votre temps. Le lieu et l'heure de l'entrevue sont à convenir avec le chercheur. La transcription sur support informatique qui en suivra ne permettra pas de vous identifier.

AVANTAGES ET RISQUES

Votre participation contribuera à l'avancement des connaissances par une meilleure compréhension de la vision qu'ont les participants de la recherche universitaire et des responsabilités qu'elle engendre. Il n'y a pas de risque d'inconfort important associé à votre participation à cette rencontre. Vous devez cependant prendre conscience que certaines questions pourraient raviver des émotions désagréables liées à une expérience de recherche que vous avez peut-être mal vécue. Vous demeurez libre de ne pas répondre à une question que vous estimez embarrassante sans avoir à vous justifier. Une ressource d'aide appropriée pourra vous être proposée si vous souhaitez discuter de votre situation. Il est le chercheur pourra suspendre ou mettre fin à l'entrevue s'il estime que votre bien-être est menacé.

CONFIDENTIALITÉ

Il est entendu que les renseignements recueillis lors de l'entrevue sont confidentiels et que seuls, le responsable du projet et ses codirecteurs de recherche, les professeurs Amadou Diallo et Valérie Lehmann, auront accès à votre enregistrement et au contenu de sa transcription. Le matériel de recherche (cassette codée et transcription) ainsi que votre formulaire de consentement seront conservés séparément sous clé par le responsable du projet pour la durée totale du projet. Les cassettes ainsi que les formulaires de consentement seront détruits 2 ans après les dernières publications.

PARTICIPATION VOLONTAIRE

Votre participation à ce projet est volontaire. Cela signifie que vous acceptez de participer au projet sans aucune contrainte ou pression extérieure, et que par ailleurs vous êtes libre de mettre fin à votre participation en tout temps au cours de cette recherche. Dans ce cas les renseignements vous concernant seront détruits. Votre accord à participer implique également que vous acceptez que le responsable du projet puisse utiliser aux fins de la présente recherche (articles, conférences et communications scientifiques) les renseignements recueillis à la condition qu'aucune information permettant de vous identifier ne soit divulguée publiquement à moins d'un consentement explicite de votre part.

COMPENSATION FINANCIÈRE

Votre participation à ce projet est offerte gratuitement. Un résumé des résultats de recherche vous sera transmis au terme du projet.

DES QUESTIONS SUR LE PROJET OU SUR VOS DROITS?

Vous pouvez contacter le responsable du projet au numéro (613) 824-0718 pour des questions additionnelles sur le projet. Vous pouvez également discuter avec les codirecteurs de recherche susmentionnés des conditions dans lesquelles se déroule votre participation et de vos droits en tant que participant de recherche.

Le projet auquel vous allez participer a été approuvé sur le plan de l'éthique de la recherche avec des êtres humains. Pour toute question ne pouvant être adressée au directeur de recherche ou pour formuler une plainte ou des commentaires, vous pouvez contacter le président du Comité institutionnel d'éthique de la recherche, Joseph Josy Lévy, au numéro (514) 987-3000 # 4483. Il peut être également joint au secrétariat du Comité au numéro (514) 987-3000 # 7753.

REMERCIEMENTS

Votre collaboration est essentielle à la réalisation de ce projet et nous tenons à vous en remercier.

SIGNATURES :

Je, _____ reconnais avoir lu le présent formulaire de consentement et consens volontairement à participer à ce projet de recherche. Je reconnais aussi que le responsable du projet a répondu à mes questions de manière satisfaisante et que j'ai disposé suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer. Je comprends que ma participation à cette recherche est totalement volontaire et que je peux y mettre fin en tout temps, sans pénalité d'aucune forme ni justification à donner. Il me suffit d'en informer le responsable du projet.

Signature du participant :

Date :

Nom (lettres moulées) et coordonnées :

Signature du responsable du projet :

Date :

Veillez conserver le premier exemplaire de ce formulaire de consentement pour communication éventuelle avec l'équipe de recherche et remettre le second à l'interviewer.

**ANNEXE B.6 : LETTRE DE DEMANDE D'INFORMATION
COMPLÉMENTAIRE**

De : Aissatou BARRY [mailto : barryaissatoubarry@gmail.com]

Envoyé : 23 janvier 2012 15 : 11

À : xxxxxxxxxxxx

Objet : Demande d'informations complémentaires

Bonjour xxxxxx.

Tel que convenu lors de notre entretien sur le succès des organismes de bienfaisance de Québec, j'ai quelques questions complémentaires relatives, à votre profil professionnel à vous demander. Je sollicite donc de nouveau votre aimable collaboration habituelle.

En effet, vous trouverez ci-joint une fiche d'information à compléter et me renvoyer dans vos délais les meilleurs d'ici le 30 Avril 2012 si possible. Ces informations me permettront d'analyser mes données tout en tenant compte du profil professionnel de mes répondants. Une fois de plus, notez que ces informations seront uniquement utilisées dans le cadre de cette recherche. Le respect de la confidentialité et de l'anonymat des répondants sont de rigueur.

Je vous remercie d'avance de votre importante contribution à ma recherche et vous souhaite de passer une agréable fin de semaine.

Aissatou Barry, DESS Maths, MGP

Étudiante au programme de doctorat en administration

École des sciences de la gestion; Université du Québec à Montréal

barry.aissatou@courrier.uqam.ca; barryaissatoubarry@gmail.com

Tel : 613-824-0718 et 613-222-7860 (cell.)

ANNEXE B.7 : LETTRE DE DEMANDE DE VALIDATION DES TRANSCRIPTIONS

De : Aissatou BARRY [mailto : barryaissatoubarry@gmail.com]

Envoyé : 23 janvier 2012 15 : 11

À : xxxxxxxxxxxx

Objet : Transmission transcription entrevue pour validation

Bonjour Madame xxxxx

Tel que convenu lors de notre entretien du 11 novembre 2011 relatif aux critères de succès des organismes de bienfaisance de Québec, je vous prie de trouver en pièce jointe, la transcription de votre entrevue pour validation.

A cet effet, je vous saurais gré de bien vouloir accuser réception de ce courriel; m'envoyer dans vos délais les meilleurs, un message de confirmation de la validité du contenu de la transcription et au besoin, vos commentaires et propositions de modification du texte. Je vous en souhaite bonne réception.

Par ailleurs, je saisis l'occasion pour vous souhaiter une excellente année 2012. Une fois de plus, je vous remercie sincèrement de votre aimable collaboration et votre contribution substantielle à la réalisation de ma recherche.

Aissatou Barry, DESS Maths, MGP

Étudiante au programme de doctorat en administration

École des sciences de la gestion

Université du Québec à Montréal

barry.aissatou@courrier.uqam.ca

barryaissatoubarry@gmail.com

Tel : 613-824-0718 et [613-222-7860](tel:613-222-7860) (cell.)

ANNEXE B.8 : LETTRE D'ENGAGEMENT DE CONFIDENTIALITÉ DE LA TRANSCRIPTRICE

Engagement de confidentialité

Titre de la recherche : Critères de succès des organismes de bienfaisance : étude empirique auprès des dirigeants des fondations publiques et privées.

Identification des membres de l'équipe de recherche:

Chercheur principal : Aissatou BARRY ; étudiante au programme conjoint de doctorat en administration des affaires, Université du Québec à Montréal (UQAM) ; numéro de téléphone : 613-824-0718 ; courriel électronique : barry.aissatou@courrier.uqam.ca et barryaissatoubarry@gmail.com

Directeurs de recherche : Diallo Amadou et Valérie Lehmann professeurs, Michel Bedard, Département de Management et Technologie de l'École des Sciences de la Gestion de l'UQAM. Ils peuvent être joint au (514) 987-4015 et au (514) 987-3000 poste 0899 respectivement ou par courriel aux adresses suivantes : diallo.amadou@uqam.ca, lehmann.valerie@uqam.ca, Bedard.michel-g@uqam.ca

Responsables de la transcription des entrevues : Aissatou Barry et Anne Louise RAYMOND, Transcriptions Scientifiques Ulysse, 8019A rue Drolet, Montréal, QC, H2R 2 E 1; Téléphone : 514-382-3754; courriel : raymond.al@videotron.ca

Conditions de l'engagement :

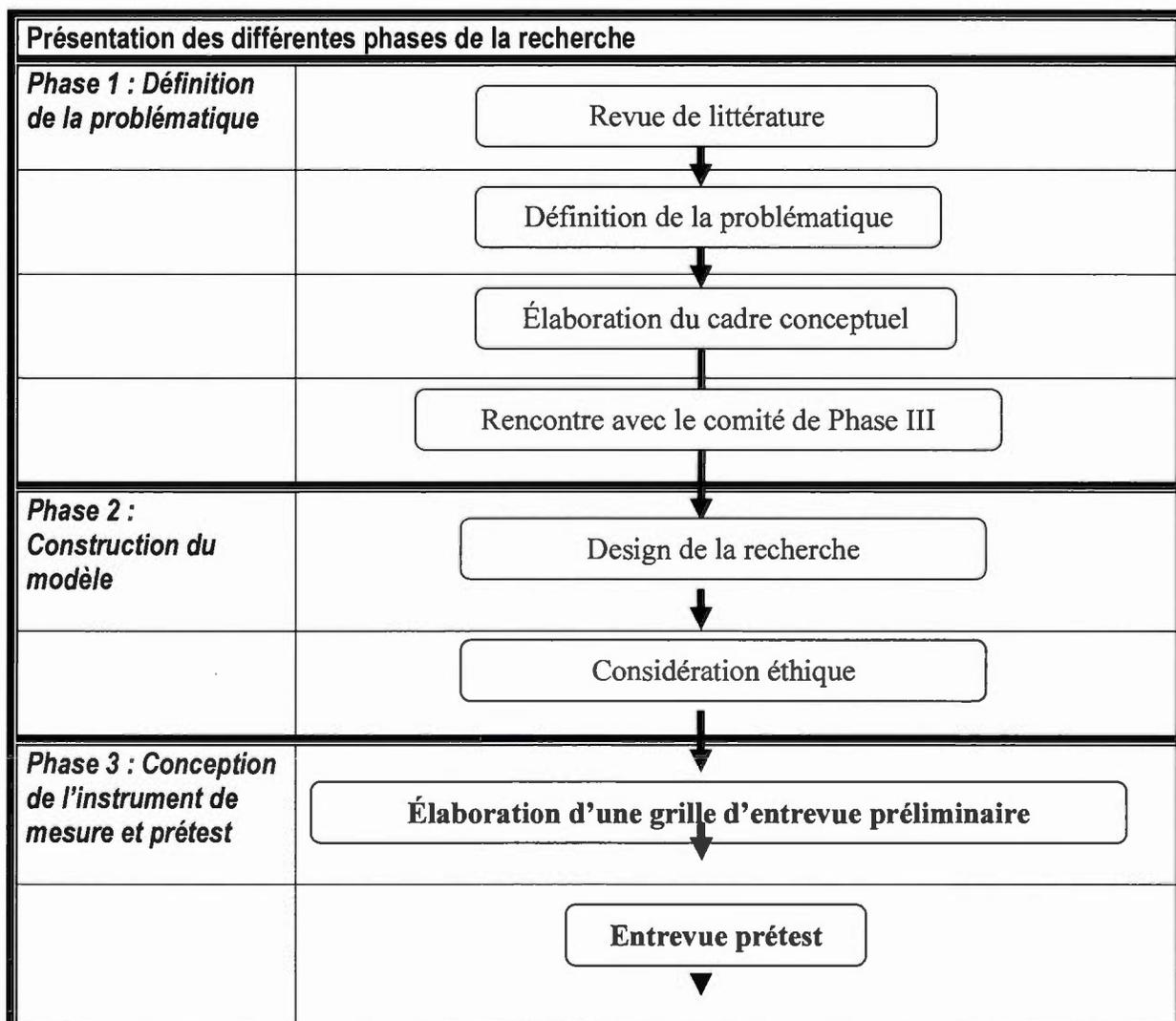
Nous, soussignés, membres de l'équipe de recherche réalisant le projet de recherche mentionné ci-dessous, nous engageons formellement à :

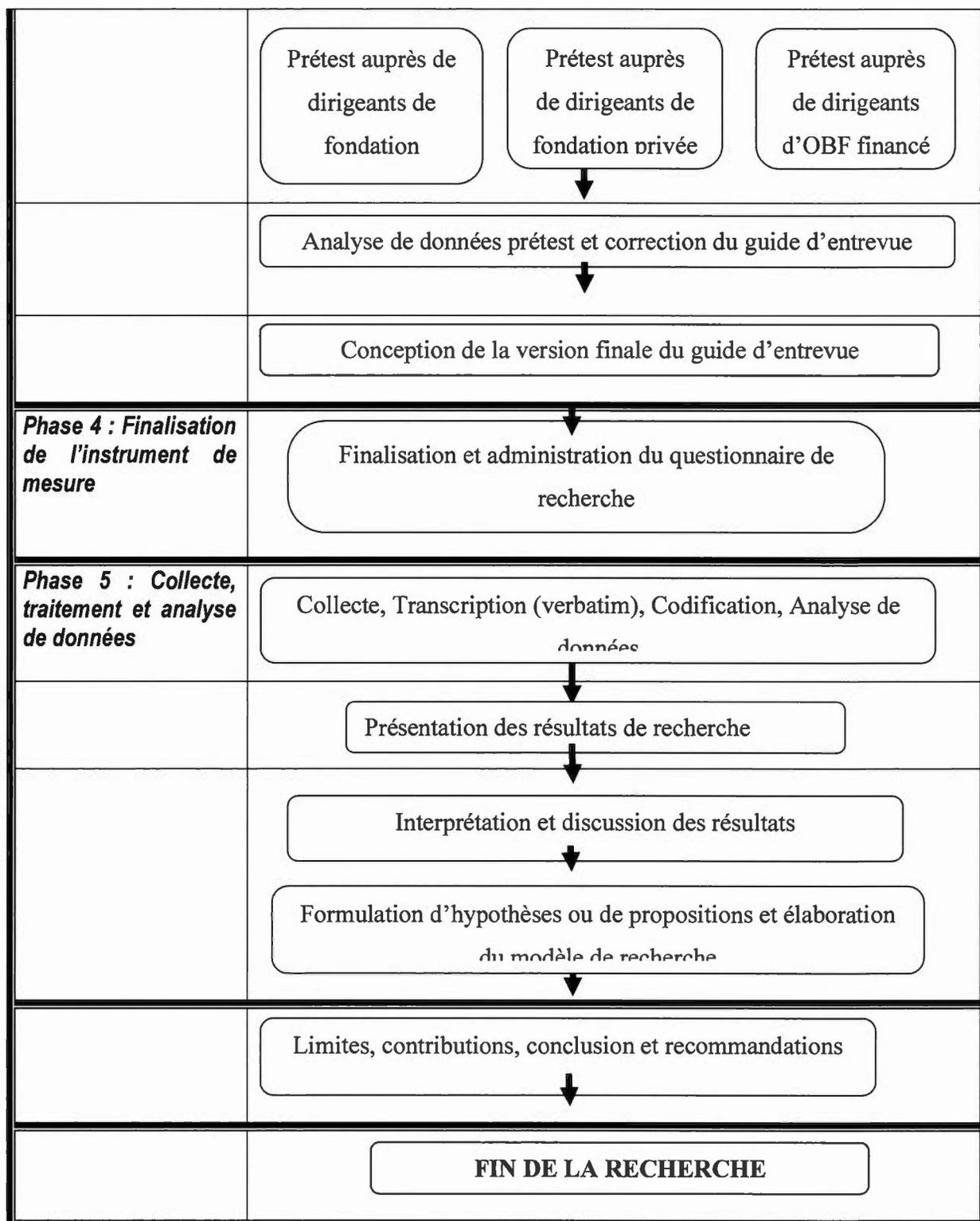
- A. Assurer la protection et la sécurité des données que nous recueillerons auprès des participant (e) s et à conserver leurs enregistrements dans un lieu sécuritaire;
- B. Ne discuter des renseignements confidentiels obtenus auprès des participant (e) s qu'avec les membres de l'équipe ayant signé le présent engagement;
- C. Ne pas utiliser les données recueillies dans le cadre de ce projet à d'autres fins que celles prévues à moins qu'elles soient approuvées par le Comité d'éthique de recherche de l'UQAM;
- D. Ne pas utiliser, de quelque manière que ce soit, les données ou renseignements qu'un (e) participant (e) aura explicitement demandé d'exclure de l'ensemble des données recueillies;
- E. Lors du traitement, de l'analyse et de la conservation des données et lors de la diffusion des résultats de la recherche, prendre les dispositions nécessaires, pour protéger l'identité des participant (e) s et en empêcher l'identification accidentelle par la codification du nom des participants.

| Prénoms et noms des membres de l'équipe | Signature | Date (jj/mm/aaaa) |
|---|-----------|-------------------|
| Aissatou BARRY | | Nov 2011 |
| Valérie LEHMANN | | Nov 2011 |
| Amadou DIALLO | | Nov 2011 |
| Miche G. Bedard | | Nov 2011 |
| Anne Louise RAYMOND | | Nov 2011 |

ANNEXE C

ORGANISATION DE LA RECHERCHE





ANNEXE D

EXPLORATION HYBRIDE

TRAITEMENT ET ANALYSE PRÉLIMINAIRE DES DONNÉES

Tel que mentionné au chapitre IV, nous avons opté pour l'application de la méthode de Duhaime et Landry pour faire l'analyse de nos données de terrain. Les sections qui suivent présentent le traitement et l'analyse des données. Elles montrent l'application des étapes 1 à 6 de l'approche de Duhaime et Landry. L'étape 7, Interprétation finale, quant à elle, est présentée au chapitre VI, Interprétation et discussion des résultats principaux et émergents.

Pour Duhaime et Landry (1995 : 57), « il faut dé-contextualiser et ensuite ré-contextualiser les textes ». Le processus de ré-contextualisation se fait suivant les sept (7) étapes ci-après :

Etape1 : L'identification des thèmes et création de codes. Ces thèmes servent de base à l'analyse et à la création de codes appropriés correspondant à chaque thème.

Etape2 : Le codage des données consiste à segmenter le texte en unités significatives, chacune identifiée par un code.

Etape3 : Le regroupement des segments par catégorie (Code) consiste à faire une classification des segments selon le code qui leur a été accordé. Il s'agit d'extraire tous les segments qui correspondent à un thème donné et à les regrouper ensemble; cet exercice est fait pour chacun des codes.

Etape4 : L'interprétation préliminaire des résultats : consiste pour chaque catégorie, d'identifier des tendances, des cas d'exceptions et des cas particuliers.

Etape5 : Le second regroupement des segments par catégorie et par variable : consiste à classer des segments selon les codes, mais également selon certaines variables additionnelles tels le genre, l'âge, la profession, etc.

Etape6 : L'analyse comparative : Il s'agit pour chaque variable de faire la comparaison des différents segments de texte en cherchant à dégager les principales ressemblances et différences entre les groupes des répondants.

Etape7 : L'interprétation finale. Consiste à décrire les phénomènes (thèmes) étudiés avec identification des grandes tendances.

APPLICATION DE LA MÉTHODE DE DUHAIME ET LANDRY.

I. Application des étapes 1, 2 et 3 de la méthode de Duhaime et Landry (1995)

L'étape de la collecte de données a été immédiatement suivie par la préparation des données en vue de leurs traitements par le logiciel ATLAS.Ti, car, la transcription des 18 entrevues a donné 493 pages de texte. Compte tenu du volume important d'informations à traiter, nous avons utilisé le logiciel ATLAS. Ti pour faciliter l'analyse, le rendre plus systématique et gagner en temps. Pour des raisons d'éthique et de confidentialité, les noms et titres de nos répondants ont été masqués. Dans le but de mieux comprendre le sens des textes en vue de dégager certaines tendances, nous avons opté pour l'analyse descriptive / interprétative. Ce processus d'analyse s'effectue en deux phases. Tout d'abord on dé-contextualise les discours, ensuite, en deuxième étape, on procède à une ré-contextualisation des mêmes discours. Selon (Patton, 2001), l'étape d'interprétation doit toujours être précédée d'une description détaillée du phénomène à l'étude.

« La dé-contextualisation consiste à diviser un texte en une série de segments ou d'unité d'analyse. Par segment on entend « un extrait de texte qui est compréhensible en lui-même et qui contient une idée, un épisode ou un fragment

d'information. La ré-contextualisation quant- à elle consiste à créer des catégories en regroupant ensemble tous les segments qui couvrent un même sujet identifié par un code donné. Chaque catégorie correspond à un thème préalablement identifié par le chercheur ». (Duhaimé et Landry, 1995).

“Thick, rich description provides the foundation for qualitative analysis and reporting. Good description takes the reader into the setting being described”. (Patton, 2001 : 437)

Pour conserver l'anonymat, les noms et titres des répondants sont masqués, les titres des répondants ne sont pas associés aux fondations. Les noms des fondations sont par contre gardés comme tels dans le texte. Il faut noter que les trois fondations prétest ne faisant pas partie de notre échantillon de recherche, et pour des raisons de confidentialité, leurs noms ne sont pas mentionnés dans ce texte.

Description

Les connaissances, l'expérience, le jugement et la créativité du chercheur sont déterminants dans l'analyse et l'interprétation des données qualitatives. Pour ce faire, l'utilisation avec discernement de guides et procédures d'analyse de données qualitative est très recommandée.

“Applying guidelines requires judgment and creativity. Because each qualitative study is unique, the analytical approach used will be unique. Because qualitative inquiry depends at every stage, on the skills, training, insights, and capabilities of the inquirer, qualitative analysis ultimately depends on the analytical intellect and style of the analyst”. (Patton, 2002, p. 433)

A cet effet, pour l'analyse des données, nous nous sommes inspirés de l'approche de (Patton, 2002). De ce fait, nous avons procédé tout d'abord à une description détaillée

de l'unité d'analyse (les répondants), des organismes financeurs interviewés ainsi que les étapes de collecte de données. Cette description nous paraît indispensable, car selon Patton, elle constitue la base de toute recherche qualitative. 'Description forms the bedrock of all qualitative reporting, whether for scholarly inquiry, or for program evaluation'.

“A basic tenet of research admonishes careful separation of description from interpretation. Interpretation involves explaining the findings, answering ‘why’ question, attaching significance to particular results, and putting patterns into an analytic framework. It is tempting to rush an analytic creative work of interpreting the data before doing the detailed, hard work of putting together coherent answers to major descriptive questions. But description comes first.”
(Michael Quinn Patton, 2002, p. 438)

Codage des segments de textes ou citations : dé-contextualisation

L'identification des thèmes est faite sur la base du guide de raisonnement, du guide d'entrevue et des objectifs de l'étude. Les critères de sélection, les critères de réussite, les facteurs de succès, la vision, l'environnement, le succès, la performance organisationnelle, les caractéristiques des organismes financeurs et financés et les caractéristiques du financement constituent les principaux thèmes de cette recherche.

Pour rester le plus proche possible des données, une codification du type « Open Coding » et parfois « Code-in-vivo » a été utilisée. Les codes utilisés correspondent aux mots clés des segments « Quotations » de textes sélectionnés et quelquefois au vocabulaire utilisé par les répondants. Comme mentionné précédemment, dix-huit (18) documents « Primary Documents (PDS) » créés à partir des 18 entrevues, constituent les documents de base à l'analyse de données. Les codes ci-après ont été attribués à

certain passages des textes. La description des codes est en annexe. Les chiffres entre parenthèses représentent le nombre de variables de chaque code/catégorie.

Tableau G : Liste des codes des variables

| | |
|--|--|
| <p>Critères de réussite (10 variables)</p> <p>CR_AgeTaille CR_Confiance CR_Définition CR_EvalResultats CR_Gestion CR_LienCR&CS CR_Standards CR_Succès CR_SuccFin CR_TurnOver</p> <p>Critères de sélection (14 variables)</p> <p>CS_AutresAspOrgImp CS_CompCA CS_ContextEco CS_Ethique CS_Gouvernance CS_Mission CS_Mobilisation ressources CS_OI CS_StrucOrgVsFinancement CS_StructOrg CS_Subjectivité CS_SuccèsHistorique CS_SuccHist CS_Visibilité</p> <p>Environnement (6 variables)</p> <p>E_BurnOut E_Contraintes E_Enjeux E_FaibSect E_ForcesSect E_MobilCommunaire</p> | <p>Facteurs de succès (4 variables)</p> <p>FS_CompétencesDirOF FS_CondSuccès FS_OF FS_OrdImpAspectOrg</p> <p>Individus/répondants (2 variables)</p> <p>I_ExpRepondant I_Leadership</p> <p>Organismes financés (6 variables)</p> <p>OF_Autonomie OF_GestPMEvsOBF OF_PlanifStrat OF_Repartition OF_RoleCA OF_SoutienOrg</p> <p>Organismes interviewés (financeurs) (10 variables)</p> <p>OI_DomIntervention OI_Expertise OI_FPubVsFPriv OI_Partenaire OI_Pauvreté OI_Présentation OI_RelationEgalitaire OI_Reseautage OI_SubvAnnuelle OI_SuiviFinancement</p> <p>Vision des financeurs sur les financés (2 variables)</p> <p>V_AppréciationOI V_CondTravailEmpIOF</p> |
|--|--|

Où :

CR : signifie Critère de réussite et se réfère à l'évaluation du succès;

CS : signifie Critère de sélection, se réfère à l'évaluation des organismes financés;

E : pour Environnement, se réfère aux problèmes du secteur;

FS : veut dire Facteur de succès, se réfère aux éléments/conditions qui contribuent au succès;

I : pour Individu, se réfère aux répondants;

OF : pour Organisme financé, se réfère aux organismes de bienfaisance financés;
OI : correspond à Organisme interviewé /financeur;
V : se réfère à la Vision du financeur sur le financé.

L'analyse des données se fait en deux étapes. Dans la première, Analyse1, seules les données de l'échantillon noyau seront considérées. En deuxième étape, Analyse 2, les résultats de l'Analyse1 sont comparés (vérifiés, validés) aux données de l'échantillon tampon. Les données de l'échantillon tampon sont aussi utilisées pour alimenter et enrichir la discussion des résultats.

Analyse I

L'analyse1 est faite à partir des données des 28 variables de base décrites ci-dessous (Etape1.). À cet effet, nous avons tout d'abord séparé les citations des fondations publiques de celles des fondations privées. Nous avons aussi séparé les citations des variables de base à celles des variables illustratives. Ensuite, nous avons fait des synthèses itératives à trois temps comme suit :

Synthèse1 : est le résumé des citations par code

Synthèse2 : est la synthèse de la synthèse1 (synthèse des résumés des citations pour chaque variable)

Synthèse3 : synthèse de la synthèse 2

Les sections qui suivent présentent les résultats de l'enquête en deux étapes successives : la première fait l'état des résultats à partir de notre observation des

données obtenues du logiciel Atlas. Ti. La seconde, les résultats bruts, présentent tout d'abord les résultats selon les répondants des fondations privées, ensuite selon des fondations publiques; suivi d'une analyse comparative des résultats des deux catégories de répondants. Ce qui nous a permis d'établir les convergences et/ou divergences d'opinions entre les deux groupes.

A. Étape 1 : résultats observés à partir des données d'Atlas. Ti - Ré-contextualisation

Le traitement des données par Atlas.Ti nous a facilité la gestion des données. En effet, l'utilisation du logiciel nous a permis d'associer des codes à des segments de texte (dé-contextualisation); de regrouper différents segments selon les codes (ré-contextualisation); de compter la fréquence d'apparition ou de co-apparition de codes dans les fichiers de données.

La codification des 18 documents a permis d'obtenir 54 codes ou variables regroupées en huit groupes de Codes ou 'Catégories' : CR, CS, E, FS, I, OF, OI et V. L'analyse des citations nous a permis de constater qu'il y avait des codes qui contenaient des informations presque similaires. Nous avons ainsi jugé utile de regrouper tous les codes dont le contenu des citations se rapprochait de plus. Ce qui a réduit le nombre total de codes à 45 passant ainsi de 54 à 45 (Table Primary Docs2).

L'analyse de la table Primary Docs2 a permis de remarquer que certaines variables contenaient très peu de citations qui, selon nos analyses nous paraissaient peu pertinentes. Ainsi toutes les variables qui totalisaient moins de six (6) citations ont été écartées de l'analyse ou laissé tomber. Ceci s'est traduit par une nouvelle réduction des variables passant de 45 à 28 codes (Variables) Table Primary Docs Analyse1b. À partir

de là, nous avons séparé l'échantillon global en deux : l'échantillon de base (12 fondations) et l'échantillon tampon (6 fondations).

Ensuite, nous avons subdivisé les 28 variables en deux catégories. La première appelée variables de base, au nombre de 19, compte chacune plus de 12 citations. La seconde appelée variables illustratives, au nombre de 9, compte chacune entre 6 et 12 citations (Tables Primary Docs Analyse1d).

Les tableaux Excel : H, I, J, K et L de l'Appendice E ci-dessous présentent le traitement des données allant de l'analyse des citations par catégorie de fondation à la séparation des variables de base aux variables illustratives de l'échantillon de base (12 fondations).

Les schémas « planches à dessin » ci-dessous présentent les codes/variables regroupés en catégories :

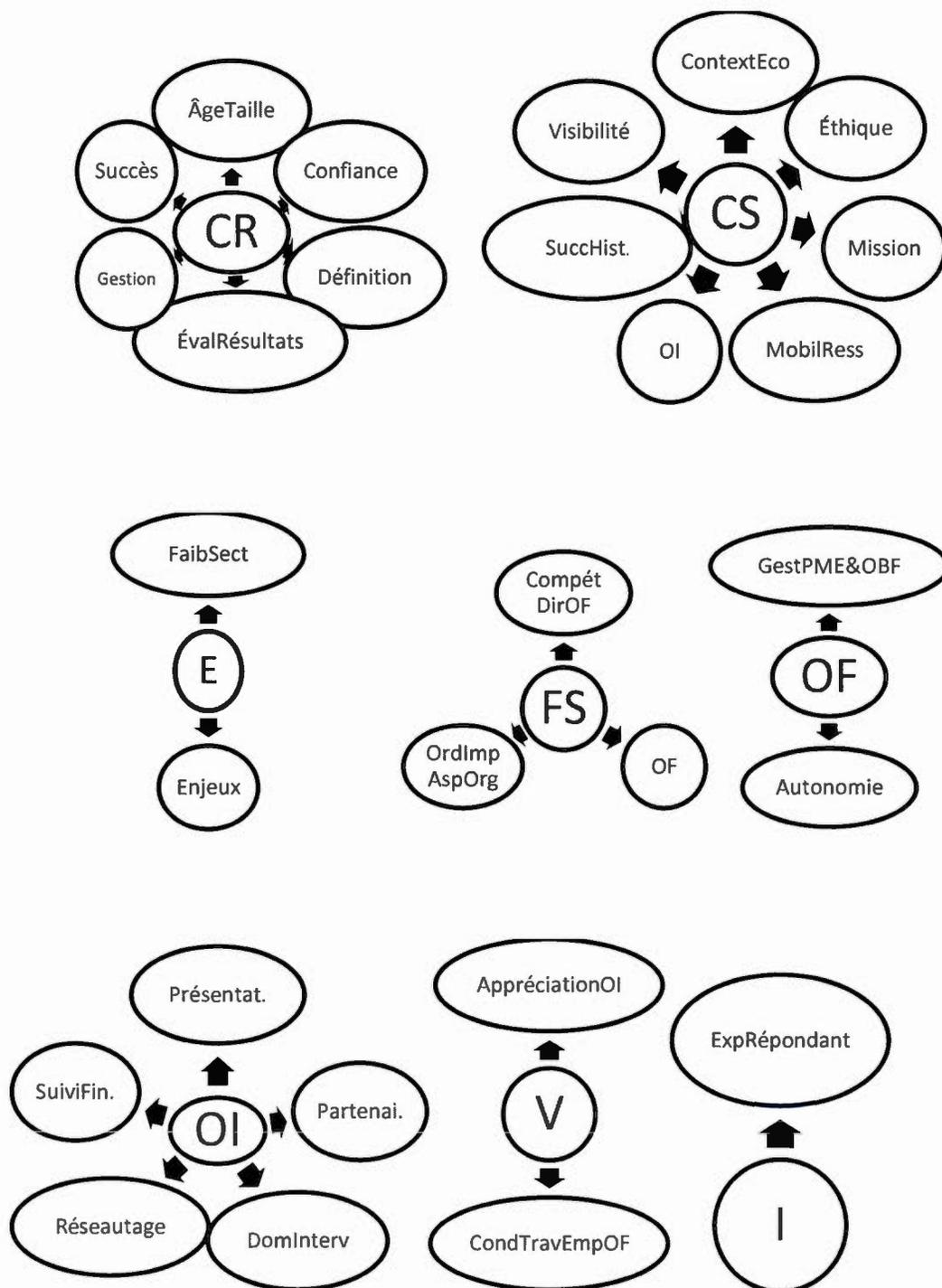


Figure 5 : Planche à dessin des 28 variables de l'échantillon de 12 fondations

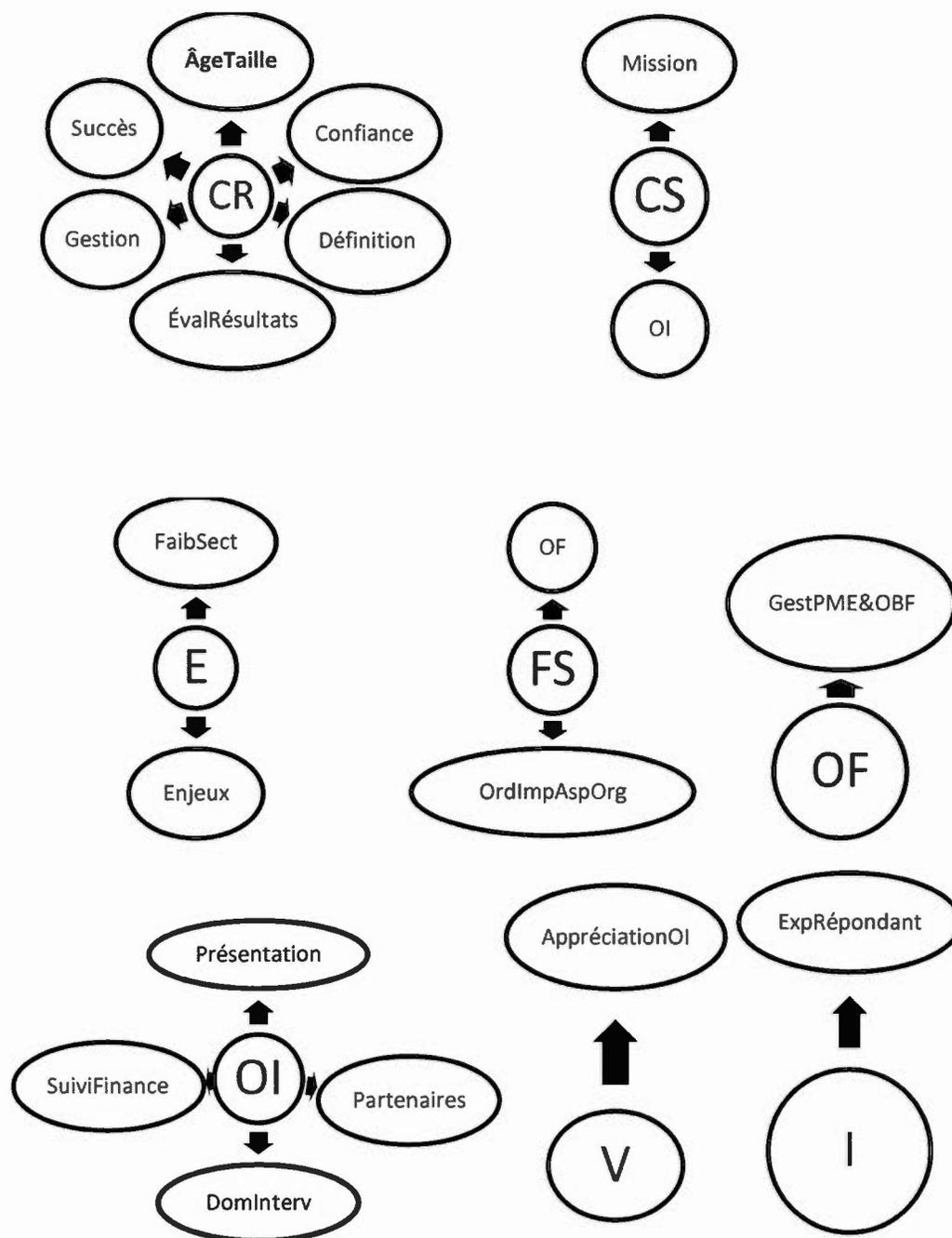


Figure 6 : Planche à dessin des 19 variables de base (échantillon de 12 fondations)

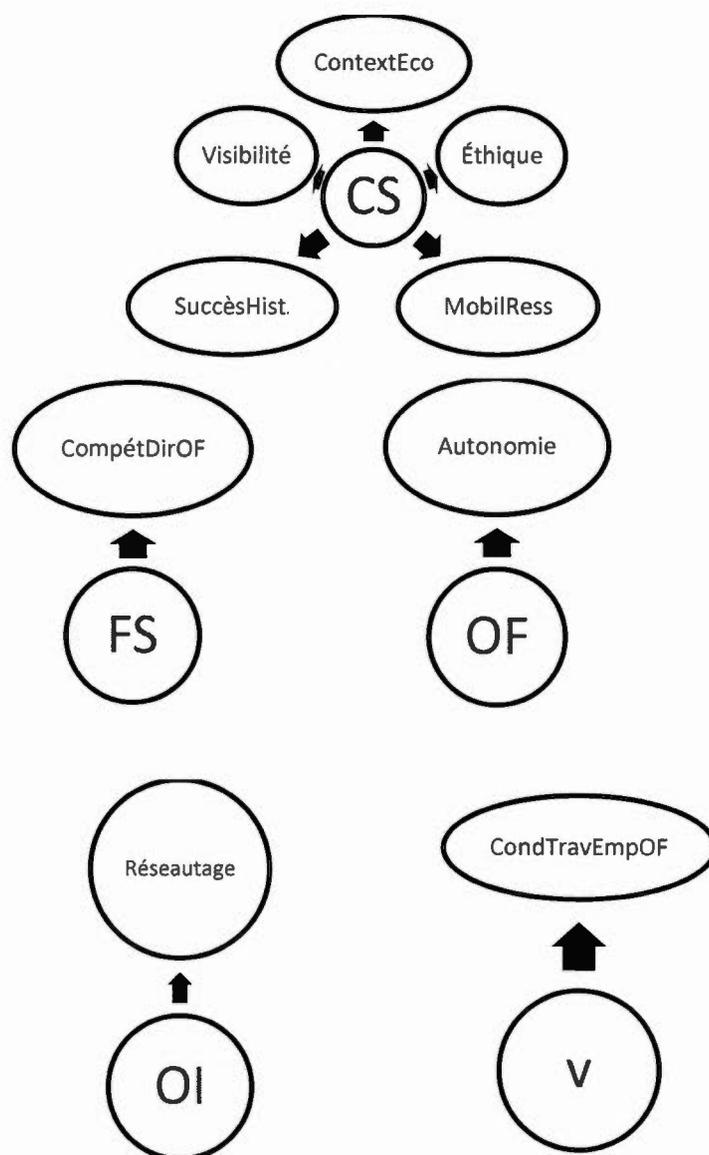


Figure 7 : Planche à dessin des 9 variables illustratives (échantillon de 12 fondations)

II. APPLICATION DES ÉTAPES 4,5 ET 6 DE DE LA MÉTHODE DE DUHAIME ET LANDRY (1995)

A.1. ANALYSE PRÉLIMINAIRE DES RÉSULTATS PAR CATÉGORIE DE CODE : CR, CS, E, FS, I, OF, OI ET V

À partir de la Table Primary Docs Analyse1b, nous avons créé la Table Primary Docs Analyse1f par la séparation des fondations publiques aux fondations privées, ce qui nous a permis d'avoir un œil comparatif entre les données des deux catégories de fondations. Ainsi l'observation des données de la table Primary Docs Analyse1f nous donne à la fois des résultats globaux et des résultats partiels par type de fondation. Nous présentons ci-dessous cette analyse préliminaire faite à partir des données de la table des fréquences de quotation par code.

A.1.1 Pour le Code CR (Critères de réussite)

Globalement, toutes les variables de ce code se maintiennent dans la catégorie de variables de base, c'est-à-dire ont au moins 12 citations. En effet, les variables : CR_Succès (29), CR_Gestion (28), CR_ÂgeTaille (25) enregistrent toutes un nombre de citations nettement plus élevé que toutes les autres variables de la catégorie CR.

À première vue, nous constatons qu'en termes de critères de réussite, les répondants accordent plus d'importance aux variables Succès, Gestion et ÂgeTaille, une analyse plus approfondie de cet aspect est réalisée à l'étape 2, chapitre V, résultats qui suit. Lorsque nous observons et comparons les données décomposées : fondations publiques versus fondations privées nous constatons qu'en ce qui concerne les variables Succès et Gestion, les opinions des deux types de fondations convergent. Les deux types de fondations accordent presque la même importance aux deux variables. Les extraits ci-dessous constituent des illustrations.

CR_Succès

« Nous, ce qu'on en entend par succès, ce sont les résultats. Par résultat, on entend, quelles ont été les améliorations chez les personnes ou dans la collectivité qui peuvent être raisonnablement attribuées à l'action de l'organisme. On souhaite qu'un organisme puisse démontrer de façon documentée qu'il a contribué par son intervention à de petits succès chez les personnes qu'il rejoint ». (FPub1; 18 : 20)

« Contrairement à beaucoup de fondations, on a pas des critères de succès très coulés dans le béton où on va dire - faut que vous augmentiez le nombre d'utilisateurs, faut que vous amélioriez ça. C'est plus fluide. On voit ça de façon plus organique. Donc le bilan de santé globale, ça c'est un critère, un critère de succès ». (FPriv8; 75 : 76)

CR_Gestion

“Yes. I think you have to be focused; you have to know what you want to do. What your mandate is. How to accomplish it and get it done. Passion helps. Passion is important. So... that there are people that can get it done very well, because they have a passion. It really helps to have a good management skills which is basically focusing on which you have to get done, understand what you have to get done, focusing on it and getting it done. So... the manager, like myself or others, have to put the ego away okay. It can't be all about you. It is got to be about your customers, it is got to be to your lay people, your volunteers. And you got to put it all together and make it happen. It is a very complex field, the idea of running a charity because you have the volunteer-based that has such an important part of it. And... there are so many interactions which are very different than a normal business”. (FPub4; 95 : 97)

« Je pense qu'il y a une relation entre la bonne gestion et le succès dans les organismes de bienfaisance. Alors, quand nous, on va... visiter les lieux, où l'activité sociale se fait, et qu'on se fait donner une présentation par la directrice ou le directeur, on cherche, on cherche une démonstration de bonne gestion et c'est un critère pour le don éventuel à l'organisation. C'est souvent un critère ». (FPriv9; 148 : 148)

Cependant, il y a une divergence d'opinions en ce qui a trait aux variables CR_Confiance et CR_AgeTaille. En fait, la variable Confiance occupe plus de place

chez les FPub que chez les FPriv. Il ressort aussi que la variable AgeTaille occupe une place prépondérante chez les FPriv contrairement chez les FPub qui ne l'accordent que peu d'importance.

CR_Confiance

« On a une responsabilité importante. C'est que nous, on collecte des dons, de travailleurs, d'entreprises et de citoyens qui nous font confiance. Et ils nous confient leurs dons pour qu'on en fasse le meilleur usage possible. Et c'est une responsabilité qu'on assume en la prenant très au sérieux. Il faut qu'on soit à la hauteur de la confiance qu'on nous fait. S'il y avait quelque chose qui n'était pas bien fait, on pourrait facilement perdre la confiance des donateurs ». (FPub1, 32 : 32)

« Je dirais qu'en règle générale, je ne pars pas méfiante avec les organismes communautaires. Je leur fais grande confiance. D'entrée de jeu, je pense que c'est des gens qui travaillent très fort et qui ont à cœur leur mission, donc je leur donne effectivement confiance. Ils partent avec un plus ». (FPriv16, 143 : 143)

CR_AgeTaille

« C'est évident que notre analyse de dossier tient compte de ces critères-là. Comme on est une Fondation assez généraliste, on a des organismes de très petites tailles avec des budgets très restreints jusqu'à des grands centres universitaires, des centres de recherche, des hôpitaux qui ont ... beaucoup plus d'employés que nous et c'est des budgets beaucoup plus élevés que le nôtre également. Donc à ce moment-là, nos attentes et nos demandes ne sont pas les mêmes. Dans le cadre, par exemple, d'un organisme de très grande taille, je ne financerai pas juste les opérations courantes. Je vais vouloir cibler. Parce que je ne veux pas, c'est tellement gros que j'ai l'impression que si je donne et qu'on ne cible pas, mon don va se perdre un petit peu. Donc, là, on cible. Pis, je vais avoir des exigences plus pointues, je dirais, au niveau du suivi des dons. Parce qu'on estime qu'ils ont davantage de ressources pour être en mesure de fournir ça. Par contre, un organisme qui a 12 employés, qui travaille avec 1M\$ CA par année, je ne demanderai pas de me faire un rapport de 10 pages. Oui, je vais lui demander un suivi sur mon don. Mais je vais accepter d'être beaucoup plus informelle dans la façon dont je travaille avec eux. Donc ça a une importance vraiment je dirais que la taille, le budget -a une importance ». FPriv8 (100 : 101)

« Mais ce n'est pas nécessairement parce qu'un organisme a une très longue expérience et est très ancien qu'il a du succès. On en voit de tout. Il arrive qu'un organisme qui a beaucoup d'expérience soit sclérosé. Par contre, dans d'autres cas, non. Ce n'est pas une équation. Ce n'est pas parce que t'as une longue expérience que tu es sclérosé, mais ce n'est pas parce que t'as une longue expérience non plus que tu as du succès ». (Fpub1, 22 : 22)

A.1.2 Pour le Code CS (critères de sélection)

Globalement, d'après les données de la Table Primary Docs Analysef, les variables CS_OI (63) et CS_Mission (17) sont les variables sur lesquelles les répondants se sont majoritairement exprimés. Toutes les autres variables de ce code à savoir : CS_SuccèsHistorique (9), CS_Éthique (8), CS_ContexteEco (7), CS_Mobilisation ressources (6) sont du groupe des variables illustratives, c'est-à-dire ont entre 6 et 12 citations.

La décomposition des résultats montre à première vue, que les FPriv se prononcent plus ou semblent avoir plus de critères de sélection que les FPub voir (CS_OI (48) versus CS_OI (15)). Cependant, les points de vue des deux groupes convergent par rapport à la variable CS_Mission : (CS_Mission (8) vs CS_Mission (9)). Pour ce qui est des variables CS_Mobilisation ressources et CS_Visibilité, les opinions divergent. En fait, seules les privées mettent un accent sur ces deux variables. Les publiques ont zéro (0) et une (1) citation pour les variables Mobilisation ressources et visibilité respectivement contre six (6) et cinq (5) citations pour les privées. Il faut cependant souligner que bien que les privées s'expriment plus sur la Visibilité, les opinions internes sont parfois divergentes.

CS_Mobilisation ressources

« Les organismes préfèrent souvent recevoir des octrois de trois fondations, par exemple de 10 000 \$ CAD, plutôt qu'un financement de 30 000 \$ CAD d'une seule fondation. En effet, cela veut dire que leur projet a été évalué par deux ou

trois fondations au lieu d'une seule, et cela est très important, car le soutien qu'ils reçoivent de ces fondations leur donnera plus de crédibilité et de confiance auprès des autres bailleurs de fonds. Nous essayons donc de travailler régulièrement en collaboration ». (FPriv11; 74 : 74)

« Oui, pour nous, c'est important. L'effort que l'organisme a fait pour solliciter d'autres partenaires financiers. Et c'est un effort supplémentaire. Ils ne se sont pas fiés uniquement à la Fondation ». (FPriv16; 85 : 85)

CS_Visibilité

« On est dans le milieu depuis si longtemps, il y a des réseaux. Donc, les organismes, on les connaît... on peut connaître leurs directions, connaître leur fonctionnement. La crédibilité des organismes, oui, ça se fait comme ça ». (FPriv16; 93 : 93)

« Ça dépend des milieux. Parce que dans ces milieux, la visibilité, c'est essentiel pour bien accomplir leur mission. Si t'as des services de première ligne, personne ne te connaît, c'est difficile de les faire. Mais, je dirais pour nous ce n'est pas parce qu'un organisme, a une superbe réputation, par exemple les médias Darling, tout le monde les connaît, tout le monde les aime beaucoup qu'on va les financer. Non, ça ne va pas influencer notre don ». (FPriv8; 241 : 241)

A.1.3 Pour le Code E (Environnement)

Nous constatons que les deux variables : E_Enjeux (19) et E_FaibSect (16) font partie des variables de base. La séparation des privées aux publiques indique que les publiques se préoccupent apparemment plus aux difficultés et faiblesses du secteur que leur homologue privées.

E_Enjeux

« On dit aussi qu'il y a une pénurie de bénévoles, c'est de plus en plus remarqué. Et les bénévoles d'aujourd'hui, ce n'est pas les mêmes genres de bénévoles

qu'autrefois. Alors, moi, quand je vais arriver à ma retraite, je ne vais pas aller faire du bénévolat tout de suite. Je suis fatiguée. Alors, il va y avoir une pénurie de bénévoles ». (FPub2; 148 : 148)

« Les organismes communautaires ont parfois de la difficulté à aller chercher un conseil d'administration (CA) qui est capable d'avoir à la fois une expertise appropriée et une bonne compréhension de la mission et des valeurs de l'organisme ». (FPub1; 66 : 66)

E_FaibSect

“I see charity trying to do everything. Responding, reacting not thinking out... not having objectives that make sense and then, you can manage by objective that you have and make sense. ... Whenever I have an organization that says - We have this week coming up. We have 60 events! I say - That is too bad. Why don't you do five well?” (FPub4; 101 : 101)

« Il y a plein de facteurs qui peuvent empêcher un organisme de bien réussir. S'il n'y a pas une bonne gestion interne, s'il n'y a pas un bon CA, si la mission est déjà accomplie par d'autres organismes qui font la même chose. Il y a plein de facteurs, on ne peut pas pointer juste une chose ». (FPub5; 79 : 79)

A.1.4 Pour le Code FS (Facteurs de succès)

Les données montrent que globalement les FPub et FPriv accordent beaucoup d'importance aux variables FS_OF et FS_OrdImpAspOrg. La décomposition confirme cette opinion et, les points de vue convergent. L'étape 2 présente une analyse plus approfondie de ce code par type de fondation.

A.1.5 Pour le Code I_ (Individu)

Ce code se réfère au profil et à l'expérience des répondants. Les deux catégories de répondants se sont largement exprimées sur leur profil professionnel. Leurs portraits sont tracés à la section caractéristique des répondants. La table 'profil des répondants en annexe' en donne plus de détails.

A.1.6 Pour le Code OF(Organismes financés)

OF_ GestPMEvsOBF

La variable de base OF_ GestPMEvsOBF (28) a suscité beaucoup d'engouements de la part des fondations et les points de vue sont très variés : parfois convergents et parfois divergents à l'intérieur d'une même catégorie de fondation. On a également observé des convergences et divergences entre les deux catégories. Les extraits ci-dessous en sont des illustrations.

« Je pense que le développement ne doit pas se faire au détriment de ces valeurs-là, jamais. Je pense qu'il y a des pratiques qu'on peut emprunter au système privé, à l'entreprise privée et ce serait une bonne chose. Je pense qu'on ferait fausse route de vouloir gérer un organisme communautaire comme une entreprise, on fait fausse route ». (FPriv16; 61 : 61)

“Well, that is a hard question to answer. I mean, obviously, there are different motivators and drivers. So the definition of what a success is so much clearer usually in a private sector. Because the private sector, they usually want to make money. However, that is too simplistic. They are interested in other value as well. But you know, there are differences. I think one we are learning is good management practices, or good leadership practices aren't transferable across sectors. But there are some learned both ways, let's put it that way”. (FPriv15; 58 : 58)

« C'est-à-dire qu'il y a sûrement des modes de gestion qui peuvent être utilisés aussi bien dans une organisation privée que communautaire. Mais c'est sûr qu'à mon avis, il y a une différence importante. C'est que les organismes communautaires travaillent avec les gens et non pas avec des produits et la notion de rentabilité n'est pas la même. On cherche une rentabilité, un bon rapport coûts bénéfices, une rentabilité financière alors que dans un organisme communautaire, on cherche une rentabilité sociale si je peux dire ». (FPub1; 68 : 68)

« Ce qui fait qu'on ne peut pas avoir exactement la même approche de gestion. Notre programme Leadership Rassembleur s'inspire des courants en leadership qui sont véhiculés dans les entreprises privées. Il y a des choses comme ça qui sont applicables et qui sont transférables dans un organisme communautaire et c'est intéressant d'avoir cette ouverture d'esprit là pour regarder ce que le milieu des entreprises peut nous apporter. Mais y a quand même des différences importantes ». (FPub1; 69 : 69)

« Parce que dans le fond, une organisation communautaire, elle doit avoir les mêmes processus qu'une PME. C'est la même chose pour une organisation communautaire. C'est la même chose. Sauf qu'il a de l'humain, des sentiments, de l'humain, des valeurs. Mais c'est la même chose ». (FPub2; 133 : 133)

« Gérer des organismes de bienfaisance est un travail semblable à la gestion d'une compagnie à but lucratif. Il y a peu de différence. Les deux doivent gérer un budget, gérer leurs employés. À part que les organismes de bienfaisance doivent généralement se faire payer avec des dons ». (FPub5; 60 : 60)

« D'après moi, il n'y a pas une grosse différence. Si on fait de la charité, on ne donne pas souvent à l'organisation pour la plupart du temps. Donc, il faut connaître les hommes et les organismes qui sont là. Et les organismes sont remplis de politiques de toutes sortes de personnes. Ils sont très souvent très différents du privé. Parce que dans le privé, on peut les mettre à la porte, on peut diminuer leurs avantages financiers et sociaux ». (FPub3; 204 : 206)

Nous constatons encore suite à l'exercice de décomposition des données que les privées s'expriment deux fois plus que les publiques sur la question de l'autonomisation des organismes de bienfaisance financés soit quatre citations pour les FPub versus huit citations pour FPriv.

A.1.7 Pour le Code OI_ (Organisme interviewés ou financeurs)

Les variables OI_Présentation (55), OI_Partenaies(23), OI_DomIntervention (15), OI_Resautage (10) permettent de tracer de manière générale le portrait des organismes financeurs interviewés. Les répondants se sont beaucoup exprimés par rapport aux variables présentation et partenaires. Comme dans le cas de la variable GestPMEvsOBF, les opinions sont un peu difficiles à classer à cette étape en termes de convergence et divergence d'opinions. L'étape 2 et la section interprétation présentent une analyse plus approfondie sur ces deux variables. Par contre, nous observons une divergence nette entre les publiques et privées en ce qui concerne les variables DomIntervention et Réseautage. En fait, les privées mettent un accent particulier sur les variables DomIntervention et Réseautage (14) et (10) citations respectivement pour les privées contre un (1) et zéro (0) citation pour les publiques pour les mêmes variables.

A.1.8 Pour le Code V_ (Vision des financeurs sur les financés)

Les répondants se sont majoritairement prononcés par rapport à la variable V_AppréciationOI. Ce qui dénote de manière globale leurs préoccupations concernant l'évolution du secteur de la bienfaisance du Québec. Plus de détails sur cette variable sont présentés au chapitre V, résultats.

ANNEXE E

TRAITEMENT PRÉLIMINAIRE DES DONNÉES

ANNEXE E 1 : TABLEAU H : PRIMARY DOCS

ANNEXE E 2 : TABLEAU I : Primary Docs 2

| CODES | PRIMARY DOCS2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | Totaux |
|-------------------------|---------------|----|----|----|----|----|-----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|--|--------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | | | |
| 1 CR_AgeTaille | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 0 | 6 | 2 | 0 | 1 | 0 | 2 | 2 | 3 | 0 | 1 | 0 | 2 | 28 | | |
| 2 CR_Confiance | 1 | 5 | 5 | 0 | 2 | 0 | 3 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 | 21 | | |
| 3 CR_Définition | 5 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | 0 | 1 | 4 | 1 | 2 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 27 | | |
| 4 CR_EvalResultats | 4 | 4 | 2 | 0 | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 21 | | |
| 5 CR_Gestion | 0 | 2 | 1 | 4 | 6 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 | 2 | 1 | 33 | | |
| 6 CR_LienCR&CS | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| 7 CR_Standards | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 7 | 4 | 0 | 11 | | |
| 8 CR_Succès | 3 | 3 | 2 | 8 | 0 | 1 | 5 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 5 | 0 | 1 | 4 | 6 | 41 | | |
| 9 CR_SuccFin | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | | |
| 10 CR_TurnOver | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 4 | | |
| 11 CS_AutresAspOrgImp | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | | |
| 12 CS_CompCA | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | | |
| 13 CS_ContextEco | 3 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 9 | | |
| 14 CS_Ethique | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 | 2 | 12 | | |
| 15 CS_Mission | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 0 | 2 | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 22 | | |
| 16 CS_Mobilisation ress | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 3 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 7 | | |
| 17 CS_OI | 2 | 8 | 2 | 2 | 1 | 2 | 9 | 6 | 13 | 2 | 0 | 13 | 1 | 4 | 3 | 0 | 0 | 0 | 68 | | |
| 18 CS_StrucOrgVsFinance | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | | |
| 19 CS_Subjectivité | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | | |
| 20 CS_SuccèsHistorique | 0 | 2 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 2 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 11 | | |
| 21 CS_Visibilité | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 8 | | |
| 22 E_BurnOut | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 7 | | |
| 23 E_Enjeux | 4 | 8 | 0 | 0 | 0 | 1 | 4 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 2 | 3 | 0 | 26 | | |
| 24 E_FaibSect | 4 | 3 | 0 | 2 | 1 | 0 | 2 | 2 | 0 | 2 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 5 | 0 | 26 | | |
| 25 E_ForcesSect | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 | 0 | 1 | 0 | 0 | 4 | 1 | 0 | 11 | | |
| 26 E_MobilCommunataire | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 13 | | |
| 27 FS_CompétencesDirOF | 0 | 3 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 10 | | |
| 28 FS_OF | 2 | 3 | 0 | 3 | 0 | 0 | 4 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 14 | | |
| 29 FS_OrdImpAspectOrg | 9 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 5 | 3 | 1 | 2 | 0 | 3 | 0 | 5 | 3 | 0 | 4 | 1 | 51 | | |
| 30 I_ExpRepondant | 1 | 3 | 6 | 3 | 1 | 1 | 5 | 4 | 1 | 1 | 2 | 5 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 41 | | |
| 31 OF_Autonomie | 0 | 1 | 2 | 0 | 1 | 0 | 5 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 13 | | |
| 32 OF_GestPMEvsOBF | 3 | 4 | 4 | 0 | 2 | 1 | 2 | 1 | 0 | 2 | 0 | 5 | 1 | 4 | 5 | 0 | 2 | 1 | 37 | | |
| 33 OF_PlanifStrat | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 4 | 5 | | |
| 34 OF_Repartition | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 3 | | |
| 35 OF_RoleCA | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | | |
| 36 OI_DomIntervention | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 4 | 2 | 0 | 1 | 0 | 5 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 15 | | |
| 37 OI_FPubVsFPriv | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | | |
| 38 OI_Partenaies | 1 | 2 | 4 | 1 | 2 | 0 | 7 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 4 | 1 | 2 | 0 | 0 | 1 | 28 | | |
| 39 OI_Pauvreté | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 6 | | |
| 40 OI_Présentation | 0 | 4 | 6 | 8 | 1 | 10 | 7 | 1 | 3 | 5 | 11 | 7 | 5 | 8 | 2 | 6 | 3 | 4 | 91 | | |
| 41 OI_RelationEgalitair | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | | |
| 42 OI_Reseautage | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 10 | | |
| 43 OI_SuiviFinancement | 0 | 0 | 3 | 0 | 2 | 0 | 2 | 4 | 0 | 1 | 0 | 3 | 0 | 3 | 2 | 0 | 0 | 0 | 20 | | |
| 44 V_AppréciationOI | 5 | 3 | 4 | 2 | 2 | 0 | 8 | 5 | 7 | 1 | 0 | 0 | 8 | 0 | 0 | 2 | 0 | 6 | 53 | | |
| 45 V_CondTravailEmplOF | 2 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 0 | 0 | 2 | 2 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 15 | | |
| Totaux | 63 | 72 | 55 | 48 | 33 | 30 | 114 | 44 | 33 | 35 | 32 | 52 | 35 | 57 | 26 | 34 | 36 | 39 | 838 | | |

ANNEXE E4 : TABLEAU K : PRIMARY DOCS ANALYSE 1D

| CODES | PRIMARY DOCS Analyse1d (Variables de base) | | | | | | | | | | | | |
|------------------------|--|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|--------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 8 | 9 | 10 | 11 | 14 | 15 | 16 | Totaux |
| 1 CR_AgeTaille | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 6 | 2 | 0 | 1 | 2 | 2 | 3 | 25 |
| 2 CR_Confiance | 1 | 5 | 5 | 0 | 2 | 3 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 19 |
| 3 CR_Définition | 5 | 2 | 2 | 1 | 1 | 4 | 1 | 0 | 1 | 1 | 2 | 0 | 20 |
| 4 CR_EvalResultats | 4 | 4 | 2 | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 18 |
| 5 CR_Gestion | 0 | 2 | 1 | 4 | 6 | 3 | 4 | 1 | 2 | 0 | 0 | 5 | 28 |
| 6 CR_Succès | 3 | 3 | 2 | 8 | 0 | 5 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 5 | 29 |
| 7 CS_Mission | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 0 | 2 | 2 | 17 |
| 8 CS_OI | 2 | 8 | 2 | 2 | 1 | 9 | 6 | 13 | 2 | 13 | 1 | 4 | 63 |
| 9 E_Enjeux | 4 | 8 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 | 19 |
| 10 E_FaibSect | 4 | 3 | 0 | 2 | 1 | 2 | 2 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 16 |
| 11 FS_OF | 2 | 3 | 0 | 3 | 0 | 4 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 14 |
| 12 FS_OrdImpAspectOrg | 9 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 3 | 1 | 2 | 3 | 0 | 5 | 41 |
| 13 I_ExpRepondant | 1 | 3 | 6 | 3 | 1 | 5 | 4 | 1 | 1 | 5 | 1 | 1 | 32 |
| 14 OF_GestPMEvsOBF | 3 | 4 | 4 | 0 | 2 | 2 | 1 | 0 | 2 | 5 | 1 | 4 | 28 |
| 15 OI_DomIntervention | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 4 | 2 | 0 | 1 | 5 | 2 | 0 | 15 |
| 16 OI_Partenaaires | 1 | 2 | 4 | 1 | 2 | 7 | 0 | 0 | 1 | 0 | 4 | 1 | 23 |
| 17 OI_Présentation | 0 | 4 | 6 | 8 | 1 | 7 | 1 | 3 | 5 | 7 | 5 | 8 | 55 |
| 18 OI_SuiviFinancement | 0 | 0 | 3 | 0 | 2 | 2 | 4 | 0 | 1 | 3 | 0 | 3 | 18 |
| 19 V_AppréciationOI | 5 | 3 | 4 | 2 | 2 | 8 | 5 | 7 | 1 | 0 | 8 | 0 | 45 |
| Totaux | 48 | 61 | 48 | 42 | 26 | 86 | 38 | 29 | 26 | 47 | 29 | 45 | 525 |

ANNEXE E5 : TABLEAU L : PRIMARY DOCS ANALYSE 1 E

| CODES | PRIMARY DOCS Analyse1e (Variables illustratives) | | | | | | | | | | | | |
|---|--|---|---|---|---|----|---|----|----|----|----|----|--------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 8 | 9 | 10 | 11 | 14 | 15 | 16 | Totaux |
| 1 CS_ContextEco | 3 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 7 |
| 2 CS_Ethique | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 8 |
| 3 CS_Mobilisation ress | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 3 | 0 | 1 | 6 |
| 4 CS_SuccèsHistorique | 0 | 2 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 2 | 1 | 0 | 1 | 0 | 9 |
| 5 CS_Visibilité | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 6 |
| 6 FS_CompétencesDirOF | 0 | 3 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 | 8 |
| 7 OF_Autonomie | 0 | 1 | 2 | 0 | 1 | 5 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 12 |
| 8 OI_Reseautage | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 5 | 10 |
| 9 V_CondTravailEmploF | 2 | 0 | 1 | 1 | 1 | 2 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 1 | 10 |
| Totaux | 5 | 7 | 6 | 2 | 7 | 18 | 1 | 4 | 8 | 5 | 1 | 12 | 76 |
| OI_reseautage: seul les FPriv qui parlent de reseautage dans leurs discours | | | | | | | | | | | | | |

ANNEXE F

HISTORIQUE DU SECTEUR COMMUNAUTAIRE DU QUÉBEC

Historique

L'histoire du secteur communautaire du Québec remonte au 17^e siècle au début de la colonisation française (Bégin, 2000). Pour mieux comprendre l'histoire de ce secteur, on peut globalement la subdiviser en 5 principales phases que voici :

La première phase (1642-1760)

C'est l'époque où Québec et Montréal sont encore sous le régime français. Les familles et les paroisses sont des pôles d'aide et de soutien. Les institutions se limitent à la santé et à l'éducation et calquent le modèle français. Les dons privés, les revenus tirés des terres et les legs composent la majeure partie des revenus des institutions. Le Roi donne un peu d'aide financière aux hôpitaux, suivant la tradition française. Le clergé et les communautés religieuses dirigent les institutions. L'aide est ponctuelle et réservée aux

catastrophes; la famille élargie a la responsabilité des malades, des orphelins et les vieillards.

La deuxième phase (1760-1900)

C'est la phase du développement des réseaux parallèles. Les solidarités se développent autour des origines ethniques et de la religion. L'immigration, l'assistance aux orphelins et la pauvreté suscitent la fondation de refuges, d'orphelinats, d'asiles et des maisons d'industrie. Les dons privés et les quêtes organisées sont monnaie courante au sein des communautés linguistiques et ethniques. L'aide de l'État se limite aux coûts d'entretien des enfants et des aliénés en institution. Les autorités municipales s'impliquent dans les problèmes d'hygiène publique et pour gérer les effets de la pauvreté comme le vagabondage et l'indigence. Le clergé et les communautés religieuses contrôlent et développent les œuvres catholiques et francophones. Les œuvres anglophones sont laïques et fondées à l'initiative privée sans concertation entre les intervenants. Les orphelins, les infirmes et les aliénés sont institutionnalisés. L'aide directe est conditionnelle au travail (workfare); la pauvreté est considérée comme un défaut personnel. (Bégin, 2000)

La troisième phase (1900-1960)

C'est l'époque du regroupement des œuvres et l'émergence de l'État providence. On assiste au regroupement des œuvres dans les réseaux parallèles pour assurer la coordination. Les fondations de recherche sur les maladies et les grands organismes de secours d'urgence sont mises sur pied. Le développement social et l'éducation suscitent la création de nombreuses associations pour encadrer la jeunesse. Les dons privés sont largement insuffisants pour satisfaire les besoins des institutions qui sont de plus en plus nombreuses. L'État, sous la pression concertée des coalitions d'œuvres, adopte plusieurs lois touchant l'assistance publique et participe de plus en plus au soutien financier des institutions en santé, en éducation et d'assistance publique. Le diocèse coordonne les œuvres catholiques francophones et met sur pied diverses associations pour la jeunesse. Les œuvres laïques anglophones s'organisent dans des réseaux pour ainsi mieux rationaliser leur action. Tant du côté francophone qu'anglophone, une conscience nouvelle naît autour des responsabilités de l'État afin d'agir sur les causes de la pauvreté qui sont surtout perçues au plan économique

La quatrième phase (1960-1975)

Cette époque est celle de la Révolution tranquille et de la montée des groupes populaires. On assiste à l'émergence des mouvements sociaux où la solidarité devient une affaire de classe, à la création d'un réseau parallèle de comités de citoyens et de groupes populaires, en marge des modes traditionnels d'intervention et d'assistance.

Les comités de citoyens, la principale forme organisationnelle du mouvement populaire des années (1963-1975) sont distincts des organisations de charité et des organisations de loisir que contrôlaient l'Église, les clubs sociaux ou encore les partis politiques

traditionnels. Au lieu de s'en remettre au pouvoir en place, ces comités de citoyens voulaient être consultés pour tout ce qui touchait le cadre de vie et les services collectifs, et même d'en décider. Ces groupes qu'ils soient en milieu rural ou urbain visaient redonner aux citoyens et citoyennes leur dignité, à « faire respecter la dignité humaine des gens du quartier et à prendre les mesures qui s'imposent lorsque celles-ci est lésée ». Ces groupes, au lieu de faire appel à l'État pour obtenir des services cherchent « à résoudre eux-mêmes des problèmes qui concernent l'ensemble du quartier ». C'est ainsi que sont apparus les premiers comptoirs alimentaires (1967), les associations coopératives d'économie familiale (ACEF). Suivi par la mise sur pied des Cliniques communautaires (1968), du carrefour des jeunes travailleurs, (1969), des maisons de chômeurs (1970), des cliniques de services juridiques, des garderies, des coopératives d'habitation (1973). (Daigle, Roger, 1992 : 716).

L'expression groupe populaire fut son apparition dans les années 1970. Les groupes populaires de service de cette époque sont le plus souvent des collectifs autogérés (formés de bénévoles, de permanents, d'usagers) qui expérimentent à la fois de nouveaux rapports de consommation et de nouveaux rapports de travail. Certains se définissent comme des groupes alternatifs aux services offerts aussi bien par l'État que par le secteur privé marchand.

Ces groupes populaires de services remettent en cause la gestion étatique des services et le contrôle centralisé de l'État. La crise économique et la crise financière de l'État rendent possible un compromis favorisant la multiplication des groupes populaires de services. Du coup, les programmes dits de création d'emplois du fédéral, de programme d'emploi communautaire sont mis en place. Face à certaines difficultés de l'État à répondre à de nouvelles demandes, les ministères à vocation sociales tels que l'éducation, la santé et les services sociaux, l'immigration, etc. se donnent des programmes et budgets pour soutenir les groupes autonomes de services. L'État accepte ainsi de soutenir financièrement les groupes populaires. L'État se montre

favorable à ces groupes et à leurs règles de fonctionnement conformément à leur statut coopératif ou d'organisme sans but lucratif, qui lui garantissent que l'aide accordée aux groupes ne sera pas appropriée par quelques individus et atteindra certainement les groupes cibles.

C'est de cette façon que l'État a mis en place plusieurs programmes de subventions qui assureront la création et le fonctionnement d'un nombre croissant d'organismes populaires. Plusieurs œuvres charitables traditionnelles religieuses ferment leurs portes, faute d'un soutien suffisant de leur milieu et à cause de la désaffectation de la population face à l'église. D'autres modifient leur mission et se démocratisent. L'Ère sociale-démocrate où la redistribution de la richesse passe par l'interventionnisme de l'État - le fleuron de la pensée keynésienne - est en plein essor.

La cinquième phase (1975-1982)

C'est la phase de la crise de l'État-providence et de la valorisation d'une vision pragmatique. En effet, on assiste à la convergence des différents organismes dans une vision pragmatique de l'action communautaire, et à la mise sur pied de nouveaux organismes pour prendre en charge les nouveaux besoins. S'en suit la création d'organismes communautaires de services. L'expression groupe communautaire remplace celle de groupe populaire. Pour l'État, le communautaire désigne toute « collectivité locale composée d'une population relativement indifférenciée, sinon par groupes cibles identifiés à partir de la pyramide des âges. Le phénomène de sous-traitance et de partenariat entre les organismes communautaires et l'État apparaît. On redécouvre les vertus du bénévolat et des dons privés comme responsabilité de la

population. L'État se désengage de différents domaines et plusieurs programmes de subventions sont abolis. Il y a le recentrage des différents organismes communautaires autour de problématiques précises, la création de tables de concertation multipartites, une baisse du militantisme au profit d'une vision pragmatique des besoins et des services. Le règne du néo-libéralisme soutenant que l'État ne peut pas tout prendre en charge, fait son chemin.

Les stratégies d'organisation communautaire du Québec

Trois stratégies d'organisation communautaire sont souvent citées dans la littérature : le développement local (de type communautaire), l'action sociale et le planning social.

1. Le développement local se caractérise entre autres par la résolution des problèmes sociaux par l'auto développement économique et social de communautés locales vivant dans un contexte de pauvreté.

Au Québec, la stratégie de développement local est associée avant tout à l'expérience du Bureau d'aménagement de l'Est du Québec (BAEQ) dans les années 60. Puis dans les années 70, sous la forme d'une relance par les communautés elles-mêmes indépendamment de l'État. Au cours des années 80, le développement local prend forme hors des milieux ruraux et des régions éloignées, soit en milieu urbain ou semi-urbain, c'est le cas des coopératives de développement économique communautaire (CDEC) à Montréal.

2. Le planning social est caractérisé entre autres par la résolution de problèmes sociaux des communautés locales par une intervention étatique de proximité à partir d'appareils sociaux qui, investies de pouvoirs et de ressources pour s'attaquer aux problèmes sociaux à l'heure, interviennent sur le plan local. par exemple : les centres locaux de services communautaires (les CLSC).

Au Québec c'est d'abord avec le conseil d'œuvre dans les années 1960, ensuite avec les services sociaux et de santé étatique de première (années 1970) que commence la pratique à grande échelle de cette stratégie d'organisation communautaire.

3. L'action sociale (intervention communautaire) se caractérise entre autres par la résolution de problèmes sociaux par les groupes sociaux les plus démunis, plus spécifiquement par un travail de défense de leurs droits.

Au Québec, cette orientation stratégique nous renvoie à l'expérience des comités de citoyens (années 1960) et à celle des organisations populaires de défense de droits sociaux des années 1970 et 1980.

L'organisation communautaire a ainsi ses propres stratégies qui s'articulent autour des trois axes ci-après :

1. La défense de droits sociaux, qui peut prendre plusieurs formes dont l'action sociale de revendication ou d'éducation populaire, ou l'action politique municipale.

2. Le planning social, ou l'insertion des services sociaux publics et parapublics dans les communautés locales à partir de structure légères de première ligne (les CLSC et leurs équipes d'organisation communautaire)

3. L'auto-organisation (self-help) de type coopératif de même que le développement local (en matière de logement, d'aménagement du territoire, de création d'entreprises locales).

La pertinence et l'efficacité de ces stratégies d'organisation communautaire dépendent des situations données. Selon que l'on soit en milieu rural ou en milieu urbain, selon qu'on travaille pour un employeur du secteur communautaire ou du secteur public, ou selon qu'on travaille dans une communauté locale complètement désorganisée, on mettra en place une démarche qui permettra de démarrer ou de renforcer telle ou telle stratégie au sein des communautés locales dans le cadre d'une planification de l'intervention, considérée comme un processus de longue durée. Ces trois stratégies d'organisation communautaire sont, des tentatives de résolution des problèmes sociaux, des réponses à des droits de chaque communauté locale tels que :

- le droit des communautés locales d'être soutenues dans leur volonté de participer au développement de leur propre communauté sur des bases autonomes;
- le droit des citoyens les plus démunis de s'organiser, de revendiquer et de s'inscrire dans le rapport social de forces de leur société, cela d'une façon avantageuse pour eux;
- le droit des citoyens des communautés locales en tant que contribuables d'obtenir de la part de l'État des services sociaux et de santé de première ligne.

Les appellations « développement communautaire », « action communautaire » ou « intervention communautaire » sont des notions qui recouvrent des stratégies et des méthodes spécifiques d'intervention dans les communautés locales. Voyons sur le plan pratique ce que signifie action communautaire autonome.

La pratique de l'action communautaire autonome

Les pratiques actuelles de l'action communautaire sont le produit de la transformation de la société québécoise à partir de la seconde moitié du XXe siècle. L'action communautaire a vu le jour d'abord dans les quartiers populaires des villes. Elle s'articule en fonction de besoins bien identifiés en l'occurrence les loisirs communautaires, l'accès à des soins et des services sociaux adéquats, l'accès au logement et le développement urbain, l'alimentation saine à un prix raisonnable, la protection des consommateurs et la défense des droits sociaux. Les comités citoyens sont les premiers acteurs de la construction de cet univers communautaire qui s'étendra partout sur le territoire québécois.

D'un point de vue communautaire, le modèle québécois s'est inspiré d'un certain nombre de valeurs humaines, sociales, culturelles, juridiques et politiques essentielles à la construction d'une société démocratique. Sur le plan des valeurs fondamentales, l'accent est mis sur l'importance de la liberté, de l'égalité entre les hommes et les femmes, du respect de l'intégrité physique et morale des personnes, de la justice sociale, de l'équité, du refus de l'arbitraire. Les organisations qui sont mises en place sont tenues de respecter ces valeurs.

La reconnaissance formelle des organismes communautaires, toujours qualifiés d'autonomes, s'articule autour de quatre (4) principes de base :

- 1) Avoir un statut d'organisme à but non lucratif;

- 2) Démontrer un enracinement dans la communauté;
- 3) Entretenir une vie associative et démocratique;
- 4) Être libre de déterminer leur mission, leur orientation ainsi que leurs approches et leurs pratiques.

En plus de ces critères élémentaires, quatre autres ayant un caractère politique jugé plus sensible et qui ont un lien plus direct avec l'éthique des milieux communautaires « autonomes » sont acceptés :

- 1) Avoir été constitué à l'initiative des gens de la communauté;
- 2) Poursuivre une mission sociale propre à l'organisme et qui favorise la transformation sociale;
- 3) Faire la preuve d'une pratique citoyenne et d'approches larges axées sur la globalité de la pratique abordée;
- 4) Être dirigé par un conseil d'administration indépendant du réseau public.

Comme on peut le voir avec ce rappel historique, tout le processus d'évolution du secteur communautaire au Québec a légué des philosophies, des modes d'action, des modes de fonctionnement, des pratiques, bref, des héritages communs qui font le Québec d'aujourd'hui. Et, depuis, la dynamique du secteur communautaire n'a cessé de croître en devenant, par son poids actuel, l'un des principaux ancrages du mouvement communautaire au Québec.

BIBLIOGRAPHIE

- Abraham, A. 2006. Financial Management in the Non-profit Sector : A Mission-Based Approach to Ratio analysis in membership organization. *Journal of American Academy of Business*, 10 (1) p. 212. Cambridge.
- Adams, J, Khan, H.T A., Raeside, R & White, D. 2007. *Research Methods for graduate Business and social science students*. 270 Pages, Sage Publications New Delhi, ISBN : 978-0-7619-3589. *Administrative Science Quarterly* 12(3), pp. 377-95
- Agence du Revenu du Canada : site web <http://www.cra-arc.gc.ca/chrts-gvng/lstngs/menu-fra.html>
- Alami, S. et coll. 2009. *Les méthodes qualitatives*, Paris, P.U.F. « Que sais-je ? », 128 pages. ISBN : 9782130535270. Récupéré de : <<http://www.cairn.info/les-methodes-qualitatives--9782130535270.htm>>.
- Anderson, E.S., Birchall, D., Jessen S.A. & Money, A.H. 2006. Exploring project success. *Baltic Journal of Management*. 1 (2) pp.127-147.
- Arlett. A. 2011 *Les fondations canadiennes*. Récupéré de <http://www.thecanadianencyclopedia.ca/fr/article/canadian-foundations/>
- Baker B.N., Murphy D.C. & Fisher, D. 1988. Factors Affecting Project Success. In: *Project Management Handbook*. Cleland D.I, King, W.R. et Van Nostrand, R.. New York. pp.902-919.

- Baruch, Y., & Ramalho, N. 2006. Communalities and Distinctions in the Measurement of Organizational Performance and Effectiveness Across For-Profit and Non-profit Sectors. *Non-profit and Voluntary Sector Quarterly*, 35(1), 39-65.
- Bégin, L. 2000. *L'allocation des ressources dans une organisation communautaire : le cas de Centraide du Grand Montréal*. Thèse de Doctorat. HEC Montréal, 655 pages.
- Beiser, K. J. 2005. *Fundraising in the non-profit sector : an analytical look at donor perceptions of how their donations are used to elicit more donations*. Doctorate Thesis. Capella University.
- Belanger, P.R. & Levesque, B.1992. « Le mouvement populaire et communautaire : de la revendication au partenariat (1963-1992)» in G. Daigle et G. Roger (dir), *Le Québec en jeu. Comprendre les grands défis*. Montréal. Les Presses de l'Université de Montréal, pp. 713 à 747.
- Bernd, H., Jegers M. & Lapsley I. 2004. Challenges in Managing Non-profit Organizations : A Research Overview. *Voluntas : International Journal of Voluntary and Non-profit Organizations*. 15 (2),
- BoardSource Non-Profit Governance Index 2010. *Building effective non-profit board*. W.K.Kellogg Foundation consulté et disponible en ligne : <https://www.commonfund.org/CommonfundInstitute/Documents/BoardSource%20Non-profit%20Governance%20Index%202010.pdf>
- Bourguignon, A. 1995. Peut-on définir la performance ? *Revue Française de Comptabilité*, juillet- août, pp. 61-66.

- Bourguignon, A. 2000. Performance et contrôle de gestion. *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit*, Ed. Economica, pp.931-941.
- Bourque, D. 2010. *Concertation et Partenariat entre levier et piège du développement des communautés*. Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Brannen, J. 1992. *Mixing Methods : Qualitative and Quantitative research*. Ashgate Publishing Company.
- Bridgeland, J.M, McNaught, M., Reed, B. & Dunkelman, M. 2009. The Quiet Crisis : The impact of economic downturn on the non-profit sector. *Report by civic enterprises and democratic leadership council*. pp.22.
- Brodhead, T. .2004. *Les défis de la philanthropie*. Discours d'ouverture Séminaire « Excellence in Grantmaking » réunissant mécènes et organismes subventionnaires au Kahanoff Centre Calgary (Alberta). Président-directeur général de la fondation de la famille J.W. McConnell
- Bugg, G. & Dallhoff, S,. 2006. *Étude nationale sur les pratiques de gouvernance des conseils d'administration du secteur bénévole et sans but lucratif au Canada*. Strategic Leverage Partners Inc. En collaboration avec le Centre de recherche et de développement sur le secteur bénévole. Industrie Canada.
- Campanhoudt, L.,V. & Quivy, R..2011. *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris. Dunod. 4e édition.
- Carmeli, A. & Tishler, A. 2005. Perceived Organizational Reputation and Organizational Performance : An Empirical Investigation of Industrial Enterprise. *Corporate Reputation Review*, 8 (1),. pp.13. Spring 2005

- Catalyst Census. *The 2011 Catalyst Census 2011 : Fortune 500 Women Board Directors Report*. Disponible en ligne. <http://www.catalyst.org/publication/515/42/2011-catalyst-census-fortune-500-women-board-directors> and <http://www.catalyst.org/knowledge/2011-catalyst-census-fortune-500>
- Charreire, S.& Durieux, F..2003. Explorer et tester : deux voies pour la recherche dans R-A, Thiétart (dir) et coll. *Méthode de recherche en management*. Pages 57 à 81. Paris. Dunod.
- Christensen, R. & Ebrahim, A.. 2006. How does accountability affect mission? The case of a non-profit serving immigrants and refugees. *Non-profit Management and Leadership*, 17(2), pp195.
- Cloutier, C. 2009. *Managing Opportunity, Managing Power and Managing Difference : How Non-profit Strategically Manage their Funders*. Thèse de Doctorat HEC Montréal. 242 pages
- Commission d'enquête sur les services de santé et les services sociaux ou Rapport Rochon (1988). *Rapport Québec*, Éditeur officiel.
- Connolly, P. 2006. Management Style in the Non-Profit Sector in Ireland. *Irish Journal of Management*. 26 (2) p.129.
- Conseil canadien de Développement Social (CCDS). 2006. Pratiques pancanadiennes de financement communautaire : défis et possibilités pour le gouvernement du Canada. *Rapport final*. Juin 2006. http://www.ccsd.ca/francais/pubs/2003/fm/pancan/pancan_june2006.pdf

- Cooper, D.R & Schindler, P.S.2006. *Business Research Methods*. McGraw-Hill Irwin. Ninth edition. Council on Foundations : <http://www.cof.org/>
- David, A.1999. *Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion*. Université Paris-Dauphine (DMSP, LAMSADE) Ecole des Mines de Paris (CGS).Conférence de l'AIMS Mai 19991
- Defourny, J. 1995. *Apports et limites de trois approches courantes des associations*. *Coopératives et développement*,26 (1) 81-102. ISSN 0712-2748.
- Delvin, R. A; Zhao, W. 2017. Are Quebecers Really Stingier Than Other Canadians? An empirical analysis of philanthropy in Canada and How Quebec Compares to Other Provinces, *Canadian Journal of Non-profit and Social Economy Research*. (ANSERJ). 8 (1) : pp 20-39.
- Depelteau, J., Fortier, F. & Hébert, G..2013. Enjeux liés au financement et à la gouvernance des organismes communautaires québécois. *Rapport de recherche*. Institut de recherche et d'Information socio-économiques (IRIS).
- Diallo, A. & Thuillier, D. 2004. The success dimensions of international development projects : the perceptions of African project coordinators. *International Journal of Project Management*, 22(1), 19-31.
- Diallo, A. & Thuillier, D. 2005. The success of international development projects, trust and communication : an African perspective. *International Journal of Project Management*, 23(3), 237.
- DiMaggio, P. J.& Powell, W. W. 1991. The iron cage revisited : Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In W. W. Powell an P. J. DiMaggio (Eds), *The New Institutionalism in Organization Analysis*, Chicago : University of Chicago Press, 63-82. (version amendée de l'article de 1983 parue dans *American Sociological review*, 48,147-160).

- DiMaggio, P. J., & Powel, W.W.1983. The iron cage revisited : Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- DiMaggio, P. J., & Powel, W.W.1991 (Eds). 1991. Introduction. In: *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago : University of Chicago : University of Chicago Press, 1-38
- Do Ba Khang & Tun Lin Moe. 2008. Success Criteria and Factors for International Development Projects : A life-Cycle-Based Framework. *Project Management Journal*, vol. 39, No. 1, pg.72
- Dohou, A. 2010. Mesure de performance globale des entreprises. Publié dans *Comptabilité et environnement*. France. Récupéré de <http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/54/48/75/PDF/p154.pdf>.
- Doucet, L. & Favreau, L.1991. *Théorie et pratiques en organisation communautaire*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Ducharme, M.-N & Bouchard, M. J.. 2011. Les défis de la gouvernance dans les organismes sans but lucratif d'habitation. Étude exploratoire des conseils d'administration des OSBL d'habitation au Québec. *Cahier du RQRP-ES* Num. RQ-08-2011 publication ARUC-ES. Université du Québec à Montréal. récupéré de <http://www.aruc-es.uqam.ca/Portals/0/cahiers/RQ-08-2011.pdf>
- Duhaime, C. P & Landry, S. 1995. Quand les ciseaux font place à l'ordinateur. *Gestion : revue internationale de gestion*,20 (4) p.54-62. ISSN 0701-0028

- Edgar, L., Marshall, C. & Bassett, M.. 2006. Partnership : Putting Good Governance Principles in Practice Institute on Governance Effectiveness. *American Sociological Review*, vol 22 : 534-540
- Eisenhardt, K. M & Martin, J.A. 2000. Dynamic capabilities : What are they? *Strategic Management Journal*; 21(10/11),pp. 1105
- Eisenhardt, K.M. 1989. Building Theory from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14 (4) 532-550. ISSN 0363-7425
- Evers, A. & Laville J.-L..2004. Defining the third sector in Europe. p. 11- 42 in : A.Evers et J.-L. Laville, *The Third Sector in Europe*. Cheltenham. UK, Northampton. MA. USA, Edward Elgar. pp 266. ISBN 1-84376-400-8
- Fombrun, C.J., & Riel C.B.M. 1997. The Reputational Landscape. *Corporate Reputation Review*. 1(2). p. 5-13
- Fondation Center. 2008. <http://www.foundationcenter.org/media/news/2008.html>
- Fondation Center. 2008. International giving at record level. <http://www.philanthropyjournal.org/news/international-giving-record-level>
- Frumkin, P. & Galaskiewicz,J. 2004. Institutional Isomorphism and public sector organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 14(3) pp : 283-307
- Gavard-Perret, M.-L., Gottéland, D, Haon, C & Jolibert, A. 2012. *Méthodologie de recherche en sciences de gestion. Réussir son mémoire et sa thèse*. 2ième Edition. Publié par Pearson France.

- Gazley, B. & Brudney, J. L.. 2007. The Purpose (and Perils) of Government-Non-profit Partnership. *Non-profit and Voluntary Sector Quarterly*. 36 : 389.
- Georgopoulos, B., Tannenbaum, A. (1957), "A Study of Organizational Effectiveness", *American sociological review*, vol 22, No 5 October 1957. University of Michigan.
- Goldenberg, M. 2004. L'innovation sociale au Canada : Comment le secteur à but non lucratif sert les Canadiens et comment il peut mieux les servir. *Rapport de recherche W/25*. Réseau de la main-d'œuvre. Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques.
- Gravel, R.J.1990. *Guide Méthodologique de la recherche*. 2e édition. Presses de l'Université du Québec.
- Guo, C. & Acar, M.. 2005. Understanding Collaboration Among Non-profit Organizations : Combining Resource Dependency, Institutional, and Network Perspective. *Non-profit and Voluntary Sector Quarterly*. 34, pp 340
- Hafsi, T. & Howard, T. 2005. *Strategic Management and change in high Dependency environments : The Case of a philanthropic organization voluntas*, 16(4), 329-351.
- Hatch, M. J. 2000. L'environnement. In *Théorie des organisations*, Paris-Bruxelles : De Boeck, 79-115 (419 p. ISBN 9 782744 500 640)
- Henderson, D., Chase, B. & Woodson, B. 2002. Performance measures for NPOs. *Journal of Accountancy*. Récupéré de www.christianchildrensfund.org

- Hines, Jr. J., Horwitz, J. R. & Nichols, A. 2010. The attack on non-profit status : a charitable assessment. *Michigan Law Review*. 108 (7), 1179-1220.
- Houston, D. 2007. *The association of ethical leadership with successful charitable non-profit organizations*. Doctoral dissertation. Walden University. USA. 104 p.
- Imagine Canada. 2005. *The Canadian Non-profit and Voluntary Sector in Comparative Perspective*. Récupéré de http://sectorsource.ca/sites/default/files/resources/files/jhu_report_en.pdf
- Imagine Canada. 2007. *Canadiens dévoués, canadiens engagés*. Points saillants de l'enquête canadienne de 2007 sur le don, le bénévolat et la participation. Num. 71-542-XIF au Catalogue. récupéré du site web www.statcan.gc.ca sous la rubrique publication.
- Imagine Canada. 2007. *Leadership Perspectives*. Interviews with leaders of Canada's charities and non-profit organizations. Récupéré de http://www.imaginecanada.ca/files/www/en/library/other_research/leadership_perspectives_080108.pdf
- Imagine Canada. 2008. *Rapport annuel 2008*. Récupéré de http://www.imaginecanada.ca/files/www/fr/annualreport/annual_report_2008_fr.pdf
- Imagine Canada. 2011. *Normes pour les organismes de bienfaisance et sans but lucratif canadiens, 2011* récupéré de [http : //www.imaginecanada.ca/fr/node/288](http://www.imaginecanada.ca/fr/node/288).
- Imagine Canada. 2011. *Les fondations : tendances, idées fausses et partenariat fructueux*. par D. Hurvid, S. Ayer et D. Ellison, (dir) Récupéré de

http://www.imaginecanada.ca/files/www/fr/partnershipforum/foundation_insights_fr_juin2011.pdf

- Iwaarden, J. V. & Wiele, T.. V.D..2008. Charities : How important is performance to donors?. International, *Journal of Quality & Reliability Management*. 26 (1) p. 5-22.
- Iyer, V.M & Watkins, A.L. 2008. Adoption of Sarbanes-Oxley Measures by Non-profit Organizations : An Empirical Study. *Accounting Horizons*; 22 (3) 255 -277
- Jetté, C. 2008. *Les organisations communautaires et la transformation de l'État-Providence*, Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Johnson-Blake, D.A. 2010. *Non-profit administrators' perceptions of time use and effective time management strategies that impact organizational success*. Doctoral theses, , University of Phoenix. USA. 302 p.
- Jugdev, K. & Müller, R. 2005. A Retrospective look at our Evolving understanding of Project Success. *Project Management Journal*, 36 (4) 19
- Kaplan, S.R. & Norton, D. P. 2001a. Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management : Part I. *Accounting Horizons*, 15(1), 87-104.
- Kaplan, S.R. 2001. Strategic performance measurement and management in non-profit organizations. *Non-profit Management and Leadership*, 11(3), 353-370.
- Klie, S. 2006. HR has much to contribute to volunteer management. *Canadian HR Reporter*. 19 (10)

- Knight, J. 1992. *Introduction to theories of institutional change. In Institutions and social conflict* (235 pp.). Cambridge, UK : Cambridge University Press, 1-20
- Knight, J. 1992. *The primary importance of distributional conflict. In Institutions and social conflict* (235 pp.) Cambridge, UK : Cambridge University Press, 21-47
- Koenig, G. 1993. Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles. *Revue de l'AGRH*, n° 9, novembre.
- L'ŒUVRE LÉGER. 2009. Déclaration d'intention de L'ŒUVRE LÉGER au Québec 2009-2013. [Brochure],
- Langley Ann. 1999. Strategies for Theorizing from Process Data. *Academy of Management Review*, 24(4), 691-710 ISSN 0363-7425.
- Langley Ann. 2007. *Cours de Méthodes de recherche qualitative en gestion*. ADM 80-459-00. HEC Montréal.
- Larochelle, M. & Désautels, J. 1992. *Autour de l'idée de science*, Sainte-Foy, Presses de l'Université Laval, 314 p.
- Lee, S. 2003. Benchmarking charity fundraising costs. A new UK initiative. *International Journal of Non-profit and Voluntary Sector Marketing*. 8 (1) p. 5
- Leiter, J.. 2008. Non-profit Isomorphism: An Australia-United States comparison. *Voluntas: International Journal of Voluntary and non-profit organization*. Vol.9 issue 1. Pages : 67-91. March 2008.

- LeRoy, S. & Clemens, J. 2006. *Non-profit Performance Report. An analysis of management, staff, volunteers, and Board Effectiveness in the Non-Profit Sector*. Report based on the analysis undertaken as part of the Donner Canadian Foundation Awards. A Program of the Fraser Institute.
- Lincoln, Y. S. & Guba E. G. 1985. Establishing Trustworthiness. In *Naturalistic Inquiry*, Newbury Park. Sage, pp. 289-331 ISBN 0-80-392431-3
- Lohmann, R. A. 2007. Charity, Philanthropy, Public Service, or Entrepreneurship: What Are the Big Questions of Non-profit Management Today? *Public Administration Review*. 67 (3) pp 437.
- Lowell, S, Les Silverman, & Taliento, L. 2001. Not-for-profit management : the gift that keeps on giving. *The Mckinsey Quarterly*, number 1.
- Lum, Janet. M; Evans, Bryan; Shields, John. 2016. Co-constructing Performance Indicators in Home and community care : assessing the role of nongovernmental organizations in three Canadian provinces. *Canadian Journal of Non-profit and Social Economy Research*. (ANSERJ). 7 (1) : pp 46-69.
- Lusthaus, C., Adrien, M.-H, Anderson, G. & Garden F. 1998. *Améliorer la performance organisationnelle. Manuel d'auto-évaluation*. Publication du CRDI. Livre en ligne récupéré de. www.irdc.ca/fr/ev-9370-201-1-DO_TOPIC.html.
- Lusthaus, C., Adrien, M.-H, Anderson, G. & Garden F. 2003. *Évaluation organisationnelle. Cadre pour améliorer la performance organisationnelle*. Presse de l'Université Laval et le CRDI. ISBN : 2-7637-7978-6. Livre en ligne récupéré de. www.irdc.ca/booktique.

- Mace, G. 1988. *Guide d'élaboration d'un projet de recherche*. Les presses de l'Université Laval. Québec. Canada. Récupéré de <http://books.google.ca/books?id=FzawIAdilHkC&printsec=frontcover&hl=fr#v=onepage&q&f=false>
- Macpherson, M. 2001. Performance Measurement in not-for-profit and public-sector organizations. *Measuring Business Excellence*. 5 (2), p. 13.
- Mensah Y.M., Lam, K.C.K, & Werner, R.H. 2008. An approach to evaluating relative effectiveness in non-profit institutions. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*; 20 (3) p. 324.
- Meyer, J.W., & Rowan, B. 1977. Institutionalized organizations : Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83 (2), 340-363.
- Miles, M.B. & Huberman, A.M. 1994. *Qualitative Data Analysis* (2nd edition). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Mook L., Handy F & Quarter J. 2007. Reporting Volunteer Labour at the Organizational Level: A Study of Canadian Non-profits. *Voluntas* 18 : 55-71. published online 15 may 2007
- Morino, M. 2000. A New Philanthropy for the New Economy. *Morino Institute*.
- Mueller, J., Williams, D. Higgins, A. & Tou, M. 2005. The measurement of responsible governance and management of NPOs in New Zealand: an evaluation tool for NPOs, donors and government. "If you have no money – you have no mission". *Corporate Governance*, 5(2)

- Mullen, J.1997. Performance-based corporate philanthropy : How "giving smart" can further corporate goals. *Public Relations Quarterly*. 42 (2)
- Najam, A. 2000. The Four-C's of third Sector Government Relations: Cooperation, Confrontation, Complementarity, and Co-optation. *Non-profit Management & Leadership*, 10 (4), Summer 2000.
- OCDE. 2003. *Fondations philanthropiques et coopération pour le développement*. Tiré à part des dossiers du CAD. 4 (3) récupéré de : <http://www.oecd.org/fr/cad/stats/22274509.pdf>.
- Ostrower, F.1997. *Why the Wealthy Give. The culture of elite philanthropy*. Princeton University Press. Princeton, New Jersey.
- Ott, S. J. 2001. *Understanding Non-profit Organizations. Governance, Leadership, and Management*. Westview Press. A member of the Perseus Books Group.
- Ouellet, A.1994. *Processus de Recherche. Une introduction à la méthodologie de la recherche*. 2e édition. Presses de l'Université du Québec.
- Oveta Popjoy. 1992. Information systems developed for Non-Profits for profit. *Journal of systems Management*. Vol.43 no.10
- Palys, T.1992. *Research decisions. Quantitatives and Qualitatives perspectives*. Canadian Cataloguing in Publication Data. Harcourt Brace Jovanovich Canada Inc.

- Pallas, C., L; D, Gethings; M. Harris. 2015. Do the Right Thing: The Impact of INGO Legitimacy Standards on Stakeholder Input. *International Society for Third Sector Research (ISTR). Voluntas.* 26 : 1261-1287
- Panet-Raymond, J., & Bourque, D. (1991), *Partenariat ou Pater-nariat?* Montréal, Université de Montréal
- Papadimitriou, D. 2007. Conceptualizing effectiveness in a non-profit organizational environment. An exploratory study. *International Journal of Public Sector Management* 20 (7) : 571-587
- Pasquero, J..1990. « Enjeux sociétaux et mutations organisationnelles dans les sociétés industrielles ». Dans *Changement planifié et développement des organisations.* Tome 2. Priorités actuelles et futures. Sous la direction de Roger Tessier et Yvan Tellier. Presses de l'Université du Québec.
- Patton, M.Q. .2002. *Qualitative research & Evaluation Methods.* 3rd Edition. Sage Publications.
- Perret, V.& Séville, M. 2003. Fondements épistémologiques de la recherche. Dans in R-A,Thiétart et coll. *Méthode de recherche en management.* Pages 13 à 33. Paris Dunod
- Pfeffer, J. 1973. Size, composition, and function of hospital boards of directors: A study of organization-environment linkage. *Administrative Science Quarterly*, 18 : 349-364.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. 1978. *The external control of organizations: A resource dependence perspective.* New York : Harper & Row.

- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. 2003. *The external control of organizations: A resource dependence perspective*: Stanford, CA : Stanford University Press
- Phillips, N., Lawrence, T. B. & Hardy, C. 2000. Inter-organizational collaboration and the dynamics of institutional fields. *Journal of Management Studies*, 37(1) 23-43
- Piaget, J. & Rolando, G. 1983. *Psychogénèse et histoire des sciences*. Collection nouvelle bibliothèque scientifique. Paris Flammarion. 310 p,
- Prince, R. A. & File, K., M..1994. *The seven faces of philanthropy. A new Approach to Cultivating Major Donors*. Jossey-Bass Publishers. San Francisco. Récupéré de http://www.amazon.com/The-Seven-Faces-Philanthropy-Cultivating/dp/0787960578#reader_0787960578
- Proulx, J., Bourque, D & Savard, S. 2007. The Government-Third Sector Interface in Québec. *Voluntas*. 18 : 293-307. Published on line 22 September 2007 : récupéré de <http://link.springer.com/article/10.1007/s11266-007-9045-5?no-access=true>
- Québec, Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale. 2012. État de situation du soutien financier gouvernemental en action communautaire. Édition 2010-2011. *Les publications du Gouvernement du Québec*. Récupéré de www.mess.gouv.gc.ca
- Quivy, R. et Campenhoudt, L.V. 1998. *Manuel de recherche en sciences sociales*, France, Dunod, 287.

- Quivy, R. et VAN Campenhoudt L. 2011. *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris : Dunod. P.262
- Ramonjavelo, V. F.2007. *Les partenariats public-privé au Canada : Les facteurs de critiques de succès, les mécanismes de coordinations utilisés et le choix des modes de gouvernance*. Thèse de doctorat en administration. Université du Québec à Montréal. (UQAM).
- Ramsundarsingh, Susan; Falkenberg, Loren. 2017. An exploration of Charity/Non-charity partnerships in Canada. *Canadian Journal of Non-profit and Social Economy Research*. (ANSERJ). 8 (1) : pp 52-70.
- Raymond, S.U.2004.*The Future of philanthropy. Economic, Ethics, and Management*. John Wiley & Sons, Inc.
- Réseau Ouest et Centre Africain de Recherche en Éducation (ROCARE/ ERNWACA), récupéré de <http://www.ernwaca.org/panaf/RQ/fr/interview.php> , consulté le 19 septembre 2012.
- Robbins, G. & Lapsley, I. 2008. Irish voluntary hospitals : an examination of a theory of Voluntary Failure. In: *Accounting, Business and Financial History*, Vol. 18, No. 1, 2008, p. 61-80.
- Romelaer, P..2001. Note sur l'entretien semi-directif centre (ESDC). *Recherche Qualitative de Recherche en Gestion*. 12 pages
- Rushton, M. 2007. Why Are Non-profits Exempt From the Corporate Income Tax? *Non-profit and Voluntary Sector Quarterly*; vol. 36

- Salamon, L. M. 1999. The Non-profit Sector at a Crossroads : The Case of America .
Voluntas : International Journal of Voluntary and Non-profit Organizations,
10 (1)
- Salamon, L.M. & Dewees,S..2002. In search of the non-profit sector. *The American Behavioral Scientist*, 45(11), 1716-1740.
- Salamon, L.M. 1994. The rise of the non-profit sector. *Foreign Affairs*; Jul/Aug 1994;
73, 4; ABI/INFORM Global. p. 109
- Salamon, L.M. 1999. The Non-profit Sector at a Crossroads : The Case of America .
Voluntas : International Journal of Voluntary and Non-profit Organizations,
10 (1)
- Salamon, L.M.,& Sokolowski, S. W. 2005. Non-profit organizations : new insights
from QCEW data. *Monthly Labor Review*; Sept 2005; 128 (9); p.19
- Sarstedt, M.,& Schloderer, M. 2010. Developing a measurement approach for
reputation of non-profit organizations. *International Journal of Non-profit and
Voluntary Sector Marketing*, 15(3), 276.
- Savard, S.; Bourque, D.; Lachapelle, Rene. 2015. Third Sector Organizations in
Quebec and the New Public Action in Community Development. *Canadian
Journal of Non-profit and Social Economy Research*. (ANSERJ). 6 (1) : pp 28-
41
- Scott, N.L. 2005. New Firm Formation : A Dynamic Capability Perspective. *Journal
of Small Business Management*; 43(1) pp 55

- Scott, W. R. 1995. Contemporary institutional theory. In W.R. Scott. *Institutions and organizations*. Thousand Oak : Sage. 33-62.
- Scott, W. R.. 1994. Institutions and organizations : Toward a theoretical synthesis. In W. R. Scott and John w. Meyer (eds). *Institutional environments and organizations : Structural complexity and individualism*. Thousand Oaks, CA : Sage, 55-80.
- Scott, W. R.1992. The organization of environments : Network, cultural and historical elements. In J. W. Meter and W. R. Meyer and W. R. Scott (eds). *Organizational environments—rituals and rationality* (updated edition). Newbury Park : Sage, 155-175
- Soparnot, R. 2010. *Stratégie des organisations*. Hachette Supérieur. ISBN. 2011461006.
- Sowa, J.E, Selden, S.C.& Sandfort, Jodi. R. 2004. No Longer unmeasurable? A multidimensional Integrated Model of Non-profit Organization effectiveness. *Non-profit and Voluntary Sector Quarterly*. 33 (4) 711-728
- Stid, D. & Bradach, J. 2009. How visionary non-profits leaders are learning to enhance management capabilities. *Strategy & Management*, 37 (1)35-40.
- Stride, H. & Lee,S.2007. No Logo? No Way. Branding in the Non-Profit Sector. *Journal of Marketing Management*. 23(1/2), p. 107.
- Sutton, R.I.1997. The virtues of Closet Qualitative Research. *Organization Science*.8 (1)

- Taliento, L. & Les Silverman. 2005. A corporate executive's short guide to leading non-profits. *Strategy and leadership*. 33 (2) p.5
- Teece, D.J, Pisano, G. & Shuen, A.1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal* (1986-1998); 18 (7) p.509
- Thiétart, R.A & coll. 2003. *Méthodes de recherche en management*. 2e édition. Dunod, Paris. ISBN 2100066641
- Thietart, R.-A & coll. 2007. *Méthodes de recherche en management*. 3e édition. Dunod.Paris
- Tracy, S. J. (2010). Qualitative quality : eight “big-tent” criteria for excellent qualitative research. *Qualitative Inquiry*, 16(10),837-851
- UNV. 2007. *Rapport annuel*. Récupéré de http://www.unv.org/fileadmin/docdb/pdf/2008/annual/french_report_msg_cap_cred_contact.pdf
- Vauchan,S.K. 2010. The importance of performance assessment in local government decisions to fund health and human services non-profit organizations. *Journal of health and Human Service Administration*, 32 (4) 486-512.
- Walton, E.J & Dawson, S.2001. Managers' Perception of criteria of organizational effectiveness. *Journal of Management Studies*. Vol. 38(2) 173-200.
- Woods, B.. 2006. Should Donors Care About Overhead Costs? Do They Care? *Non-profit and Voluntary Sector Quarterly*, 35(2), 288-310.

- Xiaojin, W.& Huang, J. 2006. The relationships between key stakeholders, project performance and project success : Perceptions of Chinese construction supervising engineers. *International Journal of Project Management*. 24 (3) p. 253-260
- Yin, R. K. 2004. *The case study anthology*. Thousand Oaks. C.A : SAGE PUBLICATION.
- Yin, R. K.1993. *Application of case study research* (2nd edition) Thousand Oaks. CA : SAGE PUBLICATION
- Yin, R.,K. 2003. *Application of case study research* (2nd edition) Thousand Oaks. CA : SAGE PUBLICATION
- Yin, R.K.2009. Case study research design and methods fourth edition. *Applied social research methods series vol 5* SAGE Publication Inc.
- Yuchtman, E. & Seashore, S.E. 1967. A system resource approach to organization effectiveness. *American Sociological Review*. 32 : .891.903.