

# **Un aperçu du financement accordé au secteur bénévole canadien**

**Document élaboré par Lynn Eakin,**

**pour  
l'Initiative du secteur bénévole et communautaire  
Groupe de travail sur le financement**

**septembre 2001**

# Table des matières

Sommaire .....	i
Introduction .....	1
Contexte actuel .....	1
Un peu d'histoire .....	2
Sur le terrain en 2001 .....	3
Une nouvelle tendance .....	3
Les résultats de la recherche .....	4
Le profil de financement .....	5
Les gouvernements .....	6
Les entreprises .....	6
Les fondations .....	7
Les donateurs du public .....	8
Le jeu, les frais d'utilisation et les initiatives commerciales .....	8
Les sous-secteurs et les groupes composant le secteur bénévole .....	9
Perspectives d'avenir .....	10
Suggestions concrètes .....	12

## Sommaire

La présente étude vise à réunir l'expérience « sur le terrain » des organismes du secteur bénévole et le contenu de la documentation concernant le financement des organismes sans but lucratif, dans l'espoir que cette double perspective permettra d'avoir une vue d'ensemble de la situation actuelle et d'établir des priorités par rapport aux moyens d'action qui doivent être mis en branle immédiatement et qui donneront les résultats les plus probants.

Ce qui fait la force de la présente étude, c'est qu'elle tente de combiner les connaissances pratiques et les réalités vécues sur le terrain avec les résultats et les conclusions de la recherche. Cette dernière se concentre la plupart du temps sur des composantes isolées du monde du financement, tandis que les organisations doivent composer avec des effets cumulatifs. En adoptant le point de vue du secteur bénévole, le présent document « rassemble » les résultats des recherches effectuées dans le domaine afin de broser un tableau qui permettra d'établir des priorités concrètes.

## La situation actuelle

Le présent document débute par un aperçu de l'évolution des méthodes actuelles de financement des organismes du secteur bénévole durant les années 1990 :

- « Financement ponctuel » — il s'agit de l'acquisition de services précis visant des extrants spécifiques; les fonds sont surveillés de près, les exigences sont plus élevées sur le plan de la reddition de comptes et la marge de manœuvre est très mince, voire inexistante sur le plan de l'exécution et du financement du programme.
- « Subventions de contrepartie » — misant sur le financement ponctuel, la subvention de contrepartie consiste en une approbation de financement d'une partie d'un projet, qui est subordonnée au fait que l'organisme bénéficiaire doit obtenir le reste du financement auprès d'un second bailleur de fonds.
- « Diversification des sources de financement » — on s'attend à ce que les organismes du secteur bénévole obtiennent du financement du secteur privé – sociétés, particuliers, fondations, commerces, frais imposés aux usagers, jeu – afin de combler les besoins auxquels le gouvernement ne répond pas.

En l'an 2000, les organismes du secteur bénévole laissent savoir que les nouvelles méthodes de financement ne fonctionnaient pas et que le secteur bénévole connaissait de graves difficultés :

- Les contrats de services ne réussissaient pour ainsi dire jamais à couvrir les coûts réels de l'exécution des programmes.
- Les organismes du secteur bénévole avaient de plus en plus de difficulté à respecter leurs obligations juridiques et législatives envers le personnel.
- Les organismes du secteur bénévole ne sont pas parvenus à compenser la diminution constante du financement de l'État par d'autres sources stables de financement.
- Les organismes du secteur bénévole ne sont pas en mesure de soutenir l'infrastructure nécessaire à l'exécution des programmes.

- Le manque de souplesse des mécanismes de financement des services entrave l'innovation et la créativité.

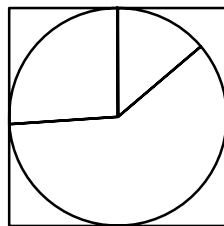
Les recherches effectuées dans le domaine confirment les pressions exercées sur les organismes du secteur bénévole, et soulèvent des questions à propos de l'efficacité des méthodes actuelles de financement :

- Les documents produits font état de l'échec général de la méthode de « financement ponctuel », inefficace pour soutenir financièrement la prestation de services.
- Le secteur privé ne comble pas les besoins auxquels le gouvernement ne répond pas.
- Les fonds provenant des entreprises commerciales ainsi que les frais imposés aux usagers se sont révélés être, pour les organismes du secteur bénévole, une source de financement incertaine, et on entretient peu d'espoir qu'ils parviennent à constituer une source de revenu stable.
- Le jeu est une source de revenu instable qui pose en outre des problèmes d'ordre éthique aux organismes de bienfaisance.
- Les organismes du secteur bénévole ne parviennent pas tous de la même façon à obtenir du financement du secteur privé. La preuve est faite que les grands organismes situés en zone urbaine dans certaines régions du Canada ont plus de succès que les autres à cet égard. De plus, certains secteurs ou certaines causes attirent davantage que d'autres le secteur privé.

Le profil de financement qui ressort des recherches explique les difficultés auxquelles font face les organismes du secteur bénévole. Le financement de l'État demeure la source de financement la plus importante, et les organismes n'ont pas été en mesure de diversifier leur mode de financement. Ils rivalisent les uns avec les autres pour tenter de s'approprier les fonds alloués par le secteur privé, qui constituent moins de 15 p. 100 des revenus du secteur bénévole. De plus, le financement du secteur privé est très souvent ponctuel ou à court terme, alors que les besoins en financement des organismes du secteur bénévole sont constants. Il est manifeste qu'il y a des écarts de financement important entre les provinces. Les dons provenant du secteur privé sont de l'ordre de 9 p. 100 à 18 p. 100, tandis que le financement de l'État se situe entre 44 p. 100 et 75 p. 100, selon la province.

Sources de revenu des œuvres de bienfaisance au Canada (1994)

Revenu gagné 26 %  
variant de 11% à 42 %



Dons du secteur privé 14 %  
variant de 9 % à 18 %

Subventions gouvernementales 60 %  
variant de 44 % à 75 %

## Perspectives d'avenir

- ***Sur le plan des services, la demande va continuer de dépasser notre capacité collective d'exécution.***

Si on se fie aux tendances démographiques canadiennes et au vieillissement de la population, il est clair que la demande en matière de services continuera d'augmenter. La population canadienne compte toujours sur ses gouvernements pour la prestation de services, et la demande ne cesse de croître.

- ***Les méthodes actuelles de financement des organismes du secteur bénévole sont reconnues comme inefficaces.***

Le « financement ponctuel » et son complément, la « subvention de contrepartie », ne peuvent assurer la viabilité du secteur bénévole. Le sous-financement des organismes du secteur bénévole a mené à l'appauvrissement des capacités de gestion et de prestation de services. Le manque de souplesse des lignes directrices en matière de financement et des exigences sur le plan de la reddition des comptes, ainsi que le caractère instable du financement à court terme empêchent les organismes du secteur bénévole de gérer efficacement leurs ressources.

On prévoyait que le secteur privé soutiendrait davantage le secteur bénévole : nos attentes se sont révélées irréalistes. Le secteur privé n'a peut-être pas la capacité, ni les structures, ni l'intérêt nécessaires pour répondre aux besoins que le financement accordé par l'État ne comble pas. Le secteur privé peut jouer, et joue effectivement un rôle important sur le plan du financement du secteur bénévole, mais il ne s'agit pas d'un financement durable.

- ***Il faut favoriser l'innovation et l'expérimentation en renforçant les capacités communautaires locales.***

La façon dont les bailleurs de fonds conçoivent les services et établissent des priorités entrave le renforcement des capacités communautaires et l'innovation sur le plan des services. Pour trouver un moyen de répondre aux besoins grandissants des collectivités, il sera impératif de renforcer, et non d'amoinrir, les capacités des collectivités locales et de favoriser la participation de ces dernières au processus décisionnel.

- ***Les principes directeurs du secteur bénévole diffèrent de ceux d'une entreprise commerciale, de sorte que le modèle de fonctionnement doit être adapté afin qu'il soit efficace dans le contexte du secteur bénévole.***

Il s'est révélé problématique d'appliquer le « modèle d'entreprise » au secteur bénévole, puisque celui-ci est motivé par un ensemble de principes et de forces dynamiques complètement différents de ceux du secteur des entreprises. Ainsi, les notions théoriques du monde des affaires se sont toujours révélées inappropriées pour le secteur bénévole. Étant donné que 90,5 milliards de dollars sont affectés au secteur bénévole chaque année, il y a donc lieu de s'efforcer à comprendre les forces dynamiques qui le font agir, de façon à pouvoir répartir le soutien au secteur de façon stratégique et efficace.

- ***La politique de financement doit refléter une vision commune et correspondre à des obligations redditionnelles équilibrées entre les bailleurs de fonds, les organismes du secteur bénévole et les citoyens qui bénéficient des services.***

Pendant près d'une décennie, les bailleurs de fonds ont pris des décisions en matière de financement sans être soumis à des mécanismes efficaces de reddition de comptes. Ces décisions se fondaient donc sur leur propre point de vue. Le financement ponctuel, les subventions de contrepartie et la tendance à lier les dons de société à des occasions de promotion sont au nombre des exemples de processus décisionnels axés sur la perspective du bailleur de fonds. Une stratégie de financement efficace exige une vision collective. En outre, la réussite d'une politique de financement repose sur l'équilibre qu'on parviendra à établir entre les besoins des bailleurs de fonds, des organismes bénévoles et des bénéficiaires des services.

### **Suggestions concrètes**

- 1. Les bailleurs de fonds doivent agir rapidement pour offrir un financement durable qui permettra le maintien des capacités du secteur bénévole et fera en sorte que les contrats de services couvriront les coûts réels de la prestation des services, notamment l'infrastructure organisationnelle et les ressources humaines.**
- 2. Les bailleurs de fonds doivent travailler de concert avec le secteur bénévole et les représentants des bénéficiaires de services au moment d'élaborer une politique de financement, d'établir les priorités et d'évaluer l'efficacité des méthodes de financement.**
- 3. Il faut également favoriser le financement à court terme provenant du secteur privé afin de soutenir l'innovation en matière de services et le renforcement des capacités communautaires.**
- 4. Il conviendrait d'encourager les donateurs à verser une partie importante de leurs contributions à des caisses de bienfaisance, lesquelles sont en mesure d'établir des priorités à l'échelle locale, de gérer la répartition des fonds et d'assurer le financement continu des organismes du secteur bénévole.**
- 5. Il faut adapter la politique de financement du secteur bénévole aux capacités et aux besoins de chacun des sous-secteurs financés. L'efficacité des méthodes de financement doit être évaluée à l'échelle de chacun des sous-secteurs, et de façon globale.**
- 6. Chacun des groupes de bailleurs de fonds doit renforcer ses capacités collectives de façon à pouvoir coordonner ses actions avec le rôle complémentaire et les politiques de financement des autres bailleurs de fonds.**

## Introduction

La présente étude vise à réunir l'expérience « sur le terrain » des organismes du secteur bénévole et le contenu de la documentation concernant le financement des organismes sans but lucratif, dans l'espoir que cette double perspective permettra d'avoir une vue d'ensemble de la situation actuelle et d'établir des priorités par rapport aux moyens d'action qui doivent être mis en branle immédiatement et qui donneront les résultats les plus probants.

Le présent document est fondé sur deux sources de renseignements :

- Un examen de la documentation publiée durant les années 1990 au sujet des ressources dont disposaient les organismes du secteur bénévole, réalisé par le Manitoba Intersectoral Secretariat on Voluntary Sector Sustainability<sup>1</sup>;
- le travail de l'Initiative du secteur bénévole et communautaire (ISBC) lancée par le gouvernement fédéral, comprenant notamment les conclusions tirées des groupes de discussion constitués de fournisseurs de services, ainsi qu'un bref questionnaire (accessible en direct) sur les capacités en matière de financement.

Ce qui fait la force de la présente étude, c'est qu'elle tente de combiner les connaissances pratiques et les réalités vécues sur le terrain avec les résultats et les conclusions de la recherche. Il ne s'agit pas d'une tâche aisée, car les recherches se concentrent la plupart du temps sur des composantes isolées des modes de financement, tandis que les organisations doivent composer avec des effets cumulatifs. En adoptant le point de vue du secteur bénévole, le présent document « rassemble » les résultats des recherches effectuées dans le domaine afin de broser un tableau qui permettra d'établir des priorités concrètes.

En comparant les conclusions des deux démarches, nous avons constaté qu'elles ne correspondaient pas toujours. Par exemple, la recherche concernant les dons de sociétés n'a pas été effectuée au cours de la même année que celle sur les dons des particuliers. Il est néanmoins possible de dégager des tendances et des liens entre les diverses études de façon assez satisfaisante pour broser un juste tableau de la situation.

## Contexte actuel

Le gouvernement fédéral a lancé l'Initiative du secteur bénévole et communautaire à la requête de la Table ronde du secteur bénévole, dont le rôle consiste à porter à l'attention du gouvernement les difficultés du secteur bénévole. Depuis de nombreuses années, les rapports produits font constamment état de la situation extrêmement difficile dans laquelle se trouvent les organismes du secteur bénévole au Canada. Afin de comprendre les éléments qui ont modelé la situation actuelle, il convient d'effectuer un bref retour en arrière pour examiner les événements et les tendances qui ont marqué le secteur bénévole durant les années 1990 au Canada et à l'étranger.

---

<sup>1</sup> Toute référence en bas de page à un résumé renvoie au recueil de résumés élaboré par le Manitoba Intersectoral Secretariat on Voluntary Sector Sustainability.

## Un peu d'histoire

À partir des années 1980, les gouvernements néo-zélandais et britannique sont passés d'un régime de « financement axé sur les subventions » (financement accordé à des organismes du secteur bénévole pour la prestation de programmes) à un modèle de « financement ponctuel » (acquisition d'extrants précis, c'est-à-dire des services). La Nouvelle-Zélande a ouvert la voie en transformant son mécanisme de financement en un système visant des extrants précis (services) déterminés de plus en plus uniquement par le gouvernement<sup>2</sup>. Les Britanniques ont bientôt emboîté le pas en adoptant un système de « financement ponctuel », et en sous-finançant délibérément les organismes (suivant la théorie selon laquelle le sous-financement permettrait à la population de choisir les services qu'elle désirait soutenir grâce à ses dons). Le modèle britannique appliquait la théorie du choix, issue de l'entreprise privée, à la prestation de services d'aide sociale<sup>3</sup>.

Les autres pays industrialisés observaient avec intérêt ce qui était en train de se produire, tout en composant avec des dettes de plus en plus élevées, des récessions cycliques, et ce qui se présentait comme une demande intarissable pour un éventail de services de plus en plus nombreux. Plusieurs gouvernements, dont les gouvernements fédéral et provinciaux du Canada, ont réduit les dépenses publiques sur le plan des services et ont entrepris de diminuer les attentes de la population par rapport à ceux-ci<sup>4</sup> – on pense notamment à la campagne ontarienne « Faisons plus avec moins ». Pendant qu'on orientait le secteur vers un système de financement ponctuel, on se questionnait également sur l'efficacité du « financement par subventions » accordé aux organismes du secteur bénévole. Le « financement ponctuel » affecté à des services spécifiques permettait aux gouvernements de préciser les extrants attendus et de surveiller les dépenses de près. Ce type de financement exerçait un attrait sans égal sur le secteur public : on l'interprétait comme un moyen d'imposer la rigueur d'une entreprise à la prestation des services assurée par les organismes du secteur bénévole, jugée « inefficace ».

La théorie et l'espoir qui sous-tendaient le principe du « financement ponctuel » étaient à l'effet que le « secteur privé » remplacerait et soutiendrait les services délaissés par le gouvernement. Courageusement, les organismes du secteur bénévole ont commencé à parler de diversifier leurs sources de financement, envisageant d'entreprendre des projets à but lucratif et d'imposer des frais de service aux usagers, tout en déployant des efforts accrus sur le plan des collectes de fonds pour les œuvres de bienfaisance. Les campagnes de marketing mises en branle pour encourager les sociétés à donner davantage ont porté fruit, les dons ayant

---

<sup>2</sup> McKinlay Douglas Ltd., pour le Social and Civic Policy Institute de Nouvelle-Zélande, *Government funding of Voluntary Services in New Zealand: The contracting Issues*, une étude sur la portée des incidences, 1998 – voir le résumé, p. 10.

<sup>3</sup> Pete Hudson, « The voluntary sector, the state and citizenship in the United Kingdom », *The Social Service Review* 72(4), décembre 1998, p. 452-465 – voir le résumé, p. 10.

<sup>4</sup> Section intitulée « Government Funding Cutbacks and their Effects on Nonprofits » – voir le recueil de résumés, p. 27-29.



augmenté de 18 p. 100 de 1994 à 1999<sup>5</sup>. On a instauré des réformes fiscales qui, d'abord en 1996 puis en 1997, ont amélioré le traitement fiscal des dons aux organismes de bienfaisance au Canada. Ainsi, la moyenne des dons déclarés par les particuliers au moment de leur déclaration de revenus a augmenté de 89 \$ en 1996, s'établissant à 731 \$, puis de 78 \$ en 1997, passant à 809 \$, et enfin de 51 \$ en 1998, pour se chiffrer à 860 \$ par année. Pour ce qui est de l'augmentation des dons dans les années antérieures à 1995, la moyenne s'établissait à 20 \$ par année<sup>6</sup>.

### **Sur le terrain en 2001**

Malgré tous les efforts déployés, à la fin des années 1990, les organismes du secteur bénévole connaissaient de graves difficultés. Il devenait de plus en plus manifeste que les nouvelles méthodes de financement des services étaient un échec à tous points de vue. Les organismes bénévoles ont signalé qu'ils éprouvaient de la difficulté avec certains critères, notamment : des exigences de plus en plus strictes en matière de reddition de comptes; la rigueur des politiques et des pratiques de financement qui entrave la prestation des services; et les ententes de financement qui ne soutiennent aucunement les ressources organisationnelles ou, dans certains cas, ne couvrent même pas les coûts réels de l'exécution des programmes.

Les organismes bénévoles trouvent qu'il leur est de plus en plus difficile de respecter leurs obligations juridiques et législatives envers le personnel, et beaucoup ne possèdent pas les ressources organisationnelles nécessaires pour soutenir des collectes de fonds. Le financement accordé au secteur bénévole est de plus en plus instable et trop souvent à court terme, et les organismes du secteur bénévole soutiennent en général qu'ils ne parviennent pas à compenser la diminution constante du financement public en allant chercher d'autres sources de financement.

### **Une nouvelle tendance**

Même dans un contexte où les organismes du secteur bénévole arrivent à peine à maintenir un fonctionnement minimal, une nouvelle méthode de financement des services gagne en popularité, méthode qui exigera encore davantage de la part des gestionnaires. Les recherches sur le sujet ne sont pas encore disponibles, mais les organismes du secteur bénévole et les bailleurs de fonds touchés décrivent la même réalité.

À l'heure actuelle, les « subventions de contrepartie » s'ajoutent au « financement ponctuel ». Selon cette méthode, les bailleurs de fonds (en l'occurrence le gouvernement et les bailleurs de fonds privés qui y ont recours) consentent à allouer des fonds seulement pour une partie d'un programme ou d'un projet. Ce financement est conditionnel à ce que l'organisme obtienne le reste du financement nécessaire au projet auprès d'un autre bailleur de fonds. Récemment, on a inversé le processus : l'organisme est tenu d'obtenir un engagement ferme

---

<sup>5</sup> Imagine: and Initiative of the Canadian Centre for Philanthropy, un rapport sur les activités de la phase II (1994-1999); ainsi que John Nieuwenhuis et Janet Rostami, « Corporate Community Investment in Canada 1998 », Conférence Board du Canada, avril 1999 – voir le résumé, p. 14.

<sup>6</sup> Laura Heinz, « Trends in individual donations : 1984-1998 », *Research Bulletin*, vol. 6, n° 4, automne 1999, Centre canadien de philanthropie – voir le résumé, p. 19.

de la part d'un autre bailleur de fonds avant de soumettre une demande de « subvention de contrepartie ».

Pour ce qui est des bailleurs de fonds, il est manifeste que les subventions de contrepartie les intéressent vivement. En finançant seulement des parties de projets, le bailleur de fonds peut financer beaucoup plus de projets. Bien que le système des subventions de contrepartie soit clairement avantageux pour un bailleur de fonds, cette pratique fait monter la « grogne » considérablement dans le secteur caritatif, puisque les projets doivent être examinés par un nombre grandissant de bailleurs de fonds. Cette façon de fonctionner est également plus exigeante pour les organismes du secteur bénévole puisqu'ils doivent approcher de nombreux bailleurs de fonds pour financer chacun de leurs projets. En outre, les contraintes de temps et les diverses échéances liées aux subventions compliquent encore davantage le travail des organismes du secteur bénévole, qui doivent coordonner un ensemble de mesures de financement pour chaque projet. Déjà, les organismes du secteur bénévole doivent évidemment approcher plus d'un bailleur de fonds pour assurer le fonctionnement de leurs divers programmes.

## **Les résultats de la recherche**

La recherche corrobore les dires des organismes du secteur bénévole quant au climat de tension extrême et à l'imminence d'une crise. L'examen de la documentation publiée sur le sujet fait nettement ressortir l'échec global du « financement ponctuel » comme méthode efficace pour financer les programmes de services et, en particulier, son insuccès sur les plans suivants : offrir des méthodes et des ressources adéquates pour contrôler les résultats; soutenir l'innovation; et améliorer les connaissances ainsi que les moyens d'action. On comprend aujourd'hui que le financement ponctuel empêche à la fois le gouvernement et les organismes bénévoles d'atteindre leurs objectifs<sup>7</sup>. Les recherches montrent également de façon très nette que le « secteur privé » n'est pas arrivé à prendre le relais du gouvernement et qu'il est loin d'avoir compensé la diminution du financement accordé par l'État pour la prestation des services<sup>8</sup>. En outre, les initiatives commerciales mises de l'avant par des organismes sans but lucratif semblent peu prometteuses en tant que sources de revenu fiable, et, dans de nombreux cas, elles sont perçues comme s'éloignant de la mission non lucrative des organismes (recherche effectuée aux États-Unis<sup>9</sup>). L'imposition de plus en plus répandue des frais d'utilisation se révèle également problématique, puisque ces frais dissuadent précisément les gens qui ont le plus besoin des services (recherche effectuée aux États-Unis). Par ailleurs, les revenus provenant du jeu posent un problème d'ordre éthique à bon nombre de fournisseurs de services, sans compter qu'ils constituent une source de revenus instable.

Bien que l'essentiel des recherches concerne les tendances en matière de financement et l'incidence des méthodes de financement sur le secteur caritatif, quelques auteurs se sont néanmoins penchés sur les facteurs de réussite d'un organisme. Les recherches sur les facteurs

---

<sup>7</sup> Section intitulée « Contract Culture and Its Impacts » (études effectuées au Canada, aux États-Unis et à l'échelle internationale – voir le recueil de résumés, p. 8-13.

<sup>8</sup> Section intitulée « Government Funding Cutbacks and their Effects on Nonprofits » (études effectuées au Canada et aux États-Unis) – voir le recueil de résumés, p. 27-29.

<sup>9</sup> Section intitulée « Commercial Activities of Nonprofits » – voir le recueil de résumés, p. 5-8.

qui font en sorte qu'un service se révèle bon et efficace font ressortir l'importance d'une organisation viable. Au nombre des composantes essentielles d'une telle organisation on compte notamment : le leadership, la gestion financière, la gestion du marketing, le renforcement des ressources humaines et organisationnelles, un système d'information de gestion ainsi que des mécanismes de reddition de comptes à la fois pour les bénéficiaires et les bailleurs de fonds<sup>10</sup>. Bref, avec le système actuel de financement, on omet précisément de financer les éléments qui assureraient l'efficacité et la solidité des organismes du secteur bénévole.

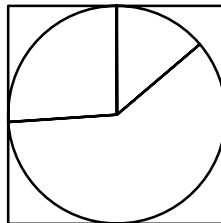
## Le profil de financement

Au Canada, comme dans beaucoup de pays industrialisés, l'État a joué un rôle important dans le financement du secteur bénévole. Durant les années 1990, à mesure que les ressources s'amenuisaient, les gouvernements se sont graduellement retirés du secteur et ont renoncé à leur obligation de rendre compte de la prestation des services. Le secteur privé ayant été sollicité, on s'attendait à ce qu'il intervienne et prenne le relais. Pourtant, dix ans plus tard, il est évident que les attentes ne se sont pas concrétisées et que le concept de partenariat de financement entre les secteurs privé et public demeure imprécis et inaccessible pour la plupart des organismes du secteur bénévole, à l'exception de quelques cas isolés.

- Le financement provenant des trois ordres de gouvernement s'établit, en moyenne, à 60 p. 100, variant de 44 p. 100 à 75 p. 100 selon la province où l'organisme de bienfaisance est établi.
- Le financement du gouvernement demeure la plus importante source de revenu du secteur bénévole.
- Le revenu gagné (dont la moyenne s'établit à 26 p. 100, allant de 11 p. 100 à 42 p. 100 selon la province) comprend les fonds provenant des loteries, de la vente de billets, des frais d'utilisation imposés aux usagers, ainsi que des revenus tirés des investissements, des entreprises et des immobilisations.
- Les dons du secteur privé constituent toujours un petit pourcentage du revenu du secteur bénévole (variant de 9 p. 100 à 18 p. 100 selon la province, la moyenne étant de 14 p. 100)<sup>11</sup>.

Sources de revenu des œuvres de bienfaisance au Canada (1994)

Revenu gagné 26 %  
variant de 11 % à 42 %



Dons du secteur privé 14 %  
variant de 9 % à 18 %

Subventions gouvernementales 60 %  
Variant de 44 % à 75 %

<sup>10</sup> Section intitulée « Sustainability and Its Components – voir le recueil de résumés, p. 30-32.

<sup>11</sup> Michael Hall et Laura MacPherson, « A Provincial Portrait of Canadian Charities », *Research Bulletin*, vol. 4, n<sup>os</sup> 2 et 3, Centre canadien de philanthropie, printemps/été 1997.

## Les gouvernements

Bien que le financement global provenant des différents paliers de gouvernement s'élève à 60 p. 100 en moyenne, le montant exact varie selon la province et le genre d'œuvre de bienfaisance. Une analyse des organismes bénévoles œuvrant dans le domaine des services sociaux en Ontario, effectuée dans les années 1990, a révélé que 89 p. 100 de leurs revenus provenaient de l'un des trois ordres de gouvernement<sup>12</sup>. Le financement public constituait 80 p. 100 des fonds de 133 organismes du secteur bénévole en Colombie-Britannique (1993). Des trois ordres de gouvernement, le provincial est le bailleur de fonds individuel le plus important. Des études révèlent qu'environ 60 à 70 p. 100 des revenus des organismes proviennent du gouvernement provincial. Une analyse du revenu des organismes du secteur bénévole dans Ottawa-Carleton (Ontario) en 1997 révèle que 70 p. 100 des revenus provenaient du gouvernement provincial. Une enquête effectuée la même année dans la région de Halton (Ontario) révèle pour sa part que 60 p. 100 des fonds du secteur bénévole provenaient du gouvernement provincial, tandis que dans le Grand Toronto, 66 p. 100 du financement des organismes bénévoles provenaient du secteur public<sup>13</sup>. (Ces études ont été réalisées avant que le gouvernement provincial ne transfère une part de ses responsabilités à l'échelon municipal, de sorte que le profil des divers ordres de gouvernement n'est peut-être plus le même.)

Il n'en demeure pas moins que le financement public provenant d'un des trois ordres de gouvernement constitue toujours la source de revenu la plus importante pour les organismes du secteur bénévole.

## Les entreprises

Les dons de sociétés comptent pour 0,8 p. 100 des revenus du secteur bénévole<sup>14</sup>. Bien qu'ils aient augmenté durant les années 1990 de 0,67 p. 100 à 0,99 p. 100 du profit avant impôt<sup>15</sup>, les dons de sociétés ne représentent toujours qu'une proportion minime des revenus financiers des organismes du secteur bénévole. Une enquête réalisée en 1995 auprès de 1 500 organismes du secteur bénévole révèle que les dons recueillis par ces derniers auprès des sociétés comptaient pour 9 p. 100 des fonds privés<sup>16</sup>. Par ailleurs, certaines caractéristiques des dons de sociétés modèlent l'incidence de ces derniers sur le secteur des services bénévoles :

---

<sup>12</sup> Paul Reed et Karen Howe, *Les organismes bénévoles en Ontario au cours des années 90*, Statistique Canada, 2000 – voir le résumé, p. 27.

<sup>13</sup> Section intitulée « Government Funding Cutbacks and their Effects on Nonprofits », voir le recueil de résumés, p. 27-29.

<sup>14</sup> Citation tirée de la note documentaire figurant dans la préface du recueil de résumés – voir « Corporate Contributions and Cause Related Marketing », p. 2.

<sup>15</sup> Imagine: une initiative du Centre canadien de philanthropie – voir le résumé, p. 14.

<sup>16</sup> Hall Michael et Laura MacPherson, « What types of charities are getting corporate donation? », *Research Bulletin*, vol. 3, n° 4, automne 1996, Centre canadien de philanthropie – résumé, p. 15.

- Les subventions sont souvent de nature ponctuelle ou à court terme – et non continue.
- Les dons sont souvent axés sur les enjeux plutôt que sur la catégorie de services.
- Les dons de sociétés sont de plus en plus « stratégiques » – c.-à-d. conçus en fonction des buts ou objectifs de l'entreprise, et associés à des objectifs de marketing.
- Les ententes de parrainage et les dons en nature sont des moyens utilisés par les entreprises pour respecter un processus décisionnel axé sur les « dons stratégiques ».
- Les dons de sociétés vont habituellement aux organismes caritatifs de plus grande envergure : le secteur de l'éducation et les hôpitaux recevant les montants les plus importants (15 000 \$, en moyenne), les arts et les services sociaux obtenant les plus petits montants (don moyen de 5 000 \$). On peut également observer des différences entre les provinces : 43 p. 100 des dons se font en Ontario, 18 p. 100 au Québec, 14 p. 100 dans les provinces atlantiques, 12 p. 100 en Alberta, 8 p. 100 en Colombie-Britannique, et seulement 5 p. 100 pour l'ensemble du Manitoba, de la Saskatchewan et des territoires<sup>17</sup>.

Les organismes du secteur bénévole signalent que la méthode des subventions de contrepartie gagne en popularité auprès des sociétés, puisqu'elle leur permet de financer un plus grand nombre d'organismes du secteur bénévole.

Les dons de sociétés peuvent être très avantageux pour les quelques grands organismes qui sont aptes à former des alliances stratégiques. Toutefois, pour la plupart des organismes du secteur bénévole, les dons de sociétés sont difficiles à obtenir et correspondent à des revenus peu importants d'une durée limitée. Les dons de sociétés ne constituent pas une source de financement durable et continue. En outre, l'entreprise privée n'a pas la capacité collective de répondre aux besoins communautaires de façon planifiée ou coordonnée.

### **Les fondations**

On compte environ 80 caisses de bienfaisance au Canada et 125 bureaux de Centraide, mais même dans les grands centres, Centraide ne soutient qu'une ou deux centaines d'organismes du secteur bénévole sur des milliers. Selon une estimation du Centre canadien de philanthropie, l'ensemble des dons de fondations et autres œuvres de bienfaisance compte pour 2,5 p. 100 des revenus annuels du secteur bénévole<sup>18</sup>.

Les fondations, les caisses de bienfaisance et Centraide sont parmi les sources de financement les plus souples et les plus innovatrices. Les organismes bénévoles jugent que le peu de financement qu'ils reçoivent des bailleurs « souples » est essentiel à la viabilité de leur organisation. Certaines fondations et plusieurs bureaux de Centraide commencent à laisser de côté les subventions de contrepartie et le financement ponctuel pour soutenir davantage les organismes du secteur bénévole et promouvoir le renforcement des capacités

<sup>17</sup> *Ibid*, p. 15.

<sup>18</sup> Citation tirée de la note documentaire figurant dans la préface du recueil de résumés – voir le résumé de « Foundations », p. 4.

communautaires. Malheureusement, la petite taille de ce secteur limite les répercussions qu'il peut avoir.

### **Les donateurs du public**

Les dons personnels représentent 5 p. 100 des revenus du secteur caritatif, qui se chiffrent à 90,5 milliards de dollars<sup>19</sup>. Une large part de ces fonds (51 p. 100) est destinée à des organisations religieuses<sup>20</sup>, et 12 p. 100 vont à des caisses de bienfaisance comme Centraide et à d'autres fondations communautaires<sup>21</sup>. Les fonds restants sont répartis entre les organismes du secteur sans but lucratif. Onze pour cent des dons vont à des organismes de services sociaux. En 1997, les foyers canadiens ont donné 1,25 p. 100 du revenu disponible de leur ménage à des œuvres de bienfaisance<sup>22</sup>.

Les dons personnels peuvent représenter une source importante et régulière de revenus pour les organismes et les causes qui sont en mesure d'entrer dans la concurrence pour gagner l'attention de la population, et particulièrement du segment aisé de celle-ci. Par contre, la plupart des petits organismes bénévoles n'ont pas le profil, ni la reconnaissance publique ou les relations personnelles nécessaires pour recueillir des dons personnels importants. En outre, les programmes de dons particuliers des caisses de bienfaisance réservent aux organismes dont le profil intéresse le public des sommes de plus en plus élevées puisées à même les fonds communautaires généraux.

### **Le jeu, les frais d'utilisation et les initiatives commerciales**

Les recherches sur les frais d'utilisation et les initiatives commerciales ont été effectuées aux États-Unis. L'imposition de frais d'utilisation de même que les initiatives commerciales se sont révélées des expériences fructueuses dans quelques cas isolés, mais, dans l'ensemble, ce type d'exploitation s'est avéré très risqué (beaucoup d'organismes ont perdu de l'argent) et préjudiciable, dans certains cas, à la réalisation de la mission de l'organisation<sup>23</sup>. Les organismes du secteur bénévole devraient faire preuve de prudence lorsqu'ils envisagent d'exploiter des entreprises commerciales ou d'imposer des frais d'utilisation. Ces moyens ne constituent pas des sources de revenu assurées ou nécessairement efficaces.

Une étude canadienne sur le jeu, réalisée en 1999, portait sur l'incidence du jeu sur les organismes du secteur bénévole, le fait que le gouvernement se sert de ces organismes pour justifier l'expansion du jeu, le revenu réel que les œuvres de bienfaisance tirent du jeu, et

---

<sup>19</sup> Citation tirée de la note documentaire figurant dans la préface du recueil de résumés – voir le résumé de « Donations and Fundraising Studies », p. 3.

<sup>20</sup> Laura Heinz, *Voluntary Social Service Organizations: encouraging Public involvement and support*, Centre canadien de philanthropie.

<sup>21</sup> Citation tirée de la note documentaire figurant dans la préface du recueil de résumés – voir le résumé de « Foundations », p. 4.

<sup>22</sup> Paul Reed et Marie-Claire Couture, *La générosité des Canadiens : Tendances à l'égard des dons personnels et des dons de charité, sur trois décennies, 1967 à 1997*, ébauche d'un document de recherche, Statistique Canada, 1999 – voir le résumé, p. 16.

<sup>23</sup> Section intitulée « Commercial Activities of Nonprofits » – voir le recueil de résumés, p. 5-9.

enfin, certains des conflits entourant l'expansion et la réglementation du jeu. L'étude conclut que les diverses préoccupations des organismes à l'égard du jeu – d'ordre éthique (il s'agit d'une taxe régressive imposée aux gens pauvres), économique (le jeu est un élément changeant et peu fiable) et politique (il peut aliéner les adeptes) – justifient une analyse minutieuse du jeu comme source de revenu des organismes du secteur bénévole<sup>24</sup>. En revanche, une étude effectuée dans le Dakota du Nord révèle que 350 œuvres de bienfaisance ont tiré 23 millions de dollars du jeu en 1993; étonnamment, ces organismes du secteur bénévole (84 p. 100) ont affirmé que le jeu constituait une source de revenu essentielle qui leur permettait d'offrir des services plus nombreux et de meilleure qualité<sup>25</sup>. Il semble donc que les revenus du jeu, dans le Dakota du Nord, profitent plus directement aux œuvres de bienfaisance, tandis qu'au Canada, les organismes de bienfaisance reçoivent une proportion moins importante des revenus du jeu. Le jeu est une source de revenu potentiellement lucrative, mais peu fiable, qui pose à certains organismes de graves problèmes d'ordre éthique. Il conviendrait de mener d'autres recherches sur les questions entourant le jeu au Canada.

## Les sous-secteurs et les groupes composant le secteur bénévole

La politique relative au financement des organismes du secteur bénévole se fonde, pour l'essentiel, sur une vision d'ensemble du secteur sans but lucratif. En réalité, le secteur est formé de plusieurs sous-groupes, chacun possédant des caractéristiques qui lui sont propres. Pour être efficace, la politique de financement doit être beaucoup plus adaptée à la réalité du groupe financé, et prendre en considération les capacités et les besoins spécifiques à chacun des groupes. Nous avons répertorié quelques grands groupes (voir le tableau ci-dessous).

Éducation	Collèges et universités Écoles primaires et secondaires
Santé	Hôpitaux Organismes bénévoles œuvrant en santé communautaire
Services sociaux	Organismes bénévoles de services communautaires
Arts et culture	Théâtres, musées, formations musicales, etc.
Sports et loisirs	Sports de compétition, loisirs communautaires
Environnement	Groupes de recherche, groupes voués à la conservation, etc.

L'examen des recherches effectué au Manitoba, par exemple, n'a pas tenu compte de divers sous-secteurs – sports et loisirs ainsi que arts et culture – qui ont des besoins uniques et

<sup>24</sup> Berdahl, Youngman, Azmier, *Impact of Gaming upon Canadian Nonprofits: a 1999 survey of gaming grant recipients*, rapport sommaire, Canada West Foundation, Calgary; et Azmier, *Gaming and the Non-profit Sector: Is It a Gamble?* – voir le recueil de résumés, p. 26.

<sup>25</sup> Hersrud Cher et Susan Haaland, *The effects of Charitable Gaming on the Nonprofit Sector in North Dakota*, document du travail du Aspen Institute NSRF – voir le résumé, p. 26.

particuliers. En outre, bien que bon nombre d'organismes du secteur bénévole soient à but non lucratif, ils n'ont pas nécessairement le statut d'œuvre de bienfaisance, ce qui restreint les fonds qu'ils peuvent recevoir du secteur privé.

Certains secteurs et certaines organisations au sein de chaque secteur sont plus aptes que d'autres à obtenir le financement et le parrainage du secteur privé. Les grandes organisations ont manifestement davantage les moyens de recueillir des fonds que les petits organismes, les organisations en milieu urbain se débrouillent beaucoup mieux que celles en milieu rural, et certaines causes ainsi que certains services intéressent plus vivement les bailleurs de fonds. Les capacités et les besoins distincts des divers organismes sont connus et bien documentés; toutefois, les tendances, les politiques et les pratiques en matière de financement ne varient pas suffisamment entre les divers groupes.

Les universités ont plus de moyens que les organismes de services communautaires pour recueillir d'importantes sommes d'argent. Les hôpitaux peuvent recueillir plus d'argent que les programmes communautaires de lutte contre la toxicomanie. Les organismes de services communautaires qui œuvrent auprès des jeunes enfants sont plus susceptibles de recevoir des dons que les services offrant un soutien aux détenus et aux personnes en liberté conditionnelle. Les politiques et les pratiques en matière de financement doivent être adaptées aux capacités des organismes du secteur bénévole et contribuer à la réalisation des objectifs des programmes.

## **Perspectives d'avenir**

- ***Sur le plan des services, la demande va continuer de dépasser notre capacité collective d'exécution.***

Si on se fie aux tendances démographiques canadiennes et au vieillissement de la population, il est clair que la demande en matière de services continuera d'augmenter. La sûreté et la sécurité sont devenues depuis peu des priorités pour le secteur public, la santé demeurant toutefois la première préoccupation. Le phénomène des sans-abri est maintenant un enjeu majeur dans les villes de tout le pays. Les gouvernements provinciaux ont de la difficulté à répondre aux demandes de financement pour les écoles, les personnes handicapées, la protection de l'enfance et d'autres causes. La population canadienne compte toujours sur ses gouvernements pour la prestation de services, et la demande ne cesse de croître.

- ***Les méthodes actuelles de financement des organismes du secteur bénévole sont reconnues comme inefficaces.***

Le « financement ponctuel » et son complément, la « subvention de contrepartie », ne peuvent assurer la viabilité du secteur bénévole. Le sous-financement des organismes du secteur bénévole a mené à l'appauvrissement des capacités de gestion et de prestation de services. Le manque de souplesse des lignes directrices en matière de financement et des exigences sur le plan de la reddition des comptes, ainsi que le caractère instable du financement à court terme empêchent les organismes du secteur bénévole de gérer efficacement leurs ressources.



On prévoyait que le secteur privé soutiendrait davantage le secteur bénévole : nos attentes se sont révélées irréalistes. Le secteur privé n'a peut-être pas la capacité, ni les structures, ni l'intérêt nécessaires pour répondre aux besoins que le financement accordé par l'État ne comble pas. Le secteur privé peut jouer, et joue effectivement un rôle important sur le plan du financement du secteur bénévole, mais il ne s'agit pas d'un financement durable.

- ***Il faut favoriser l'innovation et l'expérimentation en renforçant les capacités communautaires locales.***

La façon dont les bailleurs de fonds conçoivent les services et établissent des priorités entrave le renforcement des capacités communautaires et l'innovation sur le plan des services. De plus, certains bailleurs de fonds communautaires comme Centraide éprouvent des inquiétudes et craignent que les pressions exercées sur les donateurs du secteur privé, afin qu'ils comblerent le manque de financement du secteur bénévole, les aient incité à verser des dons aux causes qui « retiennent davantage l'attention du public » et à s'éloigner du financement collectif pouvant répondre aux besoins communautaires.

Pour trouver un moyen de répondre aux besoins grandissants des collectivités, il sera impératif de renforcer, et non d'amoindrir, les capacités des collectivités locales et de favoriser la participation de ces dernières au processus décisionnel.

- ***Les principes directeurs du secteur bénévole diffèrent de ceux d'une entreprise commerciale, de sorte que le modèle de fonctionnement doit être adapté afin qu'il soit efficace dans le contexte du secteur bénévole.***

Il s'est révélé problématique d'appliquer le « modèle d'entreprise » au secteur bénévole, puisque celui-ci est motivé par un ensemble de principes et de forces dynamiques complètement différents de ceux du secteur des entreprises. Ainsi, les notions théoriques du monde des affaires se sont toujours révélées inappropriées pour le secteur bénévole. En Grande-Bretagne, les dons personnels ne correspondent en aucune façon au sous-financement ponctuel, car les liens entre les œuvres de bienfaisance et les donateurs sont fondés sur un ensemble de facteurs de motivation bien différents. Dans un autre cas, par ailleurs, une entreprise qui serait incapable de trouver du financement pour offrir des services aux réfugiés, serait susceptible de délaisser ces services, alors que dans le secteur bénévole, un manque de financement est synonyme d'un engagement renouvelé pour tenter de trouver des moyens d'accomplir sa mission.

Étant donné que 90,5 milliards de dollars sont affectés au secteur bénévole chaque année, il y a donc lieu de s'efforcer à comprendre les forces dynamiques qui le font agir, de façon à pouvoir répartir le soutien au secteur de façon stratégique et efficace.

- ***La politique de financement doit refléter une vision commune et correspondre à des obligations redditionnelle équilibrée entre les bailleurs de fonds, les organismes du secteur bénévole et les citoyens qui bénéficient des services.***

Au cours des années 1990, les bailleurs de fonds, débordés par la demande, sont devenus moins généreux et ont commencé à prendre des décisions unilatérales en matière de financement. Ils sont devenus très directifs par rapport à la conception des services et aux résultats escomptés. Les organismes bénévoles, désespérément en manque de ressources financières et s'évertuant à démontrer leur efficacité, n'avaient pour ainsi dire pas d'autre choix que de se conformer aux exigences des bailleurs de fonds. Les bénéficiaires des services ont perdu leur rôle de participants, ne contribuant que très peu, sinon pas du tout, à la conception des services qui leur étaient offerts. En conséquence, pendant près d'une décennie, les bailleurs de fonds ont pris des décisions sans être soumis à des mécanismes efficaces de reddition de comptes. Ces décisions se fondaient donc sur leur propre point de vue. Le financement ponctuel, les subventions de contrepartie et la tendance à lier les dons de sociétés à des occasions de promotion sont au nombre des exemples de processus décisionnels axés sur la perspective du bailleur de fonds.

Une stratégie de financement efficace exige une vision collective. En outre, la réussite d'une politique de financement repose sur l'équilibre qu'on parviendra à établir entre les besoins des bailleurs de fonds, des organismes bénévoles et des bénéficiaires des services.

### **Suggestions concrètes**

- 1. Les bailleurs de fonds doivent agir rapidement pour offrir un financement durable qui permettra le maintien des capacités du secteur bénévole et fera en sorte que les contrats de services couvriront les coûts réels de la prestation des services, notamment l'infrastructure organisationnelle et les ressources humaines.**
- 2. Les bailleurs de fonds doivent travailler de concert avec le secteur bénévole et les représentants des bénéficiaires de services au moment d'élaborer une politique de financement, d'établir les priorités et d'évaluer l'efficacité des méthodes de financement.**
- 3. Il faut également favoriser le financement à court terme provenant du secteur privé afin de soutenir l'innovation en matière de services et le renforcement des capacités communautaires.**
- 4. Il conviendrait d'encourager les donateurs à verser une partie importante de leurs contributions à des caisses de bienfaisance, lesquelles sont en mesure d'établir des priorités à l'échelle locale, de gérer la répartition des fonds et de financer continuellement les organismes du secteur bénévole.**
- 5. Il faut adapter la politique de financement du secteur bénévole aux capacités et aux besoins de chacun des sous-secteurs financés. L'efficacité des méthodes de financement doit être évaluée à l'échelle de chacun des sous-secteurs, et de façon globale.**

- 6. Chacun des groupes de bailleurs de fonds doit renforcer ses capacités collectives de façon à pouvoir coordonner ses actions avec le rôle complémentaire et les politiques de financement des autres bailleurs de fonds.**