



Département de sociologie

Laboratoire de recherche

**Précarité du financement, modifications, réductions et cessations d'activités des organismes
communautaires de la région de la Capitale-Nationale**

Rapport final présenté au

Regroupement des organismes communautaires de la région 03 (ROC 03)



Par

Raphaël Létourneau

Sous la direction de Monsieur Dominique Morin et

de Madame Marie-Hélène Deshaies

Sous la supervision de Monsieur Arona Moreau

Avril 2015

Remerciements

Je saisis ici l'occasion d'adresser en mon nom personnel un grand merci à toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de cette étude. Avant tout, je tiens à remercier tous les organismes communautaires qui ont accepté de répondre au questionnaire de cette enquête, sans eux il aurait été impossible de dresser un portrait aussi pertinent des enjeux et des problèmes qui touchent actuellement le milieu communautaire.

Un merci tout particulier à la direction de Marie-Hélène Deshaies qui a su apporter des conseils et commentaires judicieux tout au long de la réalisation de cette étude. Je remercie également la direction de Dominique Morin dont l'aide et le grand sourire ont su me rassurer face aux embûches survenues à certaines étapes de ce projet. Merci également à la supervision d'Arona Moreau et en fin de parcours à celle d'Alexandre Dugré. Je tiens aussi à mentionner la contribution de Frédérik Savard qui a développé avec moi les grandes avenues de cette étude. Merci pour le travail réalisé ensemble qui a permis le bouillonnement des idées jusqu'au présent rapport.

Je tiens aussi à remercier famille et ami-es qui m'ont encouragé depuis septembre dernier. Un merci bien spécial aux membres du chalet avec qui j'ai pu relaxer, me divertir et retrouver mes forces tout au long du processus. Merci à vous David Gaudreault, Benoit Racine et Mélina Kerhoas. Et surtout, merci à Catherine Bonneau pour le soutien et l'amour mutuel alors que nous travaillions tous deux sur un projet qui nous a demandé énormément de temps et d'énergie.

Finalement, cette étude n'aurait pas pu voir le jour sans l'équipe du ROC 03 qui a bien su manifester l'importance d'une telle enquête pour venir en aide au milieu communautaire. Un merci particulier à l'agente de recherche et de développement Valérie Lapierre dont la collaboration a permis de concrétiser plusieurs étapes de cette enquête. En souhaitant que cette étude réponde à vos attentes.

Merci à toutes et à tous pour cette expérience des plus enrichissantes.

Raphaël Létourneau

Résumé

La présente enquête porte sur les phénomènes de réduction d'activités et de services, de cessations temporaires d'activités et de changements de mission et d'orientations chez les organismes communautaires de la Capitale-Nationale qui sont membres du Regroupement des organismes communautaires de la région 03 (ROC 03). Le principal objectif de cette étude est de vérifier l'étendue de ces phénomènes et de caractériser les organismes qui ont fait face à ces problèmes entre 2011 et 2014. Un questionnaire en ligne a été rempli par 67 organismes membres du ROC 03. L'enquête révèle que plus de la moitié des organismes répondants ont réduit leurs activités et/ou leurs services durant la période étudiée et qu'environ un organisme sur dix a cessé temporairement ses activités ou a changé de mission et/ou d'orientations. Des relations ont été observées entre ces phénomènes et des caractéristiques des organismes telles que le type de mission, le niveau d'ancienneté, le degré de recours au bénévolat, la source principale de financement et le niveau de financement en soutien à la mission. Les résultats démontrent également que l'accumulation de plusieurs types de problèmes de financement et de gestion du personnel ont contribué aux réductions d'activités et de services, aux cessations temporaires d'activités ainsi qu'aux changements de mission et d'orientations. Plus largement, la présente étude s'attarde aux difficultés des organismes communautaires et aux impacts de celles-ci sur l'action communautaire autonome.

Faits saillants

- Le Regroupement des organismes communautaires de la région 03 (ROC 03) est un organisme qui rassemble environ 190 organismes communautaires de la région de la Capitale-Nationale et qui a comme principale mission d'assurer la défense et la concertation de ses membres tout en les représentant devant la population et les instances gouvernementales. Le ROC 03 a constaté des réductions d'activité et de services, des cessations d'activités ainsi que des changements de mission et d'orientations chez ses organismes membres. L'organisme désirait connaître l'ampleur de ce phénomène ainsi que ses causes et conséquences sur les activités et services.
- Un questionnaire en ligne a été élaboré et rempli par 67 organismes membres du ROC 03 qui ont été questionnés sur leurs profils, leur financement ainsi que sur les problèmes qu'ils ont vécus entre 2011 et 2014. Par cette étude, nous cherchions à cerner l'étendue des réductions d'activité et de services, des cessations d'activités ainsi que des changements de mission et d'orientations.
- Cette étude a révélé qu'une forte majorité des organismes communautaires interrogés (69,8 %) ont fait face à des problèmes de financement entre 2011 et 2014. Trois grands types de problèmes de financement ont été mentionnés par la majorité des organismes, à savoir : un financement insuffisant, des modalités du financement qualifiées d'inadéquates ainsi qu'une hausse des frais de production des activités et des services dû à l'augmentation des coûts et/ou de la demande liés à ceux-ci.
- Ces problèmes de financement ont eu des conséquences majeures sur le fonctionnement et les activités et services des organismes communautaires. Les plus mentionnées sont : l'augmentation du temps et des ressources consacrés à la recherche de financement, l'augmentation de la charge de travail de l'organisme, des déficits budgétaires, l'augmentation de la charge de travail du personnel et la dégradation des conditions de travail. Les activités et les services offerts ont aussi été affectés par ces problèmes puisque que la plupart des organismes ont eu à prioriser certaines activités et/ou certains services et en délaissant d'autres autres, à abandonner la mise en place d'activités

novatrices, à réduire leur nombre d'activités et/ou de services ainsi qu'à mettre en place une tarification sur des activités et/ou sur des services.

- Les problèmes de gestion du personnel ont été rapportés par environ les trois quarts des organismes répondants (74,6 %). Les types de problèmes de gestion du personnel les plus souvent mentionnés sont : des conditions de travail déficientes, une augmentation de la charge de travail du personnel ainsi qu'un roulement de personnel élevé. La majorité des organismes nous ont affirmé que ces problèmes ont découlé de problèmes de financement (82,9 %).
- Des réductions d'activités et/ou de services ont eu lieu chez plus de la moitié des organismes (55,6 %). Parmi ceux-ci, près des trois quarts ont eu également des problèmes de financement et de gestion du personnel (71,4 %). De plus, 12,7 % des organismes répondants ont dû procéder à des cessations temporaires d'activités, la totalité de ces organismes avaient également des problèmes de financement. Des changements de mission et/ou d'orientations ont été mentionnés par 11,1 % des organismes répondants. Les organismes qui apparaissent les plus vulnérables aux problèmes étudiés sont les plus jeunes organismes (moins de 20 ans) qui n'ont pas beaucoup de ressources bénévoles, dont l'accomplissement de la mission nécessite des coûts plus élevés reliés, entre autres, à des besoins particuliers en terme d'infrastructure et de personnel, ainsi que les organismes dont la majorité des revenus proviennent du gouvernement du Québec.
- Plus largement, nos résultats démontrent que les organismes communautaires dépendent, pour la réalisation de leur mission, du financement accordé par différents bailleurs de fonds, le plus important étant le gouvernement du Québec. Dans ce contexte de dépendance, de nombreux organismes doivent avoir recours à du financement contraignant qui s'apparente de près à de la sous-traitance. Ainsi, il y a un danger réel d'instrumentalisation des organismes communautaires par certaines organisations partenaires. L'instrumentalisation est susceptible de réduire significativement l'autonomie des organismes communautaires tout en les éloignant de leurs rôles sociaux fondamentaux.

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|---|-----------|
| INTRODUCTION | 1 |
| Questionnement de départ du ROC 03 | 1 |
| CHAPITRE 1 : MISE EN CONTEXTE ET PROBLÈMATIQUE | 4 |
| 1.1 Historique du milieu communautaire québécois | 4 |
| 1.1.1 Avant 1960 : une philanthropie catholique..... | 5 |
| 1.1.2 Les années 1960 : agitations sociales et naissance des organismes communautaires..... | 5 |
| 1.1.3 Les années 1970 : les débuts de l'institutionnalisation de l'organisation communautaire | 6 |
| 1.1.4 Les années 1980 : désengagement de l'État et multiplication des initiatives communautaires . | 8 |
| 1.1.5 Les années 1990 : développement d'une complémentarité publique-communautaire | 9 |
| 1.1.6 Les années 2000 : instrumentalisation des organismes communautaires | 11 |
| 1.1.7 Situation actuelle : projet de loi 10 et réformes structurelles | 13 |
| 1.2 Définition des organismes communautaires | 16 |
| 1.2.1 Rôles des organismes communautaires..... | 16 |
| 1.2.2 Mission et secteurs d'activités | 19 |
| 1.2.3 Valeurs portées par les organismes communautaires | 21 |
| 1.3 Le modèle organisationnel distinct des organismes communautaires | 22 |
| 1.4 Typologie des missions des organismes communautaires..... | 27 |
| 1.5 Influence de l'environnement sur les organismes communautaires | 29 |
| 1.5.1 Caractéristiques de l'environnement des organismes communautaires..... | 30 |
| 1.5.2 La théorie de « l'isomorphisme » et l'influence des partenaires | 32 |
| 1.6 Rapports entre les organismes communautaires et leurs partenaires | 35 |
| 1.6.1 Rapports avec l'État québécois | 35 |
| 1.6.2 Rapports avec les fondations | 39 |
| 1.7 Typologie des rapports avec les bailleurs de fonds | 42 |
| 1.8 Financement et ressources des organismes communautaires..... | 45 |
| 1.8.1 Les modes de financement | 46 |
| 1.8.2 Les sources de financement | 48 |
| 1.8.3 Impacts du manque de financement sur les organismes communautaires | 52 |
| 1.9 Points saillants de la problématique | 55 |
| CHAPITRE 2 : QUESTIONNEMENT DE RECHERCHE | 58 |
| 2.1 Question de recherche et sous-objectifs | 58 |
| 2.2 Hypothèses..... | 59 |
| CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE | 61 |
| 3.1 Pré-enquête..... | 61 |
| 3.2 Le questionnaire | 62 |
| 3.3 Sollicitation et recrutement des organismes | 64 |
| 3.4 Analyse des données collectées..... | 65 |
| CHAPITRE 4 : PROFIL ET FINANCEMENT DES ORGANISMES RÉPONDANTS..... | 67 |

| | |
|--|------------|
| 4.1 Profil des organismes répondants..... | 67 |
| 4.1.1 Type de mission..... | 67 |
| 4.1.2 Niveau d'ancienneté..... | 69 |
| 4.1.3 Degré de recours au bénévolat..... | 70 |
| 4.2 État de financement des organismes répondants..... | 71 |
| 4.2.1 Niveau de revenu..... | 72 |
| 4.2.2 Sources de financement..... | 72 |
| 4.2.3 Catégories de sources de financement..... | 83 |
| 4.2.4 Modes de financement..... | 84 |
| 4.2.5 Catégories de niveau de financement en soutien à la mission..... | 88 |
| CHAPITRE 5 : PROBLÈMES RENCONTRÉS PAR LES ORGANISMES RÉPONDANTS..... | 90 |
| 5.1 Problèmes de financement..... | 90 |
| 5.2 Problèmes de gestion du personnel..... | 95 |
| 5.3 Réductions d'activités et de services, cessations temporaires d'activités et modifications à la mission..... | 97 |
| CHAPITRE 6 : CONCENTRATION DES PROBLÈMES SELON LES CARACTÉRISTIQUES DES ORGANISMES..... | 102 |
| 6.1 Problèmes de financement selon les caractéristiques du profil des organismes..... | 102 |
| 6.2 Problèmes de financement selon les caractéristiques du financement des organismes..... | 106 |
| 6.3 Problèmes de gestion du personnel selon les caractéristiques des organismes..... | 109 |
| 6.4 Problèmes de gestion du personnel selon les caractéristiques du financement des organismes..... | 112 |
| 6.5 Réductions d'activités et de services, cessations temporaires d'activités et changements de mission et d'orientations selon caractéristiques des organismes..... | 115 |
| CHAPITRE 7 : SYNTHÈSE THÉORIQUE ET CONCLUSION..... | 119 |
| 7.1 Synthèse des résultats..... | 119 |
| 7.2 Retour sur les hypothèses..... | 124 |
| 7.3 Instrumentalisation et uniformisation des organismes communautaires..... | 126 |
| 7.4 Rôle des organismes en péril..... | 129 |
| 7.5 Avenir du communautaire..... | 130 |
| BIBLIOGRAPHIE..... | 137 |
| ANNEXES..... | I |
| Annexe I : Schéma d'opérationnalisation..... | II |
| Annexe II : Résultats de la pré-enquête..... | III |
| Annexe III : Questionnaire ROC 03..... | VI |
| Annexe IV : Lettre de sollicitation..... | XVI |
| Annexe V : Formulaire de consentement..... | XVII |
| Annexe VI Plan d'analyse..... | XXI |

TABLE DES FIGURES

| | |
|--|----|
| Figure 4.1 Répartition des organismes communautaires répondants selon leur type de mission | 69 |
| Figure 4.2 Répartition des organismes communautaires répondants selon leur degré d'ancienneté | 70 |
| Figure 4.3 Répartition des organismes communautaires répondants selon leur degré de recours au bénévolat..... | 71 |
| Figure 4.4 Distribution des organismes communautaires répondants selon leur niveau de revenu total lors de l'année financière 2013-2014..... | 72 |
| Figure 4.5 Répartition du financement obtenu lors de l'année financière 2013-2014 par les organismes communautaires répondants selon la source | 74 |
| Figure 4.6 Distribution des organismes communautaires répondants selon la source principale de revenus | 84 |
| Figure 4.7 Répartition du financement obtenu par les organismes communautaires répondants lors de l'année financière 2013-2014 selon le mode de financement..... | 85 |
| Figure 4.8 Distribution des organismes communautaires répondants selon leur niveau de financement en soutien à la mission | 88 |
| Figure 5.1 Causes des problèmes de financement survenus entre 2011 et 2014 selon les organismes répondants (N=43) | 91 |
| Figure 5.2 Conséquences des problèmes de financement survenus entre 2011 et 2014 sur la gestion des organismes répondants (N=43)..... | 93 |
| Figure 5.3 Conséquences des problèmes de financement survenus entre 2011 et 2014 sur les conditions de travail du personnel des organismes répondants (N=43) | 94 |
| Figure 5.4 Conséquences des problèmes de financement survenus entre 2011 et 2014 sur les activités et services des organismes répondants (N=43)..... | 95 |
| Figure 5.5 Types de problèmes de gestion du personnel rencontrés entre 2011 et 2014 par les organismes répondants (N=47) | 96 |

TABLE DES TABLEAUX

| | |
|---|----|
| Tableau 4.1 Sources de financement des organismes communautaires répondants pour l'année financière 2013-2014 selon leur type de mission (N=62) | 82 |
| Tableau 4.2 Types de rapports mentionnés par les organismes communautaires répondant selon les sources de financement (N=52)..... | 82 |
| Tableau 4.3 Modes de financement selon la source principale de revenu | 88 |

| | |
|--|-----|
| Tableau 5.1 Réductions d'activités et/ou de services des organismes communautaires répondants selon les problèmes de financement et de gestion de personnel (N=35) | 98 |
| Tableau 5.2 Cessations d'activités temporaires selon les problèmes de financement et de gestion de personnel (N=8) | 99 |
| Tableau 5.3 Changements de mission et/ou d'orientations selon les problèmes de financement et de gestion de personnel (N=7)..... | 100 |
| Tableau 6.1 Concentration de problèmes de financement selon les caractéristiques du profil des organismes communautaires répondants | 103 |
| Tableau 6.2 Concentration des causes des problèmes de financement mentionnées par les organismes communautaires répondants selon les caractéristiques de leur profil..... | 105 |
| Tableau 6.3 Concentration des problèmes de financement selon les caractéristiques du financement des organismes communautaires répondants..... | 106 |
| Tableau 6.4 Concentration des causes des problèmes de financement mentionnées par les organismes communautaires répondants selon les caractéristiques de leur financement | 108 |
| Tableau 6.5 Concentration des problèmes de gestion du personnel selon les caractéristiques du profil des organismes communautaires répondants..... | 109 |
| Tableau 6.6 Concentration des types de problèmes de gestion du personnel selon les caractéristiques du profil des organismes communautaires répondants | 111 |
| Tableau 6.7 Concentration des problèmes de gestion du personnel selon les caractéristiques du financement des organismes communautaires répondants | 112 |
| Tableau 6.8 Concentration des types de problèmes de gestion du personnel selon les caractéristiques du financement des organismes communautaires répondants | 114 |
| Tableau 6.9 Réductions d'activités et des services, cessations temporaires d'activités et changements de mission et d'orientations selon les caractéristiques du profil des organismes | 116 |
| Tableau 6.10 Réductions d'activités et des services, cessations temporaires d'activités et changements de mission et d'orientations selon les caractéristiques du financement des organismes | 118 |

INTRODUCTION

Fondé en 1994, le Regroupement des organismes communautaires de la région 03 (ROC 03) rassemble près de 190 organismes communautaires qui œuvrent principalement dans le domaine de la santé et des services sociaux tels que les soins à domicile, la santé mentale, la dépendance, la violence, la déficience intellectuelle ou physique, les jeunes en difficultés, etc.

Les buts et objectifs poursuivis par le ROC 03 sont de : 1) regrouper les organismes et les groupes communautaires autonomes et bénévoles de la région 03 (Québec, Charlevoix et Portneuf); 2) défendre et promouvoir le développement et les intérêts des organismes et des groupes communautaires autonomes, populaires et bénévoles ainsi que des populations qu'ils desservent; 3) favoriser la collaboration, l'échange, la concertation entre ses membres ainsi que le développement d'une analyse sociale, politique, économique et solidaire; 4) représenter ses membres auprès de la population en général et des instances gouvernementales; 5) favoriser et soutenir la mobilisation, l'organisation, le développement et la consolidation du mouvement communautaire autonome, populaire et bénévole dans la région et appuyer les initiatives en ce sens; 6) et faire connaître la nécessité de l'intervention communautaire autonome, ainsi que d'une politique de respect et de soutien de cette intervention.

Questionnement de départ du ROC 03

Selon les observations effectuées par le ROC 03, le milieu communautaire de la Capitale-Nationale est confronté à une précarité financière depuis quelques années. Ces difficultés conduiraient plusieurs organismes communautaires à réduire les activités et les services qu'ils offrent à la population, à changer leur mission et leurs orientations ou à cesser temporairement ou définitivement leurs activités. Selon le ROC 03, plusieurs motifs ont incité les organismes communautaires à recourir à ces mesures tels que la perte d'un bailleur de fonds, des difficultés d'autofinancement, des déficits accumulés, l'apparition de nouvelles exigences légales, un roulement ou un épuisement du personnel,

etc. Le ROC 03 constate également qu'il existe des disparités en matière de financement public entre les différents secteurs d'activités. Selon le ROC 03, les conditions précédemment décrites mettent à risque la survie des organismes communautaires ainsi que la qualité des activités et des services offerts.

Afin d'orienter son action, le ROC 03 désire mieux connaître l'ampleur de ce phénomène, à savoir pourquoi les organismes communautaires membres de la région 03 ont eu recours à des réductions, à des changements de mission et d'orientations ou à des cessations d'activités et évaluer dans quelle mesure ce phénomène est lié à des problèmes financiers. Le ROC 03 se questionne ainsi sur les raisons de l'adoption de telles mesures par les organismes communautaires et sur leurs conséquences sur les services rendus, la fréquentation des organismes et l'organisation des équipes de travail.

Ce rapport fait état des travaux réalisés lors de cette étude portant sur les réductions, modifications et cessations d'activités et de services des organismes communautaires de la région de la Capitale-Nationale entreprise en septembre 2014. Il a pour objectif de présenter la problématique de recherche, les détails relatifs à la méthodologie de recherche ainsi que les résultats obtenus.

Le premier chapitre de ce document met en contexte le sujet à l'étude et présente la problématique ciblée. Pour ce faire, ce chapitre est divisé en six sections. D'abord, nous ferons un retour sur l'histoire du milieu communautaire québécois pour repérer les origines des organismes communautaires ainsi que leur évolution au rythme des conjonctures sociales, politiques et économiques. Ensuite, nous présenterons les principales caractéristiques qui définissent les organismes communautaires ainsi que les rôles qu'ils tiennent dans la société québécoise. Nous enchaînerons en distinguant les particularités du modèle organisationnel communautaire. Nous présenterons une typologie des organismes communautaires servant à classer les organismes selon leur mission principale. Nous poursuivrons avec une description des influences de l'environnement organisationnel sur les pratiques des organismes communautaires. Nous nous attarderons ensuite aux rapports entre les organismes communautaires et leurs principaux bailleurs de fonds avant de proposer une typologie des rapports. Par la suite,

nous exposerons les enjeux liés à l'obtention des ressources financière en présentant les différentes sources et modes de financement auxquels ont recours les organismes communautaires. Enfin, nous observerons les impacts du sous-financement sur les organismes communautaires selon différentes études. Dans le second chapitre, nous présenterons la question de recherche autour de laquelle s'articulent six objectifs et cinq hypothèses de recherche. Le troisième chapitre détaille la méthodologie de recherche en décrivant les résultats de la pré-enquête, la composition du questionnaire, la sollicitation et le recrutement des organismes ainsi que l'analyse des données collectées. Divers documents produits pour cette étude se retrouvent en annexe du rapport : le schéma d'opérationnalisation, les résultats détaillés de la pré-enquête, le questionnaire, le plan d'analyse, le formulaire de consentement et la lettre de sollicitation des participants. Le quatrième chapitre présente les principales caractéristiques des organismes communautaires répondants selon leur profil et leur état de financement. Le cinquième chapitre s'attarde aux problèmes rencontrés par les organismes communautaires. Le sixième chapitre porte sur la fréquence relative des problèmes vécus par les organismes communautaires répondants selon leurs principales caractéristiques. Finalement, le septième et dernier chapitre est une synthèse des résultats de cette étude ainsi qu'une analyse théorique des conclusions tirées. Ce chapitre se termine sur les propos des organismes communautaires répondants sur l'avenir du communautaire et sur les solutions à privilégier.

CHAPITRE 1 : MISE EN CONTEXTE ET PROBLÉMATIQUE

Répondre aux préoccupations du ROC 03 et étudier le phénomène de réduction des activités et services, de modification de la mission et des orientations et de cessation d'activités chez les organismes communautaires de la région de la Capitale-Nationale exige au préalable de définir la problématique et de contextualiser la situation des organismes communautaires étudiés. Pour ce faire, nous exposerons dans ce premier chapitre certaines définitions des organismes communautaires et des rôles qu'ils tiennent en société. Nous décrirons également ce qui distingue le modèle organisationnel communautaire des autres formes d'organisations. Nous proposerons également une classification des organismes communautaires selon leur mission principale. Par la suite, nous nous attarderons à l'influence de l'environnement organisationnel sur les pratiques des organismes communautaires. Nous identifierons les types de rapport existants entre les organismes communautaires et les bailleurs de fonds. De plus, nous éclaircirons les enjeux liés à l'obtention des ressources et du financement. Nous décrirons les modes de financement des organismes ainsi que leurs sources de financement. Finalement, nous documenterons les impacts du manque de financement sur les organismes communautaires. Mais avant de procéder à ces clarifications, il nous semble essentiel de retracer l'historique du milieu communautaire québécois pour en comprendre l'évolution récente.

1.1 Historique du milieu communautaire québécois

Depuis cinq décennies, le milieu communautaire québécois évolue au gré des conjonctures sociales, politiques et économiques. Afin de mieux comprendre la nature et l'ampleur des difficultés auxquelles sont actuellement confrontés les organismes communautaires, il est essentiel de faire un saut dans le passé pour saisir adéquatement les différentes étapes du développement de ces derniers.

1.1.1 Avant 1960 : une philanthropie catholique

Jusqu'aux années 1960, l'Église catholique s'occupe de la quasi-totalité des actions philanthropiques au Québec. Un vaste réseau de services sociaux fonctionne sous l'autorité des évêques qui font figure d'administrateurs sociaux de leurs territoires. En lien ou en parallèle avec ce réseau, il existe également divers mouvements catholiques, syndicaux, coopératifs, culturels et de jeunesse. Toutefois, la norme est d'abord et avant tout à l'aide individuelle ou familiale et peu d'organisations se spécialisent dans l'intervention liée aux problèmes sociaux généraux (Lamoureux et al., 2002).

1.1.2 Les années 1960 : agitations sociales et naissance des organismes communautaires

Dans le tournant des années 1960, la Révolution tranquille transforme la société québécoise, notamment à travers un large processus de laïcisation des institutions dans des secteurs clés tels que la santé, l'éducation et les services sociaux. L'État s'intéresse alors aux problèmes associés aux inégalités sociales et adopte diverses mesures de protection sociale. Ces mesures sont promues par plusieurs mouvements sociaux dans un contexte de contestation et de revendication sociale, permettant ainsi à la participation citoyenne autour d'enjeux collectifs de prendre de l'ampleur. Cette conjoncture contribue à l'émergence des organismes communautaires tels que nous les connaissons aujourd'hui.

La première forme que prennent les organismes communautaires est celle des comités citoyens, des rassemblements fondés principalement dans les quartiers défavorisés des principales villes québécoises. Ce phénomène se perçoit également dans les milieux ruraux où les populations se réunissent pour le développement de leurs paroisses ou de leurs villages menacés de fermeture. Les comités citoyens agissent en tant qu'espaces de mobilisation permettant aux communautés de se rassembler et de choisir collectivement de porter des revendications qui les concernent. C'est à partir de ces comités citoyens que se crée petit à petit une grande diversité de services communautaires. Les luttes des comités citoyens tendent souvent vers la gestion collective des services menant ainsi à la création de services communautaires parallèles

tels que des cliniques de santé, des comptoirs alimentaires, des maisons de quartiers, des garderies et des cliniques juridiques. La nature des revendications mises de l'avant varie, mais les comités citoyens partagent l'idéal d'une prise en charge par les populations des préoccupations les concernant (Lamoureux et al, 2002).

Au cours des années 1960, un premier pas est fait vers la professionnalisation du milieu communautaire alors que le service social devient reconnu en tant que discipline académique. Jusque là, les premiers travailleurs du domaine se font appeler « animateurs sociaux » et leur rôle est d'encourager chez les groupes défavorisés la prise de conscience collective des enjeux sociaux et politiques qui affectent leurs conditions de vie. Ils cherchent à encourager la participation sociale par l'appropriation citoyenne des pouvoirs et la prise en charge collective des services. Cela dit, les animateurs sociaux demeurent, tout comme le reste du personnel des organismes communautaires, majoritairement des militants et des bénévoles dont l'action a une visée de changements sociaux (Bourque et al., 2007; Dubé et al., 2009).

1.1.3 Les années 1970 : les débuts de l'institutionnalisation de l'organisation communautaire

L'État, qui fut initialement réceptif aux revendications citoyennes, limite son implication à partir des années 1970. Les groupes communautaires misent alors sur des initiatives autonomes afin de combler des besoins et offrir des services qu'ils jugent nécessaires. Les médias et les groupes culturels communautaires, ainsi que diverses organisations telles que des groupes de femmes, des groupes d'assistance technique en habitation, des garderies, des habitations coopératives et des groupes de solidarité internationale sont créés dans cet esprit (Lamoureux et al, 2002).

De son côté, le gouvernement du Québec va de l'avant avec la Loi 65 de réforme du système de santé et des services sociaux. Cette réforme modifie les rapports entre l'État et les organismes communautaires par l'implantation de centres locaux de services communautaires (CLSC) et de centres régionaux de santé et de services sociaux (CRSSS). L'État s'inspire de la mise sur pied de services populaires contrôlés par les

citoyens. En effet, selon Lamoureux et al. (2002), cette période correspond au début d'un processus de professionnalisation et d'institutionnalisation de l'action communautaire vidée de sa perspective politique originelle. À l'intervention collective basée sur la participation citoyenne de la population, l'État cherche à substituer un réseau public d'organisation communautaire axé sur le développement et l'encadrement de services en s'inspirant de la pratique développée par les organismes communautaires.

Cette réforme correspond au moment où l'organisation communautaire devient reconnue par les établissements publics, ce qui permet l'émergence de l'organisateur communautaire salarié alors que jusque-là le communautaire fonctionnait surtout avec des bénévoles, des volontaires et des militants. La reconnaissance institutionnelle de l'organisation communautaire est favorisée par deux éléments principaux : le besoin de mobiliser des groupes, des organisations et des communautés pour résoudre d'importants problèmes sociaux ainsi que l'appui d'établissements d'enseignement et d'associations professionnelles, notamment en travail social. Le soutien des gestionnaires du réseau public envers le potentiel des organisateurs communautaires joue également en faveur de leur reconnaissance (Bourque et al. 2007).

La professionnalisation et l'institutionnalisation de l'organisation communautaire et du service social restructurent les organismes communautaires ainsi que leurs rapports à l'État. Le développement d'une « expertise communautaire » écarte, dans une certaine mesure, les intervenants généralistes et les citoyens impliqués dans les organismes communautaires. Ainsi, la perspective d'action globale en ce qui concerne les problèmes sociaux est en partie délaissée et substituée par la gestion professionnalisée de services précis. Cette professionnalisation ne s'étend pas à l'ensemble du milieu communautaire dès les années 1970, mais elle prend de l'ampleur progressivement au cours des décennies subséquentes (Beaulieu et al., 2009). Toutefois, déjà à cette époque, la professionnalisation se heurte au militantisme et les façons de faire, tout comme les objectifs, sont sources de conflits au point où plusieurs militants de la première heure quittent le milieu communautaire (Lamoureux et al, 2002).

Cette période marque aussi le début du financement continu accordé par l'État grâce au Programme de soutien aux organismes communautaires (PSOC) destiné aux organismes en santé et en services sociaux (Lamoureux et al, 2002).

1.1.4 Les années 1980 : désengagement de l'État et multiplication des initiatives communautaires

Depuis la récession économique des années 1980, un fort discours économiste favorable à la déréglementation, à la privatisation et au désengagement économique et social de l'État s'accompagne d'une diminution de la prise en charge publique de la santé et des services sociaux. La récupération par les organismes communautaires de plusieurs services assurés jusque-là par l'État provoque un déséquilibre entre les budgets alloués aux organismes communautaires et les besoins exprimés par la population. En effet, de nouvelles ressources communautaires sont développées dans les domaines de la toxicomanie, de l'hébergement jeunesse, de l'itinérance, de la santé mentale, des banques alimentaires, des cuisines collectives, de la famille, des communautés culturelles, des personnes âgées et des handicapés. Les organismes doivent dorénavant consacrer davantage de ressources à la recherche et à la gestion de nouveaux types de financement, qu'ils proviennent de sources publiques, privées ou de l'autofinancement (Lamoureux et al., 2002).

Devant la récession et cette crise de l'État-providence, l'organisation communautaire met de l'avant diverses stratégies pour pallier au désengagement de l'État. Il y a, d'abord, des organismes qui favorisent l'implication de la population qu'ils desservent dans la mise en place d'activités et de services. Par exemple, un organisme qui a pour mission la démystification de la diversité sexuelle demandera à ses usagers de donner des ateliers de sensibilisation dans les écoles sur le sujet. Ensuite, il y a la création d'entreprises collectives (coopératives) et l'essor du développement économique communautaire par les citoyens dans le but de revitaliser les quartiers et les villages affectés par la récession économique. La solidarité internationale est aussi promue à travers l'éducation populaire et des campagnes de soutien concernant diverses luttes sociales à travers le monde. Dans ce contexte de crise économique, le communautaire

redouble d'intérêt pour la défense des droits des plus démunis et des exclus socialement qui sont encore plus à risque face aux nouvelles orientations de la politique budgétaire de l'État québécois dans les domaines du social et du communautaire. Les personnes âgées, les femmes, les travailleurs en situation précaire et les assistés sociaux font partie des populations les plus à risque et donc les plus visées par les organismes communautaires. Enfin, le communautaire vise également à politiser les citoyens en augmentant leur intérêt pour les affaires publiques. Cela se fait, entre autres, en stimulant leur sens critique vis-à-vis les partis politiques traditionnels et en défendant plutôt les partis politiques de gauche plus collés sur les préoccupations du communautaire (Bourque et al, 2007).

Le rapport des organismes communautaires avec l'État devient de plus en plus conflictuel et de grands efforts de concertation sont menés de part et d'autre. En effet, les organismes communautaires sont de plus en plus préoccupés par le maintien de leur autonomie vis-à-vis de l'État. Des regroupements régionaux et sectoriels d'organismes communautaires sont formés comme outils de représentation et de concertation afin de défendre les intérêts des organismes communautaires (Lamoureux et al, 2002; Larivière, 2001).

1.1.5 Les années 1990 : développement d'une complémentarité publique-communautaire

Dans les années 1990, de nouveaux objectifs politiques de l'État sont clairement présentés : la lutte contre la dette nationale et les déficits publics. Afin de réduire ses dépenses, l'État réduit progressivement les ressources allouées au secteur de la santé et des services sociaux et oriente son soutien aux organismes communautaires en favorisant ceux qui offrent les services priorisés par l'État. Par conséquent, les organismes sont confrontés à des limitations étatiques dans leur champ d'action. L'État désire entretenir une relation de complémentarité avec le milieu communautaire qui se manifeste par une reconnaissance du rôle des organismes communautaires. Le développement de la professionnalisation dans le milieu communautaire contribue à la plus grande crédibilité accordée par l'État aux organismes communautaires. En ce sens, la Loi sur les services de

santé et les services sociaux (LSSSS) de 1991 reconnaît le rôle particulier des organismes communautaires en tant que donneurs de services ainsi que l'importance de leur autonomie. D'une part, cette loi est perçue comme un gain important par plusieurs organismes communautaires puisqu'il s'agit de revendications portées depuis plusieurs années. D'autre part, certains organismes craignent que cette reconnaissance ne serve qu'à justifier la sous-traitance des organismes communautaires par l'État (Lamoureux et al., 2002).

En soutien aux organismes communautaires, des budgets publics sont réorientés vers le PSOC afin de rehausser leur financement. Cependant, ce ne sont pas tous les organismes communautaires qui voient leur financement augmenter, car les montants sont offerts avant tout aux organismes qui répondent aux orientations gouvernementales en matière de santé et de services sociaux. En 1995, le Secrétariat à l'action communautaire autonome (SACA) est créé, faisant suite à la demande pour une instance consacrée au soutien financier de l'action communautaire autonome. Le SACA administre divers fonds destinés à soutenir l'action communautaire autonome (Lamoureux et al., 2002).

Durant cette décennie, l'État procède à une régionalisation de l'administration du secteur de la santé et des services sociaux par la mise en place des régies régionales. Sous le nom de réforme Côté, ces nouvelles structures issues de cette réorganisation sont désormais responsables du dialogue avec les organismes communautaires ainsi que de l'attribution de ressources et de fonds publics destinés à soutenir l'offre de service en santé et services sociaux. Cela entraîne des disparités au niveau du financement, car auparavant la gestion se faisait par secteur d'activité (lutte contre la pauvreté, santé mentale, jeunesse, etc.) et non par région. Selon certains intervenants du milieu communautaire, la réforme Côté, dans laquelle s'inscrit la LSSSS, contribue à un phénomène de sous-traitance des organismes communautaires par l'État, car ce dernier cherche à augmenter les rapports institutionnels avec les organismes communautaires dans le but d'influencer leurs orientations (Depelteau, 2013). En fait, la politique choisie par l'État consiste à mettre en place des programmes destinés aux populations les plus

vulnérables en se limitant toutefois à des réalités et à des problèmes bien précis touchant ces populations. Autrement dit, les programmes gouvernementaux en santé et services sociaux n'ont pas une perspective globale ou préventive vis-à-vis les problèmes sociaux, mais plutôt une orientation curative. Par conséquent, les organismes qui souffrent le plus des priorités gouvernementales sont ceux qui sont spécialisés dans les activités de défense des droits, d'éducation populaire et de mobilisation vers des transformations sociales (Lamoureux et al., 2002).

1.1.6 Les années 2000 : instrumentalisation des organismes communautaires

Les années 2000 débutent par la reconnaissance officielle des organismes communautaires en tant qu'agents de développement social et économique avec l'établissement de la Politique gouvernementale sur l'action communautaire de 2001. Pour les organismes du milieu communautaire, il s'agit d'une victoire puisqu'ils réclament depuis longtemps une reconnaissance légale de leur rôle au sein de la société québécoise. Cependant, certains organismes reprochent à cette politique de ne pas cautionner l'intégralité de la mission du communautaire en ignorant la dimension subversive et critique des organismes communautaires ainsi que leur mode de gestion qui diffère des pratiques favorisées par l'État (Lamoureux et al., 2002). En effet, cette politique est en continuité avec la LSSSS de 1991 puisqu'elle étend le modèle de relation avec l'État propre au secteur de la santé et des services sociaux aux organismes communautaires de tous les secteurs d'activités (Proulx et Savard, 2012). Parmi les objectifs généraux de la Politique apparaît « la consolidation de l'action communautaire par des orientations générales et des grandes balises nationales qui s'appliqueront à l'ensemble des ministères et des organismes gouvernementaux » (SACA, 2001). Par conséquent, bien que l'autonomie des organismes communautaires est une fois de plus soulignée par cette politique, des pressions institutionnelles visant l'uniformisation de l'action communautaire tentent d'influencer les orientations des organismes et portent directement atteinte à leur autonomie. Cette contradiction entre le discours et l'action de l'État teinte depuis les rapports avec les organismes communautaires.

Cette dynamique s'opère davantage à travers l'application de la Loi 25 sur les agences de développement de réseaux locaux de services de santé de 2003 qui substitue les agences de santé et de services sociaux aux régies régionales. Ces nouvelles structures ont pour mandat de « mettre en place, sur leur territoire, une organisation de services intégrés visant à rapprocher les services de la population et à faciliter le cheminement de toute personne dans le réseau » (P.L. 25, 2003, p.2). De plus, ils doivent répondre directement aux objectifs des programmes gouvernementaux, ce qui a pour effet de modifier les critères en termes de financement ainsi que les types d'activités et de services subventionnés. En effet, les agences reçoivent désormais des enveloppes budgétaires qu'ils doivent distribuer selon les priorités ministérielles et leurs programmes.

Dans cette optique centralisatrice de l'État, les centres de santé et de services sociaux (CSSS) sont créés comme territoires administratifs rassemblant les CLSC, les centres d'hébergement et de soins de longue durée (CHSLD) et les centres hospitaliers (CH). Les CSSS ont pour mandat d'évaluer les « besoins réels » de la population (et non de recueillir ses demandes), de connaître les ressources disponibles et d'organiser des services en conséquence. Pour satisfaire les orientations en santé et services sociaux de l'État, les organisations publiques passent de partenaires à supérieurs hiérarchiques immédiats des organismes communautaires, ce qui met à mal la relation entre les instances publiques et le communautaire qui désire conserver son autonomie d'action (Depelteau, 2013).

À partir de 2008, le financement lié au PSOC, qui était jusqu'alors principalement distribué pour le soutien à la mission, est désormais officiellement consacré en partie à des activités spécifiques et à des projets ponctuels. Plus encore, des réformes d'évaluation des programmes et du soutien aux organismes communautaires sont instaurées ainsi que de nouvelles exigences en matière de reddition de comptes. En somme, l'État souhaite que les organismes communautaires occupent une plus grande place pour répondre aux besoins sociaux tout en limitant institutionnellement leur autonomie et en complexifiant les critères liés à l'obtention de certaines formes de financement. Par conséquent, les organismes communautaires doivent, plus que jamais, avoir recours à plusieurs bailleurs

de fonds afin de boucler leur budget ou accorder leurs objectifs avec ceux de l'État (Depelteau, 2013).

La part du secteur privé dans le financement des organismes communautaires augmente également durant les années 2000 alors que divers partenariats publics-privés (PPP) sous la forme de fonds de soutien sont créés. Ces fonds sont créés en suivant la volonté de l'État d'avoir recours aux initiatives philanthropiques privées pour financer les organismes communautaires. Plusieurs fondations privées contribuent d'ailleurs de plus en plus au financement des organismes communautaires, la Fondation Lucie et André Chagnon (FLAC) étant la plus importante d'entre-elles. À travers ce type de financement, les organismes communautaires se heurtent à un mode de fonctionnement des fondations issu du milieu des affaires, c'est-à-dire à la présence « d'une dynamique "descendante" plus hiérarchique » qui contraste avec « l'approche "ascendante" plus démocratique » des organismes communautaires (Depelteau, 2013). En d'autres mots, les organismes communautaires ont parfois de la difficulté à faire reconnaître leur autonomie d'action, leur mission et leur mode organisationnel spécifique par certaines fondations.

Rétrospectivement, selon Lamoureux et al. (2002), il est possible de diviser l'histoire des organismes communautaires en quatre étapes ou générations principales, c'est-à-dire; « les comités citoyens » (1965-1975), « les groupes populaires » (1976-1985), « les groupes centrés sur le partenariat dans une perspective de livraison de services ou de développement économique local » (1986-1995) ainsi que la « concrétisation de la consolidation du partenariat et de la concertation et une relative diminution de son caractère conflictuel » (1996-2002). Cela dit, il ne s'agit pas du remplacement d'un type d'action communautaire par un autre, mais bien d'une superposition de ceux-ci.

1.1.7 Situation actuelle : projet de loi 10 et réformes structurelles

L'histoire du milieu communautaire met en lumière les différents enjeux autour de son existence, de son évolution, de son mode d'organisation, de son financement ainsi qu'au sujet de l'action des organismes communautaires depuis leur création. Une variété

de structures ont été mises en place afin de gérer l'action communautaire, qu'il s'agisse de structures de concertation, de rassemblement ou encore des instances publiques ou privées ayant des rapports directes avec les organismes communautaires. Ces structures ont évolué ou ont été remplacées au fil du temps, faisant place à de nouvelles dynamiques dans la formation des activités et des services communautaires, particulièrement en ce qui a trait à la santé et aux services sociaux. Par exemple, la création des CLSC et ensuite des CSSS ou encore la mise sur pied des régies régionales qui ont été remplacées par les agences de santé et de services sociaux.

En ce mois d'avril 2015, de nouvelles restructurations viennent tout juste d'avoir lieu pour le milieu de la santé et des services sociaux. Le gouvernement du Québec a appliqué son projet de loi 10 qui modifie l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux, notamment par l'abolition des agences régionales. Cette réforme a comme objectif d'abolir les agences de santé et de services sociaux et de mettre en place des Centres intégrés de santé et de services sociaux (CISSS) qui rassembleraient, entre autres, les CSSS, les CLSC, les CHSLD et certains CH. Un pouvoir décisionnel accru est aussi prévu pour le ministre de la Santé et des Services sociaux :

Le ministre pourra prescrire des règles sur la structure organisationnelle de la direction de l'établissement ou toute autre mesure permettant une meilleure organisation et une saine gestion [...] et établira chaque année les règles budgétaires pour déterminer le montant des dépenses de fonctionnement qui sera alloué aux établissements par programmes-services permettant de protéger les clientèles les plus vulnérables (P.L. 10, 2014).

Plusieurs organismes communautaires craignent actuellement que cette réforme n'affecte l'accessibilité ainsi que la qualité des activités et des services offerts à la population. Ils s'inquiètent également que la gestion des problèmes sociaux selon la spécificité des régions ne soit plus assurée. Cette centralisation du pouvoir entre les mains du MSSS constitue une autre raison de craindre une perte d'autonomie des organismes communautaires vis-à-vis de l'État (ROC 03, 2014). Cette restructuration pourrait éventuellement transformer de manière importante l'action communautaire dans le milieu

de la santé et des services sociaux, ainsi que les rapports entre l'État et les organismes communautaires.

Dans le cadre de cette étude, nous considérons que plusieurs éléments de l'histoire du milieu communautaire québécois sont à retenir pour comprendre adéquatement ce qui définit les organismes communautaires actuels. D'abord, nous observons que le milieu communautaire était autrefois principalement une alternative aux structures sociales dominantes. En effet, les premiers organismes communautaires sont issus d'une tradition militante, voire contestataire, puisqu'ils ont été formés dans un contexte de mobilisation sociale et de revendications. Ils avaient comme principal objectif d'offrir des initiatives démocratiques et alternatives aux citoyens de la communauté dans une perspective subversive par rapport au système social établi. Toutefois, à cette approche critique portée sur la transformation sociale se sont progressivement ajoutées des pratiques héritées des structures initialement contestées. Ce phénomène est le résultat d'un processus de professionnalisation et d'institutionnalisation de l'action communautaire qui a transformé le milieu communautaire au cours des décennies. Ce processus a influencé la pratique de nombreux organismes tout en contribuant à l'apparition de nouveaux. Par conséquent, plusieurs organismes répondent désormais à des demandes en santé et services sociaux provenant de l'État ou d'autres groupes privés. Cette dynamique est accentuée par la dépendance accrue des organismes communautaires à des types de financement qui limitent leur autonomie d'action en forçant la mise en œuvre d'activités et de services précis. Cela dit, les organismes communautaires ne sont pas tous institutionnalisés et instrumentalisés par leurs bailleurs de fonds et des rapports variés sont entretenus avec les acteurs publics et privés. En effet, certains organismes demeurent très critiques vis-à-vis les institutions même chez ceux qui ont développé des partenariats avec l'État et avec d'autres acteurs sociaux. Plusieurs organismes font preuve de prudence envers le risque de hiérarchisation des rapports entre les instances publiques et/ou privées et les organismes communautaires.

En somme, les organismes communautaires forment plus que jamais un ensemble hétérogène qui évolue dans des cadres complexes et variés. Ainsi, nous devons demeurer

sensibles aux différentes traditions qui caractérisent les organismes communautaires pour mieux cerner ce qui motive leurs décisions, ou plus spécifiquement leur mission et leurs orientations. Lors de cette étude, une attention particulière sera portée aux caractéristiques de chaque organisme telles que : le type de mission, le niveau d'ancienneté et le degré de recours au bénévolat. Nous étudierons également les liens existants entre les caractéristiques du profil des organismes et de leur financement ainsi qu'avec les rapports qu'ils entretiennent avec leurs bailleurs de fonds pour mieux comprendre en quoi ces rapports peuvent définir leurs orientations.

1.2 Définition des organismes communautaires

Pour dresser des profils représentatifs des organismes communautaires, nous nous attardons, dans cette section, aux grandes caractéristiques qui les définissent. Une variété de définitions des organismes communautaires et de l'action communautaire est présente dans la littérature et divers auteurs affirment que ses contours restent à définir (Dupperé, 2004). Malgré tout, nous nous arrêtons ici sur certains paramètres qui sont généralement acceptés en tant qu'éléments constitutifs d'un organisme communautaire. Ils serviront de références pour clarifier ce qu'est à la base un organisme communautaire. Ainsi, nous pourrions évaluer en quoi les impacts des problèmes vécus par les organismes les font déroger de cette définition fondamentale.

1.2.1 Rôles des organismes communautaires

Après lecture des principaux écrits s'étant attardés aux rôles des organismes communautaires, nous en retenons cinq principaux, c'est-à-dire : fournisseur de services, innovateur, gardien du pluralisme, rassembleur et identificateur des problèmes sociaux.

Fournisseur de service

L'une des fonctions des organismes communautaires est d'offrir une variété de services abordables à la communauté qui peuvent toucher autant la santé, l'éducation, les services sociaux et le développement de la communauté. Ces services ont la particularité de répondre à des besoins qui ne sont pas comblés par d'autres secteurs que ce soit le

gouvernement ou le marché. Il s'agit souvent de services adressés aux populations défavorisées ou de services visant des besoins minoritaires dans la société. Ces services peuvent être complémentaires à des services offerts par d'autres secteurs, mais ils en diffèrent souvent qualitativement. En général, cela s'explique par les méthodes alternatives qui sont employées dans le milieu communautaire et qui contrastent avec l'approche clientéliste des autres secteurs. Dans les faits, c'est plutôt la coopération entre les usagers et le personnel qui est favorisée (Anheier, 2005; Salamon et al., 2003).

Innovateur

Les organismes communautaires constituent un terrain fertile pour l'expérimentation et l'innovation en matière de services dans la communauté. Étant ancrés dans leur communauté et créés par les membres de celle-ci, les organismes communautaires sont dans une bonne position pour évaluer concrètement l'efficacité des politiques et des mesures qui s'intéressent aux problèmes sociaux et aux besoins de la communauté. De par leur position et leur modèle organisationnel, ils détiennent la latitude nécessaire pour développer des approches nouvelles, des programmes expérimentaux et d'autres façons de faire avant-gardistes. À titre comparatif, un tel pouvoir est moins accessible aux entreprises privées qui dépendent de leurs investisseurs ou encore pour les gouvernements qui sont limités par le processus électoral. Cependant, lorsque les innovations développées par les organismes ont du succès, elles peuvent être adoptées à grande échelle par des organisations gouvernementales ou par des entreprises qui les transformeront en produits marchands. En somme, c'est l'autonomie des organismes communautaires qui est le principal facteur leur permettant d'agir en tant qu'agents de changement (Anheier, 2005; Lamoureux, 2007).

Gardien du pluralisme

Les organismes communautaires contribuent à la démocratisation et au pluralisme des valeurs, des opinions et des préférences. Par leur vie associative et démocratique, les organismes communautaires sont des espaces sociaux permettant de promouvoir, d'exprimer et de défendre des valeurs et des préoccupations qu'elles soient d'ordre

religieuses, idéologiques, politiques, culturelles, sociales et au-delà. L'adoption commune des orientations et des objectifs de l'organisme permet de tenir compte et de respecter le pluralisme et la diversité existante dans la communauté (Anheier, 2005).

Rassembleur

Les organismes communautaires permettent aux individus d'une communauté de s'unir collectivement et de prendre la parole. Pour ce faire, ils offrent des lieux et des activités qui encouragent les échanges, l'entraide et la solidarité entre les membres de l'organisme. Les activités et services développés sont généralement le produit du dialogue entre les membres de l'organisme. Ce contexte permet de renforcer les liens sociaux qu'entretiennent les individus au sein de la communauté tout en augmentant leur capital social. Par capital social, nous parlons de « ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations [...] qui ne sont pas seulement dotées de propriétés communes, mais sont aussi unis par des liaisons permanentes et utiles » (Bourdieu, 1980, p.2). Un tel capital se développe par l'association et la coopération d'individus au sein des organismes communautaires (Lamoureux et al., 2002; Salamon et al., 2003).

Identificateur des problèmes sociaux

Étant en première ligne pour appréhender les problèmes sociaux, les organismes communautaires attirent l'attention du public vers des réalités ignorées ou inconnues et suggèrent des pistes de solutions. En effet, un organisme communautaire peut être défenseur de causes sociales, politiques, environnementales, ethniques ainsi que d'autres enjeux communautaires. Ainsi, le secteur communautaire a le potentiel d'engendrer des critiques sociales, voire ultimement des mouvements sociaux. D'ailleurs, la grande solidarité entre les membres des organismes communautaires et entre les organismes rend possible l'organisation d'une contestation sociale dont la forme peut être des plus diverses. Plus largement, les objectifs poursuivis par les organismes communautaires peuvent être de l'ordre de l'éveil des consciences, de l'évolution des idées et de la remise en question des institutions (Anheier, 2005; Salamon et al., 2003; Lamoureux, 2007).

Mentionnons toutefois que les rôles tenus par les organismes communautaires varient significativement selon des facteurs tels que le secteur d'activité, la composition des membres et du personnel, la région où l'organisme est établi ainsi que la conjoncture liée à sa fondation. Voilà pourquoi il faut comprendre les rôles précédemment évoqués comme un répertoire présentant la diversité des fonctions des organismes communautaires dans la société.

Statut institutionnel

Aux yeux de l'État québécois, c'est la Politique gouvernementale sur l'action communautaire de 2001, établie conjointement avec le milieu communautaire, qui définit légalement ce qu'est un organisme communautaire. Les critères sont d'être une organisation sans but lucratif, enracinée dans sa communauté, qui entretient une vie associative et démocratique et qui est libre de déterminer sa mission, ses approches et ses orientations. Toutefois, pour être considéré autonome, l'organisme communautaire doit :

[...] avoir été constitué à l'initiative des gens de la communauté, poursuivre une mission sociale qui lui soit propre et qui favorise la transformation sociale, faire preuve de pratiques citoyennes et d'approches larges, axées sur la globalité de la problématique abordée, et être dirigé par un conseil d'administration indépendant du réseau public (SACA, 2001, p.21).

Cette définition légale est surtout retenue par les instances publiques afin de régir les formes de partenariat qu'ils entretiennent avec les organismes communautaires.

1.2.2 Mission et secteurs d'activités

Formellement, un organisme communautaire se définit à la base par sa mission. Elle est établie par la communauté avant même la création de l'organisme et elle sert à préciser son champ d'intervention, ses orientations, ses activités et ses approches (Dubé et al., 2009). La mission est ni plus ni moins que le contrat social qui unit l'organisme et ses membres ainsi que l'organisme à la société. Elle doit exprimer clairement la visée à long terme de l'organisme (Anheier, 2005). La mission influence également les bailleurs de

fonds et les programmes de financement potentiels de l'organisme. Au regard de ces facteurs d'influence la mission des organismes communautaires rassemble généralement plusieurs buts auxquels sont associés divers niveaux d'importance.

Le profil des populations rejointes constitue également un critère de définition des organismes communautaires. En effet, la population rejointe est dans bien des cas une proportion importante du *membership* des organismes et par conséquent, elle peut représenter une part du conseil d'administration. Les populations rejointes sont d'origines diverses, mais les plus visées sont généralement celles qui vivent une situation d'exclusion sociale. Plus précisément, il s'agit souvent de « personnes vulnérables qui vivent et subissent les inégalités sociales et de santé » (Chevalier et al., 2013, p.14). Selon une étude de Chevalier et al. (2013) sur les organismes communautaires montréalais, les populations visées seraient surtout constituées de femmes, de personnes seules et de personnes dont la faiblesse du revenu fait qu'elles subviennent très difficilement à leurs besoins de base (Chevalier et al., 2013).

Par ailleurs, les types de populations rejointes sont représentatifs des secteurs d'activités associés aux organismes. Pour classifier le plus exhaustivement possible les organismes communautaires membres du ROC 03, nous retenons la liste suivante reconnue par l'agence de la santé et des services sociaux de la Capitale-Nationale :

- Alcoolisme, toxicomanie et jeu compulsif;
- Communautés culturelles;
- Concertation et regroupements d'organismes;
- Déficience intellectuelle;
- Déficience physique;
- Famille et enfance;
- Femmes;
- Hommes;
- Jeunesse;
- Lutte contre la pauvreté;
- Périnatalité;

- Santé mentale;
- Santé physique;
- Sexualité, contraception, diversité sexuelle, ITSS, sida;
- Soutien à domicile.

1.2.3 Valeurs portées par les organismes communautaires

Selon de nombreux témoignages de militants et de travailleurs du milieu communautaire, les valeurs principales qui guident les orientations des organismes communautaires sont : la justice sociale, la solidarité, la démocratie et l'autonomie. Ces valeurs influencent le choix des missions et des orientations ainsi que les moyens pour y parvenir. Brièvement, la justice sociale est ici définie comme « la répartition équitable de la richesse collective entre les membres de la société », ainsi que par « la satisfaction des besoins et le respect des droits des citoyens laissés-pour-compte » (Lamoureux et al., 2002, p.114-115). La solidarité « désigne la relation entre plusieurs personnes qui ont conscience d'une communauté d'intérêts, ce qui entraîne l'obligation morale de leur porter assistance » (Lamoureux et al., 2002, p.116).

La démocratie est pour sa part l'un des fondements des organismes communautaires, qui l'interprètent communément par :

[...] l'action d'encourager et de supporter la participation sociale des personnes dans l'expression de leurs problèmes et de leurs besoins, ainsi que dans le choix des objectifs, des stratégies et des moyens à mettre en œuvre pour y répondre. La valeur de démocratie implique aussi l'action de soutenir ou de créer des espaces de vie démocratiques, particulièrement pour les groupes sociaux qui vivent de l'exclusion et de la discrimination (Lamoureux et al., 2002 p.119).

Cette valeur se traduit par l'implication de la communauté, de la population desservie, des membres et du personnel dans les orientations de l'organisme par exemple par les assemblées générales et par la constitution du conseil d'administration.

L'autonomie est le contrôle des organismes sur leurs orientations par leurs libres pouvoirs de réflexion, de décision et d'action. Selon le socio-éthicien Henri Lamoureux, il

y a plusieurs raisons pour lesquelles les organismes communautaires se qualifient d'autonomes :

Ils se définissent comme autonomes pour souligner le fait qu'ils sont le produit de la volonté populaire et qu'ils exigent la reconnaissance d'une spécificité fondée à la fois sur un fonctionnement démocratique, sur une gestion assumée par des membres, sur des objectifs précis, sur un rythme de développement et sur une stratégie d'intervention décidée librement en fonction des intérêts des personnes ou du groupe social que soutient ou représente l'organisme (2007, p.17-18).

La défense de cette autonomie est justifiée par le devoir de « permettre aux individus, aux collectivités et aux peuples de développer leur confiance et leur capacité à affronter des choix personnels, sociaux, culturels et politiques » (Lamoureux et al., 2002, p.121). Ainsi, l'autonomie se manifeste par la prise en charge des organismes de leur propre développement dans un processus d'*empowerment*. Cela implique également que les individus ou les groupes membres de l'organisme peuvent agir et s'organiser eux-mêmes pour transformer leurs conditions sociales (Lamoureux et al., 2002).

1.3 Le modèle organisationnel distinct des organismes communautaires

Les organismes communautaires partagent un modèle organisationnel qui se démarque de la plupart des organisations publiques et privées. Saisir cette distinction est essentiel afin de situer adéquatement les organismes communautaires dans le paysage des organisations québécoises. Pour illustrer cette différence, nous retenons les modèles organisationnels de Burns et Stalker (1961) qui proposent deux pôles aux organisations, c'est-à-dire le modèle mécanique et le modèle organique. Ils précisent que les organisations mélangent généralement des caractéristiques des deux pôles ce qui les situe quelque part entre les deux (Jones, 1996).

Le modèle mécanique se caractérise par une division du travail précise et spécialisée. Chaque employé de ce type d'organisation se limite aux droits et obligations qui encadrent son rôle dans l'organisation. Le pouvoir est hiérarchique et appliqué par une structure communicationnelle stricte et verticale. Les supérieurs dirigent les

opérations et l'obéissance à leurs instructions fait acte de loyauté à l'organisation (Jones, 1996).

À l'inverse, le modèle organique caractérise les organisations au sein desquelles les tâches sont communes et où chaque employé (ou membre) apporte sa contribution par ses connaissances et ses compétences personnelles. La responsabilité n'est pas limitée à un seul individu et les problèmes sont généralement assumés par l'ensemble de l'organisation. Les interactions sont égalitaires et basées sur la consultation. La communication dans l'organisation tend à être du partage d'information et de conseils plutôt que des instructions. Enfin, l'engagement des individus dans l'organisation est basé sur le soutien des objectifs généraux plutôt que sur des intérêts individuels (Jones, 1996).

La similarité entre la structure des organismes communautaires et le modèle organique est significative. Cette particularité organisationnelle se démarque du modèle mécanique partagé par les organisations publiques et privées dont l'administration se fait davantage de façon bureaucratique et/ou managériale. Cela s'explique, entre autres, par la stabilité de l'environnement dans laquelle opèrent les organisations mécaniques. En effet, la demande pour les produits et services qu'ils offrent ne sont pas sujet à des changements majeurs et rapides ce qui explique le caractère relativement fixe de leurs objectifs et de leurs méthodes. Une organisation qui œuvre dans un environnement stable est susceptible de respecter l'ordre établi en matière organisationnelle en adhérant à une série de procédures disciplinaires et de contrôle (Jones, 1996). Ainsi, les employés qui y travaillent sont en position de simple rouage dans la mécanique de l'organisation et ils sont limités à un rôle spécifique et spécialisé. Leur environnement bureaucratique est une machine qui ne peut être modifié ou arrêté que par les plus hauts dirigeants (Weber, 1921/1968). À l'inverse, les organismes communautaires sont en constante mutation au niveau de leurs pratiques et des problèmes sur lesquels ils se penchent. Cette réalité nécessite une structure qui laisse une place importante à la créativité, à une variété de talents et habiletés ainsi qu'à des approches innovantes qui requièrent le travail collectif de l'ensemble des gens impliqués dans l'organisme.

C'est dans un ordre d'idées semblables que H. Mintzberg intègre les organismes communautaires dans sa typologie des organisations. Selon lui, les organismes communautaires correspondent au type « missionnaire » qui est caractérisé par « une idéologie forte partagée par les membres de la coalition interne » (Desreumaux, 2005, p.99). Le consensus est souvent atteint à propos de la mission, de l'idéologie et des orientations dans ce type d'organisation. Cet aspect fondamental réduit considérablement les conflits et les jeux politiques entre les membres tout en rendant superflu les formes de contrôles bureaucratiques. Le type « missionnaire » se différencie de types « instrument » et « système clos » (Desreumaux, 2005).

L'organisation « instrument » est plutôt « au service des buts d'un détenteur d'influence dominant [...] dont le pouvoir tient à la maîtrise d'une dépendance cruciale pour la survie de l'organisation ou d'une prérogative légale » (Desreumaux, 2005, p.99). Un tel détenteur d'influence implique que l'organisation dépendante doit adopter un fonctionnement issu de l'organisation influente. Nous pouvons associer cette définition à certaines organisations publiques et parapubliques ainsi qu'aux organisations qui dépendent largement du gouvernement. Toutefois, certains organismes communautaires peuvent s'apparenter à ce type d'organisation lorsqu'ils entretiennent une relation de forte dépendance par rapport aux institutions publiques (Desreumaux, 2005).

Pour ce qui est de l'organisation « système clos », il s'agit de « la conjonction d'un contrôle interne de type bureaucratique, basé sur la normalisation du travail, et d'une coalition externe composée d'acteurs dispersés et inorganisés » (Desreumaux, 2005, p.99) Le pouvoir est surtout centré aux mains de la direction générale de l'organisation afin qu'elle atteigne des objectifs de performance et de croissance. C'est un modèle qui correspond principalement aux grandes organisations telles que des entreprises privées ou des institutions publiques qui sont bien ancrées dans leur milieu (Desreumaux, 2005).

Cela dit, le modèle organique et le modèle missionnaire ne sont pas représentatifs de l'ensemble des organismes communautaires, mais il s'agit de points de repère efficace afin de démontrer les bases de leur structure organisationnelle. D'ailleurs, nous verrons plus loin que les organisations qui composent l'environnement des organismes

communautaires ainsi que la quête de financement et de ressources sont des facteurs qui contribuent à faire dévier les organismes de ces modèles de fonctionnement.

Membres et personnel

Jusqu'ici, nous avons mentionné à plus d'une reprise la singularité du *membership* et du personnel dans les organismes communautaires. Il est pertinent de comprendre en quoi ils permettent au fonctionnement des organismes de se démarquer des autres types d'organisations. D'abord, rappelons que le *membership* d'un organisme est souvent constitué de la population visée par la mission de l'organisme. Les membres participent à la vie associative et démocratique de l'organisme en participant aux assemblées de l'organisme et/ou en étant membres de son conseil d'administration. Ils sont donc le pilier premier de l'organisme, car ils dirigent collectivement les orientations de l'organisme ainsi que des activités et services mis en place. En ce qui concerne le personnel, il peut être composé de membres ou de non-membres, de bénévoles ou de salariés. Le personnel peut être un professionnel (travailleur social par exemple) ou encore être un militant ou un sympathisant de la cause portée par l'organisme (Lamoureux et al., 2002).

Pour éclairer ce que signifie l'implication des membres et du personnel dans les organismes communautaires, nous avons retenu la typologie des incitatifs de P.B Clark et J.Q Wilson et la typologie des implications de A. Etzioni rassemblées par Desreumaux dans *La théorie des organisations* (2005). D'abord, les organismes communautaires correspondent aux « organisations solidaires ou d'entraide » selon P.B Clark et J.Q Wilson. Les membres et bénévoles qui oeuvrent dans cette catégorie d'organisation s'engagent principalement dans le but d'obtenir des récompenses non-matérielles telles que la concrétisation en action de leurs valeurs, un sentiment d'appartenance et d'identification, un statut, du plaisir, etc. Ainsi, la formulation d'objectifs partagés est un aspect majeur de ce type d'organisation puisqu'ils sont à la base de l'implication des individus. Cette perspective se retrouve également dans ce que A. Etzioni appelle la « forme morale ». La forme morale est un type d'implication se manifestant par « une forte adhésion aux objectifs de l'organisation » (Desreumaux, 2005, p.90-91) pour des raisons sociales telles qu'un besoin de reconnaissance et/ou l'intériorisation de normes. Pour

l'individu, l'organisation en soi est importante et son adhésion à celle-ci est fondamentale. Autrement dit, les raisons qui justifient l'implication des membres sont relatives aux valeurs, au besoin d'appartenance ainsi qu'à l'assurance que l'organisation a un rôle essentiel à jouer dans la société (Desreumaux, 2005).

Concernant le personnel salarié, l'aspect monétaire s'ajoute à la balance. Ainsi, les salariés risquent de justifier leur engagement par les avantages financiers avant les objectifs formels de l'organisme, ce que Etzioni appelle la forme d'implication « calculée ». Cette forme d'implication peut mener à des conflits relatifs aux ressources matérielles (Desreumaux, 2005). Cependant, il est à noter que les organismes communautaires ont en moyenne un budget limité ce qui rend les avantages financiers et matériels peu compétitifs par rapport aux autres types d'organisation. Compte tenu de ces conditions, plusieurs salariés acceptent de travailler pour des motifs semblables aux membres et aux bénévoles. En effet, ils sont nombreux à supporter et à croire en la cause portée par l'organisme qui les engage ce qui motive à donner du temps sans espérer des conditions comparables au reste du marché du travail (Anheier, 2005). Cette situation s'explique aussi par l'engagement traditionnellement militant et humanitaire du personnel dans les organismes communautaires. Toutefois, la professionnalisation du personnel communautaire renverserait relativement cette tendance par une approche plus carriériste des salariés. Malgré tout, selon une étude de Brock et Banting (2001), les organismes communautaires conserveraient une préférence pour l'embauche de personnel qui partage les valeurs et la philosophie de l'organisme. Cela dit, il est à considérer que le personnel des organismes communautaires tend à se baser sur des motivations plurielles contrairement aux motivations plus homogènes du passé.

En somme, il est essentiel de retenir la spécificité des membres et du personnel dans les organismes communautaires en tant qu'attribut qui les distingue des autres organisations. Règle générale, ils ont un attachement fort à l'organisme basé sur l'adhésion aux objectifs et aux valeurs défendus par ce dernier. Pour ce faire, les individus acceptent de s'impliquer pour des intérêts collectifs dans un esprit de

coopération. Il s'agit bien entendu d'un portrait sommaire de l'implication communautaire parmi un large éventail de motivations possibles.

Les sections 1.2 et 1.3 ont mis en lumière l'existence d'une multitude d'organismes communautaires dont les orientations et la composition sont très variées. Malgré tout, leurs divers rôles, leurs valeurs défendues, leur modèle organisationnel ainsi que la composition des membres et du personnel sont de bons indicateurs généraux nous permettant de situer l'espace occupé par les organismes communautaires au sein de la société québécoise.

1.4 Typologie des missions des organismes communautaires

Dans le cadre de notre étude, nous avons sélectionné la typologie des organismes communautaires en santé et services sociaux utilisée par le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) pour classifier les organismes. Pour le MSSS, elle sert à guider la distribution des montants alloués à chacun d'entre eux. Cette typologie n'est pas une catégorisation parfaite de tous les organismes communautaires, mais une séparation dite « efficace » des organismes pour que chacun d'entre eux ne se retrouve pas dans plus d'une catégorie. L'objectif poursuivi par le MSSS est d'optimiser l'efficacité du soutien qu'il accorde aux organismes en les classifiant surtout selon leurs similarités en terme de stratégies d'intervention.

Cette typologie comporte six types d'organismes communautaires, dont quatre types œuvrant sur le plan local, un type intervenant sur le plan régional et un type sur le plan national. Les quatre types d'organismes locaux attireront principalement notre attention puisque cette étude vise les organismes communautaires de la région de la Capitale-Nationale faisant partie du ROC 03 et que les deux autres types ne peuvent pas, par définition, être membres du ROC 03.

Il est possible que certains organismes communautaires dits locaux tendent vers un type d'organisme tout en étant dans un autre. Cependant, sauf en cas de changement majeur de leur mission, un organisme communautaire reste identifié à un seul type selon le MSSS.

Les organismes en « aide et entraide »

Les type « aide et entraide » regroupe des organismes communautaires cherchant à fournir des « activités d'accueil, d'entraide mutuelle, d'écoute et de dépannage » (Gouvernement du Québec, 2014, p.16), ce qui peut se manifester par de l'entraide matérielle, technique ou psychosociale aux individus. Ces organismes peuvent posséder un lieu d'accueil pour réaliser leur mission. Ce type peut inclure, par exemple, des organismes œuvrant en toxicomanie, des centres d'action bénévole ainsi que les sociétés Alzheimer.

Les organismes « de sensibilisation, de promotion et de défense des droits »

Les « organismes de sensibilisation, de promotion et de défense des droits » offrent principalement un soutien quant aux démarches nécessaires à la défense des droits d'une personne. Des activités promotionnelles et de sensibilisation sur la défense des droits et des intérêts sont offertes à la communauté. Par exemple, plusieurs organismes qui s'adressent aux personnes qui présentent une déficience physique ou intellectuelle peuvent être inclus dans ce type. Les comités logement et les comités de citoyens en font également partie.

Les organismes en « milieux de vie et soutien dans la communauté »

Le type « milieux de vie et soutien dans la communauté » est composé d'organismes qui offrent un « lieu d'appartenance et de transition, un réseau d'entraide et d'action » (Gouvernement du Québec, 2014, p.16). Les organismes de ce type peuvent offrir une diversité d'activités et de services tels que « des services de soutien individuel, de groupe et collectif, des activités éducatives, des actions collectives ainsi que des activités promotionnelles et préventives » (p.16). Un local sert d'accueil pour la population desservie. L'intervention se fait sur des problématiques précises et « la prise en charge des situations par les personnes en cause » (p.16) est favorisée. Les maisons des jeunes, les centres de femmes et des groupes d'intervention en matière de suicide sont quelques exemples d'organismes qui correspondent à ce type.

Les organismes « d'hébergement temporaire »

Finalement, il existe le type « organismes d'hébergement temporaire ». Ceux-ci sont définis en tant que lieu d'accueil qui offre « des services de gîte et de couvert ainsi qu'une intervention individuelle et de groupe, des services de prévention, de suivis posthébergement, de consultation externe et autres services connexes » (p.17). Cela nécessite la présence d'intervenants vingt-quatre heures par jour toute la semaine. Un environnement adéquat et répondant aux besoins et motivations de la personne hébergée est primordial ainsi qu'« un soutien dans les démarches qu'elle a choisi de faire pour améliorer sa situation personnelle et sociale » (p.17). Ce type inclut, entre autres, des organismes d'hébergement pour les jeunes, pour les femmes violentées ou en difficulté ainsi que pour des personnes ayant des problèmes de santé mentale.

Nous retenons la typologie du MSSS en tant que modèle institutionnel largement employé pour régir les rapports entre les organisations publiques et les organismes communautaires. Dans le cadre de cette étude, nous cherchons à l'utiliser tout en y apportant un regard critique par rapport à ses limites.

1.5 Influence de l'environnement sur les organismes communautaires

L'environnement des organisations est une dynamique d'influences et d'interdépendances entre une organisation et celles qui l'entourent. Dans le cas des organismes communautaires, ils œuvrent et évoluent dans un climat où la charge d'influences externes est lourde. En effet, comme toutes formes d'organisations, ils sont constamment en lutte au sein de leur environnement puisqu'ils sont en lien tout autant les acteurs qui facilitent leur existence et la réalisation de leur mission qu'avec les forces qui nuisent à la réalisation de celle-ci. Nous définirons dans cette section ce qui caractérise le concept d'environnement organisationnel ainsi que ce qui compose l'environnement des organismes communautaires. Ensuite, nous présenterons la théorie de « l'isomorphisme » en tant que phénomène d'influence de l'environnement sur les organisations. Nous enchaînerons avec une présentation des principaux partenaires des organismes communautaires et des rapports qu'ils entretiennent avec eux. Nous conclurons par une typologie des rapports entre les organismes communautaires et leurs partenaires.

1.5.1 Caractéristiques de l'environnement des organismes communautaires

L'étude de l'environnement des organisations doit considérer plusieurs caractéristiques qui varient selon la forme que prend une organisation. Desreumaux (2005) en identifie trois principales, à savoir : le degré de complexité, le degré de stabilité et la disponibilité des ressources.

Le degré de complexité peut être simple ou complexe compte tenu de la diversité et de « la sophistication des connaissances requises pour comprendre l'environnement » (Desreumaux, 2005, p.160). En d'autres mots, le degré de complexité se mesure par le nombre de facteurs et de composantes externes qui agissent sur l'organisation et qui déterminent leurs pratiques. Le nombre de langages ou de logiques d'action qui entrent en contact avec l'organisation complexifie aussi l'environnement. De plus, la perception et la compréhension que l'organisation a des éléments qui composent son environnement fait varier ce facteur. En effet, une interprétation erronée des pratiques, des demandes et des buts des acteurs qui entourent une organisation est susceptible de complexifier les rapports avec son environnement. Dans le cas des organismes communautaires, le degré de complexité est généralement élevé. Cette condition s'explique par le grand nombre de partenaires avec lesquels ils doivent créer des liens afin d'obtenir l'ensemble des ressources dont ils ont besoin. Ces partenaires vont des organisations publiques des trois paliers gouvernementaux aux entreprises et fondations privées en passant par d'autres acteurs du milieu communautaire. S'ajoutent à cela divers syndicats, associations, organisations du milieu scolaire et plus encore. Les organismes communautaires doivent se familiariser avec cette grande diversité de partenaires ainsi qu'avec des manières de faire parfois très différentes, sans compter toutes les formalités qui varient selon les types de liens et d'ententes qu'ils concluent avec leurs partenaires. Cette complexité est rencontrée chez une proportion importante d'organismes, mais elle peut varier en intensité selon plusieurs facteurs relatifs, entre autres, au secteur d'activité, aux ressources requises et à la nature des liens entretenus avec les partenaires (Desreumaux, 2005; Pfeffer et Salancik, 2003).

Le degré de stabilité de l'environnement varie selon « la fréquence et le caractère prévisible ou non des changements qui se manifestent dans l'environnement » (Desreumaux, 2005, p.160). Dans le cas des organismes communautaires, l'instabilité de l'environnement dépend surtout des organisations publiques qui sont leurs principaux partenaires et bailleurs de fonds. Pour différentes raisons, d'origines politiques ou idéologiques, des changements dans les structures de ces organisations ainsi que dans les programmes de financement des organismes communautaires se présentent fréquemment. Plus encore, les modifications d'aspects légaux affectent souvent de près ou de loin la pratique des organismes communautaires. Enfin, la stabilité de l'environnement relève également du type d'ententes existantes entre les organismes et leurs partenaires. À ce propos, le renouvellement des ententes et des contrats est souvent incertain et se fait rarement sans passer par des périodes de négociation et de concertation importantes.

La disponibilité des ressources définit si l'environnement est hostile ou bienveillant par rapport à l'organisation. Cet aspect se mesure par le niveau de ressources existantes, par l'accessibilité à ces ressources ainsi que par le degré de concurrence pour l'obtention des ressources (Desreumaux, 2005). Pour les organismes communautaires, la recherche de ressources et de financement constitue souvent une tâche récurrente. En effet, le taux de financement régulier et stable est généralement insuffisant ce qui oblige les organismes à devoir négocier des contrats à plus ou moins long terme dans des conditions plus ou moins contraignantes. Il est fréquent que les contrats réduisent l'autonomie d'action des organismes en encadrant leurs façons de faire. De plus, la recherche de contrats met parfois les organismes communautaires en situation de compétition entre eux due à la rareté des ressources financières. L'arrivée des fondations dans le secteur d'activité de certains organismes est également source de compétition vis-à-vis des ressources.

En résumé, les organismes communautaires doivent constamment exploiter leur environnement pour acquérir des ressources qu'elles soient matérielles, financières ou encore relatives au personnel et aux usagers de l'organisme. De plus, ils doivent se défendre en permanence des multiples pressions provenant de l'environnement

organisationnel. Des pressions qui peuvent menacer la structure de l'organisme tout comme sa capacité à remplir ses objectifs (Jones, 1996).

1.5.2 La théorie de « l'isomorphisme » et l'influence des partenaires

Comme nous l'avons abordé précédemment, pour survivre une organisation doit développer un réseau de partenariats qui lui permettra d'obtenir toutes les ressources nécessaires à son développement ainsi qu'à la réalisation de ses objectifs. Cela dit, les partenaires qui œuvrent dans le même champ d'activité qu'une organisation ont une influence non négligeable sur cette dernière. Di Maggio et al. (1983) ont examiné de près cette dynamique organisationnelle et ils ont observé une tendance à l'homogénéisation des organisations qui travaillent dans le même champ d'activité. Leur théorie de « l'isomorphisme » présente les principaux facteurs qui mènent un jeune secteur diversifié en approches et en formes à s'uniformiser au rythme de son évolution. Cette théorie se penche aussi sur la compétition existante entre les organisations pour obtenir du pouvoir politique, de la légitimité institutionnelle et des aptitudes sociales et économiques. Selon eux, trois types mécanismes mènent au changement « isomorphique » d'une organisation, c'est-à-dire l'isomorphisme coercitif, mimétique et normatif (Di Maggio et al, 1983).

L'isomorphisme coercitif

L'isomorphisme coercitif affecte une organisation par des pressions formelles et informelles issues des autres organisations. Plus largement, ces pressions peuvent provenir des attentes culturelles de la société envers les organisations. L'isomorphisme coercitif se présente lorsqu'une organisation se retrouve dans un contexte où elle est forcée, persuadée ou invitée à transformer ses manières de faire pour mieux correspondre aux normes qui l'entourent. En d'autres mots, pour conserver une bonne relation avec un ou des partenaires, l'organisation doit changer certaines de ses caractéristiques pour mieux répondre aux standards du ou des partenaires en question. Par exemple, cela peut se manifester par l'adoption de pratiques telles que des évaluations de performance, l'utilisation d'un plan budgétaire compatible avec le partenaire ou d'autres formalités administratives propres au partenaire (Di Maggio et al, 1983).

L'une des causes de l'isomorphisme coercitif serait la centralisation du capital et du pouvoir dans certaines organisations ce qui leur procure une légitimité supérieure aux autres organisations. Cette légitimité leur donne une autorité suffisante pour développer des relations hiérarchiques avec leurs partenaires et pour encourager l'homogénéisation des organisations qui œuvrent dans leur champ. Les organisations qui dépendent largement de ces dernières subissent encore plus drastiquement les pressions de ces partenaires. Dans le milieu communautaire, les organisations basées sur la démocratie participative peuvent être forcées à développer une forme de hiérarchie organisationnelle pour être reconnues par les organisations au fonctionnement plus hiérarchique et bureaucratique (entreprises privées, organisations gouvernementales, etc.). Même si cette hiérarchie peut n'en être qu'une en apparence, cette pression a le potentiel de devenir « un obstacle au maintien des formes organisationnelles égalitaires ou collectivistes » (Di Maggio et al, 1983, p. 151). En somme, l'isomorphisme coercitif est une pression directe ou indirecte vers l'uniformisation des modes de fonctionnement qui émerge des acteurs dominants dans le champ organisationnel (Di Maggio et al, 1983).

L'isomorphisme mimétique

L'isomorphisme mimétique est synonyme d'incertitude de la part de l'organisation. En fait, elle se déclenche lorsqu'une organisation connaît mal les outils techniques à sa disposition, « lorsque ses objectifs sont ambigus et quand l'environnement crée une incertitude symbolique », ou quand elle a du mal à obtenir les ressources dont elle a besoin (Di Maggio et al, 1983, p. 151). Dans ces circonstances d'insécurité, l'organisation se modèle en fonction des organisations à succès qu'elle côtoie dans son champ d'activité. Cela peut provoquer une modification des objectifs de l'organisation, ou de leur ordre de priorité. L'organisation peut chercher de la stabilité en abandonnant ses pratiques et programmes moins conventionnels afin d'être acceptée et supportée par son environnement ce qui réduit les alternatives critiques et/ou novatrices dans le champ d'activité (Anheier, 2005). Le mimétisme peut aussi être inconscient ou indirecte comme c'est le cas lorsque des nouveaux employés ayant déjà travaillé dans le domaine apportent des pratiques issues des autres organisations (Di Maggio et al, 1983).

L'isomorphisme normatif

L'isomorphisme normatif est intimement lié au personnel professionnel engagé par l'organisation. C'est par la professionnalisation d'une forme de travail que le personnel s'homogénéise et qu'il influence ensuite le comportement d'une organisation. Nous parlons de professionnalisation lorsque les individus qui pratiquent un même travail se concertent et définissent formellement les conditions et les méthodes liées à leur travail. La professionnalisation d'un métier uniformise et légitime la pratique de ceux qui l'exercent. Cette légitimation se renforce par des institutions telles que le milieu académique ou encore par les ordres professionnels. Ce statut de la profession limite considérablement le pouvoir des organisations sur la pratique des professionnels. Par conséquent, tous les professionnels employés dans un même champ d'activité imposent directement ou indirectement une façon de faire qui contribue à l'isomorphisme des organisations qui les emploient (Di Maggio et al, 1983). De plus, la professionnalisation diminue l'expérimentation au sein des organisations puisque les professionnels sont formés pour faire un travail *pour* l'organisation qui l'emploie et non *avec* cette organisation (Hwang et Powell, 2009).

En résumé, Di Maggio et al. (1983) présentent plusieurs indicateurs qui permettent d'évaluer les risques que l'isomorphisme affecte une organisation et qu'elle se modèle selon la forme organisationnelle qui domine son environnement :

- Plus une organisation est dépendante d'une autre organisation, plus elle risque d'adopter sa structure et ses priorités;
- Plus les ressources dont requiert une organisation sont centralisées dans une autre organisation, plus la première se transformera pour acquérir financement, personnel et/ou légitimation de la part de la seconde organisation;
- Plus une organisation connaît de l'incertitude par rapport à ses moyens et ses fins, plus elle deviendra semblable aux organisations qu'elle considère à succès;
- Plus une organisation se réfère au domaine académique dans son choix de personnel et de techniques managériales, plus elle risque de ressembler aux autres organisations de son champ d'activité;

- Plus le personnel d'une organisation est associé à un ordre professionnel, plus la ressemblance avec les autres organisations est possible;
- Finalement, moins il y a d'alternatives visibles aux modèles organisationnels d'un champ d'activité, plus l'isomorphisme se développera rapidement dans ce domaine.

En résumé, l'isomorphisme est un phénomène qui s'installe davantage chez les organisations dépendantes de leurs partenaires et dont l'autonomie d'action est limitée par leurs ressources et leur environnement organisationnel. Ces causes premières de l'isomorphisme sont justement sources de problèmes dans le milieu communautaire. Pour cette raison, la présente étude porte une attention particulière aux rapports entre les organismes et leurs partenaires afin de définir adéquatement l'influence de ceux-ci sur leur fonctionnement.

1.6 Rapports entre les organismes communautaires et leurs partenaires

1.6.1 Rapports avec l'État québécois

L'État québécois est le principal partenaire et bailleur de fonds des organismes québécois. Depuis les années 1980, l'État a progressivement délaissé son rôle de distributeur de services pour devenir un coordonnateur de programmes sociaux. Ainsi, les organismes communautaires sont de plus en plus mandatés par le gouvernement québécois afin de livrer des services à la population. Ce choix permet au gouvernement de réduire ses coûts en matière de programmes et de personnel tout en se dégageant d'une part de responsabilité, ou de coût politique, en ce qui concerne la création, la réduction et l'élimination de services sociaux. Pour ce faire, plus que jamais, les instances publiques encouragent les organismes à suivre une direction stratégique d'intervention et les coordonnent selon des objectifs précis (Brock et Banting, 2001). Les rapports entre l'État et les organismes communautaires se caractérisent en trois grands points : des rapports hiérarchisés, des approches contradictoires et une dépendance des organismes envers l'État.

L'augmentation de la hiérarchisation des rapports entre l'État et les organismes communautaires s'observe à travers de nombreuses restructurations des organisations publiques. Avec l'adoption de la loi 25 en 2003, les régies régionales ont été remplacées par les agences de santé et de services sociaux et se sont vu attribuer un nouveau rôle d'administrateur du financement destiné aux organismes communautaires. En 2005, le projet de loi 83 modifie certaines dispositions de la loi 25 pour donner davantage de pouvoirs aux agences. Dorénavant, elles doivent surveiller la qualité des services sur leurs territoires en enquêtant sur les pratiques des organismes dans le but d'assurer leur efficacité maximale. Preuve d'une hiérarchisation des rapports, les agences, qui sont les principaux interlocuteurs publics des organismes communautaires, n'ont que peu d'emprise sur la destination des fonds. En effet, elles doivent répondre aux directives et aux programmes provenant des structures supérieures telles que les CSSS ou le MSSS (Depelteau, 2013). La place des organismes communautaires dans l'élaboration des politiques publiques diminue également. Par la loi 83, le gouvernement a diminué le nombre de sièges accordés aux représentants des organismes communautaires sur le conseil administratif des agences, passant de quatre sièges à un seul. Cela diminue la collaboration entre l'État et les organismes communautaires, puisqu'ils se voient retirer leur position égalitaire et d'influence au sein des conseils administratifs. Bourque (2005) affirme que cette instrumentalisation des organismes de la part de l'État confirme les craintes de la sous-traitance dans le milieu communautaire : de plus en plus fréquemment, l'État offre aux organismes de réaliser certaines activités spécifiques afin d'obtenir du soutien d'ordre financier. En effet, les critères liés au financement demandent à ce que les organismes communautaires adhèrent aux orientations en termes d'activités et de services de l'État. S'ils refusent, ils seront pénalisés dans le futur dans leurs rapports avec le réseau public. Cependant, pour plusieurs organismes, accepter de se conformer aux attentes gouvernementales entre en contradiction avec la mission dont ils se sont dotés (Bourque, 2005; Depelteau, 2013;).

Ajoutons qu'il existe un paradoxe entre le discours et l'action de l'État dans ses rapports avec les organismes communautaires. Cette situation est davantage présente pour les organismes qui dépendent sérieusement de l'État. En fait, le paradoxe se retrouve

lorsqu'un droit d'autorité et de coordination de l'État envers les organismes s'accompagne de discours reposant sur la coopération, la compréhension et la confiance. Concrètement, l'État met en place des politiques qui reconnaissent l'importance du rôle des organismes communautaires autonomes pour le développement des communautés. Par contre, ces politiques s'accompagnent de programmes de soutien aux organismes qui leur demandent d'abandonner certaines de leurs pratiques et d'accepter de se soumettre aux orientations et aux priorités publiques. Dans bien des cas, il s'agit de directives prenant la forme d'ententes de services et d'activités spécifiques. En d'autres mots, « cette approche normative en santé publique et les ententes de service cohabitent de manière paradoxale avec un discours sur l'*empowerment* et le développement des communautés » (Bourque, 2005, p. 18). Cela étant dit, plusieurs organismes craignent le passage d'une relation de collaboration volontaire avec l'État vers un rapport de dépendance hiérarchisé dans lequel ils seraient instrumentalisés.

Il est important de mentionner que les rapports entre l'État et les organismes communautaires sont motivés par des objectifs qui peuvent être contradictoires tout comme peuvent l'être les moyens pour arriver à ces objectifs. Avant tout, rappelons que le gouvernement axe son discours sur l'économie pour justifier ses choix en matière de santé et de services sociaux depuis les années 1980. Ainsi, l'engagement de l'État dans ce secteur par le soutien aux organismes communautaires se fait principalement sur les bases des avantages économiques liés à l'investissement (Duval, 2013). De plus, le gouvernement s'implique dans cette sphère avec des programmes qui touchent des personnes très démunies, mais abandonne les programmes à visée universaliste. De leur côté, les organismes communautaires ont traditionnellement une approche plus centrée sur les besoins minoritaires liés aux populations marginalisées et délaissées par les programmes publics. Il faut tenir compte de cet aspect pour comprendre la concertation difficile entre les milieux communautaire et public. En effet, les organismes communautaires ne tiennent généralement pas un discours économique afin de justifier les activités et les services qu'ils mettent en place. Ils font plutôt la promotion de valeurs comme la justice sociale, la solidarité, la démocratie et l'autonomie. En d'autres mots, les organismes communautaires servent historiquement de lieux créés par les citoyens pour

venir en aide aux citoyens dans un esprit d'entraide où tous sont égaux et peuvent contribuer aux initiatives de l'organisme. La vision économique de l'État vis-à-vis les problèmes sociaux et la façon de les gérer ne concordent généralement pas avec la vision communautaire ce qui complexifie les rapports entre les deux acteurs (Depelteau, 2013; Lamoureux et al., 2002).

Devant les rapports conflictuels qu'entretiennent les organismes communautaires et l'État, Najam (2000) a développé une typologie des rapports basée sur les buts et moyens préférés par chacun des secteurs. Cette typologie est composée de quatre types de rapports, c'est-à-dire : la coopération, la complémentarité, la co-optation et la confrontation. La coopération représente une préférence similaire des buts et des moyens. La complémentarité se caractérise par des buts similaires, mais une préférence pour des moyens différents. Du côté de la co-optation, ce sont les moyens qui sont semblables mais les buts qui diffèrent alors que la confrontation est une divergence autant au niveau des buts que des moyens. Mentionnons que cette typologie ne prend pas en compte la symétrie ou l'asymétrie des pouvoirs entre les deux partenaires. Elle permet plutôt de percevoir quel aspect de chacun des secteurs cause des conflits qui peuvent mener à des modifications des pratiques et des orientations. Il n'existe pas non plus un seul type pour décrire l'ensemble des rapports entre l'État et le milieu communautaires. En effet, les types de rapports varient selon les différentes organisations publiques et les différents organismes communautaires visés, tout comme selon le secteur d'activité impliqué et le programme à élaborer (Najam, 2000).

Devant ce qui constitue les rapports entre l'État et les organismes communautaires, Bourque et Panet-Raymond (1991) décrivent deux modèles de relations qui se distinguent depuis les années 1980 : le partenariat réel et le « pater-nariat ». D'abord, il y a le partenariat réel défini comme un rapport égalitaire et équitable qui permet la contribution de chacun des partis à l'échange de ressources afin d'atteindre des objectifs communs. Il mène à la création conjointe d'activités et de services. Ce type de partenariat existe depuis la Révolution tranquille et est encore présent aujourd'hui. Cependant, contrairement à cette époque, les organismes doivent maintenant partager des

objectifs communs avec l'État afin d'entretenir un tel rapport. Ensuite, le rapport de « pater-nariat », en référence au paternalisme de l'État envers les organismes, est décrit comme étant un rapport inégalitaire où il y a présence de domination d'un parti sur l'autre. Ce rapport correspond à une complémentarité à sens unique et à visée utilitaire qui mène à une instrumentalisation des organismes communautaires. Les organismes qui vivent ce rapport de pater-nariat sont souvent dépendants de l'État pour des raisons financières ou d'accès à des ressources.

De leur côté, Proulx et Savard affirment que « les expériences vécues ne sont pas toutes négatives et, dans plusieurs cas, les organismes communautaires auraient aussi réussi à opérer des "brèches" et à se faire respecter » (2012, p. 5). Ces auteurs affirment qu'il est possible d'avoir des relations qui sont à la fois de l'ordre du pater-nariat et du partenariat, mais que les organismes doivent demeurer méfiants quant aux ententes de service pour ne pas qu'une hiérarchisation complète s'instaure. Pour l'État, les ententes de service sont coordonnées et balisées dans le but d'optimiser le rendement propre aux objectifs gouvernementaux. Si ces objectifs concordent avec les orientations de l'organisme communautaire la collaboration peut être très saine, mais dans le cas contraire, des problèmes peuvent survenir. C'est dans cette optique que Proulx et Savard affirment que les organismes vigilants peuvent retirer des avantages des ententes de service. Néanmoins, précisons que les organismes les plus sous-financés sont vulnérables et n'ont pas cette latitude leur permettant de sélectionner méticuleusement les contrats qui concordent avec leurs orientations. D'ailleurs, la position de fragilité financière des organismes peut favoriser le pouvoir et le contrôle de l'État sur ces derniers.

1.6.2 Rapports avec les fondations

Les fondations privées sont les deuxièmes plus importants partenaires et bailleurs de fonds des organismes communautaires. Parmi celles-ci, la fondation Centraide et la fondation Lucie et André Chagnon sont les principaux contributeurs. Pour soutenir le communautaire, les fondations financent directement les organismes ou indirectement par la mise en place de fonds en partenariat avec l'État. Ces ententes entre les fondations et l'État prennent la forme d'un partenariat public philanthropique dans le champ du social

(PPP sociaux). L'influence des fondations philanthropiques est grandissante alors que leur nombre augmente tout comme les montants qu'ils distribuent (Anheier, 2005; Ducharme et Lesemann, 2011). Il existe deux types de fondations : les fondations caritatives qui versent des montants libres de contraintes aux organismes et les fondations « à l'américaine » qui financent les organismes selon des cadres balisés et orientés. Nous nous concentrerons ici sur ces dernières fondations puisque les rapports entre eux et les organismes communautaires sont plus conflictuels.

Historiquement, les fondations « à l'américaine » cherchent à démontrer qu'elles peuvent tenir un rôle prépondérant dans le secteur des services sociaux. Les premières grandes fondations telles que la fondation Ford ou Rockefeller aux États-Unis ont été fondées, entre autres, pour démontrer que la redistribution de la richesse est possible dans un système capitaliste. Pour ce faire, certaines fondations tentent de prouver leur efficacité par rapport aux institutions publiques en s'impliquant dans le domaine des services sociaux et en essayant de recentrer les programmes publics vers les problèmes sociaux qu'elles jugent prioritaires. Autrement dit, l'objectif des pionniers de la philanthropie par fondation était que l'État se retire en laissant le soin au marché et aux organisations privées de s'occuper des services sociaux. Cela dit, cette vision du rôle des fondations n'est pas partagée par l'ensemble de celles-ci, mais cette philosophie est de plus en plus présente dans ce milieu. Plus largement, les fondations peuvent avoir des fonctions variées telles que : être complémentaire par rapport aux autres secteurs dans un champ d'activité, tenter de se substituer aux autres secteurs dans un champ d'activité, redistribuer la richesse des populations aisées vers les plus défavorisées à travers divers programmes, innover et encourager le changement dans la société ou encore préserver les traditions et cultures en résistant aux formes de changements. Cependant, il a été observé que plus la taille de la fondation est importante en terme de ressources et de structures administratives, plus les objectifs ont tendance à se rapprocher d'une philosophie néolibérale qui encourage la réappropriation par le marché et les organisations privées des programmes publics et sociaux (Anheier, 2005; Lesemann, 2009; Roelofs, 2003).

Pour atteindre leurs objectifs, ces fondations développent des rapports de coordination et de direction envers les organismes communautaires qu'ils financent (Ducharme et Lesemann, 2011). Ainsi, certaines d'entre elles remettent en question l'efficacité des organismes en critiquant l'administration et la démocratie communautaire. En effet, elles ont tendance à suggérer une gestion entrepreneuriale issue du milieu des affaires dans le but d'augmenter la « performance » des organismes. Pour ce faire, les fondations assistent les organismes par divers moyens tels que l'entraînement du personnel, le développement de stratégies administratives ainsi que par du soutien dans l'élaboration de buts, de priorités, de budgets, de processus d'évaluations et autres techniques d'amélioration de l'efficacité (Lesemann, 2009; Roelofs, 2003).

Dans un tel contexte, les organismes ont parfois du mal à faire reconnaître leur autonomie ainsi que l'importance de considérer de façon globale les problèmes sociaux. En effet, les fondations ont davantage une approche centrée sur l'individu hors de son contexte social. Par ailleurs, les fondations investissent souvent dans les organismes communautaires dans l'espoir d'obtenir des résultats visibles à court terme. Cette attente est contraire aux réalités avec lesquelles travaillent les organismes puisque les activités et services qu'ils réalisent dans leur communauté génèrent des résultats sur le long terme qui ne peuvent être quantifiés à la manière des investissements dans le milieu commercial ou de la finance. En somme, les buts, les moyens et les attentes qui régissent les rapports entre ces deux secteurs sont dans certains cas incompatibles ou conflictuels. Cependant, même si les objectifs sont susceptibles d'être en contradiction, la précarité financière des organismes communautaires les empêche souvent de refuser ce type de financement pour des raisons morales (Anheier, 2005; Depelteau et al., 2013; Lesemann, 2009).

Une méfiance est présente dans le milieu communautaire face à certains aspects de ce partenariat. En fait, certaines fondations philanthropiques choisissent leurs causes selon leurs orientations politiques ou les préférences personnelles de leurs dirigeants et déterminent la priorité des problèmes en choisissant qui bénéficie de leur aide (Ducharme et Lesemann, 2011). Par conséquent, l'importance grandissante du financement par fondations inquiète les organismes communautaires puisque ceux-ci ont un contrôle sur

la distribution de leurs ressources financières et peuvent ainsi exercer un pouvoir sur l'orientation des activités et des services offerts.

En somme, les rapports avec les fondations sont en certains points similaires à ceux entretenus avec l'État. Il s'agit dans les deux cas de visions divergentes concernant les problèmes sociaux à résoudre et sur les mesures à mettre en place pour le faire. Ainsi, les fondations et l'État, qui apportent la forte majorité du financement des organismes, utilisent leur influence en tant que bailleurs de fonds afin de diriger les activités et les services développés par ceux-ci. Considérant ce phénomène d'influence, nous étudierons plus en détail les rapports qui concernent ces bailleurs de fonds.

1.7 Typologie des rapports avec les bailleurs de fonds

La théorie du partenariat et du pater-nariat permet d'observer deux pôles opposés en matière de relations avec les organismes communautaires. Toutefois, il existe un éventail de rapports possibles entre ces deux extrêmes; c'est pourquoi nous avons retenu une typologie des rapports entre l'État et les organismes communautaires développée par Coston (1998) et adaptée au modèle québécois par Proulx et Savard (2012). Considérant les similarités présentes dans les rapports avec les autres bailleurs de fonds, nous avons adapté cette typologie à l'ensemble des rapports existants entre les organismes communautaires et leurs bailleurs de fonds. Nous nous servons de cette typologie pour cibler les rapports pouvant mener aux problèmes à l'étude ainsi que les partenaires qui y sont principalement associés.

Cette typologie se base sur l'étude de trois paramètres. Le premier est « l'ouverture au pluralisme institutionnel » c'est-à-dire envers l'implication du communautaire dans la production et la gestion des activités et des services. Le second est « le formalisme des relations » défini par la présence d'ententes écrites et d'échanges institutionnalisés entre les organismes communautaires et leurs bailleurs de fonds. « La symétrie des rapports de pouvoir » constitue le troisième paramètre et est défini selon la distribution des pouvoirs entre les bailleurs de fonds et les organismes communautaires ainsi que l'exercice de ces pouvoirs sur la pratique de chacun (Proulx et Savard, p.8, 2012). Certains types de rapports définis selon ces paramètres peuvent s'appliquer aussi à

d'autres acteurs sociaux qui ne sont pas des bailleurs de fonds pour certains organismes communautaires, comme c'est le cas pour le rapport de compétition. Six types de rapports possibles sont proposés par cette typologie.

Le rapport de « compétition »

Dans le rapport de compétition, l'acteur social n'est pas favorable à la présence d'organismes communautaires dans son champ d'activité. Il y a donc compétition entre cet acteur social et les organismes communautaires dans l'exercice de certaines activités similaires ainsi que dans le processus de recherche de financement (Proulx et Savard, 2012, p.7).

Le rapport de « sous-traitance »

Dans le rapport de sous-traitance, la planification et l'organisation des services appartiennent au bailleur de fonds qui délègue l'application de certains services à des organismes communautaires. Le bailleur de fonds demeure donc imputable des services rendus à la population visée. Généralement, une entente écrite détaillant les engagements lie les deux parties, à savoir les activités ou services à mettre en place ainsi que le financement accordé pour réaliser cette tâche (Proulx et Savard, 2012, p.7).

Le rapport de « tiers parti »

Très près de la sous-traitance, ce rapport est cependant limité à l'établissement d'orientations et de priorités qui doivent être respectées par les organismes communautaires. Ces derniers sont responsables d'organiser la production des services et détiennent également la responsabilité à l'égard de la clientèle. L'influence du bailleur de fonds est moindre sur les activités de l'organisme et sur l'usage du financement obtenu (Proulx et Savard, 2012, p.7).

Le rapport de « coexistence »

Le rapport de coexistence implique une forme de « sympathie » à l'égard des activités d'un organisme communautaire. Cependant, le bailleur de fonds ou acteur social

apporte un soutien limité qui se résume généralement à de l'échange d'information. Il s'agit d'une « coexistence non contraignante » autant pour les deux partis. Le bailleur de fonds verse généralement des montants peu élevés, mais dont la gestion est libre de contraintes (Proulx et Savard, 2012, p.7).

Le rapport de « complémentarité »

Dans le rapport de complémentarité, l'acteur social ou bailleur de fonds met en place des services publics selon les « préférences moyennes » de la population et il apporte son soutien aux organismes communautaires qui prennent en charge les « préférences minoritaires », c'est-à-dire les demandes non répondues par l'acteur social. Par contre, les deux secteurs reconnaissent leur rôle mutuel. L'apport des organismes communautaires autogérés s'ajoute à ce qui est pris en charge par cet acteur. Cette complémentarité permet aux deux partis de contribuer conjointement à l'élaboration de politiques, de programmes ou d'autres mesures servant à résoudre les problèmes sociaux visés (Proulx et Savard, 2012, p.8).

Le rapport de « coconstruction »

Contrairement à la sous-traitance, la coconstruction signifie un partage réel des responsabilités et des opérations entre le bailleur de fonds et les organismes communautaires dans le sens que chacun « conserve son autonomie, ses valeurs et sa mission ». Les deux secteurs contribuent conjointement à l'élaboration des politiques, des programmes et d'autres mesures servant à résoudre les problèmes sociaux visés. Les deux partis sont liés formellement par une entente écrite (Proulx et Savard, 2012, p. 8).

Les rapports entre les organismes communautaires et leurs bailleurs de fonds varient dans le temps et selon leur mission. Dans le contexte québécois, différents auteurs suggèrent que le rapport entre les bailleurs de fonds et les organismes communautaires tend à s'éloigner de la coconstruction pour être progressivement substitué par des rapports de sous-traitance, de coexistence ou encore de complémentarité (Depelteau et al. 2013). Devant ce constat, nous cherchons à identifier quels sont actuellement les rapports dominants entre les organismes et leurs partenaires.

1.8 Financement et ressources des organismes communautaires

Pour remplir ses objectifs, une organisation doit développer un réseau de partenaires qui lui permettra d'obtenir les ressources dont elle a besoin. Ce réseau est composé d'une pluralité d'intérêts qui influencent la nature de la contribution des partenaires. Cette contribution peut être financière (subventions, dons, avantages fiscaux, etc.) matérielle (équipement, locaux, etc.), liée au personnel, liée au statut de l'organisation dans son domaine (légitimation) ou plus. En versant des ressources, les partenaires cherchent souvent à avoir du contrôle et de l'influence sur les pratiques de l'organisation. Plus la ressource est rare et essentielle pour une organisation, plus le pouvoir du partenaire sur les orientations de l'organisation est grand. En effet, la rareté de la ressource devient une force de contrôle pour celui qui la détient. Devant le pouvoir des partenaires détenteurs de ressources, une organisation est forcée de répondre à certaines de leurs demandes. Cependant, lorsqu'une organisation accepte de répondre aux demandes d'un partenaire, elle modifie son statut et affecte les ententes subséquentes avec les autres partenaires. En d'autres mots, une organisation doit savoir développer stratégiquement un réseau de partenaires sans créer de contradiction entre les liens entretenus et sans aller à l'encontre de ses propres objectifs. Pour assurer son autonomie, une organisation doit être en mesure de recevoir ses ressources par un réseau de partenaires diversifié, car moins une organisation a de partenaires, plus ses partenaires ont de l'emprise sur celle-ci. Cela étant dit, la santé d'une organisation dépend largement de la stabilité de ses ressources et du niveau de contraintes relatives à celles-ci (Pfeffer et Salancik, 2003).

Pour les organismes communautaires, la recherche de ressources est une tâche qui a pris de l'ampleur depuis les années 1980. En effet, les organismes sont de plus en plus en demande dans une variété de secteurs, surtout là où l'État s'est désengagé lors des dernières années. Toutefois, la demande grandissante n'est pas synonyme d'augmentation des revenus, ce qui oblige les organismes à faire davantage avec de moins en moins de ressources. Pour répondre à leurs besoins, les organismes communautaires développent des réseaux de partenaires larges et réalisent des activités et des services sous contrats. Dans ce contexte, les organismes bénéficient de revenus qui proviennent de modes et de

sources de financement différents. Chacun des modes et des sources de financement ont leurs propres critères d'admissibilité ainsi que des impacts variables sur le fonctionnement des organismes communautaires. Cette section énumère et explique les aspects liés au financement des organismes ainsi que leurs effets sur les pratiques des organismes communautaires.

1.8.1 Les modes de financement

Selon une étude de Depelteau et al. (2013) pour l'Institut de recherche et d'informations socioéconomique (IRIS) mené en 2013, le financement est partagé de quatre principales façons : 72 % est accordé en soutien à la mission; 7 %, en soutien aux activités spécifiques/par objectifs; 15 % provient d'ententes de services; alors que 6 % est versé dans le cadre de projets ponctuels. Il y a aussi un nouveau mode de financement qui n'est pas applicable à tous les organismes communautaires, c'est-à-dire le financement à l'immobilisation.

Tout d'abord, majoritairement versé par l'État québécois, mais aussi possiblement versé par d'autres bailleurs de fonds, le financement en soutien à la mission sert à combler les frais de base, incluant les dépenses d'infrastructure, les salaires et les activités liés à la formation des employés et des bénévoles. Ce financement est principalement versé dans le cadre du PSOC, celui-ci est assuré sur une base régulière pour une période de trois ans qui ne demande que la reddition de compte sous la forme d'un rapport abrégé décrivant les activités et les services de l'organisme. À la fin de cette période de subvention de trois ans, les organismes communautaires doivent remplir une demande de financement complète pour avoir droit à un renouvellement de celui-ci. Cependant, d'autres bailleurs de fonds peuvent distribuer un financement pour soutenir la mission, sans que celui-ci soit nécessairement récurrent comme par exemple les enveloppes discrétionnaires des élus. Que la provenance de ce mode de financement soit d'ordre public ou privé, les organismes communautaires ont une autonomie complète en ce qui a trait à la budgétisation de ce type de financement. De surcroît, plus la proportion de financement en soutien à la mission est élevée, plus un organisme communautaire est susceptible d'être stable financièrement et de pouvoir se consacrer à l'offre d'activités et

de services à la population desservie. À l'inverse, un financement en soutien à la mission qui est moindre oblige l'organisme à consacrer davantage de ressources à la recherche de bailleurs de fonds (Depelteau, 2013). Selon White et al. (2008), les organismes qui œuvrent dans le domaine de la santé et des services sociaux sont généralement plus favorisés que les autres organismes dans l'octroi du financement en soutien à la mission.

Le mode de financement par activité spécifique est offert principalement dans le cadre du PSOC. Ce financement peut également porter le nom de financement par objectifs. Similaire au financement par ententes de service, ce financement est contractuel et il peut être alloué sur une base récurrente ou ponctuelle. Il nécessite également une reddition de compte tel que demandé par les ententes de service. Ce mode de financement est surtout accessible aux organismes qui œuvrent dans le domaine de la santé et des services sociaux. Il est attribué en continuité de certaines activités et/ou services offerts, ou il se peut que la création de nouvelles activités ou services soit nécessaire pour obtenir cette subvention (RRSS03, 2014).

Par la suite, le financement par entente de service est un financement contractuel. Des besoins en matière de production de services pour une population ciblée sont déterminés par un ministère, des instances gouvernementales (les CSSS et les agences de santé et des services sociaux par exemple) ou des groupes privés. À travers l'entente de services, les organismes communautaires comblent les demandes au sein du cadre administratif propre à l'organisation publique ou privée. Ce type de financement exige d'importantes démarches de reddition de bilans et de comptes mensuels, trimestriels ou annuels qui visent des résultats à court terme liés aux objectifs des contrats. Les ententes de services sont souvent récurrentes, mais nécessitent une renégociation régulière des termes des contrats. Ce type de financement est grandissant chez les organismes communautaires qui reçoivent peu de financement en soutien à la mission.

Malgré les ressemblances entre les ententes de services et le financement par activités spécifiques ou par objectifs, il reste une différence affirmée au sein du communautaire. Une entente de service est une commande encadrée et balisée qui prend la forme d'un contrat établie en détail par le bailleur de fonds. De l'autre côté, le

financement par activité spécifique ou par objectifs est un financement pour soutenir certaines activités ou services qui sont déjà mis en place ou pour permettre le développement d'une activité ou d'un service qui correspond aux orientations de l'organisme.

Ensuite, le mode de financement par projet ponctuel n'est pas une subvention récurrente. Il sert principalement aux types d'activités et de services qui sont de courte durée et particulièrement aux activités informatives, telles que des colloques, des recherches, des événements ou des projets pilotes (White et al., 2008). La proportion de ce type de financement chez les organismes communautaires est stable dans le temps.

Finalement, un autre type de financement qui aide au fonctionnement de base des organismes communautaires est le financement à l'immobilisation. Apparu au cours des années 2007-2008, il est offert seulement par quelques ministères autres que le MSSS (Métivier, 2013). Ce financement se caractérise par un actif à long terme qui n'est pas convertissable dans la trésorerie des organismes communautaires. Autrement dit, ce type de financement sert principalement aux infrastructures, aux mobiliers, aux matériels et véhicules dont l'organisme peut possiblement avoir besoin.

1.8.2 Les sources de financement

La provenance des modes de financement énumérés ci-dessus est diverse et implique plusieurs bailleurs de fonds. Mentionnons d'abord que la plus grande part du financement obtenue par les organismes communautaires est d'origine publique, soit 70 %. En effet, une étude de l'IRIS menée en 2013 auprès de 336 organismes communautaires démontre que 61 % du financement provient du gouvernement du Québec alors que 6 % est de provenance fédérale et 3 % du palier municipal (Depelteau et al, 2013). Les fondations privées apportent elles aussi une contribution importante aux organismes communautaires. Parmi celles-ci, Centraide verse 6 %, la Fondation Chagnon 1 % et l'ensemble des autres fondations donnent près de 2 % du financement total des organismes. Les commissions scolaires et les écoles sont aussi responsables de 1 % des revenus totaux des organismes. En ce qui concerne les dons provenant d'individus,

d'enveloppes discrétionnaires des élus, de clubs sociaux, de commanditaires ou de différentes caisses de bienfaisance des syndicats et des entreprises, ils totalisent 2 % du financement des organismes communautaires. Outre le financement provenant de l'extérieur, les organismes communautaires font également de l'autofinancement à la hauteur de 18 % de leurs revenus que ce soit par des activités de financement, des cotisations versées par les membres ou par la tarification d'activités liées à la mission de l'organisme (Depelteau et al., 2013).

Tout d'abord, le bailleur de fonds le plus important est l'État, mais plus précisément le gouvernement du Québec qui offre principalement du financement en soutien à la mission. En effet, le gouvernement du Québec a versé 634 millions de dollars en 2005-2006, et ce, à près de 5 000 organismes communautaires. Ce financement a été distribué principalement par 63 programmes de soutien financier aux organismes communautaires et géré par près de 20 ministères et organismes gouvernementaux ainsi que plus de 17 agences du MSSS (Gouvernement du Québec, 2007). L'État offre d'autres modes de financement en passant par ses divers ministères et programmes de soutien, mais le principal distributeur reste le MSSS avec le PSOC. Cette réalité a pour effet de laisser les organismes qui sont sous d'autres ministères avec des budgets amoindris, puisque 83 % du soutien total à la mission est versé par le MSSS avec le PSOC, ce qui représente 58 % du budget global des organismes (Métivier, 2013). Selon l'étude menée par le Réseau québécois de l'action communautaire autonome en 2013, « onze ministères et organismes gouvernementaux n'offrent aucun programme de soutien à la mission ou réservent une grande partie de ce type de financement à des organismes qui ne sont pas communautaires » (p. 9). Le gouvernement offre également des financements par ententes de services ou par activités spécifiques (objectifs) ainsi que par projets ponctuels. Dans le cas du PSOC, le financement attribué n'est pas du financement par ententes de service, mais bien un financement en soutien à la mission et pour des activités spécifiques (objectifs).

Pour permettre une distribution du financement qui sera la plus « productive » possible, le MSSS a établi des critères qui sont en liens avec la typologie des organismes

décrite précédemment. Tout d'abord, le premier critère d'admissibilité du PSOC est que l'organisme doit faire partie de l'un des quatre types locaux. Ensuite, les organismes doivent soumettre un rapport de leur budget en détaillant la part de chacune de leurs trois dépenses principales, c'est-à-dire la masse salariale, les frais généraux et les frais liés à la vie associative, à la concertation et aux activités. Dans le cadre financier PSOC 2014 de l'agence de santé et de services sociaux de la Capitale-Nationale, la contribution moyenne de l'agence est fixée à un maximum de 80% des besoins financiers des organismes communautaires (RRSSS, 2014).

Pour les organismes qui sont dans l'aide et l'entraide ainsi que ceux qui œuvrent en sensibilisation, promotion et défense des droits, le budget moyen est estimé à 235 888 \$. Le PSOC peut contribuer jusqu'à la hauteur de 188 710 \$. Pour les organismes qui œuvrent en milieux de vie et soutien dans la communauté, le budget moyen est estimé à 336 983 \$. Le PSOC peut contribuer jusqu'à 269 586 \$. Pour les organismes qui œuvrent en hébergement temporaire, le budget moyen est estimé à 673 966 \$. Le PSOC peut contribuer jusqu'à 539 173 \$ (RRSSS, 2014).

Dans le cadre du programme PSOC, il y a considération du budget global des organismes communautaires reconnus par le programme. Le PSOC tente de maintenir une distribution juste en prenant en compte les écarts de financement entre les organismes communautaires soutenus. Celui-ci porte également une attention particulière aux organismes moins financés, incluant les organismes reconnus admissibles qui n'ont pas reçu un premier financement. Il établit aussi des phases de financement qui lui servent de balises pouvant être utilisées dans la répartition du financement. De plus, dans le cas de la fermeture définitive d'un organisme communautaire, le PSOC prend en considération la redistribution des fonds en évaluant les besoins des organismes de la même catégorie (RRSSS, 2014). Malgré cela, certains organismes peuvent être reconnus selon les critères établis par le MSSS sans être subventionnés par le PSOC. Dans le choix d'attribuer du financement à un organisme, les critères suivants sont également observés : le nombre d'années d'affiliation avec le PSOC, le nombre d'organismes qui ont la même mission auprès de populations jugées vulnérables, ainsi que la possibilité qu'un

organisme soit considéré comme étant le seul dans sa mission sur un territoire donné (RRSSS, 2014).

Ensuite, dans le cas des fondations privées, la distribution du financement peut se faire avec un mode de financement de soutien à la mission de base, mais il s'agit plus souvent de financement par ententes de services pour des initiatives qui sont dans le champ d'action des fondations. Autrement dit, les fondations accordent des montants aux organismes communautaires qui œuvrent dans un secteur priorisé par les fondations. Par exemple, selon les informations disponibles sur le site Internet de Centraide à propos du financement des organismes pour l'année 2013-2014, la fondation a attribué 38 % de son budget de financement aux organismes qui œuvrent auprès des jeunes et des familles, 29 % pour ceux qui œuvrent à l'amélioration des conditions de vie (sécurité alimentaire, logement, etc.), et 18 % pour les organismes qui agissent auprès des jeunes de la rue, des personnes handicapées, des personnes ayant des problèmes de santé mentale, des réfugiés et des immigrants. Ils ont également distribué 10 % de leur budget total pour le développement de la communauté et 5 % pour le soutien au bénévolat. Il est donc possible de voir qu'il y a une préférence dans la distribution des budgets selon les causes favorisées par les fondations. Il ne faut pas oublier que certaines fondations attribuent parfois des budgets pour des projets ponctuels qui serviront à la sensibilisation des individus à certaines causes.

En addition à ces bailleurs de fonds, plusieurs organismes communautaires font appel à l'autofinancement pour boucler leur budget. Ce type de financement englobe les activités de financement effectuées par les organismes, les cotisations des membres ainsi que la tarification pour des activités et des services. Cette source de financement peut requérir beaucoup de ressources au niveau du personnel et des membres, mais garantit une autonomie en termes de gestion des fonds obtenus.

Pour cette étude, nous établirons un portrait général des modes et des sources de financement des organismes communautaires en liant ces informations à leurs profils, à leurs rapports aux bailleurs de fonds ainsi qu'aux problèmes auxquels ils sont confrontés.

1.8.3 Impacts du manque de financement sur les organismes communautaires

Depuis plusieurs années, le milieu communautaire québécois souffre de sous-financement, une réalité qui réduit de façon importante la capacité des organismes communautaires à remplir pleinement leur mission. L'absence d'un financement adéquat a des impacts directs et indirects sur le personnel des organismes communautaires, sur l'offre d'activités et de services, sur la mission et les orientations des organismes communautaires, et même sur leur existence. Nous survolons ici les conséquences du sous-financement documentées.

Au cours des dernières années, plusieurs études soulignant les impacts du sous-financement des organismes communautaires ont été publiées. La plus récente d'entre-elles a été réalisée en 2014 par le Regroupement intersectoriel des organismes communautaires de Montréal. Pour cerner les conséquences du sous-financement, 183 organismes communautaires de la région de Montréal ont été sondés et parmi ceux-ci, 93 % ont affirmé être en situation de sous-financement alors que 37 % ont soutenu être en situation de déficit budgétaire. Pour 71 % des répondants, la plus grande conséquence est l'augmentation de la charge de travail des employés et des bénévoles. Cette situation serait due à une augmentation des populations desservies liée à l'accroissement des inégalités sociales et au désengagement de l'État en matière de services publics. La charge de travail aurait donc augmenté massivement sans que le financement n'augmente en conséquence. De cette situation résultent également des diminutions salariales des employés (16 %), des licenciements saisonniers (16 %) et des congédiements (20 %). Le manque financier entraîne une détérioration des conditions de travail, ce qui contribue à un roulement du personnel élevé chez les organismes (27 %). Pour diminuer les coûts associés au personnel, le recours aux stagiaires est de plus en plus favorisé, mais le point négatif concerne la formation qui est constamment à refaire puisque les stages sont généralement de courte durée (RIOCM, 2014).

L'offre d'activités et de services est aussi grandement affectée par le sous-financement alors que la tarification d'activités et de services prend davantage d'ampleur (25 %). L'accès aux activités et services est d'autant plus diminué dans les cas où des

listes d'attente doivent être mises en place pour répondre aux demandes (31 %). Dans une proportion importante, les organismes optent même pour l'abandon d'activités et de services (38 %). Les organismes communautaires les plus gravement touchés par le sous-financement doivent passer par des périodes de fermetures temporaires (9 %) ou encore par un changement de mission afin d'obtenir davantage de fonds (6 %) (RIOCM, 2014).

L'étude du Regroupement intersectoriel des organismes communautaires de Montréal fait suite à une étude réalisée en 2013 par Chevalier et al., sous l'initiative de plusieurs regroupements d'organismes communautaires montréalais au sujet des besoins des organismes communautaires. Cette étude soulevait que le financement était loin d'être à la hauteur des moyens réels dont devraient disposer les organismes pour répondre convenablement aux demandes de la population. En effet, 73 % des organismes communautaires de Montréal ayant participé à cette étude affirmaient avoir vu le nombre de personnes faisant appel à leurs activités et services augmenter lors des dernières années, mais au regard de leurs moyens financiers, ils ne pouvaient répondre qu'à 38 % des demandes. De plus, 62 % des demandes adressées aux organismes communautaires montréalais demeurent insatisfaites pour près du trois quart des organismes de la plus grande métropole du Québec. L'étude relatait qu'un rehaussement de 31 % du budget des organismes serait nécessaire afin qu'ils puissent répondre adéquatement à l'ensemble des besoins (Chevalier et al., 2013).

À l'échelle provinciale cette fois, la Coalition des Tables régionales d'organismes communautaires (CTROCs) publiait en 2003 le rapport d'une vaste enquête sur le sous-financement des organismes communautaires autonomes en santé et services sociaux du Québec. Lors de cette enquête, 836 organismes communautaires ont répondu à l'appel. Une grande variété d'effets du sous-financement ont été relevés par cette étude. D'abord, en ce qui a trait aux conditions de travail des employés et bénévoles, le manque de moyens financiers a mené à des impacts tels que des coupures dans les heures de travail, des réductions salariales, des coupures de postes, une surcharge permanente de travail menant à l'épuisement professionnel voire à des démissions ainsi qu'à des diminutions ou à l'absence d'avantages sociaux. Les organismes ont aussi eu de la difficulté à répondre

adéquatement aux besoins en formation et en supervision de leur personnel. Du côté des bénévoles, la démobilité et la démission sont présentes puisque ceux-ci sont parfois poussés à être aussi performants et polyvalents que les salariés dans un contexte où la charge de travail est croissante (CTROCs, 2003).

En ce qui concerne l'accessibilité aux activités et services par les citoyens, le manque de financement entraîne des situations comme : la priorisation d'activités et de services au détriment d'autres activités et services, la modification des activités et services, la réduction de l'accessibilité entre autres par la tarification ou l'augmentation de la tarification, l'abandon ou la réduction des activités de prévention pour se consacrer à une approche plus curative et l'abandon du développement d'activités novatrices (CTROCs, 2003).

Le manque de financement peut aussi avoir des impacts sur la mission et la raison d'être des organismes communautaires. L'étude révèle qu'un nombre important d'organismes ont eu recours à des mesures telles que : s'éloigner de leur mission principale, devenir principalement des dispensateurs de services, abandonner l'approche globale ou encore abandonner leur rôle en tant qu'acteur de changement social (CTROCs, 2003).

Selon Depelteau (2013), la transformation des rapports entre l'État québécois et les organismes communautaires contribue également au phénomène de sous-financement. En ce sens, plus les rapports avec l'État penchent vers la complémentarité, voire la sous-traitance, plus les organismes communautaires sont soumis à de fortes réglementations provenant des structures étatiques. En effet, ces types de rapport impliquent généralement une diminution du financement public en soutien à la mission globale et une augmentation du financement par ententes de services et activités spécifiques d'origine public et privé. Cette dynamique engendre une augmentation de la charge de travail des organismes communautaires ainsi qu'une fragilité financière. Pour obtenir un financement adéquat, les organismes communautaires doivent consacrer beaucoup plus de temps et de ressources aux demandes de financement. De plus, une grande proportion d'ententes de services signifie plus d'évaluations et de démarches de reddition de comptes

à effectuer. Cela transforme l'organisation des ressources, ce qui peut nuire à la qualité des activités et des services offerts et à la qualité des liens avec la population ciblée par l'organisme. En réaction, les organismes renoncent parfois à certaines de leurs activités et modifient leur mission ainsi que leurs orientations pour répondre aux exigences des nouveaux bailleurs de fonds. Lorsque la lourdeur des critères de financement nuit grandement au budget des organismes, il peut y avoir cessation temporaire ou définitive de leurs activités.

Dans le cadre de cette étude, nous retenons ces effets du sous-financement afin de relever de manière exhaustive ceux qui s'appliquent actuellement aux organismes communautaires membres du ROC 03.

1.9 Points saillants de la problématique

La problématique retenue pour la réalisation de cette étude est vaste, car elle nécessite une compréhension en profondeur des divers facteurs qui influencent et qui ont influencé les pratiques des organismes communautaires jusqu'à ce jour. À la lecture du présent chapitre, plusieurs points saillants sont à retenir afin de mettre en contexte ce qui définit la réalité dans laquelle s'inscrivent les organismes communautaires d'aujourd'hui.

Premièrement, les organismes communautaires ont été historiquement fondés par les citoyens dans le but de permettre à ceux-ci de se prendre en charge et de répondre aux besoins et aux préoccupations de leur communauté. Ces organismes ne défendent pas d'intérêts personnels, mais des intérêts collectifs dans l'espoir de résoudre des problèmes sociaux et de permettre aux citoyens de participer activement à la vie sociale de leur communauté. Les organismes communautaires sont composés de personnes variées comme des bénévoles, des militants et des professionnels salariés, dont plusieurs font partie de la communauté ou de la population desservie par l'organisme.

Deuxièmement, l'État a modifié depuis la Révolution tranquille ses rapports avec les organismes communautaires en passant progressivement d'une grande ouverture et collaboration à davantage d'instrumentalisation hiérarchisée et contraignante des organismes. D'ailleurs, les organismes doivent consacrer beaucoup de ressources à la

concertation avec les instances publiques pour faire reconnaître leurs besoins et leurs missions spécifiques.

Troisièmement, l'État québécois et les fondations privées sont les deux plus importants bailleurs de fonds des organismes communautaires et ainsi, ils influencent significativement les pratiques des organismes communautaires. La logique économique, marchande et entrepreneuriale de certaines grandes fondations et de l'État entre en contradiction avec les objectifs et les valeurs communautaires. L'influence de ces bailleurs de fonds se fait aussi par leur position de force sur les tables de concertation et sur les conseils d'administration des instances publiques.

Le sous-financement est presque totalement généralisé chez les organismes communautaires, ce qui affecte grandement leur capacité à mettre en place l'ensemble des activités et des services nécessaires à la réalisation de leur mission. Les impacts du sous-financement les plus importants sont :

- Une augmentation de la charge de travail du personnel et un roulement de personnel important (démissions, congédiements, démobilisations des bénévoles);
- Des impacts sur les activités et les services tels que la tarification, les demandes non répondues et l'abandon d'activités et de services;
- Des fermetures temporaires;
- Des changements d'orientations et de missions;
- Des abandons de l'approche globale des problèmes sociaux pour une approche curative.

Compte tenu du manque de financement et de ses conséquences, les organismes sont vulnérables aux influences des bailleurs de fonds qui les financent selon des critères correspondants à leurs orientations en matière d'activités et de services à favoriser. Les rapports avec les bailleurs de fonds tendent alors de plus en plus vers la sous-traitance par une augmentation du financement par ententes de service devant pallier à un financement en soutien à la mission insuffisant. Les ententes de service demandent beaucoup de

travail administratif aux organismes (reddition de comptes et bilans étoffés), ce qui mobilise beaucoup de ressources aux organismes.

Tous les points ci-dessus contribuent de près ou de loin à réduire l'autonomie des organismes communautaires et affectent leur capacité à remplir adéquatement leur mission. Par conséquent, plusieurs organismes doivent opter pour des solutions drastiques telles que des réductions d'activités et/ou de services, des changements de mission et d'orientations ainsi, que des cessations d'activités temporaires ou définitives. C'est sur l'ampleur et la compréhension de ce phénomène chez les organismes communautaires de la Capitale-Nationale membres du ROC 03 que porte précisément cette étude.

CHAPITRE 2 : QUESTIONNEMENT DE RECHERCHE

Dans ce chapitre, nous présentons la question de recherche et les sous-objectifs de notre étude portant sur les réductions, les modifications et les cessations d'activités et de services chez les organismes communautaires. Nous présentons également les hypothèses qui ont servi à guider l'analyse des données recueillies.

2.1 Question de recherche et sous-objectifs

Cette recherche avait pour objectif de dresser un état des situations financières et administratives des organismes communautaires de la région de la Capitale-Nationale ayant eu recours à des réductions d'activités et de services, à des modifications de leur mission et de leurs orientations ou à des cessations temporaires, voire définitives de leurs activités. Nous cherchions également à identifier les causes d'un tel phénomène ainsi que ses conséquences sur la pratique des organismes communautaires. Afin d'obtenir un état précis et fiable de la situation, nous avons limité le travail de collecte à une période récente, soit entre 2011 et 2014.

Notre question générale était la suivante :

Au cours des années 2011 à 2014, dans quelle mesure et comment les organismes communautaires de la région de la Capitale-Nationale, membres du ROC 03, ont-ils réduit leurs activités et services, modifié leur mission et leurs orientations ou cessé temporairement ou définitivement leurs activités et en quoi les difficultés financières ont-elles été en cause dans ce phénomène?

Nos sous-objectifs étaient les suivants :

- Documenter les réductions d'activités et de services, les changements de mission et d'orientations ainsi que les cessations temporaires d'activités survenues chez les organismes communautaires membres du ROC 03 au cours des trois dernières années (2011-2014) et les conséquences de ces phénomènes sur les populations rejointes;
- Établir le profil de financement des organismes concernés par ces réductions d'activités et

de services, changements de mission ou d'orientations et cessations d'activités et en identifier les causes;

- Identifier les problèmes de gestion du personnel auxquels sont confrontés les organismes membres du ROC 03 ayant dû réduire leurs activités et services, réorienter leur mission et leurs orientations ou cesser leurs activités;
- Comparer la nature des rapports entre l'État et les organismes communautaires du ROC 03 ayant dû réduire leurs activités et services, réorienter leur mission et leurs orientations ou cesser leurs activités et celle des organismes n'ayant pas eu à le faire;
- Comparer la nature des rapports entre les autres bailleurs de fonds et les organismes communautaires du ROC 03 ayant dû réduire leurs activités et services, réorienter leur mission et leurs orientations ou cesser leurs activités et celle des organismes n'ayant pas eu à le faire;
- Connaître les solutions que suggèrent les organismes communautaires membres du ROC 03 pour faire face à ces phénomènes.

2.2 Hypothèses

À la suite de la question de recherche formulée et des sous-objectifs qui lui sont associés, nous avons formulé ainsi un certain nombre d'hypothèses :

- 1) D'une part, nous considérons que les risques de réduction d'activités et de services, de changement de mission ou d'orientations et de cessations d'activités varieraient suivant les caractéristiques des organismes communautaires (mission, secteur d'activité, composition du personnel, etc.).
- 2) D'autre part, nous estimons que l'origine du financement principal des organismes communautaires membres du ROC 03 affecterait les risques de réduction d'activités et de services, de changement de mission ou d'orientations et de cessations d'activités.

3) Nous considérons aussi que les problèmes liés à la gestion du personnel affecteraient les risques de réduction d'activités et de services, de changement de mission ou d'orientations et de cessations d'activités.

4) Nous présumons également que la nature des rapports entre l'État et les organismes communautaires membres du ROC 03 influencerait sur les risques de réduction d'activités et de services, de changement de mission ou d'orientations et de cessations d'activités.

5) Nous estimions enfin que la nature des rapports entre les autres bailleurs de fonds et les organismes communautaires membres du ROC 03 influencerait sur les risques de réduction d'activités et de services, de changement de mission ou d'orientations et de cessations d'activités.

CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Afin de répondre à notre question de recherche, nous avons conçu un questionnaire à l'intention des organismes communautaires membres du ROC 03, c'est-à-dire près de 190 organismes en date de janvier 2015 selon l'agente de recherche et développement. Ce chapitre présente la méthode d'enquête utilisée dans le cadre de cette recherche. Nous y présentons le déroulement de la recherche, le questionnaire utilisé, quelques données sur les organismes répondants ainsi que les analyses effectuées. Nous débuterons toutefois en présentant les démarches effectuées dans le cadre de la pré-enquête auprès d'un certain nombre d'organismes communautaires dans le but d'obtenir des renseignements relatifs au fonctionnement des organismes ainsi qu'aux problèmes auxquels ils sont confrontés.

3.1 Pré-enquête

Au cours du mois de novembre et de décembre 2014, nous avons réalisé une pré-enquête auprès de quatre organismes communautaires de la région de la Capitale-Nationale œuvrant en santé et services sociaux. Chacun de ces organismes correspondait à un type d'organisme différent selon la typologie du MSSS, c'est-à-dire : aide et entraide, milieux de vie et soutien dans la communauté, hébergement temporaire ainsi que sensibilisation, promotion et défense des droits. Pour chacun des organismes considérés, nous avons rencontré une personne qui détient une bonne connaissance de l'histoire administrative et financière, de l'évolution des activités dans le temps ainsi que des rapports entre l'organisme, l'État et ses autres bailleurs de fonds. Lors de ces entretiens, plusieurs informations nous ont été transmises et ont guidé nos recherches subséquentes ainsi que la réalisation de notre questionnaire.

Précisément, ces entretiens nous ont amené à nous intéresser davantage aux problèmes de gestion du personnel au sein des organismes communautaires. La pré-enquête nous a effectivement révélé le poids de ces problèmes sur la capacité des organismes à conserver leur offre d'activités et de services. Les organismes interrogés ont aussi mis l'accent sur les enjeux propres au personnel salarié ainsi qu'aux bénévoles, tout en laissant entendre que les problèmes de financement ne sont pas toujours en cause.

Ainsi, nous avons ajouté à nos hypothèses la possibilité que les problèmes de gestion du personnel soient liés aux réductions d'activités et/ou de services, aux cessations temporaires d'activités ainsi qu'aux changements de mission et/ou d'orientations. Une section a été prévue à cet égard dans notre questionnaire afin de connaître les différents types de problèmes de gestion du personnel rencontrés par les organismes membres du ROC 03. Enfin, nous avons aussi augmenté nos choix de réponses relatifs aux problèmes de financements, à leurs causes et à leurs conséquences selon les propos entendus lors de la pré-enquête. C'est surtout au niveau des modalités de financement que nous avons ajouté des possibilités de réponses et ce, afin de mieux distinguer les problèmes de financement qui vont au-delà de la simple insuffisance de fonds. Les résultats plus détaillés de la pré-enquête sont présentés en Annexe I.

3.2 Le questionnaire

Afin de collecter les données nécessaires pour répondre à notre question de recherche, nous avons opté pour un questionnaire administré en ligne auprès des organismes membres du ROC 03. Le questionnaire a été élaboré à partir du schéma d'opérationnalisation qui relie chacun des concepts retenus aux dimensions et aux indicateurs (Annexe II).

Le questionnaire que nous avons élaboré (Annexe III) comporte une trentaine de questions fermées et deux questions ouvertes. Le questionnaire est divisé en cinq parties distinctes dont l'ordre est le suivant : 1) Profil de l'organisme; 2) Financement; 3) Rapports aux bailleurs de fonds; 4) Problèmes rencontrés; et 5) Avenir du communautaire et solutions à privilégier.

Premièrement, les organismes ont été invités à répondre à des questions concernant leur profil afin de caractériser leur mission, leurs secteurs d'activités, leur membership et leur personnel. Ces informations nous ont permis de dresser un profil précis des organismes dont les caractéristiques ont servi de variables pour analyser les problèmes auxquels ils sont confrontés.

Deuxièmement, les organismes ont répondu à des questions à propos de leur financement : revenus totaux, sources de financement, modes de financement et principales dépenses. Ces réponses nous ont permis d'identifier les principaux bailleurs de fonds des organismes communautaires ainsi que la proportion des revenus des organismes communautaires provenant de chaque mode de financement. De plus, nous avons examiné quelles étaient les dépenses moyennes des organismes.

Troisièmement, les organismes ont eu à identifier les rapports qu'ils entretiennent avec chacun des bailleurs de fonds parmi six types, c'est-à-dire : la compétition, la sous-traitance, le tiers parti, la coexistence, la complémentarité et la coconstruction. Nous avons analysé les rapports entretenus avec chacun des bailleurs de fonds afin d'observer lesquels étaient les plus conflictuels.

Quatrièmement, les organismes ont répondu à des questions qui concernent leur évolution entre 2011 et 2014. L'objectif était de saisir quels organismes ont vécu des problèmes de financement ou de gestion du personnel. Ensuite, ils ont eu à indiquer s'ils avaient vécu des réductions d'activités et/ou de services, des modifications de leur mission et de leurs orientations ou encore des cessations temporaires d'activités entre 2011 et 2014. Ces questions ont servi à connaître les différents problèmes auxquels ont été confrontés les organismes communautaires et en quoi ces problèmes sont liés les uns aux autres.

Finalement, deux questions ouvertes ont été prévues à la fin du questionnaire pour demander aux organismes comment ils perçoivent l'avenir du milieu communautaire et quelles solutions ils suggèrent afin d'améliorer sa situation. Ces données qualitatives ont été utilisées à titre de complément à notre étude puisqu'elles nous ont permis de mieux comprendre quels problèmes sont considérés comme étant les plus graves pour les organismes communautaires et quelles sont, selon eux, les avenues qui devraient être empruntées pour améliorer la situation. Plusieurs informations recueillies par ces deux questions ont également servi de témoignage en lien avec les différents problèmes étudiés.

Au cours du mois de décembre, nous avons réalisé un prétest en envoyant par courriel notre questionnaire aux quatre organismes que nous avons rencontrés lors de la pré-enquête. Suite aux réponses obtenues par ces organismes, nous avons apporté les correctifs nécessaires à notre questionnaire concernant principalement la forme.

3.3 Sollicitation et recrutement des organismes

Au début du mois de décembre, le ROC 03 a sollicité la participation des organismes communautaires membres en annonçant la tenue de la présente étude dans son bulletin électronique mensuel. Un lien était alors présenté dans le bulletin afin de rediriger les organismes vers notre lettre de sollicitation expliquant plus en détail la nature de l'étude (voir annexe IV).

Une nouvelle sollicitation identique à la précédente a été effectuée par le ROC 03 dans son bulletin mensuel du mois de janvier. Lors de la semaine du 12 janvier, le ROC 03 a envoyé par courriel le lien *SurveyMonkey* dirigeant les organismes vers notre questionnaire en ligne. Un message électronique était attaché un document en format PDF présentant la version longue de notre formulaire de consentement (annexe V). Il est à noter qu'un abrégé du consentement devant être accepté par les organismes était inséré au début du questionnaire en ligne. Par la suite, une relance a été faite par le ROC 03 vers la fin du mois de janvier. Finalement, nous avons conclu la collecte de données lors de la semaine du 15 février. Nous avons toutefois contacté individuellement certains organismes communautaires au courant du mois de février afin de valider avec eux certaines de leurs réponses au questionnaire ou encore pour les inviter à répondre à une partie incomplète.

Dans le cadre de cette étude, 67 organismes communautaires membres du ROC 03 ont répondu à notre questionnaire, c'est-à-dire environ le tiers des 190 organismes membres du ROC 03 (35,3 %). Parmi ceux-ci, 62 organismes ont répondu à la section financement et 63 ont répondu à la section « évolution des organismes communautaires » consacrée aux problèmes. De plus, 53 organismes ont répondu à la section des rapports avec les bailleurs de fonds. Cet échantillon rassemble des organismes de tous les secteurs d'activité et dont les missions correspondent approximativement aux proportions visibles

dans la population, sauf pour le type « sensibilisation, promotion et défense des droits » qui est sous-représenté (un organisme seulement). L'année de fondation de la plupart des organismes se situe entre 1980 et 1995, une période de croissance significative du nombre des organismes communautaires. En somme, notre échantillon correspond bien à la population étudiée dans toute sa diversité. Par contre, la participation des organismes s'est faite sur une base volontaire et non aléatoirement ce qui peut avoir influencé les types d'organismes qui ont accepté d'y répondre. Enfin, nous n'avons pas été en mesure d'étudier certains phénomènes en détail puisque le nombre de cas les ayant vécu était faible pour certains d'entre eux.

Au cours du mois de février et mars, nous avons réalisé le traitement, l'interprétation et l'analyse des données. De la fin du mois de mars à la fin du mois d'avril, nous avons rédigé le présent rapport.

3.4 Analyse des données collectées

Pour l'analyse de données, nous avons eu recours à une approche statistique descriptive. Nous justifions ce choix par les limites qu'implique un échantillon non aléatoire d'une soixante de cas. En effet, les organismes participants ont répondu à notre questionnaire sur une base volontaire et, compte tenu de la grande variabilité au sein de l'échantillon, il n'était pas possible de vérifier statistiquement si celui-ci était représentatif de la population totale soit l'ensemble des organismes membres du ROC 03. Cela étant dit, nous avons concentré notre étude des résultats sur une description des organismes communautaires répondants ainsi que sur les problèmes vécus par ceux-ci. Ainsi, nous avons été en mesure de faire ressortir les problèmes les plus présents au sein de notre échantillon tout en identifiant quels types d'organismes étaient les plus susceptibles de rencontrer chacun des problèmes. Précisons toutefois que nos données ne permettent pas d'établir de liens entre les problèmes et les types d'organismes qui dépassent la comparaison de la fréquence relative des situations selon les différentes catégories d'organismes participants à l'étude plus ou moins touchés.

Nous avons comptabilisé à l'aide du logiciel SPSS les informations obtenues en tenant compte des diverses variables prévues dans notre plan d'analyse (voir annexe VI).

Ces variables sont construites à partir des choix de réponses aux questions du questionnaire. Elles couvrent principalement quatre dimensions : le profil des organismes, le financement, les rapports aux bailleurs de fonds et l'évolution des organismes communautaires (voir schéma d'opérationnalisation en annexe I).

Nous avons ensuite élaboré un portrait des organismes répondants puis des problèmes les plus fréquemment rapportés. Des rapprochements ont été effectués entre certaines caractéristiques des organismes et les problèmes mentionnés afin de mieux comprendre quels organismes étaient les plus susceptibles de rencontrer certains problèmes. Enfin, nous avons traité à part les données concernant la dimension « vision de l'avenir du communautaire » en rapportant ce que les organismes communautaires pensent de l'avenir du communautaire et ce qu'ils suggèrent comme solution pour améliorer leur situation.

CHAPITRE 4 : PROFIL ET FINANCEMENT DES ORGANISMES RÉPONDANTS

Ce chapitre a pour objectif de présenter un portrait des organismes ayant participé à la recherche (N=67) selon deux grands thèmes : leur profil et leur financement. Les organismes y sont décrits selon leur type de mission, leur niveau d'ancienneté ainsi que leur degré de recours au bénévolat. Nous présentons ensuite les informations retenues concernant l'état de financement des organismes répondants, c'est-à-dire leur niveau de revenu, leurs sources de financement, leurs rapports avec les bailleurs de fonds ainsi que leurs modes de financement. Nous terminons ce chapitre en présentant les deux variables liées au financement que nous avons créées, soit une catégorisation des organismes selon leur source principale de revenu ainsi qu'une catégorisation selon leur niveau de financement en soutien à la mission. Les variables présentées dans ce chapitre sont celles qui, à la suite de l'analyse de données, ont été jugées les plus pertinentes pour situer dans des catégories d'organismes les problèmes de financement et de gestion du personnel ainsi que les mesures de réductions d'activités et de services, de cessations temporaires d'activités et de changement de mission et d'orientations

4.1 Profil des organismes répondants

4.1.1 Type de mission

La *Figure 4.1* représente la distribution des organismes répondants selon leur type de mission. Cette classification des types de mission est celle qui a été développée par le ministère de la Santé et des Services sociaux et qui met l'accent sur les types d'activités et de services élaborés par les organismes¹. Les organismes ayant répondu en plus grand nombre au questionnaire en ligne sont ceux du type *milieux de vie et soutien dans la communauté*, ils sont au nombre de 31 et représentent 46,3 % de notre échantillon. Viennent ensuite 27 organismes dont la mission est de type *aide et entraide*, ce qui représente 40,3 % de notre échantillon. La mission de 8 organismes répondants est de type *hébergement temporaire*, ce qui totalise 11,9 % de notre échantillon. Enfin, il y a un

¹ Voir la section 1.4 pour plus de détails sur les différents types de mission.

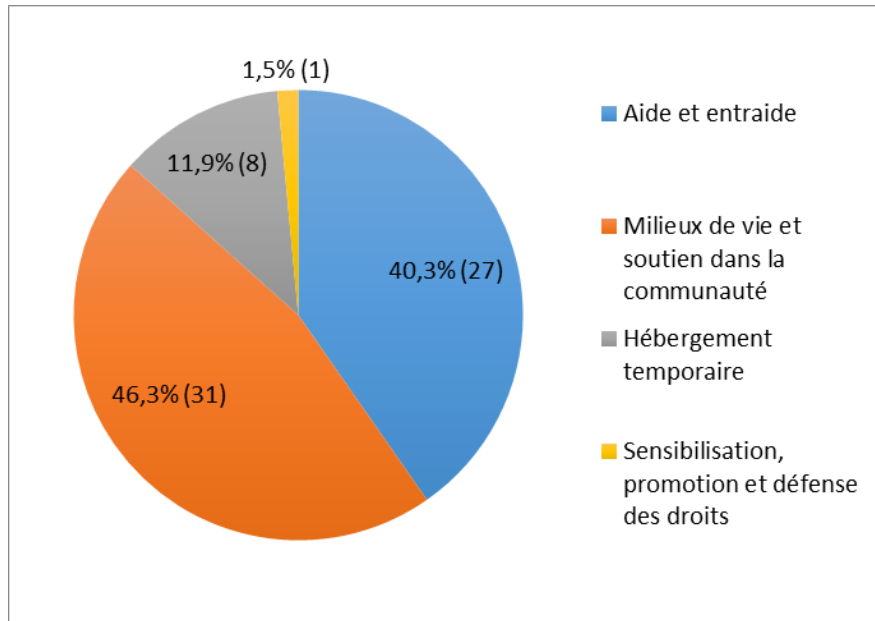
seul organisme dont la mission est *sensibilisation, promotion et défense des droits* ce qui correspond à 1,5 % de notre échantillon.² Compte tenu que ce dernier type de mission ne contient qu'un seul cas, nous l'avons retiré de nos analyses.

À titre de précision, nous avons retenu la classification des types de mission plutôt que celle des secteurs d'activités³ parce que cette dernière, en raison de son trop grand nombre de modalités, ne permettait pas d'évaluer correctement, par comparaison de tableaux bivariés, s'il existait des relations entre les différentes variables examinées. Il est tout de même pertinent de préciser que nous avons interrogé des organismes provenant de tous les secteurs d'activités. En ordre décroissant, la majorité des organismes répondants se situaient dans les secteurs d'activités suivants : jeunesse, santé mentale, femme, famille et enfance ainsi que lutte contre la pauvreté. La majorité de nos répondants sont donc des organismes qui agissent auprès de populations susceptibles d'être en situation de précarité et/ou de pauvreté. Cela dit, le manque d'information au sujet des secteurs d'activité nous empêche de nous prononcer sur la concentration des problèmes à l'étude selon chacun de ces secteurs.

² À titre comparatif, une étude réalisée par le ROC 03 auprès de 183 organismes autonomes en santé et services sociaux pour l'année 2004-2005 présentait les proportions suivantes selon les types de mission : 45 % en *milieux de vie et soutien dans la communauté*, 30 % en *aide et entraide*, 17 % en *hébergement temporaire* et 8 % en *sensibilisation, promotion et défense des droits* (Dubé et al., 2009).

³ Voir la section 1.2.2 pour plus de détails sur les différents secteurs d'activités.

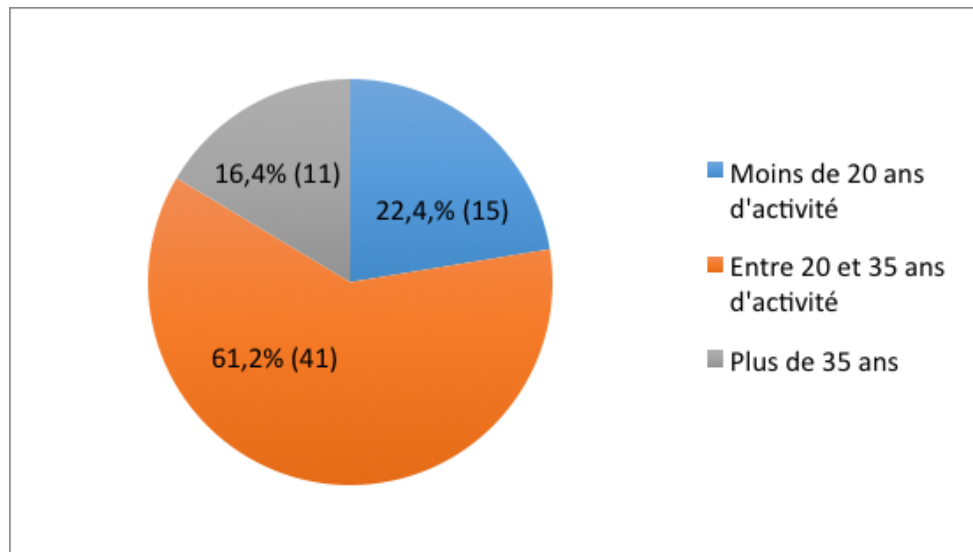
Figure 4.1 Répartition des organismes communautaires répondants selon leur type de mission



4.1.2 Niveau d'ancienneté

La Figure 4.2 illustre la répartition des organismes communautaires selon leur niveau d'ancienneté, c'est-à-dire selon le nombre d'années d'activité depuis leur incorporation. Nous avons regroupé les années d'activité des organismes en trois catégories. La première regroupe les organismes qui ont *moins de 20 années d'activités*, c'est-à-dire tout les organismes qui ont été créés après 1995. Notre échantillon est composé de 15 organismes dans cette catégorie représentant 22,4 % des répondants. Ensuite, les organismes créés entre 1980 et 1995, sont dans la catégorie *entre 20 et 35 ans d'activité* et sont au nombre de 41 ce qui représente 61,2 % de l'échantillon. La dernière catégorie regroupe tous les organismes qui ont été créés avant 1980, donc tous ceux qui ont *plus de 35 années d'activités*. Ils sont au nombre de 11 et représentent 16,4 % de l'échantillon.

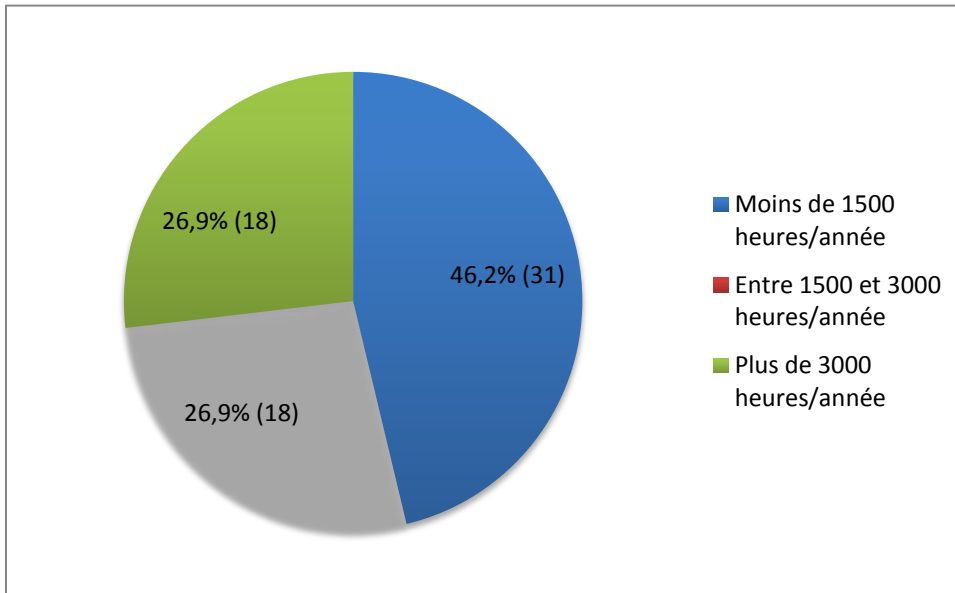
Figure 4.2 Répartition des organismes communautaires répondants selon leur degré d'ancienneté



4.1.3 Degré de recours au bénévolat

Afin de mesurer le recours au bénévolat au sein des organismes communautaires, nous avons établi trois catégories de degrés de recours au bénévolat dont la *Figure 4.3* illustre les proportions. D'abord, il y a les organismes qui ont eu *recours à moins de 1 500 heures de bénévolat annuellement* ce qui est le cas de 31 organismes répondants, soit 46,2 % de notre échantillon. Ensuite, il y a les organismes qui ont eu *recours au bénévolat de 1 500 heures à 3 000 heures*, ce qui représente 18 organismes, soit 26,9 % de notre échantillon. Enfin, il y a les organismes qui ont eu recours à *plus de 3 000 heures de bénévolat*, ce qui représentent 18 organismes, soit 26,9 % de notre échantillon. Le nombre d'heures a été préféré comme indicateur au nombre de bénévoles, car nous souhaitons surtout comprendre le degré d'implication bénévole dans l'exercice des activités et des services des organismes répondants. Nous avons choisi de nous attarder au niveau de recours au bénévolat en tant que dimension de la composition du personnel qui influence la prestation des activités et des services puisque certaines relations entre divers problèmes et cette variable ont pu être dégagées dans l'analyse des données. L'équivalent n'a pas été observé pour ce qui a trait aux salariés.

Figure 4.3 Répartition des organismes communautaires répondants selon leur degré de recours au bénévolat



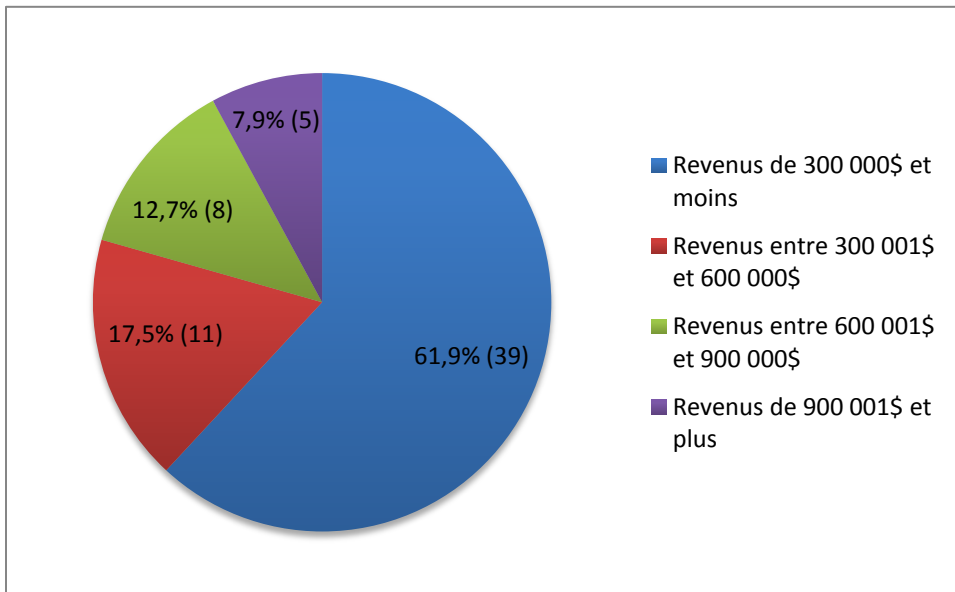
4.2 État de financement des organismes répondants

Nous avons recueilli plusieurs données concernant la situation financière des organismes communautaires afin d'en cerner les principaux enjeux. Pour ce faire, les organismes ont été interrogés sur leur dernière année financière complétée, c'est-à-dire l'année financière 2013-2014. Ainsi, nous nous sommes attardés au niveau de revenu des organismes, à leurs sources de financement ainsi qu'à leurs modes de financement. Nous avons aussi questionné les organismes sur les rapports qu'ils entretiennent avec les principaux bailleurs de fonds des organismes communautaires. Nous cherchons à présenter comment se situent les organismes répondants en rapport à ces différents aspects du financement. Lorsque c'est possible, nous établissons des différences entre les types de mission lorsque cette variable permet d'établir des distinctions pertinentes. Deux nouvelles variables seront utilisées tout au long des analyses subséquentes soit : 1) une catégorisation des organismes selon leurs sources de financement et; 2) une catégorisation des organismes selon le niveau de financement en soutien à la mission.

4.2.1 Niveau de revenu

Au cours de l'année financière 2013-2014, les revenus annuels totaux des organismes communautaires interrogés ont atteint différents niveaux qui sont présentés dans la *Figure 4.4*. 39 répondants (61,9 %) ont bénéficié d'un revenu total annuel de 300 000 \$ et moins. Pour ce qui est des autres organismes, 11 organismes (17,5 %) ont bénéficié d'un revenu total annuel variant entre 300 001 \$ et 600 000 \$ alors que huit organismes (12,7 %) ont eu des revenus entre 600 001 \$ et 900 000 \$, et enfin, cinq organismes (7,9 %) ont eu des revenus de 900 001 \$ et plus.

Figure 4.4 Distribution des organismes communautaires répondants selon leur niveau de revenu total lors de l'année financière 2013-2014



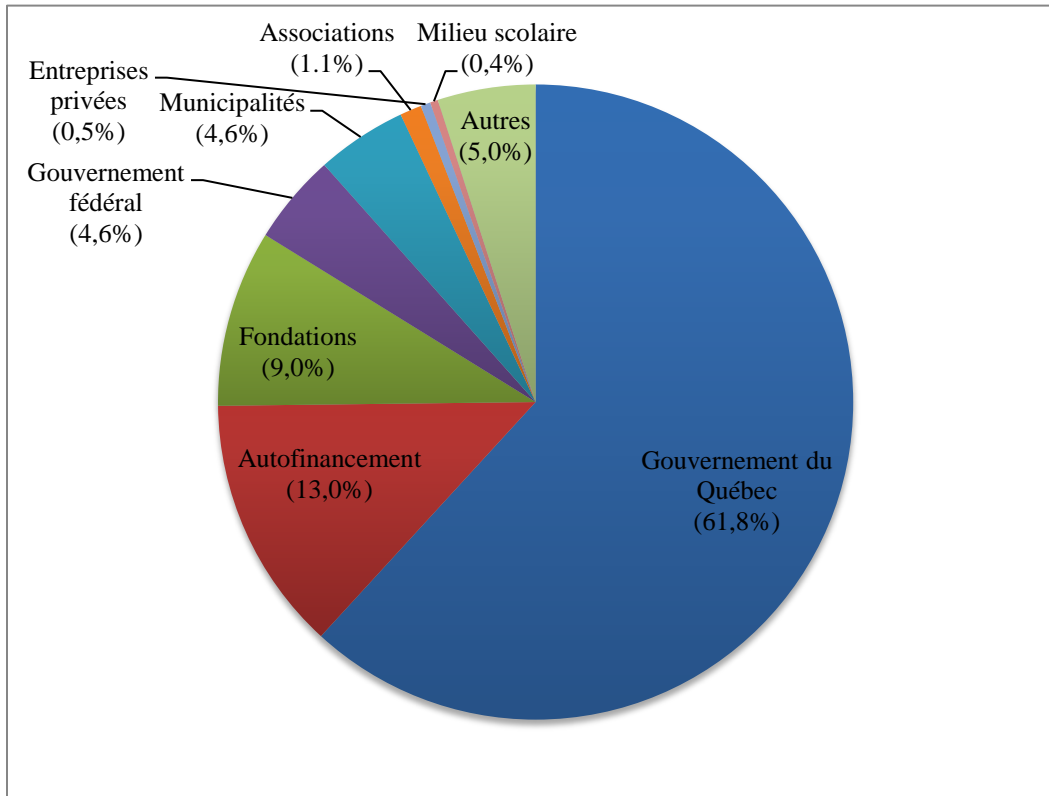
4.2.2 Sources de financement

Les organismes communautaires que nous avons interrogés ont eu recours à plusieurs sources de financement au cours de l'année financière 2013-2014. Dans l'ensemble, ils déclarent avoir eu entre deux et huit sources de financement différentes. Toutefois, la forte majorité, soit 90,3 % des organismes, ont eu entre trois et six sources de financement différentes. Notons qu'une source de financement n'est pas synonyme

d'un bailleur de fonds. À titre d'exemple, un organisme communautaire peut recevoir ses revenus de trois fondations différentes, mais nous considérons cela comme une seule source de financement soit les fondations.

La *Figure 4.5* présente la répartition du financement total des organismes communautaires répondants selon chacune des sources de financement. Le gouvernement du Québec, via ses différents ministères, est le principal bailleur de fonds des organismes répondants puisqu'il a versé 61,8 % du financement au cours de l'année financière 2013-2014. La deuxième principale source de financement des organismes répondants est l'autofinancement, qui représente 13,0 % de leurs revenus. Les fondations suivent avec 9,0 % alors que le gouvernement fédéral ainsi que les municipalités ont chacun financés à la hauteur de 4,6 %. Pour leur part, diverses associations ont financé à la hauteur de 1,1 % tandis que les entreprises privées ont contribué à 0,5 % des revenus des organismes communautaires et le milieu scolaire à 0,4 %.

Figure 4.5 Répartition du financement obtenu lors de l'année financière 2013-2014 par les organismes communautaires répondants selon la source



Il s'agit ici du portrait global pour l'ensemble des organismes répondants. Pour chacune des sources de financement, les montants qu'ont reçu chacun des organismes communautaires ne sont pas les mêmes. En fait, certains organismes ont reçu davantage de certaines sources de financement ou ont privilégié le recours à certaines d'entre elles. Pour y voir plus clair, nous présentons en détail comment chaque source a financé les organismes communautaires et combien d'organismes ont été financés par chacune d'entre-elles. Nous présentons également les variations qui relèvent des caractéristiques du profil des organismes (type de mission, niveau d'ancienneté ou degré de recours au bénévolat) lorsqu'elles dévient suffisamment de la moyenne. Enfin, nous présentons les types de rapports que les organismes mentionnent entretenir avec les différentes sources de financement citées. Soulignons toutefois que les pourcentages ne sont pas cumulatifs car un organisme peut entretenir plus d'un rapport avec la même source de financement.

Plusieurs des données présentées dans le texte de cette section figurent dans les *Tableaux 4.1 et 4.2*.

Gouvernement du Québec

Le gouvernement du Québec est la source de financement la plus importante des organismes communautaires. À différents niveaux, il finance tous les organismes communautaires interrogés à travers des programmes relevant de plusieurs ministères. Toutefois, c'est le ministère de la Santé et des Services sociaux qui leur verse les montants les plus importants. Au cours de l'année financière 2013-2014, les organismes communautaires répondants ont été financés par le gouvernement du Québec dans des proportions allant de 9,0 % à 97,0 % de leur revenu annuel total avec une moyenne de 61,8 %. Ajoutons que plus des trois quart des organismes communautaires (77,4 %) ont reçu au moins la moitié de leur financement par du gouvernement du Québec. Les organismes les plus fortement financés par le gouvernement du Québec sont les organismes dont la mission est de type *hébergement temporaire* puisque 85,7 % d'entre eux ont reçu plus de 50% de leurs revenus par ce bailleur de fonds. Plus encore, 57,1 % des organismes répondants dont la mission est *hébergement temporaire* ont obtenu 75,0 % et plus de leurs revenus par le gouvernement du Québec. Pour les organismes dont la mission est *milieux de vie et soutien dans la communauté*, c'est 83,8 % qui ont reçu au moins la moitié de leurs revenus par le gouvernement du Québec alors que 29,0 % ont reçu plus de 75,0 % de leurs revenus par cette source. Enfin, pour les organismes dont la mission est *aide et entraide* 62,5 % ont reçu la majorité de leurs revenus par le gouvernement du Québec et 29,2 % ont reçu 75 % et plus par ce bailleur de fonds.

Compte tenu que le gouvernement du Québec finance de multiples façons les organismes communautaires, ces derniers entretiennent des rapports variés avec celui-ci⁴.

4 Pour plus de détails sur les types de rapport voir la section 1.7.

Les rapports les plus fréquemment cités sont le rapport de tiers parti, qui est mentionné par 52,8 % des répondants, et le rapport de coconstruction qui touche 45,3 % d'entre eux. Nous retrouvons cependant, dans des proportions non négligeables, les rapports suivants : la sous-traitance à 18,9 %, la complémentarité à 17,0 % et la coexistence à 17,0 %. Seul le rapport de compétition se fait rare car il a été mentionné que par 5,7 % des organismes. Ces données nous permettent d'affirmer que les organismes sentent généralement qu'ils sont en collaboration avec le gouvernement du Québec afin de mettre en place des politiques, des activités et des services (rapport de coconstruction). Toutefois, plusieurs d'entre eux ont le sentiment qu'ils se font dicter des orientations à suivre ainsi qu'imposer des priorités dans les activités et services à mettre en place (rapport de tiers-parti). Les organismes qui ont parlé d'un rapport de tiers parti sont souvent les mêmes qui ont aussi nommé la coconstruction en tant que rapport avec le gouvernement du Québec. Cela peut s'expliquer de deux façons. D'une part, le processus de financement se fait généralement en consultant les organismes, mais dans la plupart des cas ils finissent par devoir appliquer des orientations dictées par le gouvernement du Québec. D'autre part, les organismes sont également nombreux à recevoir plus d'un type de financement par le gouvernement du Québec dont les conditions de chacun sont susceptibles de faire varier les rapports entretenus.

Les fondations

Les fondations sont des bailleurs de fonds importants pour les organismes communautaires. Au sein de notre échantillon, 69,4 % des organismes ont reçu, au cours de l'année financière 2013-2014, du financement de la part d'au moins une fondation et ce financement contribue de 1,0 % à 60,0 % de leur financement total avec une moyenne de 13,0 %. Les organismes qui ont le plus souvent recours à du financement par les fondations sont ceux dont la mission est *milieux de vie et soutien dans la communauté* puisque 80,6 % en bénéficient. Les organismes dont la mission est *hébergement temporaire* se démarquent également par un budget qui compte une proportion moins élevée de financement par fondation, c'est-à-dire qu'ils reçoivent tous moins de 15,0 % de leur revenu annuel total par des fondations.

Les rapports que les organismes affirment entretenir avec les fondations sont assez variés compte tenu de la diversité des fondations existantes. D'abord, la coexistence est le rapport le plus souvent mentionné à 39,5%. Ensuite, nous retrouvons le tiers parti à 31,6%, la coconstruction à 26,3%, la compétition à 18,9%, la sous-traitance à 18,4% et finalement, la complémentarité à 10,5%. À la différence du gouvernement du Québec qui se retire de plus en plus du secteur de la santé et des services sociaux depuis plusieurs années, les fondations s'y installent progressivement. Cela dit, rare sont les organismes communautaires qui sont tout à fait neutres à l'égard des fondations puisque leur présence est impossible à ignorer dans la plupart des secteurs où se trouvent les organismes. Ainsi, les rapports sont variés, mais peuvent également être complexes et contraignants avec certains types de fondations. C'est surtout le cas des grandes fondations basées sur le modèle étatsunien représenté, entre autres, par la Fondation Chagnon. Contrairement à plusieurs fondations plus caritatives (Centraide par exemple), ces organisations ont une portée sociopolitique clairement définie : instituer la manière technocratique issue du milieu des affaires dans la gestion des services sociaux, et ce en opposition à l'État qu'elles accusent d'être déficiente en la matière. Pour ce faire, ces fondations ont des moyens financiers élevés et sont prêtes à financer les organismes communautaires pour appliquer efficacement leur plan d'action. Toutefois, ils visent l'application de projets très encadrés qui ciblent précisément des problèmes sociaux et des populations à rejoindre. Bref, les objectifs de rendement et d'efficacité entrent en contradiction avec les traditions démocratiques et l'approche globale défendue par le milieu communautaire. En somme, les rapports qu'on qualifie ici de tiers parti, de sous-traitance et de compétition s'appliquent davantage pour ces grandes fondations alors que la coexistence est le rapport le plus fréquent avec les fondations de tradition caritative (Lesemann, 2009).

D'autre part, il y a des organismes qui considèrent conserver leur autonomie et qui affirment avoir une bonne collaboration avec les fondations (complémentarité et coconstruction). À ce sujet, la coconstruction est moins présente qu'avec le gouvernement du Québec, une tendance qui peut s'expliquer par les rapports plus hiérarchiques auxquels ont recours les plus grandes fondations, une façon de faire plus managériale issue du monde des affaires. Finalement, il y a une proportion significative d'organismes qui

reçoivent une mince partie de leur revenu de la part de certaines fondations ce qui limite la contrainte associée à ce financement ainsi que les rapports conflictuels qui en découlent (coexistence) (Depelteau et al., 2013).

Le gouvernement fédéral

Le gouvernement fédéral est un bailleur de fonds important chez nos répondants qui disent à 64,5% être financés par celui-ci. Ces organismes obtiennent de 1,0% à 29,0% de leur budget de la part du fédéral pour une moyenne de 7,2%. Au niveau des types de mission la seule variation se trouve auprès des organismes dont la mission est *aide et entraide* qui reçoivent tous 11,0% et moins de la part du fédéral.

Les rapports entretenus avec le gouvernement fédéral sont surtout tournés vers la sous-traitance (14,7%) et le tiers parti (23,5%). Les organismes ont plus rarement des rapports de coconstruction (8,8%) et de complémentarité (5,9%) alors que le rapport de compétition apparaît à un niveau comparable (7,5%). La coexistence est pour sa part presque inexistante pour ce bailleur de fond (2,9%). Nous pouvons observer que les liens les plus fréquents sont relativement contraignants (sous-traitance, tiers parti et compétition), mais qu'en dehors de certains programmes de financement les rapports entre le gouvernement fédéral et les organismes communautaires se rencontrent peu dans l'exercice de leurs fonctions mutuelles, ce qui explique le taux plus faible de rapports enregistrés ici.

Les municipalités

Près de la moitié des organismes communautaires répondants (48,7 %) ont eu recours aux municipalités à titre de source de financement. La proportion du revenu de ces organismes qui provient des municipalités varie entre 1,0 % et 25,0 % sauf dans un seul cas à part où 50,0 % du budget est alloué par le municipal. En excluant ce cas, ces organismes obtiennent en moyenne 8,1 % de leur financement par cette source. Pour ce qui est des types de mission, ce sont les organismes dont la mission est *milieux de vie et soutien dans la communauté* qui ont été les plus financés par les municipalités. D'un autre

côté, les organismes dont la mission est *hébergement temporaire* ont reçu très peu (1,0 % de leurs revenus) ou aucun soutien financier de la part du municipal.

Au niveau des rapports entretenus avec les municipalités, les organismes ont présenté ce bailleur de fonds sous trois visages différents. D'un côté, il y a une importante présence des rapports de complémentarité (23,1 %) et de coconstruction (19,2 %). Paradoxalement, la sous-traitance (23,1 %) et le tiers parti (23,1 %) sont aussi présents. De plus, la coexistence (34,6 %) trône au-dessus de ces rapports alors que la compétition (1,9 %) est quasi inexistante. Ce portrait bien la grande diversité des rapports possibles entre organismes communautaires et le milieu municipal. Les rapports et les ententes avec les municipalités semblent ainsi varier au cas par cas et il apparaît difficile de faire ressortir une tendance dominante avec notre échantillon.

Les entreprises privées

Les entreprises privées sont des bailleurs de fonds peu importants pour les organismes communautaires puisqu'elles n'ont financé que 19,4 % des répondants. La proportion du budget comblée par cette source oscille entre 1,0 % et 13,0 % selon les organismes pour une moyenne de 2,8 %. Ce sont les organismes dont la mission est *hébergement temporaire* qui en ont bénéficié le plus (28,6 %) suivis par les organismes dont la mission est *milieux de vie et soutien dans la communauté* (22,6 %). Les organismes dont la mission est *aide et entraide* sont moins souvent financés par cette source que les autres puisque seulement 12,5 % d'entre eux sont financés par les entreprises privées.

Les rapports avec les entreprises privés sont clairement délimités. En effet, 50,0 % des organismes qui reçoivent du financement par ceux-ci ont affirmé que le rapport en est un de coexistence. D'un autre côté, 11,3 % des organismes ont mentionné être en un rapport de compétition avec les entreprises privées alors que 10,0 % parlent d'un rapport de tiers parti. En d'autres mots, les entreprises privées versent généralement de petits montants souvent libres de contrainte. Par contre, certaines entreprises demandent aux organismes de remplir des conditions en matière d'orientations pour recevoir du

financement. Enfin, le rapport de compétition peut s'expliquer lorsqu'une entreprise livre des services dans un même secteur qu'un organisme communautaire et ce, dans un but lucratif.

Autres sources de revenus

Outre les sources de financement précédemment décrites, les organismes communautaires reçoivent aussi du financement de la part du milieu scolaire, d'associations (syndicats, clubs sociaux ou autres), ainsi qu'à travers la réalisation d'activités d'autofinancement. La catégorie « autre » a également été retenue par plusieurs organismes. Premièrement, 9,7 % des organismes sont financés par le milieu scolaire et ce dans une proportion de 1,0 % à 10,0 % de leur revenu pour une moyenne de 4,3 %. Deuxièmement, 24,2 % des organismes sont financés par des associations et ce, dans une proportion de 1,0 % à 17,0 % de leur budget pour une moyenne de 4,7 %. Troisièmement, 91,9 % des organismes ont eu recours à l'autofinancement et ce, dans une proportion de 1,0 % à 72,0 % de leur budget pour une moyenne de 14,0 %. Finalement, 54,8 % des organismes ont affirmé recevoir du financement par une ou des sources autres que celles que nous avons présenté jusqu'ici et ce, dans une proportion de 1,0 % à 30,0 % de leur budget, pour une moyenne de 9,1 %. Dans le cas du financement « autre », nous avons exclu un cas déviant qui obtenait 66,0 % de son budget ainsi. Pour ce qui est des sources de financement de cette section, nous ne dénotons pas de variation selon le type de mission sauf pour l'autofinancement qui est plus présent chez les organismes dont la mission est *aide et entraide*. En effet, il s'agit du seul type de mission où l'autofinancement excède 32,0 % du budget dans certains cas. De plus, l'autofinancement est la seule source de financement qui varie selon le niveau de recours au bénévolat. Pour cette variable, la moyenne des revenus ainsi que la proportion maximum des revenus provenant de cette source augmente selon le degré de recours au bénévolat. En effet, les organismes qui ont *recours à moins de 1 500 heures de bénévolat* annuellement ont en moyenne 5,3 % de leurs revenus comblé par l'autofinancement avec un maximum de 13,0 %, pour les organismes de *1500 à 3000 heures* c'est plutôt 11,4% avec un maximum de 48% alors que pour les *plus de 3000 heures* la moyenne est de 27,6% avec un

maximum de 72%. Cette tendance s'explique principalement par les ressources en personnel nécessaires à l'organisation et à la tenue d'activités d'autofinancement, des ressources qui sont généralement formées de bénévoles.

Le *Tableau 4.1* présente les sources de financement des organismes communautaires répondants selon leur type de mission alors que le *Tableau 4.2* présente quant à lui les types de rapports mentionnés par les organismes communautaires selon le type de mission. Nous y observons que le rapport de tiers parti est le rapport qui se dégage le plus pour la plupart des sources de financement. En d'autres mots, les rapports moyens entre les organismes communautaires interrogés et leurs bailleurs de fonds sont très près de la sous-traitance, car les bailleurs de fonds établissent des orientations et des priorités qui doivent être respectées par les organismes communautaires. Ces derniers sont responsables d'organiser la production des services et détiennent également la responsabilité à l'égard de la clientèle. Bref, en échange du financement, les bailleurs de fonds délèguent la plupart des responsabilités aux organismes tout en leur imposant des orientations précises.

Tableau 4.1 Sources de financement des organismes communautaires répondants pour l'année financière 2013-2014 selon leur type de mission (N=62)

| Source de financement | Aide et entraide (N=24) | Milieus de vie et soutien dans la communauté (N=31) | Hébergement temporaire (N=7) |
|------------------------|----------------------------|---|---------------------------------|
| Gouvernement du Québec | 55,6% | 63,3% | 76,0% |
| Autofinancement | 20,9% | 8,5% | 4,3% |
| Fondations privées | 9,2% | 10,1% | 4,1% |
| Gouvernement fédéral | 2,5% | 4,7% | 11,6% |
| Municipalités | 2,0% | 7,6% | 0,1% |
| Entreprises privées | 0,7% | 0,5% | 0,4% |
| Milieu scolaire | 0,3% | 0,3% | 1,4% |
| Associations | 2,1% | 0,6% | 0,1% |
| Autres | 6,7% | 4,4% | 1,7% |
| Total | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

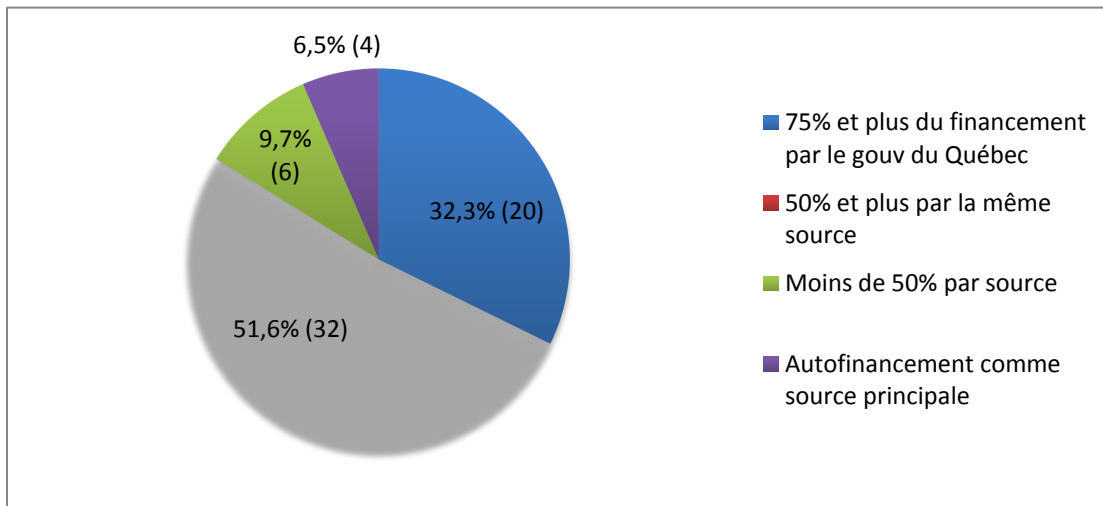
Tableau 4.2 Types de rapports mentionnés par les organismes communautaires répondant selon les sources de financement (N=52)

| Sources de financement | Compétition | Sous-traitance | Tiers parti | Coexistence | Supplémentarité | Coconstruction |
|------------------------|-------------|----------------|--------------|--------------|-----------------|----------------|
| Gouvernement du Québec | 5,7% | 18,9% | 52,8% | 17,0% | 17,0% | 45,3% |
| Fondations privées | 18,9% | 18,4% | 31,6% | 39,5% | 10,5% | 26,3% |
| Gouvernement fédéral | 7,5% | 14,7% | 23,5% | 2,9% | 5,9% | 8,8% |
| Municipalité | 1,9% | 23,1% | 23,1% | 34,6% | 23,1% | 19,2% |
| Entreprises privées | 11,3% | 0% | 10,0% | 50% | 0,0% | 0,0% |

4.2.3 Catégories de sources de financement

À la suite de l'analyse approfondie des sources de financement des organismes communautaires, nous avons fait une classification des organismes selon quatre catégories distinctes dont les proportions apparaissent dans la *Figure 4.6*. Premièrement, 20 organismes totalisant 32,3 % de nos répondants sont dans la catégorie *75 % et plus de financement par le gouvernement du Québec*. Deuxièmement, 32 organismes totalisant 51,6 % de notre échantillon sont dans la catégorie *50 % et plus par la même source*. Troisièmement 6 organismes représentant 9,7 % de nos répondants sont dans la catégorie *moins de 50% par source*. Finalement, 4 organismes totalisant 6,5% de notre échantillon sont dans la catégorie *autofinancement comme source principale*. À propos des organismes dont les revenus proviennent principalement de l'autofinancement, il est pertinent de noter que le type de mission de tous ces organismes est *aide et entraide*. Ces catégories sont mutuellement exclusives de sorte que les organismes sont distribués dans les catégories *75 % et plus de financement par le gouvernement du Québec* et *autofinancement comme source principale* d'abord et les organismes restants ont ensuite été classifiés dans les catégories *50 % et plus par la même source* et *moins de 50 % par source*. Soulignons que les organismes de la catégorie *50 % et plus par la même source* sont, en majorité, financés d'abord par le gouvernement du Québec et ce pour 50 % à 74,9 % de leurs revenus.

Figure 4.6 Distribution des organismes communautaires répondants selon la source principale de revenus

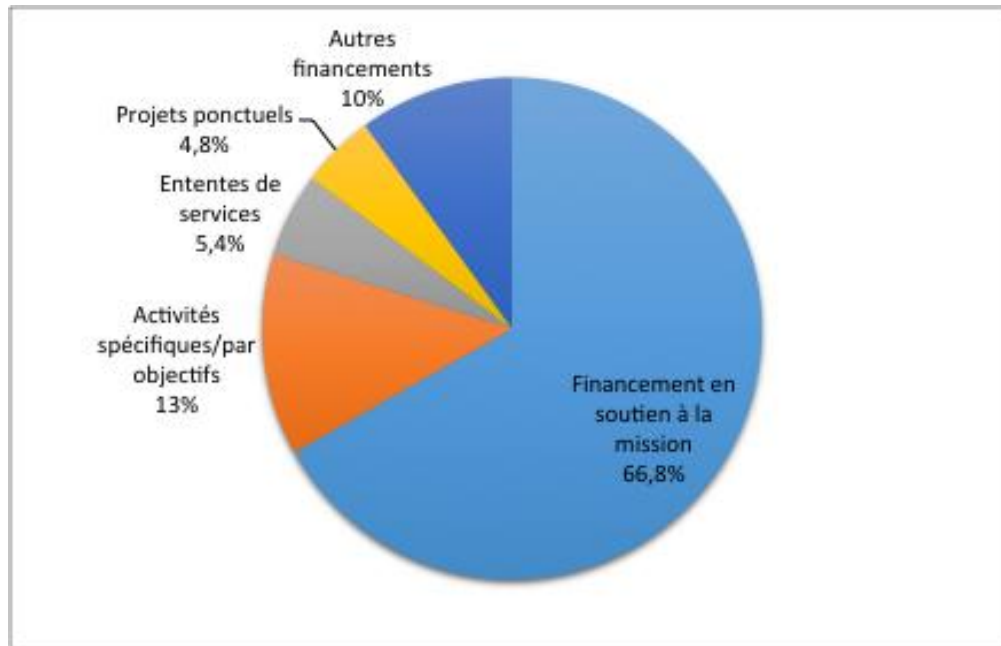


4.2.4 Modes de financement

Le financement qu'ont obtenu les organismes communautaires lors de l'année financière 2013-2014 a été versé selon diverses conditions appelées *modes de financement*⁵ qui sont illustrés par la *Figure 4.7*. La totalité du financement reçu par les organismes communautaires répondants est distribuée ainsi : 66,8 % de financement en soutien à la mission, 13,0 % par activités spécifiques/par objectifs, 5,4 % par ententes de services, 4,8 % par projets ponctuels et 10,0 % par d'autres modes de financement.

⁵ Pour plus de détails sur les modes de financement voir la section 1.8.1.

Figure 4.7 Répartition du financement obtenu par les organismes communautaires répondants lors de l'année financière 2013-2014 selon le mode de financement



Financement en soutien à la mission

Le financement en soutien à la mission est le mode de financement le plus présent chez les organismes communautaires. Ce sont 96,8 % d'entre eux qui sont financés de cette façon et ce dans une proportion de 8,0 % à 100 % de leurs revenus pour une moyenne de 69,1 %. Toutefois, les organismes dont la mission est *hébergement temporaire* se démarquent des autres puisqu'aucun d'entre eux n'a reçu moins de 34,0 % de ses revenus en financement en soutien à la mission. Pour ce qui est de l'ancienneté, les plus jeunes organismes, les *moins de 20 ans* se démarquent en ayant généralement une proportion moins importante de leurs revenus comblée par du financement en soutien à la mission, c'est-à-dire 57,9 % de leur budget en moyenne. Le gouvernement du Québec est le bailleur de fonds qui verse le plus de financement en soutien à la mission. Par conséquent, les organismes communautaires qui sont financés à plus de 50,0 % par le gouvernement du Québec reçoivent en moyenne moins de financement contraignant (activités spécifiques/par objectifs, ententes de services, projets ponctuels) que les autres

organismes. À titre illustratif, 80,0 % des organismes dont les revenus proviennent à 75,0 % et plus du gouvernement du Québec reçoivent moins de 25,0 % de financement contraignant alors que pour ceux financés de 50% à 74,9% par le gouvernement du Québec ce sont plutôt 55,6% qui ont reçu moins de 25% en financement contraignant. En d'autres mots, la probabilité que le financement soit en soutien à la mission, et donc libre de contrainte, est beaucoup plus élevée lorsqu'un organisme est surtout financé par le gouvernement du Québec.

Financement pour activités spécifiques/par objectifs

Le financement par activités spécifiques/par objectifs est le second mode de financement le plus commun alors que 51,6 % des organismes en obtiennent pour 1,0 % à 78,0 % de leurs revenus et ce pour une moyenne de 25,1 %. Ce type de financement est encore plus présent chez les organismes dont la mission est *hébergement temporaire* où 71,4 % des organismes affirment en obtenir. Les organismes les plus financés ainsi sont ceux qui ont *moins de 20 ans* d'ancienneté puisque 80,0 % d'entre eux ont reçu du financement par activités spécifiques/par objectifs dans une proportion moyenne de 31,7 % de leurs revenus.

Financement pour ententes de services

Le financement par ententes de services concerne 27,4 % des organismes communautaires répondants dont les revenus ont atteint 2,0 % à 69,0 % par ce mode de financement, pour une moyenne de 19,8 %. Dans ce cas-ci, plus un organisme est jeune plus il est susceptible de recevoir une proportion importante de ses revenus par cette forme de financement. En moyenne, 10,0 % seulement des revenus des organismes de *plus de 35 ans* est financé ainsi, et pour *les 20 à 35 ans* c'est 19,8 % du budget, alors que c'est 27,8 % du budget des moins de 20 ans.

Financement pour projets ponctuels

Le financement par projets ponctuels se retrouve chez 45,2 % des organismes qui sont financés de 1,0 % à 40,0 % de cette façon pour une moyenne de 10,7 %. Les

organismes dont la mission est *milieux de vie et soutien dans la communauté* sont ceux qui ont le plus eu recours à cette forme de financement (58,1 % d'entre eux) et c'est seulement ce type d'organisme qui a reçu dans certains cas plus de 25,0 % de leurs revenus de cette façon. Au niveau de l'ancienneté, les organismes de *plus de 35 ans* sont moins nombreux à recevoir ce type de financement alors que cela a touché seulement 27,3 % d'entre eux.

Autres modes de financement

Les autres modes de financement correspondent, en partie aux revenus provenant de l'autofinancement, sans que nous ne puissions préciser de quoi est constitué l'autre partie. Cela dit, 45,2 % des organismes disent recourir à des modes de financement autres que les quatre précédents et ce, à des degrés variables allant de 2,0 % à 76,0 % de leur budget. En moyenne, c'est 22,0 % du budget de ces organismes qui est composé d'autres modes de financement. Les organismes dont la mission est *hébergement temporaire* sont plus nombreux à avoir eu recours à ces modes de financement (71,4 %), mais le financement autre n'excède jamais 11,0 % de leur budget. Ce sont des organismes dont la mission est *aide et entraide* qui ont été les plus financés de cette façon. En effet, la proportion de leur budget comblée par ce mode de financement peut atteindre jusqu'à 76,0 %. Les plus jeunes organismes, ceux ayant moins de 20 ans, sont ceux qui ont le moins obtenu de revenus par cette source, alors qu'en moyenne, 13,4 % de leurs revenus ont été comblés ainsi. Ces modes de financement sont les seuls qui varient selon le taux de recours au bénévolat. En effet, les organismes ayant *moins de 1 500 heures annuellement de bénévolat* ont en moyenne été financés à 8,9 % par d'autres modes de financement, les *1 500 à 3 000 heures* sont financés à 21,5 % alors que les *plus de 3 000 heures* ont en moyenne 45,4 % de leurs revenus par ces autres modes de financement. Cette variation s'explique par le niveau d'autofinancement qui est généralement plus élevé chez les organismes qui ont une forte présence bénévole.

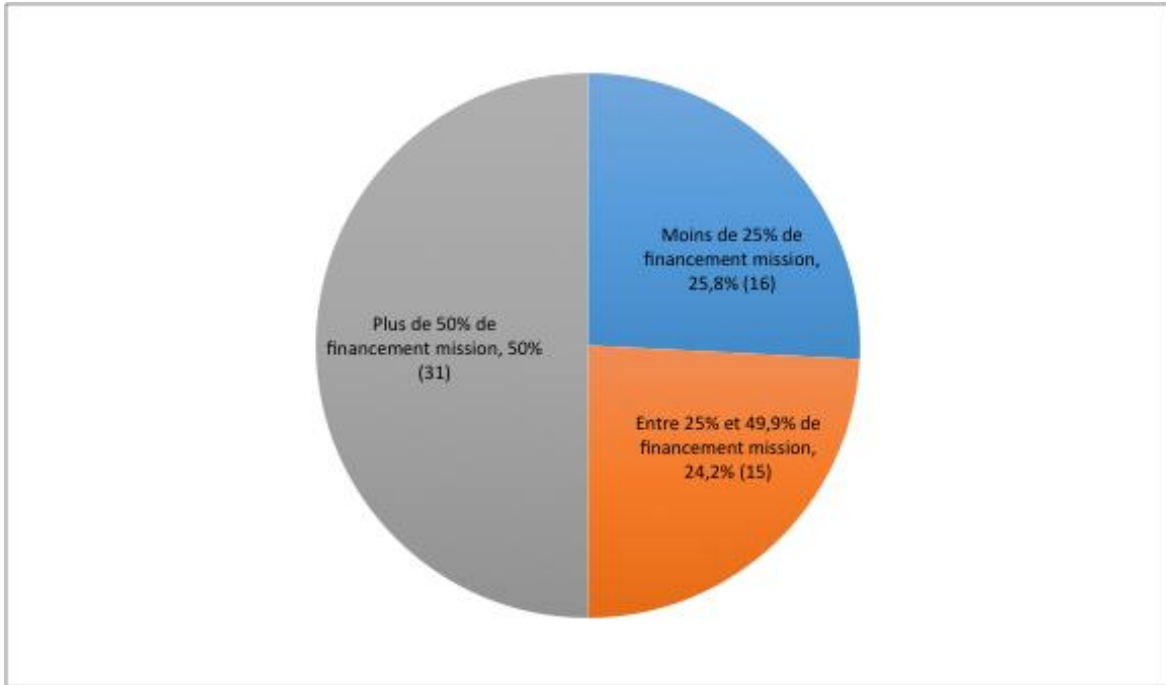
Tableau 4.3 Modes de financement selon la source principale de revenu

| Modes de financement | 75% et plus du financement par gouvernement du Québec (N=32) | 50% et plus par la même source (N=20) | Moins de 50% par source (N=6) | Autofinancement comme source principale (N=4) |
|--|--|---------------------------------------|-------------------------------|---|
| En soutien à la mission | 83,2% | 65,2% | 46,0% | 29,3% |
| Pour activités spécifiques/par objectifs | 8,4% | 14,2% | 28,0% | 3,0% |
| Par ententes de services | 2,6% | 7,1% | 4,7% | 7,5% |
| Par projets ponctuels | 1,5% | 7,1% | 2,8% | 6,2% |
| Autres financements | 4,3% | 6,4% | 18,5% | 54,0% |
| Total | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

4.2.5 Catégories de niveau de financement en soutien à la mission

La Figure 4.8 représente la distribution des organismes répondants selon le taux de financement en soutien à la mission reçu lors de l'année financière 2013-2014. Nous avons élaboré trois catégories permettant d'observer le taux de financement en soutien à la mission, c'est-à-dire : *les organismes financés à moins de 25 % par du financement en soutien à la mission, ceux financés de 25 % à 49,9 %, ainsi que ceux étant financés à 50 % et plus*. Rappelons que plus le taux de financement en soutien à la mission est bas, plus il y a de place pour des modes de financement contraignants que ce soit du financement par activités spécifiques/par objectifs, des ententes de services, des projets ponctuels ou encore pour de l'autofinancement qui nécessite des ressources supplémentaires. Cela dit, le financement en soutien à la mission est surtout versé par le gouvernement du Québec, un fait que nous avons retenu tout au long de notre analyse.

Figure 4.8 Distribution des organismes communautaires répondants selon leur niveau de financement en soutien à la mission



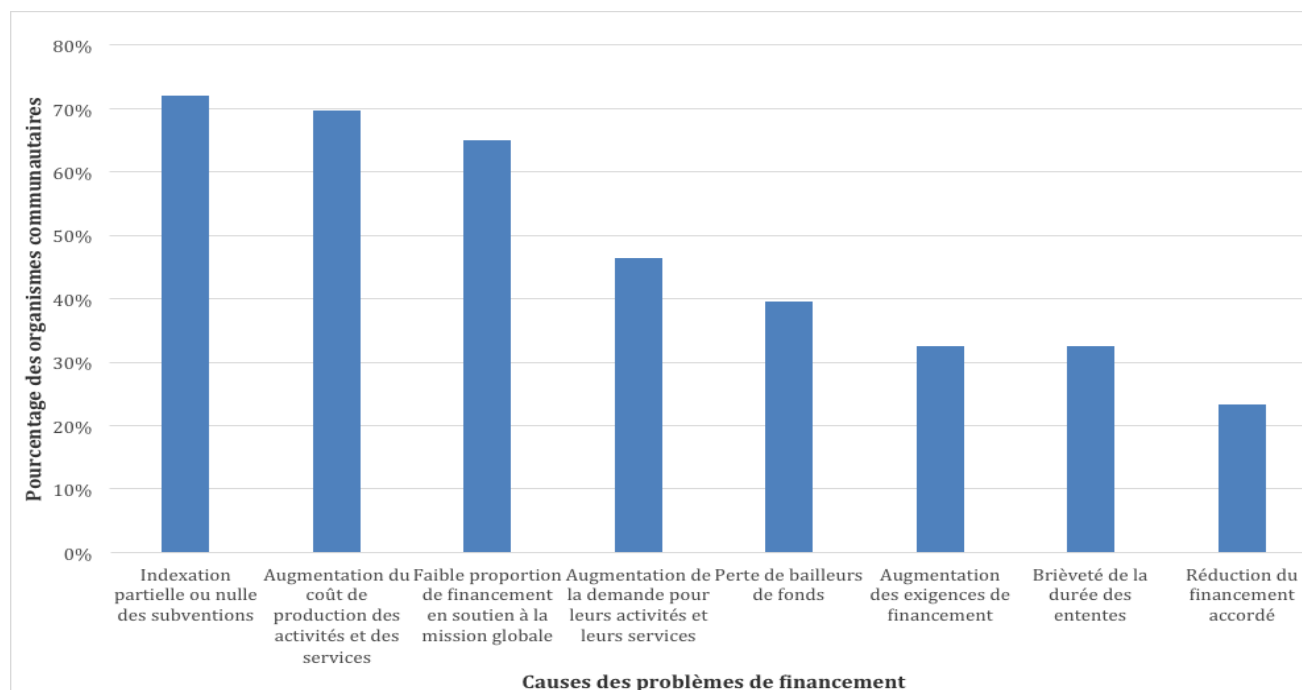
CHAPITRE 5 : PROBLÈMES RENCONTRÉS PAR LES ORGANISMES RÉPONDANTS

Notre étude révèle que la plupart des organismes communautaires membres du ROC 03 ont fait face à des problèmes d'ordre divers lors des trois dernières années soit de 2011 à 2014. Pour la plupart, il s'agit de problèmes de financement et de gestion du personnel. Toutefois, un nombre important d'organismes ont eu à réduire leurs activités et/ou leurs services au cours de cette période. Dans les cas les plus extrêmes, nous rencontrons aussi des cessations temporaires d'activités ainsi que des changements de mission et/ou d'orientations. Au total, seulement 6,3% des organismes sondés n'ont vécu aucune de ces situations. Nous présentons, dans ce chapitre, l'étendue des problèmes auxquels ont été confrontés les organismes répondants entre 2011 et 2014.

5.1 Problèmes de financement

Au sein de notre échantillon, une majorité, soit 69,8 % des organismes communautaires, mentionnent avoir connu des problèmes de financement entre 2011 et 2014. La *Figure 5.1* représente les principales causes ayant mené à ces problèmes selon les organismes. Les causes mentionnées par une plus forte proportion d'organismes sont l'indexation partielle ou nulle des subventions (72,1 %), l'augmentation du coût de production des activités et des services (69,8 %) ainsi que la faible proportion de financement en soutien à la mission globale (65,1 %). Dans une moindre mesure, 46,5 % des organismes ont expliqué les problèmes de financement par une augmentation de la demande pour leurs activités et leurs services. Certains ciblent également l'impact de la perte de bailleurs de fonds (39,5 %), l'augmentation des exigences de financement (32,6 %), la brièveté de la durée des ententes (32,6 %) ainsi que la réduction du financement accordé (23,3 %).

Figure 5.1 Causes des problèmes de financement survenus entre 2011 et 2014 selon les organismes répondants (N=43)



L'insuffisance du financement obtenu apparaît ainsi comme le point de départ de plusieurs des problèmes auxquels sont confrontés les organismes communautaires. En fait, ce sont 97,7 % des organismes ayant connu des problèmes de financement entre 2011 et 2014 qui attribuent ces problèmes à une insuffisance du financement⁶. Des modalités de financement inadéquates sont également mises en cause par 60,5 % des organismes communautaires⁷. Enfin, 83,7 % des organismes attribuent leurs difficultés de financement à une hausse des frais de production des activités et des services liées à une augmentation de la demande et/ou des coûts de production⁸. Plusieurs organismes font ainsi face à des besoins financiers grandissants alors que, paradoxalement le financement

⁶ Calculé à partir du nombre total d'organismes ayant attribué leurs problèmes de financement à l'indexation partielle ou nulle des subventions, à la faible proportion du financement en soutien à la mission, à la perte d'un bailleur de fond et/ou à la réduction du financement accordé.

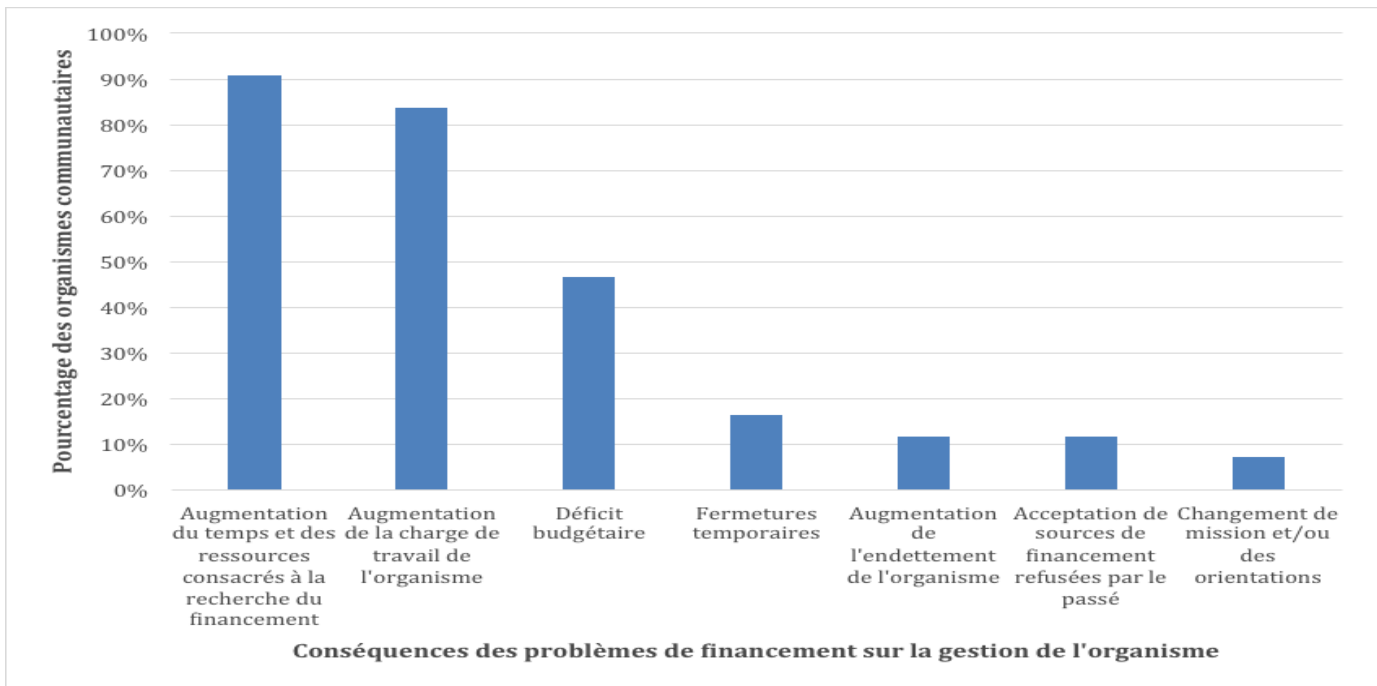
⁷ Calculé à partir du nombre total d'organismes ayant attribué leurs problèmes de financement à l'augmentation des exigences de financement et/ou à la brièveté de la durée des ententes.

⁸ Calculé à partir du nombre total d'organismes ayant attribué leurs problèmes de financement à l'augmentation du coût de production des activités et des services et/ou à l'augmentation de la demande pour leurs activités et leurs services.

reçu est souvent stagnant ou à la baisse. Une situation qui s'explique notamment par un renforcement, par les bailleurs de fonds, des critères de financement réduisant d'autant la latitude des organismes quant à l'utilisation de leurs revenus.

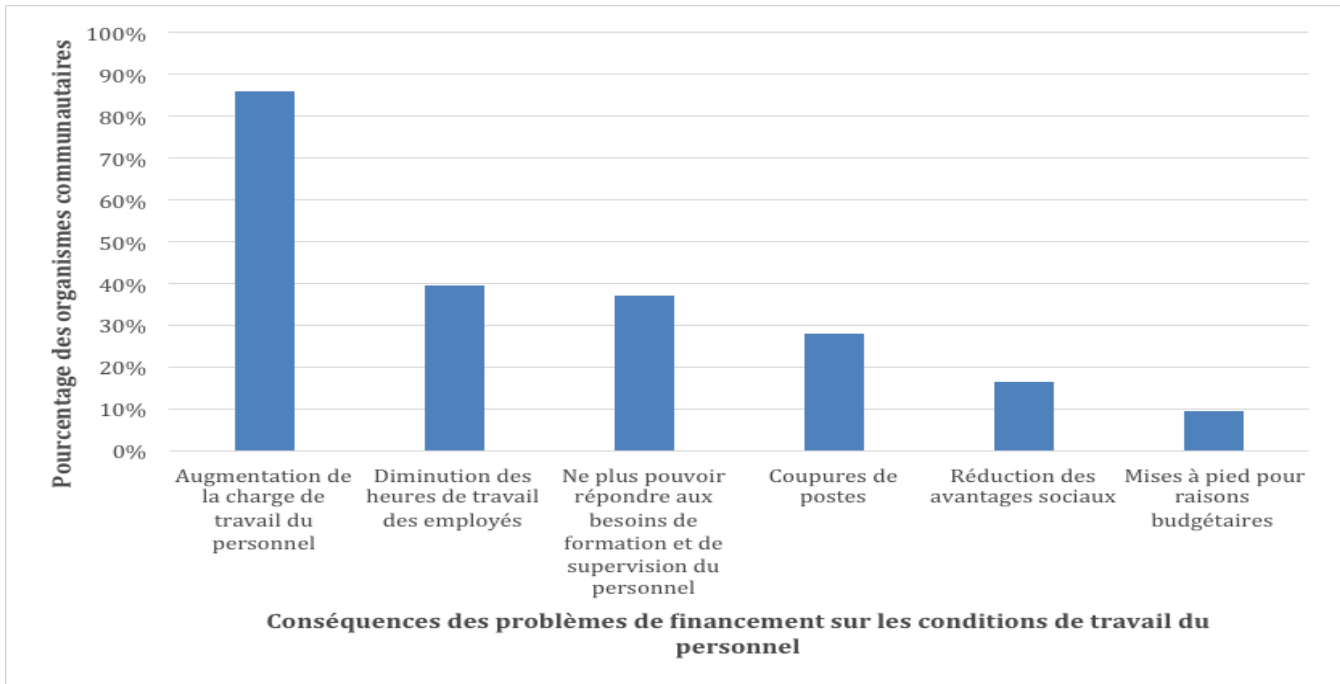
La *Figure 5.2* fait état des principales conséquences des problèmes de financement sur la gestion des organismes. L'augmentation du temps et des ressources consacrés à la recherche de financement (90,7 %) et l'augmentation de la charge de travail de l'organisme (83,7 %) sont les principales conséquences des problèmes de financement mentionnées à ce sujet. Près de la moitié des organismes communautaires ayant vécu des problèmes de financement (46,5 %) affirment avoir été en déficit budgétaire au cours de la période étudiée. D'autres conséquences moins courantes ont aussi été soulevées telles que l'augmentation de l'endettement de l'organisme (11,6 %) et l'acceptation de sources de financement que l'organisme refusait par le passé (11,6 %). Toutefois, les conséquences les plus importantes touchant les activités de l'organisme sont le changement de la mission et/ou des orientations (7,0 %), et le recours à des fermetures temporaires (16,3 %). Les conséquences des problèmes de financement sont variées, nous notons toutefois que les principaux effets des problèmes de financement sur la gestion de l'organisme sont liés à une recherche de financement de plus en plus difficile doublée d'une augmentation des besoins en termes de ressources. Pour ceux qui n'arrivent pas à augmenter leur financement ou encore à trouver de nouvelles sources de financement, le déficit, voire l'endettement, de l'organisme guette alors que d'autres vont devoir traverser des périodes de fermeture ou vont tout simplement revoir leur mission et les orientations premières de leur organisme.

Figure 5.2 Conséquences des problèmes de financement survenus entre 2011 et 2014 sur la gestion des organismes répondants (N=43)



La *Figure 5.3* présente les principales conséquences des problèmes de financement sur le personnel selon les organismes répondants. L'augmentation de la charge de travail du personnel est presque inévitable (86,0 %). La précarité financière met en péril les conditions de travail générales du personnel alors que 37,2 % des organismes ont affirmé ne plus pouvoir répondre aux besoins de formation et de supervision du personnel. De plus, 39,5 % ont eu à diminuer les heures de travail des employés, 16,3 % ont réduit leurs avantages sociaux et 9,3 % ont mis à pied des employés pour des raisons budgétaires. Dans 27,9 % des cas, ce sont des postes qui ont été abolis. En somme, le personnel de 62,8 % des organismes ayant eu des problèmes de financement ont vu leurs conditions de travail se détériorer et leurs charges de travail s'accroître. Pour certains organismes, les conditions de travail ont été significativement affectées par les problèmes de financement, à tel point que des employés ont dû être mis à pied.

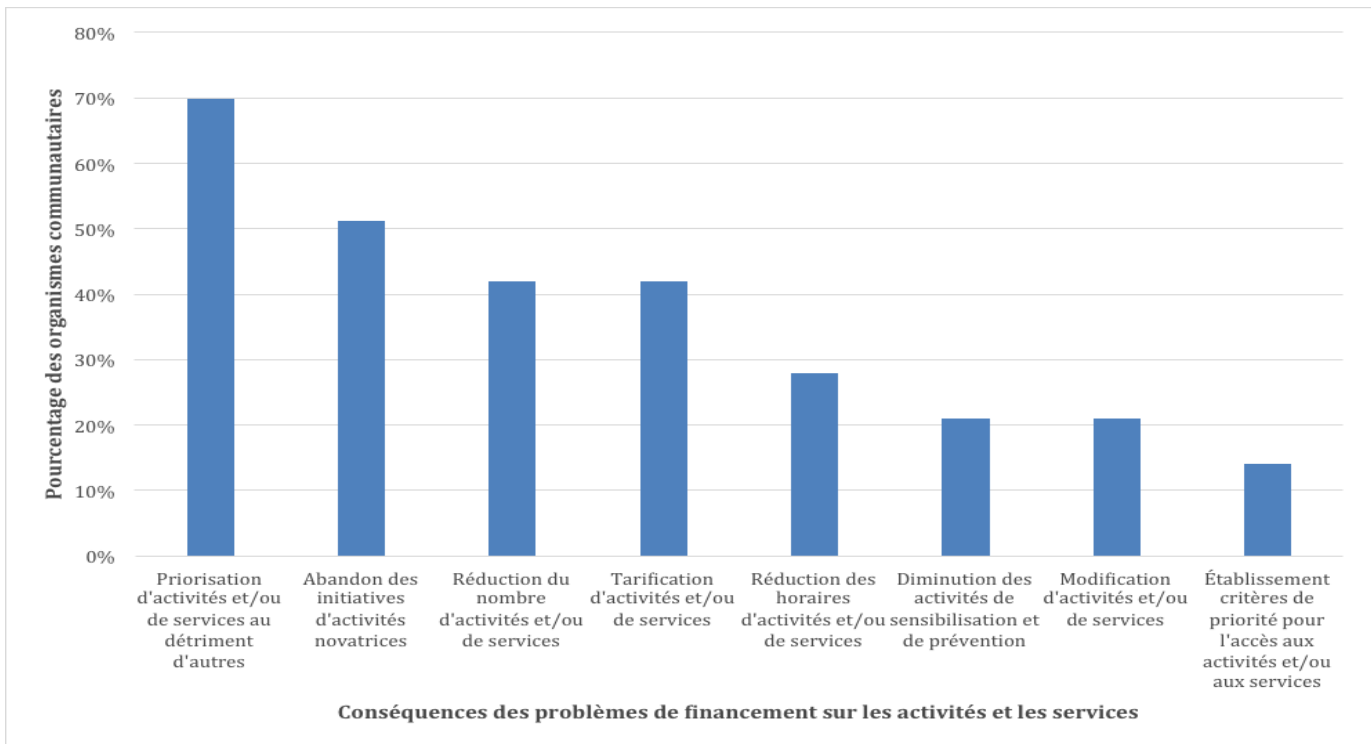
Figure 5.3 Conséquences des problèmes de financement survenus entre 2011 et 2014 sur les conditions de travail du personnel des organismes répondants (N=43)



Enfin, les problèmes de financement ont des conséquences importantes sur les activités et les services rendus par les organismes communautaires comme le démontre la *Figure 5.4*. Parmi celles-ci, les plus souvent mentionnées sont la priorisation de certaines activités et/ou de certains services au détriment d'autres (69,8 %), l'abandon d'initiatives d'activités novatrices (51,2 %), la réduction du nombre d'activités et/ou de services (41,9 %), ainsi que la tarification de certaines activités et/ou de certains services (41,9 %). De façon moins généralisée, il y a la réduction des horaires d'activités et de services (les activités et services sont maintenues, mais ils sont moins souvent offerts) (27,9 %), la diminution des activités de sensibilisation et de prévention (20,9 %), la modification d'activités et de services (20,9 %) ainsi que l'établissement de critères de priorité pour l'accès aux activités et/ou aux services (14,0 %). Ce portrait indique que, à la suite de problèmes de financement, plusieurs organismes ont choisi de maintenir uniquement les activités et les services qu'ils jugent les plus essentiels à leur mission ou encore ceux qui rapportent davantage de subventions. Plusieurs des conséquences mentionnées permettent d'estimer que les usagers des organismes sont pénalisés par les

coupages d'activités et de services. En effet, les activités et services deviennent moins accessibles que ce soit par l'imposition de limites par rapport aux individus rejoins, par la tarification des activités et des services ou encore par la réduction des horaires de services.

Figure 5.4 Conséquences des problèmes de financement survenus entre 2011 et 2014 sur les activités et services des organismes répondants (N=43)



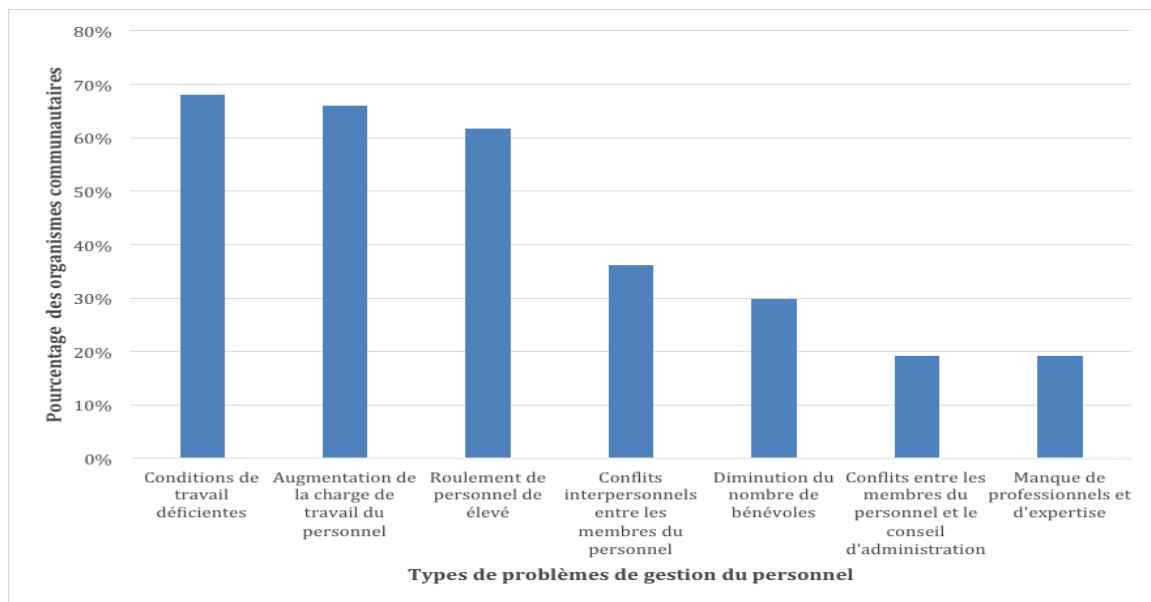
5.2 Problèmes de gestion du personnel

Pour les organismes communautaires, le personnel salarié et bénévole est une ressource essentielle à la réalisation de leur mission et de leurs objectifs. La *Figure 5.5* fait état des problèmes de gestion du personnel vécus par les organismes communautaires répondants entre 2011 et 2014. Ces problèmes sont fréquents et ont touché 74,6 % des répondants. Les problèmes de gestion du personnel les plus souvent mentionnés par les organismes sont : l'augmentation de la charge de travail du personnel (66,0 %), les conditions de travail déficientes (68,1 %) et un roulement de personnel élevé (61,7 %).

D'autres problèmes relativement présents sont les conflits interpersonnels entre les membres du personnel (36,2 %), la diminution du nombre de bénévoles (29,8 %), les conflits entre les membres du personnel et le conseil d'administration (19,1 %) et le manque de professionnels et d'expertise (19,1 %).

Le manque de financement est souvent lié aux problèmes de gestion du personnel. Effectivement, 57,4 % des organismes affirment que le manque de financement est très en lien avec les problèmes de gestion du personnel. 25,5 % disent qu'ils sont modérément en lien, alors que 17,0 % affirment que ces problèmes sont peu ou aucunement liés au financement. Il est important de rappeler que nous avons posé séparément les questions des problèmes de financement et des problèmes de gestion du personnel car nous avons le souci de savoir si les problèmes de gestion du personnel peuvent être impliqués dans une modification des activités et missions des organismes indépendamment des problèmes de financement.

Figure 5.5 Types de problèmes de gestion du personnel rencontrés entre 2011 et 2014 par les organismes répondants (N=47)



Règle générale, nous observons que les principaux problèmes de gestion du personnel sont en rapport avec une lourde charge de travail du personnel combinée à des conditions de travail déficientes. Dans bien des cas, un tel environnement de travail mène à un roulement de personnel élevé qui fragilise le fonctionnement des organismes communautaires. Par conséquent, d'autres problèmes sont à risque d'apparaître tels que le manque de professionnels et de bénévoles ainsi qu'une charge encore plus grande de travail pour le personnel demeurant en poste. Enfin, pour ce qui est des conflits interpersonnels entre les membres du personnel ainsi qu'entre le personnel et le conseil d'administration, il semblerait que ces problèmes sont d'une classe à part, car contrairement aux autres ils ont la possibilité de se déclarer sans que le financement ne soit en cause. Toutefois, ces conflits peuvent ébranler et fragiliser les organismes tout comme un manque de financement pourrait le faire.

5.3 Réductions d'activités et de services, cessations temporaires d'activités et modifications à la mission

Dans le cadre de cette étude, nous avons cherché à identifier le pourcentage d'organismes communautaires ayant eu recours à des réductions d'activités et/ou de services, à des cessations temporaires d'activités et à des changements de mission et/ou d'orientations. Nous désirions également savoir si les problèmes de financement étaient en cause. Nous avons aussi soulevé l'hypothèse que les problèmes de gestion du personnel pourraient être des facteurs favorisant ces phénomènes. Par conséquent, nous avons croisé ces différents éléments ensemble afin de vérifier quels organismes ont vécu des réductions d'activités et/ou de services, des cessations temporaires d'activités ou des changements de mission et/ou d'orientations. De plus, nous avons été particulièrement attentifs aux organismes ayant vécu des problèmes de financement et/ou de gestion du personnel.

Premièrement, mentionnons que plus de la moitié (55,6 %) des organismes répondants ont réduit leurs activités et/ou leurs services entre 2011 et 2014, ce qui représentent 35 organismes sur 63 ayant répondu à cette question. Le *Tableau 5.1* représente la distribution des organismes ayant eu à réduire leurs activités et/ou leurs services selon s'ils ont eu ou non des problèmes de financement et de gestion du

personnel. Nous y voyons que la forte majorité (71,4 % / N=25) des organismes ayant vécu des réductions d'activités et/ou de services ont eu des problèmes de financement et des problèmes de gestion du personnel. En effet, ce sont 17,1 % (N=6) de ces organismes qui ont eu que des problèmes de financement alors que 8,6% (N=3) n'ont pas eu de problèmes de financement, mais uniquement des problèmes de gestion du personnel. Enfin, les réductions d'activités et/ou de services sans problèmes de financement et de gestion du personnel sont marginaux (2,9 % / N=1).

Tableau 5.1 Réductions d'activités et/ou de services des organismes communautaires répondants selon les problèmes de financement et de gestion de personnel (N=35)

| | Problèmes de financement | Aucun problème de financement |
|---|---------------------------------|--------------------------------------|
| Problèmes de gestion du personnel | 71,4% (N=25) | 8,6% (N=3) |
| Aucun problème de gestion du personnel | 17,1% (N=6) | 2,9% (N=1) |
| Total | 88,5% (N=31) | 11,5% (N=4) |

Deuxièmement, 12,7% (N=8) des organismes communautaires ont cessé temporairement leurs activités entre 2011 et 2014. Le *Tableau 5.2* représente la distribution des organismes qui ont eu à cesser temporairement leurs activités selon s'ils ont eu ou non des problèmes de financement et de gestion du personnel. Nous y voyons que la majorité (62,5% / N=5) des organismes ayant vécu des cessations temporaires d'activités ont eu des problèmes de financement et des problèmes de gestion du personnel. Les autres organismes ayant eu des cessations temporaires d'activités ont uniquement eu des problèmes de financement (37,5% / N=3). Cela étant dit, tous les organismes qui ont cessé temporairement leurs activités entre 2011 et 2014 l'ont fait dans un contexte de problèmes de financement.

Tableau 5.2 Cessations d'activités temporaires selon les problèmes de financement et de gestion de personnel (N=8)

| | Problèmes de financement | Aucun problème de financement |
|---|---------------------------------|--------------------------------------|
| Problèmes de gestion du personnel | 62,5% (N=5) | 0,0% (N=0) |
| Aucun problème de gestion du personnel | 37,5% (N=3) | 0,0% (N=0) |
| Total | 100,0% (N=8) | 0,0% (N=0) |

Enfin, 11,1% (N=7) des organismes communautaires ont changé leur mission et/ou leurs orientations entre 2011 et 2014. Le *Tableau 5.3* représente la distribution des organismes qui ont changé de mission et/ou d'orientations selon s'ils ont eu ou non des problèmes de financement et de gestion du personnel. Contrairement aux réductions d'activités et/ou de services, ainsi qu'aux cessations temporaires d'activités, les liens avec les problèmes de financement et de gestion du personnel sont variables. Quoique ce n'est pas le cas de la majorité de ces organismes, la situation la plus présente est la présence de problèmes de financement et de gestion du personnel (42,9% / N=3). Un seul organisme n'a eu que des problèmes de financement. Un changement de mission et/ou d'orientations est cependant présent chez deux organismes qui ont uniquement vécu des problèmes de gestion du personnel. Enfin, un organisme n'a vécu aucun de ces deux types de problèmes qui auraient pu être lié aux changements de mission et/ou d'orientations. Le nombre de cas dans l'échantillon est trop faible pour tirer des conclusions pertinentes sur des liens possibles avec les problèmes de financement et de gestion du personnel. L'intérêt de ces observations est davantage de signaler la variété de cas de figure existant observés.

Tableau 5.3 Changements de mission et/ou d'orientations selon les problèmes de financement et de gestion de personnel (N=7)

| | Problèmes de financement | Aucun problème de financement |
|---|---------------------------------|--------------------------------------|
| Problèmes de gestion du personnel | 42,9% (N=3) | 28,6% (N=2) |
| Aucun problème de gestion du personnel | 14,3% (N=1) | 14,3% (N=1) |
| Total | 57,2% (N=4) | 42,9% (N=3) |

L'analyse des données recueillies indique que les réductions d'activités et de services ont la plupart du temps été vécues dans des organismes qui ont connu des problèmes de financement et de gestion du personnel. D'ailleurs, le fait que cette situation se soit davantage produite chez les organismes qui ont eu que des problèmes de gestion du personnel que chez ceux qui ont eu seulement des problèmes de financement laissent à croire que les problèmes de gestion du personnel sont des facteurs particulièrement influant dans la décision de réduire les activités et/ou les services. Nous formulons l'hypothèse que ce sont les problèmes de financement qui mènent à des problèmes de gestion du personnel qui sont les plus susceptibles d'influencer la décision d'un organisme à réduire ses activités et/ou ses services. Pour ce qui est des cessations temporaires d'activités, il apparaît évident que les problèmes de financement sont en tout temps impliqués dans une telle décision. Enfin, pour les changements de mission et d'orientations, il semble se dégager une bonne proportion d'organismes qui pourraient avoir pris cette décision pour des motifs liés aux problèmes de financement. Cependant, près de la moitié des cas n'ont pas fait état de problèmes de financement, nous supposons que des causes extérieures peuvent avoir mené à ces décisions, qu'elles soient de l'ordre, par exemple, de la volonté des membres de modifier les orientations de l'organisme.

En somme, nous réalisons que les problèmes de financement ont une influence non négligeable sur les situations et problèmes précédemment décrits. De plus, les

problèmes de gestion du personnel semblent également avoir un poids important dans la balance, surtout lorsqu'ils sont eux-mêmes issus de problèmes de financement ou combinés à de tels problèmes. Cependant, d'autres analyses sont nécessaires pour cerner précisément quels sont les types d'organismes qui sont le plus susceptibles de rencontrer ces problèmes. Pour cette raison, nous nous intéressons dans le chapitre suivant aux caractéristiques des organismes qui rencontrent le plus fréquemment ces problèmes.

CHAPITRE 6 : CONCENTRATION DES PROBLÈMES SELON LES CARACTÉRISTIQUES DES ORGANISMES

Tout au long des analyses effectuées, nous avons observé certaines caractéristiques qui nous ont permis de cerner quels organismes sont les plus susceptibles de rencontrer certains problèmes. Pour fonder cette analyse, nous avons retenu, d'une part, trois variables liées au profil des organismes : types de mission, niveau d'ancienneté et degré de recours au bénévolat. D'autre part, nous avons sélectionné deux variables qui se rapportent au financement des organismes, soit : leur source de financement principale et le niveau de financement en soutien à la mission. Nous avons croisé chacune de ces variables avec l'ensemble des problèmes vécus par les organismes communautaires, c'est-à-dire : 1) les types de problèmes de financement; 2) les types de problèmes de gestion du personnel et 3) les réductions d'activités et/ou de services, les cessations temporaires d'activités et les changements de mission et/ou d'orientations. Les tableaux de ce chapitre illustrent la concentration des différents problèmes chez les organismes selon les cinq variables qui les caractérisent.

Pour les problèmes de financement et les problèmes de gestion du personnel, la concentration des problèmes est représentée par une légende de couleur. Lorsqu'un encadré est blanc, cela signifie que moins de 50 % des organismes correspondant à cette caractéristique font état du problème dont il est question, lorsque l'encadré est gris, entre 50 % et 75 % exclusivement, des organismes concernés ont rapporté ce problème et lorsque l'encadré est noir, 75% et plus de ces organismes ont rapporté le problème. Rappelons cependant que la présence d'une concentration de problème chez des organismes présentant certaines caractéristiques ne signifie pas nécessairement qu'il existe une relation causale entre l'existence de cette caractéristique et la présence du problème.

6.1 Problèmes de financement selon les caractéristiques du profil des organismes

Le *Tableau 6.1* présente la concentration d'organismes ayant vécu des problèmes de financement selon leurs différentes caractéristiques de leur profil. Nous remarquons ici que, peu importe leurs caractéristiques, au moins 50 % des organismes font état de

problèmes de financement. La plus forte concentration se trouve chez les organismes dont la mission est *aide et entraide* et chez les organismes de *plus de 35 ans d'activité* où l'on retrouve plus de 75% des organismes qui ont eu des problèmes de financement. Ce tableau ne présente pas la gravité de ces problèmes ni la nature de ceux-ci. Retenons toutefois du *Tableau 6.1* que les organismes, toutes caractéristiques confondues, ont été touchés par les problèmes de financement entre 2011 et 2014.

Tableau 6.1 Concentration de problèmes de financement selon les caractéristiques du profil des organismes communautaires répondants

| Caractéristiques des organismes | Concentration des problèmes de financement | N Total |
|--|--|---------|
| Types de mission | | |
| Aide et entraide | | 25 |
| Milieux de vie et soutien dans la communauté | | 30 |
| Hébergement temporaire | | 7 |
| Niveau d'ancienneté | | |
| Moins de 20 ans d'activité | | 15 |
| Entre 20 et 35 ans d'activité | | 37 |
| Plus de 35 ans d'activité | | 11 |
| Recours au bénévolat | | |
| Moins de 1500 heures/année de bénévolat | | 29 |
| Entre 1500 et 3000 heures/année de bénévolat | | 17 |
| Plus de 3000 heures/année de bénévolat | | 17 |

Le *Tableau 6.2* reprend les caractéristiques du profil des organismes en les croisant avec les causes des problèmes de financement mentionnées par les organismes répondants. Ce tableau nous renseigne sur les deux causes qui touchent la majorité des organismes communautaires, toutes caractéristiques confondues, c'est-à-dire l'indexation partielle ou nulle des subventions, ainsi que l'augmentation des coûts de production des activités et des services. L'indexation partielle ou nulle des subventions est cependant davantage concentrée chez les organismes dont la mission est *hébergement temporaire*, ainsi que chez les organismes qui ont le moins recours au bénévolat, à savoir pour *moins*

de 1 500 heures par année. Pour l'augmentation des coûts de production des activités, les organismes dont la mission est *aide et entraide* ainsi que ceux dont la mission est *hébergement temporaire* sont plus nombreux à avoir mentionné cette cause. C'est aussi le cas des organismes qui ont *moins de 20 ans* d'ancienneté ainsi que pour ceux qui ont *plus de 3 000 heures de bénévolat*. Ajoutons que la faible proportion du financement en soutien à la mission est aussi une cause nommée par la majorité des organismes dont la mission est *aide et entraide* et *milieux de vie et soutien dans la communauté* ainsi que par tous les niveaux d'ancienneté bien qu'il y ait une concentration plus forte au niveau des organismes de *moins de 20 ans*. De plus, les organismes qui ont mentionné la plus grande diversité de causes des problèmes de financement sont les organismes dont la mission est *milieux de vie et soutien dans la communauté*. Enfin, mentionnons que deux causes parmi celles évoquées ont été nommées par moins de 50 % des organismes, toutes caractéristiques confondues, soit la réduction du financement accordé et l'augmentation des exigences de financement.

Tableau 6.2 Concentration des causes des problèmes de financement mentionnées par les organismes communautaires répondants selon les caractéristiques de leur profil

| Caractéristiques des organismes | Indexation partielle ou nulle des subventions | Réduction financement accordé | Perte de bailleurs de fonds | Brièveté de la durée des ententes | Faible proportion du financement en soutien à la mission | Augmentation des exigences de financement | Augmentation demande pour activités et/ou services | Augmentation du coût de production pour activités et/ou services | N total |
|--|---|-------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------|--|---|--|--|---------|
| Type de mission | | | | | | | | | |
| Aide et entraide | | | | | | | | | 15 |
| Milieux de vie et soutien dans la communauté | | | | | | | | | 22 |
| Hébergement temporaire | | | | | | | | | 5 |
| Niveau d'ancienneté | | | | | | | | | |
| Moins de 20 ans | | | | | | | | | 11 |
| Entre 20 et 35 ans | | | | | | | | | 23 |
| Plus de 35 ans | | | | | | | | | 9 |
| Recours au bénévolat | | | | | | | | | |
| - de 1500 h/année | | | | | | | | | 19 |
| Entre 1500 et 3000 h/année | | | | | | | | | 12 |
| + de 3000 h/année | | | | | | | | | 12 |

6.2 Problèmes de financement selon les caractéristiques du financement des organismes

Le *Tableau 6.3* illustre la concentration des organismes communautaires ayant vécu des problèmes de financement selon les variables relatives aux caractéristiques de leur financement, à savoir : la catégorie de source de financement principale ainsi que le niveau de financement en soutien à la mission. D’abord, plus de 50 % des organismes de toutes les catégories ont vécu des problèmes de financement sauf une exception au niveau des organismes qui sont *principalement financés par autofinancement* où il y a aucun organisme qui fait mention de problèmes de financement. Ensuite, les organismes des catégories *75 % et plus par le gouvernement du Québec* et ceux de la catégorie *25% à 49,9% de financement mission* ont davantage évoqué la présence de problèmes de financement.

Tableau 6.3 Concentration des problèmes de financement selon les caractéristiques du financement des organismes communautaires répondants

| Caractéristiques des organismes | Concentration des problèmes de financement | N total |
|--|--|---------|
| Source principale de financement | | |
| 75% et plus du financement par le gouvernement du Québec | | 20 |
| 50% et plus par la même source | | 31 |
| Moins de 50% par source | | 6 |
| Autofinancement comme source principale | | 4 |
| Niveau de financement mission | | |
| Moins de 25% de financement mission | | 15 |
| Entre 25% et 49,9% de financement mission | | 15 |
| Plus de 50% de financement mission | | 31 |

Le *Tableau 6.4* présente les variables relatives aux caractéristiques du financement croisées avec les causes des problèmes de financement. Les effectifs diffèrent de ceux du *Tableau 6.3* car nous y retrouvons uniquement les organismes qui ont eu des problèmes de financement. Premièrement, nous constatons que la faible proportion de financement en soutien à la mission est une cause mentionnée par au moins 50 % des organismes de toutes les catégories. Toutefois, il y a une plus grande

concentration chez les organismes dans la catégorie *50 % et plus par la même source* ainsi que chez ceux qui reçoivent *moins de 25 % de leurs revenus en financement mission*. L'indexation partielle ou nulle des subventions et l'augmentation des coûts de production des activités et/ou des services sont aussi partagées par la plupart des organismes de toutes catégories sauf pour les organismes dans la catégorie *moins de 25 % de financement mission*, où seulement une minorité a mentionné cette situation. Cette même catégorie d'organisme est toutefois la seule où plus de 50 % ont connu une augmentation des exigences de financement. Enfin, la plus grande diversité de causes des problèmes de financement se trouve chez les organismes dans la catégorie *moins de 50 % par la même source*. Ils se démarquent d'ailleurs en étant plus nombreux à avoir mentionné la perte de bailleurs de fonds, la brièveté de la durée des ententes, ainsi que l'augmentation de la demande pour les activités et/ou les services. Soulignons toutefois qu'il n'y a que quatre organismes dans la catégorie *moins de 50 % par la même source*, ce qui limite l'interprétation que nous pouvons faire de ces résultats.

Tableau 6.4 Concentration des causes des problèmes de financement mentionnées par les organismes communautaires répondants selon les caractéristiques de leur financement

| Caractéristiques des organismes | Indexation partielle ou nulle des subventions | Réduction financement accordé | Perte de bailleurs de fonds | Brièveté de la durée des ententes | Faible proportion du financement mission | Augmentation des exigences de financement | Augmentation demande pour activités et/ou services | Augmentation du coût de production pour activités et/ou services | N total |
|--|---|-------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------|--|---|--|--|---------|
| Source principale de financement | | | | | | | | | |
| 75% et plus du financement par le gouvernement du Québec | | | | | | | | | 16 |
| 50% et plus par la même source | | | | | | | | | 21 |
| Moins de 50% par source | | | | | | | | | 4 |
| Autofinancement comme source principale | | | | | | | | | 0 |
| Niveau de financement mission | | | | | | | | | |
| Moins de 25% de financement mission | | | | | | | | | 9 |
| Entre 25% et 49,9% de financement mission | | | | | | | | | 13 |
| Plus de 50% de financement mission | | | | | | | | | 19 |

6.3 Problèmes de gestion du personnel selon les caractéristiques des organismes

Le *Tableau 6.5* présente la concentration des organismes qui ont affirmé avoir vécu des problèmes de gestion du personnel selon leur type de mission, leur degré d'ancienneté et leur degré de recours au bénévolat. Nous y observons que seul les organismes de *plus de 35 ans* ne rassemblent pas une majorité d'organismes ayant eu des problèmes de gestion du personnel. Ceux qui ont le plus fait état de problèmes de gestion du personnel sont les organismes dont la mission est *milieux de vie et soutien dans la communauté* et *hébergement temporaire* ainsi que les organismes qui ont eu recours à *plus de 3 000 heures de bénévolat*.

Tableau 6.5 Concentration des problèmes de gestion du personnel selon les caractéristiques du profil des organismes communautaires répondants

| Caractéristiques des organismes | Concentration des problèmes de gestion du personnel | N total |
|--|---|---------|
| Type de mission | | |
| Aide et entraide | | 25 |
| Milieux de vie et soutien dans la communauté | | 30 |
| Hébergement temporaire | | 7 |
| Niveau d'ancienneté | | |
| Moins de 20 ans d'activité | | 15 |
| Entre 20 et 35 ans d'activité | | 37 |
| Plus de 35 ans | | 11 |
| Recours au bénévolat | | |
| Moins de 1500 heures/année | | 29 |
| Entre 1500 et 3000 heures/année | | 17 |
| Plus de 3000 heures/année | | 17 |

Le *Tableau 6.6* présente les types de problèmes de gestion du personnel mentionnés par les organismes communautaires selon leur type de mission, leur degré d'ancienneté et leur degré de recours au bénévolat. Mentionnons d'abord que tous les organismes, toutes caractéristiques confondues, ont majoritairement fait état de conditions de travail déficientes et ce dans une proportion plus élevée pour les organismes dont la mission est *aide et entraide* ainsi que pour ceux qui ont eu recours *entre 1 500 et 3 000 heures de bénévolat*. Le roulement de personnel

élevé concerne également la majorité de toutes les catégories d'organismes sauf pour ce qui est des organismes dont la mission est *hébergement temporaire* et ceux qui ont eu recours *entre 1 500 et 3 000 heures de bénévolat*. Les plus touchés par le roulement de personnel élevé sont les organismes dont la mission est *milieux de vie et soutien dans la communauté*, ainsi que les organismes de *plus de 35 ans*. Enfin, l'augmentation de la charge de travail du personnel est aussi majoritaire partout sauf pour les organismes qui ont eu recours *entre 1 500 et 3 000 heures de bénévolat*. Il y a une concentration plus forte chez les organismes dont la mission est *aide et entraide*, chez ceux qui ont *plus de 35 ans* et chez ceux qui ont un *recours à plus de 3 000 heures de bénévolat*.

Tableau 6.6 Concentration des types de problèmes de gestion du personnel selon les caractéristiques du profil des organismes communautaires répondants

| Caractéristiques des organismes | Roulement du personnel élevé | Manque de professionnels et d'expertise | Diminution du nombre de bénévoles | Augmentation de la charge de travail du personnel | Conditions de travail déficientes | Conflits interpersonnels entre les membres du personnel | Conflits entre le personnel et le conseil d'administration | N total |
|--|------------------------------|---|-----------------------------------|---|-----------------------------------|---|--|---------|
| Type de mission | | | | | | | | |
| Aide et entraide | | | | | | | | 16 |
| Milieus de vie et soutien dans la communauté | | | | | | | | 24 |
| Hébergement temporaire | | | | | | | | 7 |
| Niveau d'ancienneté | | | | | | | | |
| Moins de 20 ans d'activité | | | | | | | | 14 |
| Entre 20 et 35 ans d'activité | | | | | | | | 27 |
| Plus de 35 ans | | | | | | | | 6 |
| Recours au bénévolat | | | | | | | | |
| Moins de 1500 heures/année | | | | | | | | 27 |
| Entre 1500 et 3000 heures/année | | | | | | | | 9 |
| Plus de 3000 heures/année | | | | | | | | 11 |

6.4 Problèmes de gestion du personnel selon les caractéristiques du financement des organismes

Le *Tableau 6.7* présente la concentration des organismes qui ont affirmé avoir vécu des problèmes de gestion du personnel selon leur catégorie de source de financement principale et le niveau de financement en soutien à la mission. Dans toutes les catégories, au moins 50 % des organismes ont vécus des problèmes de gestion du personnel. La plus forte concentration de problèmes de gestion du personnel se trouve chez les organismes des catégories *75 % et plus du financement par le gouvernement du Québec*, moins de 50 % par la même source, entre 25% et 49,9 % de financement mission et 50 % et plus de financement mission.

Tableau 6.7 Concentration des problèmes de gestion du personnel selon les caractéristiques du financement des organismes communautaires répondants

| Caractéristiques des organismes | Concentration des problèmes de gestion du personnel | N total |
|--|---|---------|
| Source principale de financement | | |
| 75% et plus du financement par le gouvernement du Québec | | 20 |
| 50% et plus par la même source | | 31 |
| Moins de 50% par source | | 6 |
| Autofinancement comme source principale | | 4 |
| Niveau de financement mission | | |
| Moins de 25% de financement mission | | 15 |
| Entre 25% et 49,9% de financement mission | | 15 |
| Plus de 50% de financement mission | | 31 |

Le *Tableau 6.8* représente les types de problèmes de gestion du personnel rencontrés selon les deux variables relatives au financement. Les particularités se trouvent d'abord chez les organismes de la catégorie *75% et plus du financement par le gouvernement du Québec* qui sont moins nombreux à faire état de plusieurs types de problèmes de gestion du personnel. En effet, contrairement à la plupart des autres catégories, il n'y a pas une majorité d'organismes qui ont affirmé avoir vécu une

augmentation de la charge de travail du personnel ou qui ont fait état de conditions de travail déficientes. À ce sujet, l'augmentation de la charge de travail du personnel est plutôt concentrée chez les organismes de la catégorie *autofinancement comme source principale* alors que les conditions déficientes sont plus présentes chez les organismes des catégories *50 % et plus par la même source, moins de 50 % par source* ainsi que *entre 25 % et 49,9 % de financement mission*. Cela dit, la diminution du nombre de bénévoles est un problème qui a été nommé par la majorité des organismes de la *catégorie autofinancement comme source principale*. Avec les organismes de la catégorie *75 % et plus par le gouvernement du Québec*, les organismes axés sur l'autofinancement sont les seuls à avoir majoritairement fait état de conflits interpersonnels entre les membres du personnel. Enfin, le roulement du personnel élevé touche la majorité de toutes les catégories sauf pour ceux de types *autofinancement comme source principale*. Il y a une concentration plus forte chez les organismes de type *25 % à 49,9 % de financement mission*.

Tableau 6.8 Concentration des types de problèmes de gestion du personnel selon les caractéristiques du financement des organismes communautaires répondants

| Caractéristiques des organismes | Roulement du personnel élevé | Manque de professionnels et d'expertise | Diminution du nombre de bénévoles | Augmentation de la charge de travail du personnel | Conditions de travail déficientes | Conflits interpersonnels entre les membres du personnel | Conflits entre le personnel et le conseil d'administration | N total |
|--|------------------------------|---|-----------------------------------|---|-----------------------------------|---|--|---------|
| Source principale de financement | | | | | | | | |
| 75% et plus du financement par le gouvernement du Québec | | | | | | | | 15 |
| 50% et plus par la même source | | | | | | | | 23 |
| Moins de 50% par source | | | | | | | | 6 |
| Autofinancement comme source principale | | | | | | | | 2 |
| Niveau de financement mission | | | | | | | | |
| Moins de 25% de financement mission | | | | | | | | 10 |
| Entre 25% et 49,9% de financement mission | | | | | | | | 12 |
| Plus de 50% de financement mission | | | | | | | | 24 |

6.5 Réductions d'activités et de services, cessations temporaires d'activités et changements de mission et d'orientations selon caractéristiques des organismes

Pour les tableaux représentant les réductions d'activités et de services, les cessations temporaires d'activités et les changements de mission et d'orientations, nous avons modifié le code de couleur pour s'adapter au nombre de cas ayant vécu chaque situation. Nous retrouvons donc un gris pâle lorsque la concentration est forte et le noir lorsque la concentration est particulièrement plus élevée qu'ailleurs. Ce ne sont donc pas les pourcentages qui justifient l'utilisation de ces couleurs, mais la concentration par rapport aux autres cases. Ce choix est justifié par le nombre peu élevé de cas pour les cessations temporaires d'activités ainsi que les changements de mission et/ou d'orientation qui rendent l'usage de statistiques peu significatives. D'ailleurs, le nombre de cas apparaît dans chaque case pour mieux illustrer le nombre d'organismes répondants ayant mentionné chaque situation.

Le *Tableau 6.9* illustre les réductions d'activités et/ou de services, les cessations temporaires d'activités ainsi que les changements de mission et/ou d'orientations mentionnés par les organismes selon leurs caractéristiques. Selon le type de mission, les réductions d'activités et/ou de services ont davantage été évoquées par les organismes dont la mission est *milieux de vie et soutien dans la communauté* ainsi que ceux dont la mission est *hébergement temporaire*. Pour ce qui est du niveau d'ancienneté, ce sont près des trois quarts des organismes de *moins de 20 ans* et plus de la moitié des organismes *entre 20 et 35 ans* qui ont fait mention de réductions d'activités et/ou de services. Enfin, c'est plus de la moitié des organismes qui ont eu *recours à moins de 1 500 heures de bénévolat* et de ceux qui ont eu *recours à entre 1500 et 3000 heures de bénévolat* qui ont affirmé avoir réduit leurs activités et/ou leurs services. Du côté des cessations temporaires d'activités et des changements de mission et/ou d'orientations, peu de différences marquantes permettent d'identifier des types d'organismes qui ont eu plus recours à ces phénomènes. Soulignons toutefois, qu'aucun organisme dont la mission est *milieux de vie et soutien dans la communauté* n'a changé de mission et/ou d'orientations.

Tableau 6.9 Réductions d'activités et des services, cessations temporaires d'activités et changements de mission et d'orientations selon les caractéristiques du profil des organismes

| Caractéristiques des organismes | Réductions des activités et/ou des services | Cessations temporaires d'activités | Changements de mission et/ou d'orientations | N total |
|--|---|------------------------------------|---|---------|
| Type de mission | | | | |
| Aide et entraide | 10 | 2 | 5 | 25 |
| Milieus de vie et soutien dans la communauté | 19 | 5 | 0 | 30 |
| Hébergement temporaire | 5 | 1 | 2 | 7 |
| Niveau d'ancienneté | | | | |
| Moins de 20 ans d'activité | 11 | 2 | 3 | 15 |
| Entre 20 et 35 ans d'activité | 20 | 5 | 2 | 37 |
| Plus de 35 ans d'activité | 4 | 1 | 2 | 11 |
| Recours au bénévolat | | | | |
| Moins de 1500 heures/année | 17 | 4 | 2 | 29 |
| Entre 1500 et 3000 heures/année | 10 | 3 | 2 | 17 |
| Plus de 3000 heures/année | 8 | 1 | 3 | 17 |

Le *Tableau 6.10* représente les réductions d'activités et/ou de services, les cessations temporaires d'activités ainsi que les changements de mission et/ou d'orientations mentionnés par les organismes selon leurs profils de financement. D'abord, les réductions d'activités et/ou de services ont surtout été mentionnées par les organismes de la catégorie *75% et plus du financement par le gouvernement du Québec* ainsi que dans une proportion légèrement plus élevée par ceux de la catégorie *50% et plus par la même source*. Peu de distinctions sont perceptibles du côté des niveaux de financement en soutien à la mission. En ce qui concerne les cessations temporaires d'activités, plus du quart des organismes de la catégorie *75% et plus par le gouvernement du Québec* ont affirmé avoir cessé temporairement leurs activités. Les cessations temporaires d'activités n'ont été mentionnées pour les organismes dans les catégories *moins de 50% par source* ainsi que *autofinancement comme source principale*. Au sujet des changements de mission et/ou d'orientations, ce n'est pas la concentration de cas dans une catégorie qui est le plus éloquent, mais l'absence de cas que nous retrouvons dans une catégorie populeuse qu'est *50% et plus de financement mission*. En somme, les catégories d'organismes qui ont le moins vécu chacun de ces phénomènes sont les organismes dans les catégories *moins de 50% par source* ainsi que *autofinancement comme source principale*, sauf pour les changements de mission et/ou d'orientations qui ont été mentionnés par cette dernière catégorie.

Tableau 6.10 Réductions d'activités et des services, cessations temporaires d'activités et changements de mission et d'orientations selon les caractéristiques du financement des organismes

| Caractéristiques des organismes | Réductions des activités et/ou des services | Cessations temporaires d'activités | Changements de mission et/ou d'orientations | N total |
|--|---|------------------------------------|---|---------|
| Source principale de financement | | | | |
| 75% et plus du financement par le gouvernement du Québec | 12 | 6 | 2 | 20 |
| 50% et plus par la même source | 21 | 2 | 3 | 31 |
| Moins de 50% par source | 1 | 0 | 0 | 6 |
| Autofinancement comme source principale | 0 | 0 | 2 | 4 |
| Niveau de financement mission | | | | |
| Moins de 25% de financement mission | 8 | 1 | 3 | 15 |
| Entre 25% et 49,9% de financement mission | 9 | 2 | 4 | 15 |
| Plus de 50% de financement mission | 17 | 5 | 0 | 31 |

CHAPITRE 7 : SYNTHÈSE THÉORIQUE ET CONCLUSION

Ce chapitre final débute par une synthèse des résultats de cette étude où nous revenons sur les problèmes les plus rencontrés par les organismes répondants. Nous y présentons les types d'organismes les plus et les moins vulnérables aux problèmes étudiés. À la lumière de ces résultats, nous faisons un retour sur nos hypothèses de recherche. Ensuite, nous poursuivons avec un retour théorique sur les grandes conclusions de notre étude. Nous concluons avec une présentation de l'opinion des organismes répondants sur l'avenir du communautaire.

7.1 Synthèse des résultats

Le questionnement auquel nous désirons répondre par cette étude touche spécifiquement les organismes communautaire membre du ROC 03 qui ont réduit leurs activités et/ou leurs services, ceux qui ont cessé temporairement leurs activités ainsi que ceux qui ont changé leur mission et/ou leurs orientations. Nous avons comme objectif de les identifier et d'étudier leurs caractéristiques tout en les comparant aux organismes qui n'ont pas été confrontés à ces situations. De plus, nous cherchions à connaître l'influence des problèmes de financement sur ces situations ce qui nous a mené à porter une attention particulière à cet aspect. Pour ce faire, nous avons questionné les organismes répondants à propos de leur profil et de leur financement. À la suite de la cueillette de ces informations, nous avons ciblé certaines caractéristiques générales qui nous ont permis de différencier certains types d'organismes communautaires. Ensuite, nous avons mis en lumière les problèmes les plus vécus par les organismes interrogés et nous avons présenté les types d'organismes qui ont le plus rencontré ces problèmes. Nous revenons ici sur les grandes conclusions que nous avons tirées de l'analyse et de l'interprétation des résultats de cette étude.

Tout d'abord, notre étude a révélé qu'une forte majorité des organismes communautaires interrogés (69,8 %) ont été confrontés à des problèmes de financement entre 2011 et 2014. Les organismes ont identifié diverses causes ayant mené à des

problèmes de financement, mais certaines ont été mentionnées par la plupart des organismes. C'est le cas de l'indexation des subventions qui est qualifiée de partielle ou de nulle (72,1 %), de l'augmentation du coût de production des activités et des services (69,8 %) ainsi que de la faiblesse du financement en soutien à la mission (69,8 %). Enfin, les problèmes de financement sont, pour presque la totalité des organismes, liés à une insuffisance du financement (97,7 %) ou une forte hausse des frais de production des activités et des services dû à l'augmentation des coûts et/ou de la demande pour ceux-ci (83,7 %). Dans une proportion moindre, mais tout de même majoritaire, les modalités du financement sont qualifiées d'inadéquates et considérées comme nuisibles à l'obtention du financement (60,5 %). Ces modalités prennent la forme d'une augmentation des exigences associées à certaines formes de financement ou encore de la brièveté de la durée des ententes. En d'autres mots, la majorité des organismes ayant vécu des problèmes de financement ont constaté une augmentation de leurs besoins financiers afin de pouvoir maintenir leurs activités et services. Ce problème s'accompagne généralement d'une augmentation des coûts de production des activités et des services, et d'une stagnation du financement reçu. De plus, la plupart de ces organismes réclament davantage de financement en soutien à la mission afin d'être plus autonome dans la gestion de leur budget. En effet, nous avons observé que plus le financement en soutien à la mission est bas, plus cet écart est comblé par du financement pour activités spécifiques/par objectifs, par des ententes de services ou encore par du financement pour des projets ponctuels. L'exception à la règle se trouve chez les organismes qui ont massivement recours à l'autofinancement. Cependant, ces organismes sont très marginaux au sein de notre échantillon.

Une proportion élevée des organismes ayant eu des problèmes de financement nous ont rapporté que ces problèmes les ont menés à augmenter le temps et les ressources consacrés à la recherche de financement (90,7 %). Par le fait même, plusieurs ont fait état d'une augmentation de la charge de travail de l'organisme (83,7 %). De plus, près de la moitié des organismes qui ont vécu des problèmes de financement ont été en état de déficit budgétaire (46,5 %). Nos répondants ont aussi affirmé que les problèmes de financement ont mené à l'augmentation de la charge de travail du personnel (86,0 %)

ainsi qu'à la dégradation des conditions de travail du personnel (62,8 %). Enfin, les activités et les services offerts par les organismes communautaires ayant vécu des problèmes de financement ont aussi été affectés par ces problèmes. En effet, la majorité de ces organismes ont affirmé avoir eu à prioriser certaines activités et/ou certains services au détriment des autres (69,8 %) et environ la moitié ont abandonné la mise en place d'activités novatrices (51,2 %). Chez une proportion importante d'organismes, il y a eu une réduction du nombre d'activités et/ou services (41,9 %) ainsi que la mise en place d'une tarification de certaines activités et/ou de certains services (41,9 %).

Les problèmes de gestion du personnel nous ont été rapportés par environ les trois quarts des organismes répondants (74,6 %). Les types de problèmes de gestion du personnel les plus fréquemment mentionnés sont des conditions de travail déficientes (68,1 %), une augmentation de la charge de travail du personnel (66,0 %) ainsi qu'un roulement de personnel élevé (61,7 %). La majorité des organismes nous ont affirmé que ces problèmes ont découlé de problèmes de financement (82,9 %).

Des réductions d'activités et/ou de services ont eu lieu chez plus de la moitié des organismes (55,6 %). Parmi ceux-ci, près des trois quarts ont eu également des problèmes de financement et de gestion du personnel (71,4 %). De plus, 12,7 % des organismes répondants ont vécu des cessations temporaires d'activités dont la totalité de ceux-ci ont également eu des problèmes de financement. Enfin, 11,1 % des organismes répondants ont changé leur mission et/ou leurs orientations. La plupart de ces organismes ont aussi eu des problèmes de financement, mais ce n'est pas la majorité. Ainsi, nous ne sommes pas en mesure d'associer tous les changements de mission et/ou d'orientations à des problèmes de financement. En effet, diverses raisons autres que les problèmes de financement peuvent entraîner des changements de mission et d'orientations. C'est d'ailleurs ce que révélait l'étude encadrée par le ROC 03 de Dubé et al. (2009) où 16% des organismes qui avaient modifié leur mission depuis leur fondation l'avaient fait pour accéder à du financement. Pour les autres, les changements de mission et d'orientations avaient surtout eu lieu afin de répondre à l'évolution des besoins des personnes rejointes ou encore pour clarifier et préciser la mission de l'organisme. Cela étant dit, la proportion

d'organismes touchées par ce phénomène dans notre échantillon n'était pas suffisamment élevée (7 organismes seulement) afin de connaître les missions et les secteurs d'activités qui ont été les plus abandonnés pour des raisons financières.

Types d'organismes les plus vulnérables

Après avoir effectué des rapprochements entre les problèmes rencontrés et les caractéristiques des organismes, nous avons constaté que certains problèmes affectent davantage certains types d'organismes. Les organismes qui apparaissent les plus vulnérables sont les organismes dont la mission est *milieux de vie et soutien dans la communauté* et ceux dont la mission est *hébergement temporaire*. Les organismes qui ont actuellement *moins de 20 ans* sont aussi parmi les plus vulnérables, ainsi que les organismes qui ont le moins recours au bénévolat, à savoir *moins de 1500 heures de bénévolat par année*. Du côté des caractéristiques liées au financement, ce sont les organismes de la catégorie *75% et plus de financement par le gouvernement du Québec* et ceux de la catégorie *50% et plus par la même source* qui sont les plus vulnérables à un plus haut taux de problèmes.

La plupart des organismes communautaires qui ont vécu des problèmes de financement et/ou de gestion du personnel sévères font partie de ces catégories d'organismes. Elles se démarquent davantage par le fait qu'elles forment la forte majorité des organismes qui ont vécu des réductions d'activités et/ou de services. Cette conséquence étant majeure, et manifestement liée aux problèmes de financement et de gestion du personnel, elle permet de désigner ces organismes comme étant les plus affectés par ces deux types de problèmes. En d'autres mots, même si les types de problèmes varient d'une catégorie d'organisme à l'autre, les catégories d'organismes précédentes sont celles qui ont subi les effets les plus néfastes sur leur capacité à remplir leur mission et leurs objectifs, voire celles dont leur survie a été la plus menacée. Du côté des cessations temporaires d'activités et des changements de mission et/ou d'orientations, nous ne sommes pas en mesure de cerner précisément des types d'organismes ayant été davantage confrontés à ces situations, mais nous sommes en mesure de dire quels types d'organismes ont été les moins affectés, ce que nous verrons dans la section suivante.

En résumé, les organismes qui apparaissent les plus vulnérables sont les plus jeunes organismes qui n'ont pas beaucoup de ressources bénévoles, dont la mission nécessite des coûts plus élevés liés, entre autres, à l'infrastructure et au personnel, et dont la majorité des revenus provient du gouvernement du Québec.

Types d'organismes les moins vulnérables

Certains types d'organismes ont vécu moins de problèmes, ou plutôt des problèmes ayant eu une gravité moindre sur leur fonctionnement et la réalisation de leur mission. C'est le cas des organismes dont la mission est *aide et entraide* qui ont été moins affectés sévèrement que les autres types de mission, ainsi que les organismes qui ont *plus de 35 ans*. Les organismes qui ont le plus recours au bénévolat, à savoir *plus de 3 000 heures de bénévolat par année*, ont aussi évité de subir les effets les plus néfastes. Les organismes qui ont été dans la catégorie de financement *moins de 50% par source* et surtout ceux de la catégorie *autofinancement comme source principale* ont moins souvent mentionné de problèmes aux conséquences majeures. Enfin, les organismes qui *ont reçu 50% et plus de financement mission* ont légèrement moins présenté de situations de vulnérabilité. Cela étant dit, le type idéal de l'organisme le plus stable, c'est-à-dire un organisme de *plus de 35 ans* dont la mission est *aide et entraide* qui a *recours à plus de 3 000 heures de bénévolat* et dont *le financement principal est de l'autofinancement* n'existe pas dans notre échantillon.

Nos résultats ne nous permettent pas d'affirmer l'effet cumulatif de ces caractéristiques par rapport à la vulnérabilité aux problèmes étudiés. Par contre, nous sommes en mesure d'estimer deux pôles principaux en matière de vulnérabilité. D'une part, il y a les organismes qui subviennent à leurs besoins financiers par de l'autofinancement ou par une variété relativement équilibrée de sources de revenus et qui peuvent compter sur de nombreuses ressources bénévoles. Ces organismes sont dans une position d'indépendance qui leur permet de demeurer autonome et au service de la communauté qui les compose. D'autre part, nous retrouvons les organismes qui sont dans une position de dépendance par rapport à leurs sources de financement. Ils ont généralement qu'une ou deux principales sources de financement (le gouvernement du

Québec et les fondations dans la plupart des cas). Ces organismes ne sont pas en mesure de diversifier leurs sources de revenus et n'ont pas accès à suffisamment de ressources bénévoles pour bénéficier de l'autofinancement. Deux scénarios s'offrent à ces organismes. Le premier est d'accumuler les problèmes financiers qui se transformeront en problèmes de gestion du personnel et ultimement en réductions d'activités et de services, ou encore en cessations temporaires d'activités. Le deuxième est de trouver et d'accepter des modes de financement contraignant tels que le financement par activités spécifiques/par objectifs, les ententes de services et le financement pour projets ponctuels. Plus un organisme doit avoir recours à du financement contraignant, plus il est restreint dans son autonomie ainsi que dans les activités et les services qu'il peut mettre en place. En fait, ces organismes deviennent les instruments des bailleurs de fonds desquels ils dépendent. Peu à peu, ils se détachent des volontés de leur communauté pour devenir des structures orientées selon les objectifs des bailleurs de fonds. Une posture qui dénature assurément l'action communautaire autonome.

7.2 Retour sur les hypothèses

À la suite à la présentation des résultats de notre étude, effectuons un retour sur nos hypothèses de recherche. D'abord, nous avons soumis l'hypothèse que les risques de réduction d'activités et de services, de changement de mission ou d'orientations et de cessations d'activités varieraient suivant les caractéristiques des organismes communautaires. Nous avons effectivement comptabilisé un plus grand nombre de réductions d'activités et de services chez des organismes partageant certaines caractéristiques. En fait, les caractéristiques que nous avons retenues sont les types de mission, le niveau d'ancienneté et le degré de recours au bénévolat. Ainsi, nous avons constaté qu'il y a plus d'organismes dont la mission est *milieux de vie et soutien dans la communauté* ou *hébergement temporaire* qui ont réduit leurs activités et/ou leurs services. Les organismes âgés de *moins de 20 ans* sont aussi parmi les plus nombreux à avoir vécu cette situation alors que ce taux décroît dans les groupes d'âges supérieurs. Enfin, ce sont les organismes qui ont eu recours à *moins de 3 000 heures de bénévolat* qui ont davantage réduit leurs activités et leurs services que ceux qui y ont eu recours à davantage de bénévolat. Pour les cessations temporaires d'activités et pour les

changements de mission ou d'orientations, aucune différence n'est perceptible. Cela étant dit, nous sommes en mesure de rapporter quels types d'organismes sont les plus susceptibles de faire face à ces difficultés, mais nous ne pouvons pas démontrer que les caractéristiques sont en relation causale avec ces difficultés parce que la taille de notre échantillon ne nous permettait pas de faire de telles analyses.

Ensuite, nous avons estimé que l'origine du financement principal des organismes communautaires membres du ROC 03 affecterait les risques de réduction d'activités et de services, de changement de mission ou d'orientations et de cessations d'activités. À ce sujet, les organismes qui ont réduit leurs activités et leurs services ou qui ont cessé temporairement leurs activités sont plus présents parmi ceux qui ont principalement été financés par le gouvernement du Québec. Plus encore, les organismes financés à *75 % et plus par le gouvernement du Québec* sont ceux qui ont le plus vécu de cessations temporaires d'activités. Pour les changements de mission et/ou d'orientations, nous avons remarqué que ce phénomène est absent chez les organismes dont 50 % et plus de leurs revenus est du financement en soutien à la mission. Cela suggère qu'un certain nombre de changements de mission et/ou d'orientations pourraient être justifiés par l'obtention de financement.

Nous considérons aussi que les problèmes liés à la gestion du personnel affecteraient les risques de réduction d'activités et de services, de changement de mission ou d'orientations et de cessations d'activités. En effet, la majorité des organismes ayant réduit leurs activités et/ou leurs services ont mentionné avoir eu des problèmes de gestion du personnel. Nous estimons que ces décisions sont prises lorsque les problèmes de financement deviennent assez importants pour susciter des problèmes de gestion du personnel qui forcent éventuellement les organismes à réduire leurs activités et/ou leurs services, entre autres, par manque de ressources humaines. Toutefois, nous ne pouvons pas évaluer le poids exact des problèmes de gestion du personnel dans une décision de réduction des activités et/ou des services. Pour ce qui est des cessations temporaires d'activités et des changements de mission et/ou d'orientations, nous n'avons pas observé de corrélation avec les problèmes de gestion du personnel.

Nous présumons également que la nature des rapports entre l'État, ou les autres bailleurs de fonds, et les organismes communautaires membres du ROC 03 influencerait sur les risques de réduction d'activités et de services, de changement de mission ou d'orientations et de cessations d'activités. Les organismes répondants ont fait état de rapports contraignants (tiers parti et sous-traitance) avec l'État québécois ainsi qu'avec les fondations, le gouvernement fédéral et les municipalités, et ce, dans des proportions élevés. Nous supposons que ces rapports correspondent à des conditions particulières auxquelles doivent répondre les organismes pour avoir du financement. Ainsi, nous croyons que ces contraintes aux financements peuvent contribuer à mettre les organismes dans un contexte de précarité menant ultimement à des réductions d'activités et de services, à des cessations temporaires d'activités ainsi qu'à des changements de mission et/ou d'orientations. Cela étant dit, il ne nous est pas possible d'affirmer de liens directs entre ces situations et les rapports contraignants. Toutefois, il nous apparaît évident que la généralisation des rapports de tiers parti et de sous-traitance correspond à un phénomène d'instrumentalisation des organismes qui peut avoir des impacts majeurs sur ceux qui refusent de s'y prêter.

7.3 Instrumentalisation et uniformisation des organismes communautaires

Au chapitre 1, nous avons présenté en problématique l'influence possible de l'environnement organisationnel sur les organisations. La théorie relative à cette question suggère qu'une organisation est en constante lutte dans son champ d'activité afin de rassembler les ressources dont elle a besoin pour opérer, tout en cherchant à conserver son autonomie d'action (Desreumaux, 2005; Jones, 2006). Nous avons indiqué qu'une organisation doit tisser un réseau solide et diversifié au sein de son environnement afin d'être à l'abri des pressions externes et de l'instrumentalisation provenant des organisations partenaires. Parmi nos répondants, nous avons observé qu'une mince proportion d'organisme, seulement (16,2 %), n'est pas financée majoritairement par le même bailleur de fonds. Par ailleurs, ces organismes font partie de ceux qui ont eu le moins de problèmes relatifs au financement, aux réductions d'activité et/ou de services et aux cessations temporaires d'activités. Ainsi, le fait qu'une forte majorité d'organismes soit soutenue par une même source de financement est synonyme de dépendance et de

vulnérabilité par rapport à l'influence de cette source. Cela nous ramène à la théorie de « l'isomorphisme » que nous avons exposé au chapitre 1 (Di Maggio et al. 1983). Cette théorie explique comment il est possible que des organisations uniformisent leurs pratiques aux contacts des autres organisations de leur environnement. Dans le cas de nos organismes répondants, il y a des risques qu'ils se modèlent à partir de la forme organisationnelle qui domine leur environnement pour des enjeux liés à l'obtention de ressources financières. Cette forme « d'isomorphisme » se nomme « l'isomorphisme coercitif ». Ses principales conditions sont les suivantes :

- Plus une organisation est dépendante d'une autre organisation, plus elle risque d'adopter sa structure et ses priorités ;
- Plus les ressources que requiert une organisation sont centralisées dans une autre organisation, plus la première se transformera pour acquérir financement, personnel et/ou légitimation de la part de la seconde organisation.

Ces deux conditions sont remplies par la majorité des organismes répondants puisqu'ils sont, pour la plupart, financés à plus de 50% par le gouvernement du Québec ou, plus rarement, par une autre source de financement. D'ailleurs, les ressources dont ont besoin les organismes communautaires sont plus faciles à obtenir auprès de l'État québécois qu'en sollicitant toutes autres sources. Cela accentue le pouvoir de l'État sur les organismes communautaires, car il est difficile pour eux de se dissocier complètement du gouvernement du Québec pour rassembler suffisamment de ressources.

Lors de cette étude, nous avons aussi constaté que plus la dépendance à une source de financement est élevée, plus les rapports avec celle-ci sont susceptibles d'être contraignants, à savoir des rapports qui ont été qualifiés de tiers parti ou de soustraitance. En effet, plus un bailleur de fonds verse une proportion élevée de financement à un organisme, plus il a de pouvoir sur l'organisme et ce, en exigeant des conditions plus élevées de reddition de comptes ou quelconques évaluations de performances. C'est le cas du gouvernement du Québec, des fondations, du gouvernement fédéral et des municipalités. Cependant, le gouvernement du Québec a une autre façon d'assurer son pouvoir sur les organismes, comme l'expriment les organismes qui qualifient leurs

rapports avec ce dernier de coconstruction. Nous en comprenons que, contrairement aux autres bailleurs de fonds, le gouvernement du Québec invite certains organismes financés à s'exprimer et à collaborer à la création de politiques et de programmes. En effet, les organismes communautaires sont consultés dans une certaine mesure, mais c'est principalement sur les modalités d'application des orientations plutôt qu'à propos de la définition des orientations. D'ailleurs, ce pouvoir de participer à l'élaboration des politiques et des programmes a été obtenu après une longue lutte du communautaire, mais les réformes structurelles récentes et actuelles semblent mettre à mal le maintien de ce pouvoir à long terme. En effet, il y a une réorientation plus unilatérale de la communication de l'État vers le communautaire. Cela dit, le plafond du financement en soutien à la mission ne répond pas aux besoins des organismes. Ainsi, la plupart des organismes sont obligés d'avoir recours à du financement plus contraignant, tel que le financement pour activités spécifiques/par objectifs, pour combler leurs besoins financiers, une alternative principalement offerte par le gouvernement du Québec. Plus ou moins directement, le gouvernement du Québec dispose du pouvoir d'influencer les pratiques des organismes communautaires afin qu'elles s'accordent à ses objectifs. Dans ces cas, l'action communautaire est redirigée vers des problèmes sociaux ou des enjeux qui sont privilégiés par le gouvernement du Québec.

Ensuite, nous avons remarqué que les organismes les plus vulnérables sont généralement des organismes dont la mission nécessite davantage de ressources financières et humaines pour mettre en place les activités et les services, ce qui explique les divers problèmes qui se mêlent à une recherche de financement plus lourde et contraignante. Les organismes communautaires répondants sont pour la plupart minés dans leur autonomie puisqu'il n'existe que deux principales façons d'obtenir du financement qui ne contraignent pas leurs pratiques. Ces deux façons sont, d'une part, le financement en soutien à la mission, principalement versé par le gouvernement du Québec et revendiqué depuis longtemps par les organismes communautaires, mais qui demeure souvent insuffisant pour combler les besoins des organismes; et, d'autre part, l'autofinancement qui nécessite cependant beaucoup de ressources humaines, bénévoles ou salariées. Les autres sources de financement non contraignant permettent seulement

d'obtenir de petits montants dans la plupart des cas (associations, petites fondations, etc.). Ainsi, plusieurs organismes n'ont d'autres choix que d'accepter d'être financés sous des conditions contractuelles par des bailleurs de fonds qui ont la possibilité d'instrumentaliser la pratique des organismes communautaires en la monnayant.

7.4 Rôle des organismes en péril

Dans le chapitre 1, nous avons présenté cinq principaux rôles qui définissent les organismes communautaires : fournisseur de services, innovateur, gardien du pluralisme, rassembleur et identificateur des problèmes sociaux.⁹ Notre analyse des résultats de cette étude nous mène à craindre que certains de ces rôles soient difficiles à remplir. En effet, les résultats de notre étude tendent à exprimer un manque criant de ressources chez la majorité des organismes, les rendant ainsi plus fragiles à l'instrumentalisation par d'autres organisations. D'abord, les problèmes de financement obligent la plupart des organismes touchés à abandonner les initiatives d'activités novatrices, à prioriser certaines activités et certains services au détriment d'autres ou à tout simplement laisser tomber des activités et/ou des services. Ainsi, il y a un risque réel de voir des organismes communautaires abandonner progressivement leur rôle d'innovateur et d'identificateur des problèmes sociaux pour se consacrer davantage à des activités et à des services qui sont susceptibles de rapporter des subventions. Cela ouvre la porte à l'instrumentalisation des organismes communautaires par leurs bailleurs de fonds. Par ailleurs, la démocratie communautaire basée sur la participation citoyenne pourrait également être mise en péril par cette instrumentalisation qui risque d'établir une hiérarchisation entre les organismes et leurs organisations partenaires. Ainsi, les rôles de gardien du pluralisme et de rassembleur sont mis en danger lorsque les priorités des bailleurs de fonds passent avant les préoccupations des membres et de la communauté. Cette citation d'un organisme communautaire répondant est particulièrement éloquente sur la préoccupation du milieu communautaire concernant ce risque d'instrumentalisation :

⁹ Voir la section 1.2.1 pour plus de détails sur les rôles des organismes communautaires

Le milieu communautaire est fragile. Bien qu'il cherche à faire reconnaître sa raison d'être et préserver son autonomie d'action, sa dépendance envers les bailleurs de fond l'amène insidieusement à s'institutionnaliser afin de répondre à leurs exigences. Ces exigences ne rejoignent pas nécessairement les attentes des personnes que les organismes cherchent à rejoindre ou mobiliser. (Organisme 15)

Ce risque d'instrumentalisation va également à l'encontre des principes de démocratie et d'autonomie revendiqués et défendus par le milieu communautaire. En d'autres termes, certains organismes sont à risque d'être détournés des volontés de leur communauté pour devenir des structures au service des organisations qui les financent. Par conséquent, les organismes instrumentalisés risquent de se concentrer presque exclusivement sur leur rôle de fournisseur de services, ce qui a aussi comme effet plus général de retirer le volet « prévention des problèmes sociaux », qui est cher au milieu communautaire, pour y substituer une vision curative de problèmes priorités par une organisation extérieure au milieu. Les organisations les plus intrusives au sein des orientations des organismes communautaires sont le gouvernement du Québec et, plus récemment, certaines grandes fondations privées. En effet, ces deux organisations ont été identifiés comme étant les bailleurs de fonds les plus répandus dans le milieu communautaires ainsi que ceux qui versent les montants les plus élevés. Ils sont aussi associés aux subventions les plus contraignantes en termes d'incidence sur les pratiques des organismes communautaires.

Même si l'instrumentalisation n'est pas complète ou généralisée, nous constatons que les problèmes de financement ouvrent la porte à un glissement qui peut sérieusement nuire à la sauvegarde des principes qui définissent les organismes communautaires.

7.5 Avenir du communautaire

Nous avons, à la fin de notre questionnaire, interrogé les organismes communautaires sur leur perception de l'avenir du milieu communautaire québécois. Les propos que nous avons recueillis sont diversifiés et représentent la variété de

préoccupations présentes dans le réseau communautaire. La plupart de ces préoccupations se sont d'ailleurs reflétées dans les résultats de cette étude.

Tout d'abord, la forte majorité des organismes s'entendent pour dire que l'insuffisance du financement est l'un des enjeux qui inquiètent le plus :

Je crains également que les organismes ne parviennent plus à s'adapter à leur environnement à cause du manque de financement ou qu'ils doivent couper ou cesser leurs services. (Organisme 16)

Très précaire [l'avenir], compte tenu des coupures et du faible financement accordé à la mission (Organisme 34)

La futurologie est toujours hasardeuse. [...] Mais si la tendance actuelle se maintient, il faudra continuer à faire plus avec moins ... (Organisme 1)

Les organismes qui nous ont parlé du contexte d'insécurité financière ont pour la plupart fait une association directe avec la peur de l'instrumentalisation ou de la sous-traitance par les bailleurs de fonds :

Je crois que si la tendance se maintient, le communautaire est amené à être "travesti" par les bailleurs de fonds privés ou PPP [partenariats publics-privés]. Je crains que les missions s'éloignent des priorités initiales données par la communauté elle-même. (Organisme 22)

J'ai très peur à la sous-traitance qui deviendra, à mon avis affaire courante. Par ailleurs, cette sous-traitance sera source de conflits et de compétition. La solidarité et l'autonomie des organismes en prendront un coup. (Organisme 48)

Je pense que les critères d'action communautaire autonome ne seront plus considérés dans le futur. Les organismes deviendront des prestataires de services, au même titre que les établissements du réseau. Par contre, cela ne se fera pas avec les mêmes conditions que les travailleurs de réseau. Ce sera de la sous-traitance. (Organisme 25)

D'autres organismes sont tout simplement pessimistes par rapport à l'avenir du communautaire qu'ils qualifient tour à tour de « sombre », « précaire », « incertain » ou encore de « pauvre en tout point » :

Désengagement de l'État, sous-financement des groupes communautaires, fermetures d'organismes, mouvement de personnel, appauvrissement des travailleurs et augmentation des problèmes de santé. Bref, un avenir plutôt sombre. (Organisme 9)

Pour d'autres organismes, le communautaire aura un rôle essentiel à jouer pour palier au désengagement de l'État dans les services sociaux et les organismes communautaires seront appelés à être sollicités davantage :

La société aura besoin que les organismes communautaires prennent de plus en plus de place, mais le financement gouvernemental risque d'être de plus en plus difficile à obtenir. (Organisme 27)

Cela va être de plus en plus en demande compte tenu du contexte économique actuel. (Organisme 64)

Avec le gouvernement actuel, il n'y aura aucune amélioration. Il attaque directement nos programmes sociaux. Il faut travailler ensemble! S'unir, arrêter de "tirer la couverture de notre côté". Le communautaire est le dernier filet social de la société québécoise. La population aura encore plus besoin de nous dans les prochains mois, prochaines années. (Organisme 3)

Les organismes répondants ont aussi été amenés à nous faire part de leurs suggestions pour améliorer l'état du milieu communautaire québécois. Bien entendu, l'augmentation du financement est parmi les suggestions les plus récurrentes, particulièrement en ce qui a trait au financement en soutien à la mission versé par le gouvernement du Québec. Cela dit, plusieurs organismes ajoutent que l'augmentation du financement doit se faire à travers une meilleure reconnaissance du rôle des organismes communautaires autonomes dans les instances publiques.

Que les institutions considèrent à sa juste valeur l'apport des organismes, qu'ils demeurent autonomes dans leurs actions et services, que le financement soit bonifié et offert équitablement et plus ouvertement aux organismes. (Organisme 19)

Le financement bien sûr. À la base de tout, cela permet d'engager des professionnels, amène les employés à être bien dans leur environnement et productifs (moins de roulement), permet de donner plus de services et activités à la population. Toutefois, miser sur la grande importance du

financement à la mission et non par projet, ce dernier étant très difficile pour les organismes. Développer un canal de communication plus positif avec les bailleurs de fonds gouvernementaux. (Organisme 50)

Revoir le cadre de soutien financier de fond en comble, autant au fédéral qu'au provincial. En faire des états généraux à l'échelle provinciale afin de se pencher plus définitivement sur les questions d'existence et de coexistence avec le réseau. Ultimement, même si cela peut sembler utopique, un ministère ou alors une entité "unique" de rassemblement à l'échelle provinciale devrait être créé, ceci afin d'avoir un levier majeur de négociation, de reconnaissance, de structuration. (Organisme 39)

L'éducation populaire ainsi que la mobilisation sociale et communautaire sont également privilégiées par plusieurs de nos répondants qui estiment que l'apport des organismes communautaires est mal connu dans la population :

Il faut que la population se mobilise et fasse entendre au gouvernement que les organismes communautaires sont à l'initiative de la communauté et sont enracinés dans celle-ci. Mais pour faire cela, nous devons faire beaucoup d'éducation populaire puisque beaucoup de personnes ne savent pas ce qu'est un organisme communautaire. (Organisme 42)

Travailler sur les mythes et préjugés liés aux organismes communautaires (par exemple : ce sont majoritairement des bénévoles et non des professionnels qui font le travail, ce ne sont que des pauvres qui vont là, etc.). (Organisme 23)

Changer de gouvernement. Mieux se faire connaître dans la communauté (même si nous le faisons déjà tous les jours) et dans les grands médias. Établir un comité en défense et soutien à la mission. Grève sociale, mais aussi grève des organismes communautaires indispensables pour l'appui de la population. (Organisme 59)

Se mobiliser ! Faire comprendre au gouvernement et à la population l'apport immense que nous apportons. Revendiquer un meilleur financement. Protéger nos acquis, notre reconnaissance, durement gagnés dans le passé. (Organisme 26)

Enfin, certains organismes communautaires suggèrent une révision des façons de faire, que ce soit au niveau de la formation du personnel ou des stratégies d'obtention du

financement. Des réponses qui s'ancrent plutôt dans une vision un peu plus « managériale » :

Je crois qu'il faut aller vers l'embauche de professionnels. Je crois que certains organismes pourraient être fusionnées, alors que d'autres devront fermer leurs portes. Je crois que la collaboration entre le réseau public, le communautaire, le privé et les universités devra s'améliorer, car seuls les organismes communautaires ne passeront pas à travers. Il faudra faire preuve d'innovation tant au niveau de la dispensation des services que dans le financement et être prêt à travailler différemment. Les services de proximité, rapides et professionnels sont gages d'avenir mais, dans des structures très souples....est-ce possible? (Organisme 35)

Il faudrait fournir des formations aux différentes instances des organismes : personnel, direction, c.a, etc. Les gens du communautaire sont des gens de cœur impliqués et bien intentionnés. Mais certains d'entre eux ont des lacunes au niveau de la gestion, de la comptabilité, etc. Par exemple, de nombreux administrateurs connaissent mal leur rôle et leur responsabilité. Il importe de clarifier le rôle et les tâches de chaque instance des organismes communautaires, sous forme de formation par exemple. (Organisme 1)

Peut-être apprendre aux organismes communautaires à être davantage financés par des entreprises privées pour être plus autonome financièrement. Utiliser un peu le fonctionnement des États-Unis et diminuer les demandes de subvention au gouvernement. (Organisme 60)

En général, les préoccupations des organismes répondants correspondent aux problèmes que nous avons observés dans cette étude. L'insuffisance du financement, les conséquences sur le personnel, les activités et les services, les rapports avec les bailleurs de fonds qui se rapprochent de la sous-traitance ainsi que la perte d'autonomie des organismes sont tous des sujets récurrents. Pour la plupart des organismes interrogés, les rôles qu'exerce le milieu communautaire dans la société québécoise sont sous-estimés et mal connus de la population et de l'État québécois. Ainsi, nombre d'entre eux se sentent impuissants devant ce constat et croient que le communautaire est voué à s'éloigner progressivement des principes et des valeurs qui l'ont d'abord défini. Pour d'autres, il est temps que les organismes communautaires s'actualisent et qu'ils adoptent des méthodes de gestion adaptées aux organisations partenaires. Enfin, certains organismes appellent plutôt à la solidarité et à la mobilisation du communautaire pour que le milieu reste

enraciné dans la communauté. Ils défendent l'autonomie des organismes et l'importance que ceux-ci demeurent des lieux ouverts où les citoyens ont le pouvoir de s'exprimer et de prendre part à projets collectifs. En somme, une vision « managériale » et une vision plus traditionnelle et militante du communautaire coexistent actuellement dans le milieu et cette coexistence génère des débats qui montrent l'absence de consensus à ce sujet.

La conjoncture politique actuelle est synonyme de changements pour les organismes communautaires. La réforme du système de santé qui est en cours a causé récemment l'abolition des agences de santé et de services sociaux, autrefois les principaux canaux de communication entre l'État et les organismes communautaires. Cette révision du système de santé s'inscrit dans le climat d'austérité qui touche actuellement l'appareil étatique dans son ensemble. Les coupures budgétaires sont administrées dans divers ministères et plusieurs programmes sociaux sont remis en question. Le gouvernement actuel poursuit le phénomène de désengagement de l'État dans les services sociaux en y substituant la privatisation des services. L'automne dernier, le ministre des finances Carlos Leitaó déclarait que la privatisation est une option à envisager pour que l'État puisse faire des économies : « Est-ce qu'il faut que ça soit l'État qui livre des services publics? Que ça soit l'État ou quelqu'un d'autre, je pense que c'est secondaire. C'est le service lui-même qui compte », a affirmé M. Leitaó. « Il y a énormément d'organismes communautaires qui peuvent fournir ces services. Ça coûte moins cher quand il s'agit d'un réseau étatique » (Arsenault, 2014; Daoust-Boisvert, 2014). Devant ces propos controversés, les organismes communautaires ont aussitôt réagi devant ce qu'ils ont qualifié d'appel à la sous-traitance du communautaire. Malgré que le gouvernement laisse entendre la possibilité de reléguer une part des services aux organismes communautaires, aucune augmentation du financement des organismes communautaires n'est prévue jusqu'ici. Ainsi, la demande pour les activités et les services risque d'augmenter dans les années à venir. En effet, il a été observé que plus le filet social public se désagrège, plus le communautaire accueille des populations « laissées-pour-compte ». Cette tendance qui s'opère depuis les années 1980 a généralement poussé les organismes à faire toujours plus avec des moyens de plus en plus limités. Aujourd'hui, le milieu communautaire tire la sonnette d'alarme et déclare être

dans une situation de précarité dramatique. Au moment où ces lignes sont écrites, des coupures et des réformes sont appliquées et une autre année de compressions budgétaires est annoncée. Devant ces politiques d'austérité, des groupes sociaux et communautaires s'opposent et se mobilisent. Il est difficile de prévoir l'étendue des impacts qu'auront les transformations actuelles sur le milieu communautaire, mais nous pouvons être assurés que les organismes communautaires n'ont pas terminé de jouer un rôle essentiel dans la société québécoise.

BIBLIOGRAPHIE

ANHEIER, Helmut K. 2005. *Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy*. Routledge. New-York : 450 pages.

ARSENAULT, Julien. (2014, 27 octobre). « Ce n'est pas juste à l'État de livrer des services, dit Leitao ». *La Presse* [En ligne]
<http://affaires.lapresse.ca/economie/quebec/201410/27/01-4813155-ce-nest-pas-juste-a-letat-de-livrer-les-services-dit-leitao.php>. Consulté le 20 avril 2015.

BEAULIEU, Myriam et al. 2009. *L'approche globale : contexte et enjeux*. Regroupement des organismes communautaires de la région 03. Québec : 158 pages.

BOURDIEU, Pierre. 1980. « Le capital social. Notes provisoires », *Actes de la recherche en sciences sociales*, no. 31, p. 2-3.

BOURQUE, Denis. 2005. « Interfaces entre les organismes communautaires et le réseau public : continuité et rupture », *Économie et Solidarités*, vol. 36, n° 2, p. 13-29.

BOURQUE, Denis et Jean PANET-RAYMOND. 1991. *Partenariat ou pater-nariat ? La collaboration entre établissements publics et organismes communautaires œuvrant auprès des personnes âgées à domicile*. Université de Montréal, École de service social Montréal : 175 pages.

BOURQUE, Denis, Yvan COMEAU, Louis FAVREAU, Lucie FRÉCHETTE. 2007. *L'organisation communautaire : Fondements, approches et champs de pratique*. Presses de l'Université de Québec. Québec : 560 pages.

BROCK, Kathy L., and Keith G. BANTING. 2001. *The Nonprofit Sector and Government in a New Century*. Montréal: McGill-Queen's University Press, 1-20.

CENTRAIDE, « Des organismes qui éclairent la vie des gens », *Les organismes et projets*, [En ligne], <http://www.centraide-mtl.org/fr/rapport-annuel-2013-2014/les-organismes-et-projets/>. Consulté le 30 novembre 2014.

CHEVALIER, Serge, Daniel LATULIPPE et Julie NICOLAS. 2013. *Portrait montréalais des besoins de la population et du milieu communautaire : une équation à revoir !*. Réseau Alternatif et Communautaire des Organismes en santé mentale de l'île de Montréal (RACOR en santé mentale) et Collectif, Montréal : 53 pages.

COALITION DES TABLES RÉGIONALES D'ORGANISMES COMMUNAUTAIRES (CTROCS). 2003. *Rapport d'enquête sur les impacts du sous-financement auprès des organismes communautaires autonomes en santé et services sociaux du Québec*. Saint-Jean sur Richelieu : 26 pages.

COSTON, Jennifer M. 1998. *A Model and Typology of Government-NGO Relationships* Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly September , vol. 27 no. 3, pp. 358-382

DAOUST-BOISVERT, Amélie. (2014, 29 octobre). « Le milieu communautaire outré de la solution Leitão ». *Le Devoir*. [En ligne]
<http://www.ledevoir.com/societe/sante/422375/sous-traitance-le-milieu-communautaire-outre-de-la-solution-leitao%20>. Consulté le 20 avril 2015.

DEPELTEAU, Julie. 2013. *Enjeux liés au financement et à la gouvernance des organismes communautaires québécois*, Institut de recherche et d'informations socio-économiques, Montréal. pp. 7-34.

DEPELTEAU, Julie, Francis FORTIER et Guillaume HÉBERT. 2013. *Les organismes communautaires au Québec : Financement et évolution des pratiques*, Institut de recherche et d'informations socio-économiques, Montréal : 38 pages.

DESREUMAUX, Alain. 2005. *Théorie des organisations*. Édition EMS. Paris: 288 pages.

DI MAGGIO, Paul J., and POWELL, Walter W. 1983 « The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields » *American Sociological Review*, Vol. 48 (April:147-160)

DUBÉ, Nathalie, Marie-Renée TREMBLAY, Bibiane ROY et Valérie LAPIERRE. 2009. *Portrait des organismes communautaires en santé et services sociaux de la région 03*, Regroupement des organismes communautaires de la région 03, Québec. pp. 3-81.

DUPPERÉ, Martine. 2004. *L'organisation communautaire : la mobilisation des acteurs collectifs*. Les Presses de l'Université Laval, Québec. pp. 19-20.

DUVAL, Caroline. 2013. *Cadre de référence en soutien au développement des communautés*, Direction de la santé publique Gaspésie - Îles-de-la-Madeleine, Gaspé, Québec : 77 pages.

GOVERNEMENT DU QUÉBEC. 2014. *Programme de soutien aux organismes communautaires 2014-2015*, ministère de la Santé et des Services Sociaux, Québec : 43 pages.

GOVERNEMENT DU QUÉBEC. 2007. « Quelques faits sur le financement des organismes communautaires », *Bulletin SACAction : Financement*, vol. 3 no1. 1 page.

HWANG, H., and POWELL, W. W. 2009. « The Rationalization of Charity: The Influences of Professionalism in the Nonprofit Sector ». *Administrative Science Quarterly*, 54: 268-98.

JONES, Frank E. 1996. *Understanding Organizations: a Sociological Perspective*. Copp Clark Ltd. Toronto: 198 pages

LAMOUREUX, Henri, Jocelyne LAVOIE, Robert MAYER et Jean PANET-RAYMOND. 2002. *La pratique de l'action communautaire*, Presses de l'Université du Québec, Québec, pp.11-97

LAMOUREUX, Henri. 2007. *L'action communautaire : Des pratiques en quête de sens*, VLB ÉDITEUR, Montréal, pp.17-32

LARIVIÈRE, Claude. « L'amplification obligée des relations partenariales : l'interdépendance est-elle une menace à l'autonomie ? ». *Nouvelles pratiques sociales*, Volume 14, numéro 1, juin 2001, p.64-80.

LESEMANN, Frédéric. 2009. « L'irruption des fondations privées dans le "communautaire" : une nouvelle gouvernance des services publics ? » *Bulletin de liaison, Fédération des associations de familles monoparentales et recomposées du Québec*, 33,2. < <http://www.fafmrq.org/wp-content/uploads/2014/04/332BulOct2008.pdf> > Consulté le 21 avril 2015.

MÉTIVIER, Céline. 2013. *Évolution des modes de soutien financier du gouvernement québécois à l'égard de l'action communautaire, 2001-2002 à 2011-2012*, Réseau québécois de l'action communautaire autonome, Québec : 62 pages.

NAJAM, Adil. 2000. « The Four-C's of Third Sector-Government Relations : Cooperation, Confrontation, Complementarity, and Co-optation. » *Nonprofit Management and Leadership* 10(4) : 375-96.

PFEFFER, Jeffrey., and Gerald R. SALANCIK. 2003. *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Stanford University Press, 2003. 336 pages.

P.L. 25, *Loi sur les agences de développement de réseaux locaux de services de santé et de services sociaux*, 1^{er} sess., 37^e lég., Québec, 2003.

P.L. 10, *Loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux notamment par l'abolition des agences régionales*, 1^{er} sess., 41^e leg., Québec. 2014.

PROULX, Jean et Sébastien SAVARD. 2012. *Les organismes communautaires au Québec : De la coexistence à la complémentarité*, dans : **Cahiers du LAREPPS, no 12-03** Université de Québec à Montréal, Montréal : 27 pages.

REDDEL, Tim et Geoff WOOLCOCK. 2004. « From Consultation to Participatory governance? A Critical Review of Citizen Engagement Strategies in Queensland », *Australian Journal of Public Administration*, vol. 63, no 3, pp. 75-87.

REGROUPEMENT INTERSECTORIEL DES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES DE MONTRÉAL (RIOCM). 2014. *Les conséquences du sous-financement des organismes communautaires montréalais*. Montréal : 8 pages.

REGROUPEMENT DES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES DE LA RÉGION 03. *Projet de loi sur la réforme du réseau de la santé et des services sociaux : Le gouvernement sème l'inquiétude chez les organismes communautaires : communiqué de presse*. Québec. 26 septembre 2014.

ROELOFS, Joan. 2003. *Foundations and Public Policy: The Mask of Pluralism*. Albany: State University of New York Press. 269 pages.

RRSSS. 2014. *Cadre financier de la Politique de reconnaissance et de soutien des organismes communautaires de la région de Québec*, Programme de soutien aux organismes communautaires (PSOC), Québec : 15 pages.

SALAMON, Lester M., and al. 2003. *Global Civil Society : An Overview*. Baltimore, Maryland, USA: Johns Hopkins Center for Civil Society Studies. 64 pages.

SECRÉTARIAT À L'ACTION COMMUNAUTAIRE AUTONOME (SACA). 2001. *L'action communautaire : une contribution essentielle à l'exercice de la citoyenneté et au développement social du Québec*, Gouvernement du Québec, Québec : 59 pages.

WEBER, Max. (1921/1968). *Economy and Society*. (G. Roth, C. Wittich, Eds., G. Roth, & C. Wittich, Trans.) Los Angeles: University of California Press, pp. 956-958.

WHITE, Deena et al. 2008. *La gouvernance intersectorielle à l'épreuve : Évaluation de la mise en œuvre et des premières retombées de la Politique de reconnaissance et de soutien de l'action communautaire*, CPDS Université de Montréal, Montréal : 199 pages.

ANNEXES

Annexe I : Schéma d'opérationnalisation

| Concept | Dimensions | Sous-dimensions | Indicateurs |
|-------------------------------------|--|--|------------------------|
| L'organisation communautaire | Profil | Nom de l'organisme | Q1 |
| | | Mission | Q2,Q4 |
| | | Années d'existence | Q3 |
| | | Secteur(s) d'activité(s) | Q5 |
| | | Membership | Q6 |
| | | Population rejointe | Q7 |
| | | Composition du personnel | Q8, Q9, Q10, Q11, Q12, |
| | Financement | Revenus totaux | Q13 |
| | | Sources de financement | Q14 |
| | | Types de financement | Q15 |
| | | Dépenses | Q16 |
| | Rapports aux bailleurs de fonds | Compétition | Q17 |
| | | Sous-traitance | Q18 |
| | | Tiers parti | Q19 |
| | | Coexistence | Q20 |
| | | Supplémentarité | Q21 |
| | | Coconstruction | Q22 |
| | Problèmes rencontrés lors des trois dernières années | Problèmes de financement | Q23 |
| | | Problèmes de gestion du personnel | Q24 |
| | | Réduction d'activités et de services | Q25, Q27, Q28, Q29 |
| | | Cessations d'activités et de services | Q26, Q27, Q28, Q29 |
| | | Modification de la mission et des orientations | Q29 |
| | Vision de l'avenir du communautaire | Avenir du communautaire | Q30 |
| Solutions suggérées | | Q31 | |

Annexe II : Résultats de la pré-enquête

Au cours du mois de novembre et de décembre, nous avons réalisé une pré-enquête auprès de quatre organismes communautaires de la région de la Capitale-Nationale œuvrant en santé et services sociaux. Chacun de ces organismes correspondait à un type d'organisme différent selon la typologie du MSSS, c'est-à-dire : aide et entraide, milieux de vie et soutien dans la communauté, organisme d'hébergement temporaire et organisme de sensibilisation, promotion et défense des droits. Pour chacun des organismes considérés, nous avons rencontré une personne qui détient une bonne connaissance de l'histoire administrative et financière, de l'évolution des activités dans le temps ainsi que des rapports entre l'organisme, l'État et ses autres bailleurs de fonds. Lors de ces entretiens, plusieurs informations nous ont été transmises et ont guidé nos recherches subséquentes ainsi que la réalisation de notre questionnaire.

D'abord, nous avons constaté que les organismes rencontrés connaissent des problèmes variés selon leur mission et le financement dont ils disposent. En effet, les sources de financement sont nombreuses pour chacun des organismes. Cela dit, les bailleurs de fonds les plus importants pour les organismes sont l'État québécois et les fondations privées. Les rapports sont également plus conflictuels avec ces deux types de bailleurs de fonds qu'avec les autres, compte tenu des montants importants que ceux-ci leur versent.

Dans le cas des fondations, plus d'une verse du financement, mais les montants les plus élevés proviennent surtout de la Fondation Chagnon et de Centraide. Aux dires des organismes communautaires interrogés, les plus grandes fondations ont parfois tendance à exiger des bilans d'activités et des redditions de compte très détaillés. De plus, le dialogue entre les organismes et ces fondations peut s'avérer difficile, voire même inexistant dans certains cas. Le dialogue est davantage limité lorsque le type de financement versé prend la forme d'ententes de services, le mode de financement privilégié par les plus importantes fondations. Dans de tels cas, les fondations donnent un mandat bien précis aux organismes et il est pratiquement impossible d'en déroger ou d'en négocier les paramètres. Un responsable d'organisme nous a d'ailleurs confié que le climat entre les fondations et eux n'en est pas un de confiance. En ce sens, il nous a mentionné que la lourdeur de la reddition de compte exigée ainsi que les évaluations diverses de leurs activités et services laissent entendre que les fondations craignent que le financement versé ne

soit pas utilisé à bon escient. Dans d'autres cas, des organismes nous ont plutôt parlé d'une relation de saine collaboration avec les fondations privées. Toutefois, le financement d'origine privé, spécialement celui qui provient des grandes fondations, n'est pas un mode de financement qui privilégié par les organismes. Ce type de financement est croissant pour chacun des organismes rencontrés, mais pour la majorité d'entre eux c'est par manque de ressources qu'ils font appel aux fondations. En effet, la modification des critères liés à du financement gouvernemental ou l'abandon de programmes publics sont les principales raisons pour lesquelles les organismes font appel aux fondations.

Pour ce qui est de l'État québécois, la tendance observée est une diminution du financement en soutien à la mission pour privilégier les ententes pour des activités spécifiques (par objectifs). Les organismes font beaucoup de concertation avec des agences de santé et de services sociaux afin de recevoir plus de financement en soutien à la mission. À ce sujet, les organismes nous expriment que les échanges avec les instances publiques sont généralement cordiaux et qu'ils se font dans un esprit de compréhension. Le personnel des agences comprend bien la réalité des organismes communautaires et les problèmes auxquels ils sont confrontés. Toutefois, cette compréhension se traduit rarement par une augmentation du financement en soutien à la mission puisque les directives des agences sont peu flexibles et dictées par des orientations ministérielles. D'un autre côté, les enveloppes budgétaires des agences sont limitées et ne peuvent pas répondre aux demandes de rehaussement du financement de l'ensemble des organismes communautaires.

Les organismes rencontrés soulèvent l'impact de la précarité financière sur la traditionnelle solidarité du milieu communautaire. D'une part, le sous-financement forcerait les organismes à se faire concurrence auprès des bailleurs de fonds et, par conséquent, dans l'offre d'activités et de services. Cette concurrence concernerait surtout l'obtention de soutien financier ou d'autres avantages provenant des instances publiques, qu'elles soient provinciales, fédérales ou municipales, ou encore les sources de financement privées. D'autre part, il est parfois difficile de construire un front commun entre les organismes, car plus les organismes craignent pour leur survie, plus les intérêts personnels de l'organisme sont favorisés. Malgré tout, il est à préciser que les organismes questionnés observent avant tout une tendance, voire un risque que les liens entre les organismes communautaires soient affectés.

Les organismes communautaires rencontrés nous ont aussi fait état de la croissance de la charge de travail du personnel. D'une part, les employés salariés sont souvent peu nombreux par rapport aux tâches qui leur sont dévolues. En effet, les organismes rencontrés affirment tous qu'ils devraient engager plus d'employés à temps plein et/ou partiel pour être en mesure d'optimiser les aspects organisationnels et administratifs de leur structure. Un manque est aussi à combler au niveau de l'intervention et de la formation. D'autre part, les employés sont souvent surmenés tout en ayant des conditions de travail peu avantageuses (salaires bas, peu ou pas d'avantages sociaux). De plus, les jeunes employés, tout juste diplômés, qui forment une partie du personnel, quittent après peu de temps afin d'accéder à de meilleures conditions de travail. Ainsi, le roulement de personnel est particulièrement élevé et entraîne l'instabilité des organismes qui compensent en augmentant la charge de travail des bénévoles. Cependant, les bénévoles ressentent l'épuisement lié à l'augmentation de leurs responsabilités et les conditions dans lesquelles ils travaillent conduisent certains d'entre eux à se désengager. Néanmoins, les organismes affirment qu'une grande part de leur personnel demeure fidèle à l'organisme même dans les moments de crises. En effet, ils remarquent que les employés et bénévoles ressentent généralement un attachement à l'organisme ainsi qu'à sa mission de telle sorte que le personnel accepte de sacrifier certaines de leurs conditions de travail pour garder l'organisme en santé. Cet état de fait serait causé par la proximité porteuse de solidarité qui existe entre les membres du personnel ainsi qu'entre le personnel et la population ciblée.

Enfin, les organismes manquent tous de financement à divers niveaux, ce qui influence le type d'activités et de services offerts. En effet, pour boucler leur budget, les organismes vont parfois mettre de côté les activités et services liés à la sensibilisation et à la prévention pour favoriser une approche plus curative. Cela découle du financement par activités spécifiques et par ententes de services qui correspond à une part grandissante de leurs revenus. Ces types de financement proviennent surtout de l'État et des fondations privées et ne s'inscrivent généralement pas dans une approche globale de la problématique ciblée par la mission de l'organisme. Effectivement, les organismes déplorent le fait que leur expertise n'est pas totalement reconnue par les bailleurs de fonds. En d'autres mots, les organismes, qui sont ancrés dans la communauté, sont forcés de mettre en œuvre des activités et services commandés par des acteurs extérieurs alors qu'ils utiliseraient souvent des approches différentes pour s'en prendre à ces problématiques.

Annexe III : Questionnaire ROC 03

Profil de l'organisme

1. Quel est le nom de votre organisme?

1.1 Quelle est votre fonction au sein de l'organisme? (directeur, président, etc.)

2. Quelle est la mission de votre organisme?

3. Depuis combien d'années votre organisme existe-t-il officiellement? (année d'incorporation)

4. Selon la typologie utilisée par le ministère de la Santé et des Services Sociaux (MSSS), à quel type correspond votre mission?

- Aide et entraide
- Milieux de vie et soutien dans la communauté
- Organisme d'hébergement temporaire
- Organisme de sensibilisation, de promotion et de défense des droits

5. Dans quel(s) secteur(s) d'activité votre organisme œuvre-t-il?

- Alcoolisme, toxicomanie et jeu compulsif
- Communautés culturelles
- Concertation et regroupements d'organismes
- Déficience intellectuelle
- Déficience physique
- Famille et enfance
- Femmes
- Hommes
- Jeunesses
- Lutte contre la pauvreté
- Périnatalité
- Santé mentale
- Santé physique
- Sexualité, contraception, diversité sexuelle, ITSS, sida
- Soutien à domicile
- Autres :

6. Combien de membres votre organisme comptait-il au cours de la dernière année financière complétée?

6.1 Parmi les caractéristiques suivantes, lesquelles correspondent aux membres dans votre organisme?

-Ils sont donateurs

-Ils sont bénévoles

-Ils participent à la vie associative et démocratique

-Ils font partie de la population rejointe par nos activités et services

6.2 Comment a évolué votre membership lors des trois dernières années?

-Augmentation du nombre de membres

-Diminution du nombre de membres

-Stabilité du nombre de membres (sans variation ou très peu)

7. Combien de personnes ont été rejointes directement par votre organisme lors de la dernière année financière complétée?

- 0 à 50 personnes

- 51 à 100 personnes

- 101 à 200 personnes

- 201 à 300 personnes

- 301 à 400 personnes

- 401 à 500 personnes

- 501 personnes et plus

8. Combien de personnes salariées travaillent à temps plein (au moins 30h/semaine) dans votre organisme actuellement?

9. Combien de personnes salariées travaillent à temps partiel (moins de 30h/semaine) dans votre organisme actuellement?

10. Quelle est la masse salariale de votre organisme (incluant les avantages sociaux) pour la dernière année financière complétée?

11. Combien de personnes se sont impliquées bénévolement au cours de la dernière année financière complétée?

12. Cela correspond à environ combien d'heures de bénévolat au cours de la dernière année financière complétée?

Financement

13. Au cours de la dernière année financière complétée, quelle a été la totalité des revenus de votre organisme?

- 0 à 150 000\$

- 150 001 \$ à 300 000 \$

- 300 001 \$ à 450 000 \$

- 450 001 \$ à 600 000 \$

- 600 001 \$ à 750 000 \$

- 750 001 \$ à 900 000 \$

- 900 001 \$ et plus

14. Lors de la dernière année financière complétée, dans quelle proportion chacune de ces sources ont-elles financé votre organisme? (Inscrivez en pourcentage pour un total accumulé de 100%)

- Gouvernement fédéral
- Gouvernement du Québec (agence, ministère, etc.)

- Fondation(s) privée(s) (Chagnon, Centraide, etc.)
- Municipalité
- Scolaire (école, commission scolaire)
- Association(s) (club social, syndicat, etc.)
- Entreprise(s) privée(s)
- Autofinancement (tarification des membres, activités tarifées et activités de financements)

Autres :

15. Lors de la dernière année financière complétée, dans quelle proportion avez-vous reçu chacun de ces types de financement? (Inscrivez en pourcentage)

- Financement en soutien à la mission
- Financement par activités spécifiques/par objectif
- Financement par entente de services
- Financement par projet ponctuel

16. Au cours de la dernière année financière complétée, quelle proportion de vos revenus totaux a été dédiée à chacun des grands postes budgétaires suivants ? (Inscrivez en pourcentage)

- Frais généraux (logement, frais administratifs)
- Frais liés au personnel (masse salariale, formation, avantages sociaux)
- Frais liés à la vie associative/concertation et aux activités

16.1 Avez-vous eu des surplus budgétaires?

Rapports avec les bailleurs de fonds

Pour chacun des types de rapports définis ci-dessous, cochez les acteurs ou bailleurs de fonds avec lesquels votre organisme entretient ce type de rapport. Un acteur ou bailleur de fonds peut-être coché pour plus d'un type de rapport, mais favorisez les rapports dominants.

17. Le rapport de compétition

L'acteur ou le bailleur de fonds n'est pas favorable à la présence de votre organisme dans son champ d'activité. La compétition se présente sur le terrain dans l'exercice de certaines activités et services ainsi que dans le processus de recherche de financement.

- Gouvernement fédéral
- Ministère de la Santé et des Services sociaux
- Autres ministères du gouvernement du Québec
- Fondation(s) privée(s) (Chagnon, Centraide, etc.)

- Municipalité
- Entreprise(s) privée(s)

18. Le rapport de sous-traitance

La planification et l'organisation des activités et services appartiennent au bailleur de fonds qui délègue l'application de certaines activités et services à votre organisme. Le bailleur de fonds demeure imputable des services rendus à la population visée. Généralement, une entente écrite détaillant les engagements lie les deux parties, à savoir les activités ou services à mettre en place ainsi que le financement accordé pour réaliser cette tâche.

- Gouvernement fédéral
- Ministère de la Santé et des Services sociaux
- Autres ministères du gouvernement du Québec
- Fondation(s) privée(s) (Chagnon, Centraide, etc.)
- Municipalité
- Entreprise(s) privée(s)

19. Le rapport de tiers parti

Ce rapport est limité à l'établissement d'orientations et de priorités qui doivent être respectées par votre organisme. Votre organisme est responsable d'organiser la production des activités et/ou des services et détient également la responsabilité à l'égard de la population rejointe. L'influence du bailleur de fonds est moindre sur les activités et services de l'organisme et sur l'usage du financement obtenu.

- Gouvernement fédéral
- Ministère de la Santé et des Services sociaux
- Autres ministères du gouvernement du Québec
- Fondation(s) privée(s) (Chagnon, Centraide, etc.)
- Municipalité
- Entreprise(s) privée(s)

20. Le rapport de coexistence

Ce rapport implique une forme de « sympathie » à l'égard des activités et des services de votre organisme. Cependant, l'acteur ou le bailleur de fonds apporte un soutien limité qui se résume généralement à de l'échange d'informations. Il s'agit d'une coexistence non contraignante autant pour l'acteur ou bailleur de fonds que pour votre organisme. Le bailleur de fonds verse généralement des montants peu élevés, mais dont la gestion est libre de contraintes.

- Gouvernement fédéral
- Ministère de la Santé et des Services sociaux
- Autres ministères du gouvernement du Québec
- Fondation(s) privée(s) (Chagnon, Centraide, etc.)
- Municipalité
- Entreprise(s) privée(s)

21. Le rapport de complémentarité

Le bailleur de fonds met en place des activités et des services selon les « préférences moyennes » de la population et il apporte son soutien à votre organisme pour que vous preniez en charge les « préférences minoritaires », c'est-à-dire les demandes auxquels il ne répond pas. Par contre, il y a reconnaissance de vos rôles mutuels. Cette complémentarité permet à votre organisme de contribuer avec le bailleur de fonds à l'élaboration de politiques et de programmes concernant le secteur d'activité où vous œuvrez.

- Gouvernement fédéral
- Ministère de la Santé et des Services sociaux
- Autres ministères du gouvernement du Québec
- Fondation(s) privée(s) (Chagnon, Centraide, etc.)
- Municipalité
- Entreprise(s) privée(s)

22. Le rapport de co-construction

Contrairement à la sous-traitance, la co-construction signifie un partage réel des responsabilités et des opérations entre le bailleur de fonds et votre organisme dans l'optique que chacun conserve son autonomie, ses valeurs et sa mission. Il y a contribution conjointe à l'élaboration des politiques et programmes. Vous êtes formellement lié à ce bailleur de fonds par une entente écrite.

- Gouvernement fédéral
- Ministère de la Santé et des Services sociaux
- Autres ministères du gouvernement du Québec
- Fondation(s) privée(s) (Chagnon, Centraide, etc.)
- Municipalité
- Entreprise(s) privée(s)

Problèmes rencontrés

23. Avez-vous eu des problèmes de financement au cours des trois dernières années? Si non, passez à la question 24

23.1 Quelles ont été les causes? (plusieurs réponses possibles)

- Indexation partielle ou nulle des subventions
- Réduction du financement accordé
- Perte de bailleurs de fonds
- Brièveté de la durée des ententes
- Faible proportion du financement en soutien à la mission
- Augmentation des exigences du financement (ex : augmentation des redditions de comptes, critères de financement non remplis, lourdeur des demandes de financement)

- Augmentation de la demande d'activités et/ou de services (ex : augmentation de la population rejointe)
- Augmentation du coût de production des activités et des services.
- Autre :

23.2 Quelles ont été les conséquences? (plusieurs réponses possibles)

Conséquences sur la gestion de l'organisme

- Déficit budgétaire
- Augmentation de l'endettement de l'organisme
- Augmentation de la charge de travail de l'organisme
- Augmentation du temps et des ressources consacrés à la recherche de financement
- Acceptation de sources de financement que l'organisme refusait par le passé
- Changement de la mission et des orientations
- Fermeture(s) temporaire(s) de l'organisme
- Risque de fermeture définitive
- Autres :

Conséquences sur le personnel

- Augmentation de la charge de travail du personnel (employés et/ou bénévoles)
- Congédiement d'employés pour raisons budgétaires
- Coupure de poste(s)
- Diminution des salaires
- Diminution des heures de travail des employés
- Diminution des avantages sociaux des employés
- Ne plus pouvoir répondre aux besoins de formation et de supervision du personnel
- Autres :

Conséquences sur les activités et services

- Réduction des horaires de services
- Tarification de certaines activités et/ou service
- Réduction du nombre d'activités et/ou de services
- Priorisation de certaines activités au détriment d'autres
- Établissement de critères de priorité pour que la population ait accès à vos services (délais d'attente, liste d'attente, etc.)
- Modification d'activités et de services
- Abandon des initiatives d'activités novatrices (développement de l'organisme)
- Réduction des activités de sensibilisation et de prévention
- Autre :

24. Avez-vous eu des problèmes en lien avec la gestion du personnel lors des trois dernières années? Si non, passez à la question 25.

24.1 Quels ont été les problèmes? (plusieurs réponses possibles)

- Roulement du personnel élevé
- Manque de professionnels et d'expertise
- Diminution du nombre de bénévoles
- Augmentation de la charge de travail (ex : Épuisement du personnel)
- Conditions de travail déficientes (ex : salaire peu élevé, peu ou pas d'avantages sociaux)
- Conflits interpersonnels entre les membres du personnel
- Conflits entre le personnel et le conseil d'administration
- Autres :

24.2 Ces problèmes de gestion du personnel ont-ils été liés à un problème de manque de financement de votre organisme?

- Très en lien
- Modérément en lien
- peu en lien
- aucunement en lien

25. Votre organisme a-t-il eu à réduire ses activités et/ou ses services lors des trois dernières années? Si non, passez à la question 26.

25.1 Quel a été l'importance approximative de ces réductions d'activité et/ou de ces services?

- Peu importante
- Moyennement importante
- Très importante

26. Votre organisme a-t-il eu à cesser temporairement ses activités lors des trois dernières années? Si non, passez à la question 27.

26.1 À combien de reprises votre organisme a-t-il eu recours à des cessations temporaires?

26.2 Quelle a été la durée moyenne de ces cessations?

- Des cessations d'une journée
- Des cessations d'une semaine
- Des cessations de deux à trois semaines
- Des cessations entre quatre semaines et deux mois
- Des cessations deux mois ou plus

26.3 Votre organisme a-t-il déjà envisagé une cessation définitive de ses activités?

.

26.4 Quel a été l'importance approximative du manque de financement sur ces cessations?

- Sans importance
- Peu importante
- Moyennement importante
- Très importante

27. Si votre organisme a vécu des situations de réductions ou de cessations d'activités et/ou de services, quelles ont été les mesures de redressement prises en conséquence?

- Augmentation du nombre de bénévoles
- Augmentation du personnel
- Augmentation du personnel qualifié (ex : intervenant)
- Développement d'un réseautage avec d'autres organismes communautaires
- Nouveau(x) bailleur(s) de fonds
- Changement de mission et d'orientations
- Développement de nouvelles activités et/ou services
- Tarification ou augmentation de la tarification du membership ou de certaines activités et/ou services
- Aucun redressement n'a été possible
- Autre : _____

28. Votre organisme a-t-il été en mesure d'offrir à nouveau la majorité de ses activités et/ou services?

Oui ou non

29. Votre organisme a-t-elle modifié sa mission et ses orientations au cours des trois dernières années? Si non, passez à la question 30.

29.1 Quelle a été l'importance approximative du manque de financement sur ces changements de missions et d'orientations?

- Sans importance
- Peu importante
- Moyennement importante
- Très importante

Avenir des organismes communautaires et solutions à privilégier

30. Selon vous, quel est l'avenir du communautaire au Québec?

31. Selon vous, quelles sont les solutions à envisager pour améliorer la situation des organismes communautaires?

Annexe IV : Lettre de sollicitation

Madame, Monsieur,

Nous sollicitons votre collaboration pour répondre à un questionnaire en ligne qui permettra de réaliser un portrait de la situation des organismes communautaires membres du Regroupement des organismes communautaires de la région 03 (ROC 03). Ayant constaté des réductions et des cessations d'activités et de services ainsi que des changements de mission chez certains de ses organismes communautaires membres, le ROC 03 a déposé un appel d'offres au laboratoire de sociologie de l'Université Laval. Le mandat de dresser un portrait des difficultés rencontrées par les organismes a été confié à deux étudiants au baccalauréat en sociologie de l'Université Laval.

Votre participation à cette étude contribuera à dresser un portrait global des problèmes qui touchent actuellement les organismes communautaires membre du ROC 03. Le ROC 03 sera ensuite en mesure de mieux comprendre quels sont les causes et les conséquences de ces problèmes ainsi que le phénomène qui pousse les organismes vers des réductions et cessations d'activités et de services et vers des modifications de leurs orientations et de leur mission.

Pour nous permettre de répondre de façon pertinente et le plus précisément possible à cette question, votre collaboration est importante. C'est pourquoi nous vous solliciterons pour répondre à un questionnaire en ligne qui vous sera acheminé par courriel lors de la semaine du 12 janvier 2015. Le questionnaire prendra environ 30 minutes à remplir. Nous apprécierions que ce questionnaire soit rempli par la personne qui a la plus grande compréhension de la situation financière et administrative de l'organisme. Le tout devra être rempli d'ici le 15 février 2015.

Merci de votre collaboration,

Frédéric Savard et Raphaël Létourneau, étudiants en sociologie.

Coordonnées : et raphael.letourneau.2@ulaval.ca

Annexe V : Formulaire de consentement

Titre de la recherche : Étude sur les changements de mission et d'orientations, les réductions ainsi que les cessations d'activités et de services chez les organismes communautaires de la région de la Capitale-Nationale

Formulaire de consentement

Présentation des chercheurs

Cette étude est réalisée par Raphaël Létourneau et Frédérik Savard, supervisée par Arona Moreau et dirigée par Marie-Hélène Deshaies et Dominique Morin. Elle s'inscrit dans le cadre du Laboratoire de recherche en sociologie du département de sociologie à l'Université Laval et a été demandée par le Regroupement des organismes communautaires de la région 03 (ROC 03).

Avant d'accepter de participer à ce projet de recherche, veuillez prendre le temps de lire et de comprendre les renseignements qui suivent. Ce document vous explique le but et les procédures de cette étude. Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles aux chercheurs à l'adresse courriel disponible à la fin de ce document

Nature et objectifs du projet

Cette recherche a pour but d'identifier et d'étudier les problèmes de changement de mission et d'orientations, de réductions ainsi que de cessations d'activités et de services chez les organismes communautaires de la région de la Capitale-Nationale en identifiant précisément leurs causes et leurs impacts afin de dresser un portrait des organismes ciblés.

Déroulement du projet

Votre participation à cette recherche consiste à répondre à un questionnaire en ligne qui portera sur les éléments suivants:

- éléments d'information sur l'organisme communautaire et sa mission (typologie, secteur d'activité, année de fondation, composition du personnel);
- éléments sur le financement (sources et types de revenus et de dépenses);
- éléments sur les rapports aux bailleurs de fonds
- éléments sur les problèmes de financement;
- éléments sur la gestion du personnel;
- éléments sur les situations de réductions et cessations d'activités et de services;
- éléments sur les changements de mission et d'orientations;
- éléments sur la vision de l'avenir du communautaire, ses enjeux prioritaires et les pistes de solutions envisagées.

Avantages de participer

Le fait de participer à cette recherche offre à votre organisme l'occasion de réfléchir en toute confidentialité à son mode de fonctionnement et sur les problèmes vécus. Vous contribuez également à une étude qui permettra de dresser un portrait global des problèmes de réduction, modification et cessation d'activités et services chez les organismes communautaires de la Capitale-Nationale et leurs impacts.

Participation volontaire et droit de retrait

Vous êtes libre de participer à ce projet de recherche. Vous pouvez aussi mettre fin à votre participation sans conséquence négative ou préjudice et sans avoir à justifier votre décision. Si vous décidez de mettre fin à votre participation, il est important d'en prévenir l'un ou l'autre des chercheurs dont les coordonnées sont inscrites à la fin de ce document.

Confidentialité

Afin d'assurer la confidentialité des informations fournies par les organismes communautaires, voici les mesures qui seront appliquées dans le cadre de la présente recherche :

Durant le processus de recherche:

Le nom de votre organisme et le nom de tous ceux cités durant l'étude seront remplacés par un code;

- seuls les chercheurs auront accès à la liste contenant les noms et les codes;
- les données en format numérique seront conservées dans des fichiers dont l'accès sera protégé par l'utilisation d'un mot de passe auquel seuls les chercheurs auront accès;

Lors de la diffusion des résultats :

- les noms des organismes participants ne paraîtront dans aucun rapport;
- les résultats seront présentés sous forme globale de sorte que les résultats individuels des organismes ne seront jamais communiqués;
- les résultats de la recherche seront publiés sur le site Internet du département de sociologie de l'Université Laval sous la forme d'un rapport de recherche, et aucun participant ne pourra y être identifié ou reconnu;
- les résultats de la recherche seront aussi disponibles auprès du ROC 03.

Remerciements

Votre collaboration est précieuse pour nous permettre de réaliser cette étude. C'est pourquoi nous tenons à vous remercier pour le temps et l'attention que vous acceptez de consacrer à cette étude.

Consentement

Pour consentir aux termes de cette étude, une case est prévue au début du questionnaire en ligne. Le questionnaire est accessible en suivant l'hyperlien envoyé dans le même courriel que le présent formulaire de consentement.

Renseignements supplémentaires

Si vous avez des questions sur la recherche, sur les implications de votre participation ou si vous désirez vous retirer du projet, veuillez communiquer avec Raphaël Létourneau et Frédérik Savard à l'adresse courriel suivante : raphael.letourneau.2@ulaval.ca.

Plaintes ou critiques

Toute plainte ou critique sur ce projet de recherche pourra être adressée au Bureau de l'Ombudsman de l'Université Laval :

Pavillon Alphonse-Desjardins, bureau 3320 2325, rue de l'Université, Université Laval, Québec (Québec) G1V 0A6.

Renseignements : Secrétariat : (418) 656-3081 Ligne sans frais : 1-866-323-2271

Courriel : info@ombudsman.ulaval.ca

Annexe VI Plan d'analyse

Liste des variables

Profil de l'organisme

v1: Numéro d'identification

001 à 200

999: aucune réponse

v2: Mission de l'organisme

998: invalide

999: aucune réponse

v3: Nombre d'années d'activité de l'organisme depuis l'année d'incorporation

998: invalide

999: aucune réponse

v4: Type de l'organisme

1: Aide et entraide

2: Milieux de vie et soutien dans la communauté

3: Organisme d'hébergement temporaire

4: Organisme de sensibilisation, de promotion et de défense des droits

999: aucune réponse

v5: Secteur(s) d'activité de l'organisme

1: Alcoolisme, toxicomanie et jeu compulsif

2: Communautés culturelles

3: Concertation et regroupements d'organismes

4: Déficience intellectuelle

5: Déficience physique

7: Famille et enfance

- 8: Femmes
- 9: Hommes
- 10: Jeunesses
- 11: Lutte contre la pauvreté
- 12: Périnatalité
- 13: Santé mentale
- 14: Santé physique
- 15: Sexualité, contraception, diversité sexuelle, ITSS, sida
- 16: Soutien à domicile
- 17: Autres
- 998: invalide
- 999: aucune réponse

v6: Nombre de membres de l'organisme

- 998: invalide
- 999: aucune réponse

v7: Type(s) de membres

- 1: Ils sont donateurs
- 2: Ils sont bénévoles
- 3: Ils participent à la vie associative et démocratique
- 4: Ils font partie de la population rejointe par nos activités et services
- 999: aucune réponse

v8: Évolution du membership

- 1: Augmentation du nombre de membres
- 2: Diminution du nombre de membres
- 3: Stabilité du nombre de membres (sans variation ou très peu)

999: aucune réponse

v9: Nombre de personnes rejointes par l'organisme

1: 0 à 50 personnes

2: 51 à 100 personnes

3: 101 à 200 personnes

4: 201 à 300 personnes

5: 301 à 400 personnes

6: 401 à 500 personnes

7: 501 personnes et plus

999: aucune réponse

v10: Nombre de salariés à temps plein

998: invalide

999: aucune réponse

v11: Nombre de salariés à temps partiel

998: invalide

999: aucune réponse

v12: Nombre de bénévoles

998: invalide

999: aucune réponse

v13: Nombre d'heures de bénévolat

998: invalide

999: aucune réponse

Financement

v14: Revenus de l'organisme

1: 0 à 150 000\$

2: 150 001 \$ à 300 000 \$

3 300 001 \$ à 450 000 \$

4: 450 001 \$ à 600 000 \$

5: 600 001 \$ à 750 000 \$

6: 750 001 \$ à 900 000 \$

7: 900 001 \$ et plus

999: aucune réponse

v15: Proportion de financement reçue par sources

1: Gouvernement fédéral

2: Gouvernement du Québec (agence, ministère, etc.)

3: Fondation(s) privée(s) (Chagnon, Centraide, etc.)

4: Municipalité

5: Scolaire (école, commission scolaire)

6: Association(s) (club social, syndicat, etc.)

7: Entreprise(s) privée(s)

8: Autofinancement (tarification des membres, activités tarifées et activités de
9: financements)

10: Autres :

998: invalide

999: aucune réponse

v16: Proportion de financement reçu par type de financement

1: Financement en soutien à la mission

2: Financement par activités spécifiques/par objectif

3: Financement par entente de services

4: Financement par projet ponctuel

999: aucune réponse

v17: Proportion des frais de l'organisme

1: Frais généraux (logement, frais administratifs)

2: Frais liés au personnel (masse salariale, formation, avantages sociaux)

3: Frais liés à la vie associative/concertation et aux activités

999: aucune réponse

v18: présence de surplus

1: oui

2: non

999: aucune réponse

Rapport avec les bailleurs de fonds

v19: Présence de rapport de compétition

1: Gouvernement fédéral

2: Ministère de la Santé et des Services sociaux

3: Autres ministères du gouvernement du Québec

4: Fondation(s) privée(s) (Chagnon, Centraide, etc.)

5: Municipalité

6: Entreprise(s) privée(s)

999: aucune réponse

v20: Présence de rapport de sous-traitance

1: Gouvernement fédéral

2: Ministère de la Santé et des Services sociaux

3: Autres ministères du gouvernement du Québec

4: Fondation(s) privée(s) (Chagnon, Centraide, etc.)

5: Municipalité

6: Entreprise(s) privée(s)

999: aucune réponse

v21: Présence de rapport de tiers parti

1: Gouvernement fédéral

2: Ministère de la Santé et des Services sociaux

3: Autres ministères du gouvernement du Québec

4: Fondation(s) privée(s) (Chagnon, Centraide, etc.)

5: Municipalité

6: Entreprise(s) privée(s)

999: aucune réponse

v22: Présence de rapport de co-existence

1: Gouvernement fédéral

2: Ministère de la Santé et des Services sociaux

3: Autres ministères du gouvernement du Québec

4: Fondation(s) privée(s) (Chagnon, Centraide, etc.)

5: Municipalité

6: Entreprise(s) privée(s)

999: aucune réponse

v23: Présence de rapport de complémentarité

1: Gouvernement fédéral

2: Ministère de la Santé et des Services sociaux

3: Autres ministères du gouvernement du Québec

4: Fondation(s) privée(s) (Chagnon, Centraide, etc.)

5: Municipalité

6: Entreprise(s) privée(s)

999: aucune réponse

v24: Présence de rapport de co-construction

1: Gouvernement fédéral

2: Ministère de la Santé et des Services sociaux

3: Autres ministères du gouvernement du Québec

4: Fondation(s) privée(s) (Chagnon, Centraide, etc.)

5: Municipalité

6: Entreprise(s) privée(s)

999: aucune réponse

Problèmes rencontrés

v25: Causes de problèmes de financement

1: Indexation partielle ou nulle des subventions

2: Réduction du financement accordé

3: Perte de bailleurs de fonds

4: Brièveté de la durée des ententes

5: Faible proportion du financement en soutien à la mission

6: Augmentation des exigences du financement (ex : augmentation des redditions de comptes, critères de financement non remplis, lourdeur des demandes de financement)

7: Augmentation de la demande d'activités et/ou de services (ex : augmentation de la population rejointe)

8: Augmentation du coût de production des activités et des services.

9: Autre

998: invalide

999: aucune réponse

v26: Conséquences générales du problème de financement

- 1: Déficit budgétaire
- 2: Augmentation de l'endettement de l'organisme
- 3: Augmentation de la charge de travail de l'organisme
- 4: Augmentation du temps et des ressources consacrés à la recherche de financement
- 5: Acceptation de sources de financement que l'organisme refusait par le passé
- 6: Changement de la mission et des orientations
- 7: Fermeture(s) temporaire(s) de l'organisme
- 8: Risque de fermeture définitive
- 9: Autres
- 998: invalide
- 999: aucune réponse

v27: Conséquences sur le personnel du problème de financement

- 1: Augmentation de la charge de travail du personnel (employés et/ou bénévoles)
- 2: Congédiement d'employés pour raisons budgétaires
- 3: Coupure de poste(s)
- 4: Diminution des salaires
- 5: Diminution des heures de travail des employés
- 6: Diminution des avantages sociaux des employés
- 7: Ne plus pouvoir répondre aux besoins de formation et de supervision du personnel
- 8: Autres
- 998: invalide
- 999: aucune réponse

v28: Conséquences sur les activités et services du problème de financement

- 1: Réduction des horaires de services

- 2: Tarification de certaines activités et/ou services
- 3: Réduction du nombre d'activités et/ou de services
- 4: Priorisation de certaines activités au détriment d'autres
- 5: Établissement de critères de priorité pour que la population ait accès à vos services (délais d'attente, liste d'attente, etc.)
- 6: Modification d'activités et de services
- 7: Abandon des initiatives d'activités novatrices (développement de l'organisme)
- 8: Réduction des activités de sensibilisation et de prévention
- 9: Autre
- 998: invalide
- 999: aucune réponse

v29: Problème de gestion du personnel

- 1: Roulement du personnel élevé
- 2: Manque de professionnels et d'expertise
- 3: Diminution du nombre de bénévoles
- 4: Augmentation de la charge de travail (ex : Épuisement du personnel)
- 5: Condition de travail déficientes (ex : salaire peu élevé, peu ou pas d'avantages sociaux)
- 6: Conflits interpersonnels entre les membres du personnel
- 7: Conflits entre le personnel et le conseil d'administration
- 8: Autres
- 998: invalide
- 999: aucune réponse

v30: Lien avec les problèmes de financement

- 1: Très en lien
- 2: Modérément en lien

3: peu en lien

4: aucunement en lien

999: aucune réponse

v31: Nombre de cessation temporaire

998: invalide

999: aucune réponse

v32: Durée moyenne des cessations

1: Des cessations d'une journée

2: Des cessations d'une semaine

3: Des cessations de deux à trois semaines

4: Des cessations entre quatre semaines et deux mois

5: Des cessations deux mois ou plus

999: aucune réponse

v33: Importance approximative du manque de financement sur la cessation

1: Sans importance

2: Peu importante

3: Moyennement importante

4 : Très importante

999: aucune réponse

v34: Mesures de redressement prises en cas de réduction/cessation d'activités

1: Augmentation du nombre de bénévoles

2: Augmentation du personnel

3: Augmentation du personnel qualifié (ex : intervenant)

4: Développement d'un réseautage avec d'autres organismes communautaires

5: Nouveau(x) bailleur(s) de fonds

6: Changement de mission et d'orientations

7: Développement de nouvelles activités et/ou services

8: Tarification ou augmentation de la tarification du membership ou de certaines

9: activités et/ou services

10: Aucun redressement n'a été possible

11: Autre

998: invalide

999: aucune réponse

v35: Présence d'un retour des activités et services

1: oui

2: non

999: aucune réponse

v36: Présence de changement de mission et d'orientation

1: oui

2: non

999: aucune réponse

v37: L'importance approximative du manque de financement sur ce changement de mission et d'orientation

1: Sans importance

2: Peu importante

3: Moyennement importante

4 : Très importance

999: aucune réponse

Avenir des organismes communautaires et solutions à privilégier

v38: L'avenir du communautaire au Québec

998: invalide

999: aucune réponse

v39: Solutions envisagées

998: invalide

999: aucune réponse