



# secteur sans but lucratif

Élaboration d'une base de connaissances

## Les organismes bénévoles en Ontario au cours des années 1990

### Les organismes bénévoles en Ontario : situation de crise ou période de transition?

Plusieurs organismes bénévoles en Ontario sont engagés dans une lutte pour leur survie qui est en train de modifier la nature même du secteur bénévole. Au cours de la dernière décennie, les organismes bénévoles partout au Canada ont subi de nombreuses pressions résultant des effets combinés des restrictions budgétaires et des changements dans les politiques gouvernementales et les demandes des collectivités. Ces pressions semblent susciter des changements dans a) les services fournis par ces organismes, b) leurs principes de gestion et c) la façon dont ils s'organisent pour accomplir leur mission.

Une caractéristique nouvelle du secteur bénévole est que ses organismes semblent fonctionner de plus en plus sur le modèle des grandes entreprises commerciales. Cette nouvelle orientation modifie le visage de bien des organismes bénévoles, à un point

tel qu'ils craignent de perdre certains de leurs traits essentiels. Par leur nature même, bon nombre de ces organismes incarnent une philosophie basée sur l'idéalisme qui accorde une

importance première au fait de répondre aux besoins de la collectivité ou de contribuer au bien public. Les organismes bénévoles ont habituellement des liens personnels profonds avec leur collectivité et travaillent généralement en collaboration, en comptant principalement sur la participation de non-

**Tous les organismes se retrouvent en situation de forte concurrence.**

spécialistes et sur l'action communautaire. Toutefois, les pressions pour qu'ils adoptent un style de gestion très différent continuent de s'accumuler.

### Portrait des organismes bénévoles en Ontario au cours de la dernière décennie

*Les organismes bénévoles en Ontario au cours des années 1990*, réalisé par Paul B. Reed et Valerie J. Howe, est le dernier rapport qui s'ajoute au Projet de base de connaissances sur le secteur des organismes sans but lucratif de Statistique Canada. Les auteurs ont effectué cette étude pour comprendre comment différentes sortes d'organismes bénévoles réussissent à s'en sortir et pour vérifier la situation du secteur bénévole en général en Ontario. Ils ont principalement mis l'accent sur les organismes communautaires qui ont recours à des bénévoles et qui répondent à des besoins sociaux. Ils ont exclu les organismes sportifs et culturels ainsi que les institutions telles que les universités, les églises et les hôpitaux.

Les chercheurs ont invité 40 organismes différents de huit villes de la province à prendre part à une étude de cas systématique et de grande envergure. Ces organismes ont été sélectionnés afin de présenter un tableau complet des variantes en ce qui a trait à l'expérience et aux conditions de fonctionnement dans le secteur bénévole en général. Les chercheurs ont rencontré les directeurs exécutifs de chaque organisme pour une interview en profondeur. Les organismes participants ont également fourni des renseignements supplémentaires au sujet des budgets et du personnel. Ces 40 organismes offrent un ensemble de services axés sur les personnes, notamment les enfants et les bébés, les personnes malades, handicapées ou âgées, les personnes à faible revenu, les personnes atteintes de maladie mentale, les néo-Canadiens, les personnes souffrant de troubles de développement et les Autochtones.

Statistique Canada élabore présentement, avec l'aide financière de la fondation Kahanoff, une banque de connaissances sur le secteur des organismes sans but lucratif au Canada par l'entremise du **Projet de base de connaissances sur le secteur des organismes sans but lucratif**. Les résultats recueillis intéresseront particulièrement ceux et celles qui font des études sur le secteur bénévole ou qui œuvrent au sein d'organismes sans but lucratif.

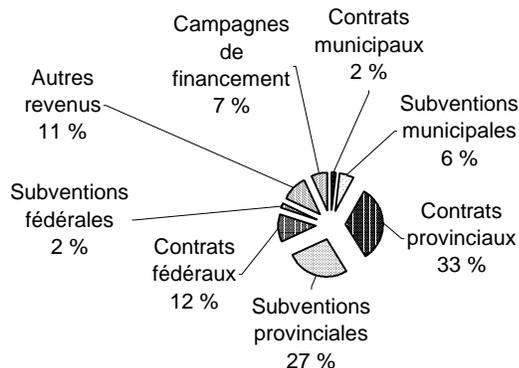
Le présent rapport résume un document de recherche réalisé par Paul Reed et Valerie Howe et a été effectué principalement dans le but de vérifier la situation du secteur bénévole dans une grande province canadienne. L'objectif secondaire était de déterminer le genre de renseignements qui pourraient être intégrés à un programme statistique national continu sur les organismes bénévoles dans le cadre d'une base de connaissances détaillée sur le secteur bénévole dans son ensemble. Pour obtenir de plus amples renseignements sur cette étude, veuillez communiquer avec les auteurs au (613) 951-8217 ou à l'adresse électronique <[reedpau@statcan.ca](mailto:reedpau@statcan.ca)>.



Les organismes choisis étaient situés dans des centres métropolitains, des villes de taille moyenne et de petites villes du centre, de l'est et du pré nord de l'Ontario. Ils étaient répartis comme suit : un quart à Toronto, un quart à Ottawa et l'autre moitié dans six grandes villes et autres villes non métropolitaines, soit Sault Ste. Marie, North Bay, Peterborough, Pembroke, Smiths Falls et Carleton Place. Cette étude se distingue par le fait qu'elle est la première à présenter une image des organismes bénévoles dans les collectivités rurales et les petites agglomérations urbaines aussi bien que dans les grands centres de l'Ontario.

L'analyse réalisée par Reed et Howe démontre comment les organismes bénévoles sont en train de devenir des entités plus formelles, de plus en plus incitées à utiliser des pratiques commerciales courantes dans le secteur des organismes à but lucratif. Les auteurs brossent un tableau des organismes qui luttent pour maximiser leur efficacité organisationnelle en éliminant toutes les activités qui ne sont pas liées directement à leur mission principale. Un grand nombre de ces organismes avaient récemment établi de nouvelles structures organisationnelles. La plupart deviennent de plus en plus des entités à orientation professionnelle. Ils sélectionnent le personnel et recrutent souvent des bénévoles en se fondant sur leurs titres de compétences. Comme l'étude l'indique, cette façon de procéder leur est dictée par un ensemble de pressions, notamment par le changement des sources de financement, une plus grande part de leur revenu provenant des contrats de prestation de services, surtout aux gouvernements, et une moins grande part, des subventions et du public.

#### Sources de revenu :



#### Sources par catégorie :

Contrats : 46 %  
Subventions : 35 %  
Gouvernement : 81 %

Étant donné que les contrats et les subventions du gouvernement constituent maintenant la plus importante source de revenu, les organismes se trouvent dans une situation de concurrence très forte. À une époque de compression des dépenses publiques, ils doivent souvent non seulement lutter pour obtenir des subventions et des contrats restreints, mais aussi se faire concurrence entre eux pour s'assurer une clientèle et conserver leur crédibilité auprès du public.

L'organisme le plus important faisant partie de cette étude fonctionne avec un budget annuel de plus de 50 millions de dollars. Plusieurs autres organismes sont petits et ont des budgets d'à peine 50 000 \$. La plupart, de taille moyenne, ont des budgets annuels de plusieurs centaines de milliers de dollars. Certains ont recours uniquement à des bénévoles, tandis que d'autres ont des centaines d'employés. Certains n'offrent qu'un seul type de services à partir d'un centre de ressources communautaires, alors que d'autres offrent plusieurs services et possèdent leurs propres immeubles. L'un des directeurs exécutifs gère à son domicile un organisme constitué uniquement de bénévoles. D'autres travaillent dans un bureau, tandis que la moitié gèrent des organismes ayant entre 2 et 30 bureaux ou plus.

Environ 6 organismes sur 10 faisant partie de l'étude ont recours à des bénévoles pour travailler directement avec les clients. Cette proportion est près de deux fois celle de l'ensemble du Canada, qui est de 35 % de bénévoles dont les activités consistent en des soins ou un soutien directs de quelque sorte. L'une des caractéristiques distinctives de plusieurs organismes participant à l'étude est leur souci constant de recruter des bénévoles — généralement peu nombreux — qui ont les compétences nécessaires pour travailler directement avec les clients.

### Inquiétude au sujet des sources de financement

La pénurie de bénévoles n'est pas le seul problème. L'instabilité du revenu touche également un grand nombre des organismes observés. Ceux qui touchent moins de 200 000 \$ de revenu annuel déclarent être moins efficaces aujourd'hui qu'ils ne l'étaient il y a cinq ans. Les choses sont particulièrement difficiles pour les petits organismes, qui ont moins de possibilités d'élargir leur base de financement. Les organismes consacrent plus d'énergie à essayer d'empêcher leur revenu de diminuer à une époque où un grand nombre déclarent également faire face à des relations incertaines avec les bailleurs de fonds. Plusieurs organismes font état d'une interaction réduite avec les représentants du gouvernement et d'une détérioration de leurs relations avec la plupart des bailleurs de fonds des administrations provinciales et fédérale au cours des dernières années. Le climat de partenariat et de dialogue qui existait depuis longtemps avec les bailleurs de fonds s'est manifestement détérioré. Les organismes disent maintenant fonctionner dans le noir et ne pas comprendre suffisamment comment les nouvelles politiques gouvernementales sont élaborées ou s'appliquent à eux. Cet état de fait constitue un obstacle majeur à l'élaboration de programmes et à la planification à long terme.

### Cause du mois, maladie de la semaine?

Chez les organismes observés, les dons provenant directement du public représentaient environ 7 % de leur revenu total. Puisque ces organismes sont financés en grande partie par les subventions et les contrats du gouvernement, le public les

appuie aussi indirectement au moyen des impôts. Cependant, il est tout de même difficile de recueillir ce 7 %, en particulier parce qu'il y a plus d'organismes de bienfaisance qui collectent des fonds que jamais auparavant. Entre 1986 et 1996, quelque 30 000 œuvres de bienfaisance de plus ont été établies, de sorte qu'à la fin de cette période, il existait 75 000 organismes de ce type au Canada. Compte tenu de l'augmentation du nombre d'organismes cherchant à obtenir des fonds et le soutien du public, les campagnes ont maintenant une plus grande visibilité et sont souvent dirigées par des professionnels.

Selon les organismes participants à l'étude, le public peut être versatile et il a tendance à donner son appui à des

causes urgentes, à des organismes reconnus ou à des sujets « gentils ». Les organismes reconnaissent être tentés par les effets d'une couverture médiatique spectaculaire, dont l'efficacité dépend souvent du fait qu'on accepte d'exploiter les clients, par exemple en leur montrant de « vraies » mères adolescentes, de « vrais » pauvres qu'on nourrit ou le visage meurtri (grâce au maquillage) d'un acteur représentant une victime maltraitée. Plusieurs organismes se débattent avec des questions morales pour savoir s'ils peuvent se permettre d'utiliser de tels clichés.

### **En faire plus avec moins ou en faire moins avec moins?**

Les organismes de tout genre sont maintenant constamment à la recherche de moyens leur permettant de réduire leur dépendance à l'égard de sources de financement uniques ou instables. Les pressions financières forcent un grand nombre d'entre eux à offrir leurs services à des entreprises, et nombreux sont ceux qui demandent maintenant aux clients de payer des droits. Entre-temps, la demande de services augmente.

Pour plusieurs organismes, le nombre de cas a doublé et même triplé pendant une période de cinq ans. D'autres soutiennent que le rapport personnel-nombre de cas ne peut s'améliorer sans une réduction des services. Entre 1992 et 1997, dans un organisme du centre-ville de Toronto, le nombre de clients a doublé sans qu'il y ait augmentation du personnel. Comme les besoins des clients augmentent, la plupart des organismes consacrent plus de temps à recueillir des fonds, à former des partenariats, à faire des comptes rendus et à informatiser. L'affectation du personnel à ces tâches, surtout quand les problèmes des clients deviennent plus complexes,

suscite de grandes tensions pour tout le personnel de ces organismes.

### **Un sentiment de vulnérabilité**

Au moins 85 % des organismes indiquent se sentir plus vulnérables aujourd'hui qu'il y a cinq ans. Ceux qui ne se sentent pas vulnérables disent que c'est seulement parce qu'ils sont très vulnérables depuis si longtemps qu'ils s'y sont habitués. La moitié des organismes déclarent qu'ils se sentent *beaucoup* plus vulnérables qu'il y a cinq ans, tandis que le quart disent craindre pour leur survie.

Ce sentiment de vulnérabilité, déclarent-ils, provient du fait qu'ils perçoivent des changements dans les priorités gouvernementales. Quelques-uns pensent que le public canadien devient moins compatissant à l'égard de certains problèmes. Il y a également une tendance à vouloir diversifier les sources de financement. Bien des organismes prennent part à des activités productrices de revenus et s'engagent dans des campagnes de financement à grande échelle. Le jeu a été mentionné comme un sujet particulièrement attrayant, mais difficile du point de vue moral pour certains organismes.

### **Des pressions et des coûts croissants pour prouver leur valeur**

De plus en plus, les bailleurs de fonds et le public demandent aux organismes bénévoles de démontrer leur efficacité. Plus des deux tiers des organismes passent aujourd'hui beaucoup plus de temps qu'auparavant à rendre des comptes à leurs bailleurs de fonds. Malgré l'augmentation des activités de tenue de dossiers et de compte rendu, certains estiment que les gouvernements et les autres bailleurs de fonds ne demandent pas les renseignements pertinents dont ils auraient besoin pour juger de leur efficacité.

### **Érosion d'une ressource communautaire précieuse?**

Les organismes parlent de l'érosion de leurs ressources communautaires, car ils se retrouvent en concurrence les uns avec les autres pour recruter des bénévoles et obtenir des dons. Les plus petits organismes craignent particulièrement d'être regroupés en un organisme plus grand pouvant offrir des services à une plus vaste région. Il peut être plus facile pour les bailleurs de fonds et le gouvernement de traiter avec un moins grand nombre d'organismes et d'avoir des comptes rendus plus clairs, mais les conséquences peuvent être un manque de services aux collectivités, une intégration insuffisante dans la collectivité et un sentiment croissant d'isolement chez les quelques organismes qui demeureront dans les petites collectivités.

**Pour certains organismes, le nombre de cas avait doublé, même triplé...**

## Lutter : un mode de vie et une source d'optimisme

Presque tous les organismes sont engagés dans une lutte, certains simplement pour survivre, d'autres pour devenir plus efficaces. L'un de leurs traits communs est leur lutte pour conserver leurs idéaux et leur indépendance tout en tâchant de devenir plus efficaces et efficients, ce qui provoque beaucoup de tensions.

Malgré tous ces bouleversements, les chercheurs ont constaté que ces organismes possédaient une bonne dose d'optimisme. Les deux tiers des directeurs exécutifs pensaient que leur organisme était plus efficace vers la fin des années 1990 qu'il ne l'était cinq ans plus tôt.

## S'agit-il d'une crise ou d'une transition?

Plusieurs éléments de la situation actuelle du secteur bénévole existent depuis très longtemps :

- un problème chronique d'insuffisance de fonds par rapport aux besoins;
- une charge de travail lourde et croissante et une inquiétude concernant les besoins de la collectivité auxquels on ne peut répondre;
- la difficulté de trouver des bénévoles et de les utiliser efficacement;
- un sentiment de vulnérabilité.

Toutefois, il y a également certains éléments distinctifs dans la situation actuelle :

- le changement dans les sources de financement, qui sont passées des subventions aux contrats;
- l'augmentation de la concurrence entre les organismes;
- la tâche de se conformer à des politiques gouvernementales qui changent fréquemment et à l'obligation de rendre compte;
- les inquiétudes croissantes concernant la responsabilité légale;

- les changements fondamentaux des conditions sociales dans lesquelles les organismes bénévoles travaillent, comme la diversité sociale croissante, la polarisation sociale et économique plus marquée et le plus grand nombre de particuliers et de familles ayant des besoins multiples.

Neuf organismes participants sur 10 disent que leur capacité de répondre aux besoins des clients a diminué considérablement en raison de l'instabilité ou de la réduction de leur revenu. Le quart d'entre eux indiquent voir plus de clients, tandis que près de la moitié disent que certains ou de nombreux clients doivent attendre. Le tiers des organismes indiquent qu'ils ont moins de temps pour communiquer directement avec les clients, et la moitié ont dû annuler leurs programmes d'action préventive. Les trois quarts déclarent qu'ils doivent maintenant passer plus de temps à gérer des situations de crise pour leurs clients.

L'une des principales constatations de cette étude est que les difficultés auxquelles font face actuellement les organismes bénévoles ne résultent pas uniquement des restrictions gouvernementales. Elles découlent plutôt d'un ensemble de changements dans les sources de financement gouvernemental et de l'évolution rapide du milieu social au cours de la dernière décennie.

Les organismes bénévoles disent qu'ils doivent également composer avec la nécessité constante de s'assurer du soutien du public et de leur légitimité. Les organismes qui fournissent des services sociaux et qui travaillent à l'extérieur des centres métropolitains se sentent particulièrement vulnérables.

Les changements constants et l'omniprésence du stress, de l'incertitude et du découragement permettent de conclure que le secteur bénévole est en crise. Toutefois, le fait que certains directeurs exécutifs estiment que leur organisme est plus efficace que jamais peut être le signe d'une amélioration et indiquer que certains organismes sont en période de transition et d'adaptation.

Le présent document fait partie d'une série de comptes rendus décrivant les résultats obtenus grâce au Projet de base de connaissances sur le secteur des organismes sans but lucratif. Ces comptes rendus sont affichés dans les deux langues officielles dans le site Web de Statistique Canada à <[www.statcan.ca](http://www.statcan.ca)>. Communiquez avec M. Saumure à l'adresse électronique <[saummar@statcan.ca](mailto:saummar@statcan.ca)> si vous désirez obtenir de plus amples renseignements sur cette recherche ou encore si vous voulez être avisé par voie électronique au fur et à mesure que ces comptes rendus seront disponibles.