



# Cahier de recherche

Impacts de la multiplication  
des OBE : L'étude du secteur  
de la sécurité alimentaire en  
Estrie

Recherche exploratoire

Olivier Désilets

## Description du réseau PhiLab

Le réseau canadien de recherche partenariale sur la philanthropie (PhiLab), anciennement Laboratoire montréalais de recherche sur la philanthropie canadienne, a été pensé en 2014 dans le cadre de la conception de la demande de financement du projet développement de partenariat CRSH intitulé "Innovation sociale, changement sociétal et Fondations subventionnaires canadiennes". Ce financement a été reconduit en 2018 sous le nom "Évaluation du rôle et des actions de fondations subventionnaires canadiennes en réponse à l'enjeu des inégalités sociales et des défis environnementaux". Depuis ses débuts, le Réseau constitue un lieu de recherche, de partage d'information et de mobilisation des connaissances des fondations canadiennes. Des recherches conduites en partenariat permettent la coproduction de nouvelles connaissances dédiées à une diversité d'acteurs : des représentants gouvernementaux, des chercheurs universitaires, des représentants du secteur philanthropique et leurs organisations affiliées ou partenaires.

Le centre de recherche (Hub) mère se situe dans le centre-ville de Montréal, sur le campus de l'Université du Québec à Montréal (UQÀM).

Le Réseau regroupe des chercheurs, des décideurs et des membres de la communauté philanthropique à travers le monde afin de partager des informations, des ressources et des idées.

## PhiLab Québec

PhiLab Québec joue un rôle distinct au sein du Réseau PhiLab. Non seulement, il est le plus grand des centres régionaux, mais il est également unique en ce sens que son travail s'inscrit dans le contexte francophone et anglophone du Québec. Ses projets de recherche, initiatives et partenariats mettent en évidence la diversité de la culture, de l'expérience et de la stratégie du secteur philanthropique québécois. PhiLab Québec entretient une série de relations à long terme avec des fondations privées, publiques et communautaires de diverses tailles dans la province, et soutient la collaboration entre les bailleurs de fonds, les bénéficiaires et les communautés. Les projets du PhiLab Québec portent sur des questions liées aux injustices sociale, économique et écologique, ainsi que sur le rôle que le secteur philanthropique peut et doit jouer dans la création d'un Canada plus juste et plus équitable. Des recherches concrètes sur les meilleures pratiques, aux travaux théoriques plus critiques sur la philanthropie et le pouvoir, PhiLab Québec s'engage dans un mouvement visant à construire un secteur philanthropique plus démocratique, plus juste et plus collaboratif.

## Résumé

Avec plus de 75 000 œuvres de bienfaisance présentement en activités au Canada et au Québec, il semble assez difficile de dire s'il y en a assez ou s'il y en a trop. Une situation similaire en Estrie pour le secteur de la sécurité alimentaire qui compte plusieurs organismes offrant des services à la population. Cette recherche met à l'avant plan le grand thème de la saturation du nombre d'organismes et des possibles impacts sur leurs opérations et activités. Un grand éventail d'organismes travaillant sur la sécurité alimentaire en Estrie pourrait-il occasionner un impact négatif sur les ressources humaines et sur la collecte de fonds?

## Mots-clés

philanthropie • OBE • Estrie • aide alimentaire

## Abstract

With over 75 000 registered charities currently active in Canada and Quebec, it is difficult to know if there are enough of them or too many. The same could be said about the region of Estrie regarding the food security sector, which includes several organizations that offer services to their population. This research paper covers the important issue of charity saturation and the possible impacts on the operations and activities of the organizations. Could a wide variety of food security organizations bring about negative impacts on human resources and fundraising?

## Key words

Philanthropy • Charities • Estrie • food aid

UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

**TRAVAIL D'INTÉGRATION**

PAR

OLIVIER DÉSILETS

CERTIFICAT EN GESTION PHILANTHROPIQUE

FACULTÉ DE L'ÉDUCATION PERMANENTE

**IMPACTS DE LA MULTIPLICATION DES OBE : L'ÉTUDE DU SECTEUR DE LA  
SÉCURITÉ ALIMENTAIRE EN ESTRIE**

TRAVAIL PRÉSENTÉ À DIANE ALALOUF-HALL

DANS LE CADRE DU COURS PHE3020Y-A

INTÉGRATION PROFESSIONNELLE

Mai 2021



## Table des matières

<b>INTRODUCTION</b>	<b>6</b>
Motivations personnelles	6
Contexte	7
Problématique	7
<b>1. MÉTHODOLOGIE</b>	<b>8</b>
1.1. Revue de la littérature	9
1.2. Entrevues	9
1.3. Collecte quantitative	10
<b>2. SYNTHÈSE ET RÉFLEXION</b>	<b>11</b>
2.1. Analyse de la littérature	11
2.2. Compendium des entrevues	13
2.3. Regard quantitatif : revenus et dépenses des OBE	15
<b>3. RECOMMANDATIONS</b>	<b>17</b>
3.1. Collaboration	18
3.2. Autonomie	18
3.3. Collecte de fonds	19
<b>CONCLUSION</b>	<b>19</b>
<b>ANNEXES</b>	<b>20</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>23</b>



# INTRODUCTION

Lors des 50 dernières années, le nombre d'organismes de bienfaisance enregistrés auprès de l'ARC a considérablement augmenté. Passant de 22 500 en 1967 (Leduc Browne, 1999) à quelques 86 000 en 2018 (ARC, 2021), on constate une importante majoration de 382% lors de cette période. Est-ce que cette croissance perdurera lors des prochaines années ou ferons-nous face à une sorte de plateau témoignant d'un certain équilibre? Nous nous interrogeons également sur la possible saturation, en termes de quantités d'organismes, particulièrement au niveau de la catégorie des œuvres de bienfaisance.<sup>1</sup> Selon l'Agence du revenu du Canada (ARC, 2021), cette catégorie représente 87% (75 377) de tous les OBE tandis que les fondations publiques (5 033) et privées (5 848) représentent respectivement 6% et 7%.

Avec plus de 75 000 œuvres de bienfaisance présentement en activités au Canada et au Québec, il semble assez difficile de dire s'il y en a assez ou s'il y en a trop. Toutefois, et sans remettre en question leurs façons de faire, il est raisonnable de croire qu'elles ont souvent les mêmes besoins minimaux de base (gestionnaires, employés, bénévoles, administrateurs, locaux, équipements, outils et autres). Des besoins qui prennent la forme de dépenses fixes et qui sont difficiles ou impossibles à contracter ou à diminuer. Par exemple, un camion de livraison dont la charge fixe sera la même s'il est utilisé deux jours ou cinq jours par semaine. Une logique où il est possible d'imaginer que certaines OB pourraient se regrouper ou collaborer afin de réaliser différentes économies d'échelles en partageant différentes ressources, actifs et équipements par exemple.

En sachant bien qu'il peut être parfois difficile d'amasser des fonds pour les différentes causes et œuvres, il serait légitime de s'attendre à ce que les sommes récoltées par les OB soient principalement consacrées à la réalisation de leurs programmes de bienfaisance et que seulement le minimum nécessaire soit dirigé vers les dépenses fixes et administratives.

## Motivations personnelles

Lorsque vous faites un don à un organisme de bienfaisance vous vous attendez certainement à ce qu'il soit judicieusement utilisé afin de soutenir le projet, les personnes ou la cause que vous souhaitez soutenir. Mais est-ce bien le cas?

Évoluant moi-même dans le milieu de la philanthropie depuis 12 ans, je souhaite vous rassurer tout de suite en vous indiquant que, selon mon expérience, la très grande majorité des organismes semblent faire un excellent usage des sommes qui leurs sont confiées. De plus, sachez que l'ARC (Agence du Revenu du Canada), exige annuellement des comptes assez détaillés aux organismes qui émettent des reçus d'impôt. L'ARC est l'instance gouvernementale qui a le pouvoir d'octroyer aux OBNL (organisme à but non lucratif) le statut d'OBE (organisme de bienfaisance enregistré) leur permettant d'émettre un reçu fiscal officiel lors d'un don. Ainsi, chaque année, les OBE ont l'obligation de compléter la *Déclaration de renseignements des organismes de bienfaisance enregistrés*, la T3010 pour les initiés. Mission, programmes de bienfaisance de l'organisme mais aussi : actifs, passifs, revenus, dépenses, résultats, rémunérations, liste

<sup>1</sup> L'ARC sépare les OBE en trois catégories distinctes selon la demande d'enregistrement qu'ils auront complétée; les fondations publiques, les fondations privées et les œuvres de bienfaisance (OB). <https://www.canada.ca/fr/agence-revenu/services/organismes-bienfaisance-dons/types-organismes-bienfaisance-enregistres-designations.html>

des administrateurs, etc. Des informations qui sont accessibles au grand public sur le site de l'ARC et qui permettent aux intéressés, d'en apprendre un peu plus sur les quelques 86 000 OBE (ARC, mars 2021) dûment enregistrés auprès de l'ARC.

Enfin, il est également possible d'obtenir plus d'informations et d'adresser des questions et commentaires auprès de la Direction des organismes de bienfaisance. Celle-ci étant le département de l'ARC qui surveille les activités des OBE et s'assure qu'ils respectent leurs obligations. Un département dont les activités auront certainement connu une forte croissance, lors des dernières décennies, compte tenu du nombre d'OBE qui sera passé de 22 500 en 1967 (Leduc Browne, 1999) à plus de 86 000 aujourd'hui (ARC, mars 2021).

Une information qui aura clairement piqué ma curiosité et qui m'aura incité à fouiller un peu plus sur le sujet...

## Contexte

Lors des 50 dernières années, le nombre d'organismes de bienfaisance enregistrés auprès de l'ARC a considérablement augmenté. Passant de 22 500 en 1967 (Leduc Browne, 1999) à quelques 86 000 en 2018 (ARC, 2021), on constate une importante majoration de 382% lors de cette période. Est-ce que cette croissance perdurera lors des prochaines années ou ferons-nous face à une sorte de plateau témoignant d'un certain équilibre? Nous nous interrogeons également sur la possible saturation, en termes de quantités d'organismes, particulièrement au niveau de la catégorie des œuvres de bienfaisance. Selon l'Agence du revenu du Canada (ARC, 2021), cette catégorie représente 87% (75 377) de tous les OBE tandis que les fondations publiques (5 033) et privées (5 848) représentent respectivement 6% et 7%.

Avec plus de 75 000 OBE dans la catégorie des œuvres de bienfaisance présentement en activités au Canada et au Québec, il semble assez difficile de dire s'il y en a assez ou s'il y en a trop. Une situation similaire en Estrie pour le secteur de la sécurité alimentaire qui compte plusieurs organismes offrans des services à la population. Des services qui se déclinent sous la forme de popottes roulantes, cuisines collectives, banques alimentaires, soupes populaires, paniers de Noël, petits déjeuners, coupons d'épicerie, etc. Les organismes Moisson Estrie et Centraide Estrie sont manifestement des acteurs importants dans ce milieu. Leurs actions communes et complémentaires, distribution de denrées et d'argent, permettront de soutenir annuellement quelques 35 organismes de la région de l'Estrie. Une région comptant un peu plus de 330 000 personnes. Des organismes dont la grande majorité réalisent plusieurs activités de levée de fonds annuellement.

## *Problématique*

Cette constante croissance du nombre d'OBE au Canada peut-elle représenter une possible forme de concurrence entre certains organismes offrant des services similaires sur un même territoire? Une concurrence de l'offre de service mais également au niveau du recrutement d'employés et de bénévoles

ainsi que pour la recherche de financement.

Afin de préciser plus concrètement ce propos, et en guise d'exemple, nous choisissons d'étudier le cas des OBE actifs au niveau de la sécurité alimentaire sur le territoire de l'Estrie, d'où notre question de recherche :

**« Y a-t-il trop d'OBE se consacrant à la sécurité alimentaire en Estrie? »**

Voilà précisément ce que cette recherche abordera tout en apportant quelques éléments de réponse ainsi que quelques idées et pistes de recommandations pour les OBE.

Une recherche mettant à l'avant plan le grand thème de la saturation des organismes, qui sont de plus en plus nombreux, et des possibles impacts sur leurs opérations et activités. Un grand éventail d'organismes pourrait-il occasionner un impact négatif sur les ressources humaines et sur la collecte de fonds?

## 1. MÉTHODOLOGIE

Pour répondre à la question, le travail de recherche est séparé en quatre sections :

1. **Revue de la littérature** : une sélection de 30 sources documentaires (livres, articles, études, sites web, etc.), disponibles dans la bibliographie, a été retenue afin d'obtenir un portrait du milieu, des intervenants et organismes activement engagés dans la lutte à la pauvreté et à l'insécurité alimentaire au Québec et en Estrie.

2. Une courte enquête terrain afin de réunir différentes informations et données à partir **d'entrevues semi-dirigées** réalisées auprès de trois gestionnaires expérimentés du secteur de l'aide alimentaire de la région de l'Estrie. Un questionnaire d'entrevue (en annexe), couvrant les questions et sujets de la recherche, a été préparé afin d'encadrer et d'orienter les discussions lors des entrevues. Le questionnaire a été acheminé aux gestionnaires trois jours avant nos rencontres afin qu'ils puissent prendre connaissance du contenu et se préparer. D'une durée de 60 à 75 minutes, les trois rencontres ont été réalisées en mode vidéoconférence via l'application de communication Microsoft Teams les 12, 14 et 16 avril 2021.

La question de la confidentialité des renseignements et des commentaires qui ont été partagés par les gestionnaires lors des entrevues a été abordée en début de rencontre avec chacune d'elles. Ainsi, elles ont toutes acceptés que leur nom ainsi que celui de leur organisme soient identifiés dans le cadre de ce travail. Toutefois, il a été convenu de ne pas identifier ou de reprendre leurs commentaires ainsi que les renseignements confidentiels de leurs organismes à moins d'y être dûment autorisé.

3. Une **courte recherche quantitative** à partir des T3010 afin de présenter un tableau intitulé « Tableau 1 : Revenus et Dépenses des OBE » présentant les revenus et dépenses de 8 OBE sélectionnés de l'Estrie.

4. Une compilation ainsi qu'une **analyse des données** provenant de la revue de la littérature, de l'enquête terrain et du tableau 1 afin d'identifier quelques constats pour ensuite élaborer quelques recommandations.



## **1.1. *Revue de la littérature***

Lors de la réalisation de ce travail, une revue de la littérature a été réalisée de janvier à avril 2021, notamment concernant les OBE, les OBNL, le soulagement de la pauvreté et la sécurité alimentaire. Plusieurs recherches ont été faites sur Internet afin d'accéder aux différents sites Web d'OBE du secteur (rapport annuel, mission, etc.) et l'ARC (déclarations T3010). Quelques textes, documents, articles et livres, notamment en lien avec le milieu communautaire de la région, la philanthropie en générale, les OBNL, la gouvernance et la collecte de fonds, auront aussi été consultés.

## **1.2. *Entrevues***

Lors de la semaine du 12 au 16 avril 2021, trois entrevues ont été réalisées auprès de gestionnaires d'expérience évoluant au sein d'organismes de bienfaisance enregistrés engagés dans la lutte à l'insécurité alimentaires en Estrie. Un questionnaire, comprenant quelques 13 questions (disponible en annexe), aura été utilisé comme guide lors des entrevues réalisées auprès des intervenantes sélectionnées dans le cadre de ce travail.

### **Mme Ginette Valcourt – La Grande Table**

J'ai d'abord réalisé ma première entrevue avec Mme Ginette Valcourt, qui est la directrice générale de l'organisme La Grande Table depuis bientôt 20 ans. Une personne que j'ai identifiée principalement en raison de son rôle de gestionnaire expérimentée d'un organisme qui offre différents services d'aide alimentaires directement à la population. Ayant commencé à penser à la retraite, elle a récemment avisé les membres de son conseil qu'elle prévoyait quitter en juin 2023. D'ici-là, elle souhaite planifier adéquatement sa relève à la direction générale de l'organisme.

Situé dans le quartier ouest de la ville de Sherbrooke et fondée en 1991, La Grande Table est l'un des organismes communautaires qui agit comme l'un des acteurs majeurs dans les services de première ligne en aide alimentaire à Sherbrooke. La mission de La Grande Table est de contribuer à l'amélioration de la qualité de vie des familles et des enfants dans le besoin en leur offrant des repas chauds ainsi qu'en favorisant l'intégration sociale et l'autonomie dans un milieu de vie familial. En 2020, c'est un peu plus de 79 000 repas qui ont été servis ou livrés comparativement à 61 000 en 2019, une augmentation de 30% (données transmises verbalement par Mme Valcourt lors de notre entretien).

### **Mme Geneviève Côté – Moisson Estrie**

Ma deuxième entrevue était avec Mme Geneviève Côté, directrice générale de Moisson Estrie depuis 10 ans. Étant également une gestionnaire d'expérience du secteur de la sécurité alimentaire, j'ai particulièrement identifié en raison de sa très grande connaissance du territoire de l'Estrie et de son rôle de soutien à l'endroit des très nombreux organismes partenaires soutenus annuellement par Moisson Estrie (cuisines collectives, soupes populaires, banques alimentaires, services d'hébergement et plusieurs autres). De plus, avant son arrivée chez Moisson Estrie, elle aura eu l'occasion de fonder et de diriger comme directrice générale pendant 9 ans, La Ferme aux Champêtreries. Une entreprise d'économie sociale ayant pour mission la réinsertion des jeunes de 18 à 30 ans via le domaine agroalimentaire.

Récemment relocalisé dans de nouveaux locaux du quartier est de la ville de Sherbrooke et opérant depuis 1988, Moisson Estrie est un organisme socio-économique voué à la réduction du gaspillage alimentaire et à la redistribution de denrées auprès des personnes qui vivent une période de vulnérabilité économique. L'aide alimentaire prend la forme d'une aide directe ou par l'intermédiaire de l'un des 52 organismes partenaires dont la liste figure au rapport annuel 2019-2020 de l'organisme. La transformation d'aliments et l'insertion socio-professionnelle complètent cette mission première pour lutter contre l'insécurité alimentaire dans une perspective d'intervention globale et durable.

### **Marie-Hélène Wolfe – Centraide Estrie**

Enfin, j'ai réalisé ma troisième entrevue avec Mme Marie-Hélène Wolfe, directrice générale de Centraide Estrie depuis maintenant 3 ans. Une personne que j'ai visée spécialement en raison de son expérience au niveau de la sollicitation et de la collecte de fonds que réalise son organisme annuellement auprès du grand public de l'Estrie. Mais aussi pour sa connaissance des organismes communautaires de la région. En 2020, c'est 68 organismes communautaires de l'Estrie qui auront été soutenus financièrement par Centraide Estrie. Avant de se joindre à Centraide Estrie, Mme Wolfe aura occupé le poste de directrice générale de la Conférence Régionale des Élus de l'Estrie (CRÉ) de 2006 à 2015. Un poste où elle aura notamment eu à gérer des fonds de développement locaux voués à soutenir des initiatives structurantes de développement économique, social et culturel pour l'ensemble de la région de l'Estrie.

Nouvellement localisé sur la rue King Ouest à Sherbrooke et constitué officiellement en 1967, selon le Registraire des entreprises du Québec, Centraide Estrie est une Fondation publique dûment enregistrée auprès de l'ARC depuis 1980. Un organisme, comptant sur une équipe de 7 personnes et qui auront été en mesure d'amasser 2 M\$ en 2020, pour ensuite en remettre 1.7M\$ aux 68 organismes communautaires de la région. Son territoire d'action comprend la région métropolitaine de Sherbrooke ainsi que les MRC de Coaticook, du Granit, du Haut-Saint-François, de Memphrémagog, des Sources, du Val-Saint-François et une partie de la MRC des Appalaches.

## **1.3. Collecte quantitative**

Afin d'ajouter un volet quantitatif à la recherche terrain, j'ai fait un tableau (Tableau 1) pour présenter les différentes sources de revenus et catégories de dépenses de huit OBE de l'Estrie. Informations qu'ils déclarent grâce au formulaire T3010 auprès de l'ARC. Il est présenté et commenté dans la section de l'analyse de la littérature et il servira à faire ressortir les différentes catégories de revenus et de dépenses de OBE. Ceci afin d'avoir un portrait des leurs différentes sources de revenus et de leurs différentes catégories de dépenses. Cette collecte est pertinente dans mon propos car on peut voir une corrélation directe entre le niveau des dépenses en collecte de fonds et l'importance du poids des subventions gouvernementales sur l'ensemble des revenus des organismes.

## 2. SYNTHÈSE ET RÉFLEXION

Afin de bien encadrer le sujet ainsi que le secteur ciblé pour le présent travail, une courte recherche sur le site Web de l'Institut national de santé publique du Québec (INSPQ) aura permis d'obtenir une définition vraiment détaillée du concept d'insécurité alimentaire (INSPQ, 2020). Ainsi, selon l'organisme :

« L'insécurité alimentaire correspond à un accès inadéquat ou incertain aux aliments principalement en raison d'un manque de ressources financières ou d'accès à un système alimentaire durable qui maximise les choix sains. L'insécurité alimentaire est généralement de nature transitoire ou épisodique, mais elle peut être vécue de manière chronique ou régulière par certains ménages. L'insécurité alimentaire est reconnue comme un problème de santé publique et constitue une barrière importante à une alimentation équilibrée. »

Serons présentés ci-dessous l'analyse de notre littérature, de nos entrevues et de notre tableau sur les revenus.

### 2.1. *Analyse de la littérature*

Mes entrevues avec les gestionnaires m'auront beaucoup appris sur la dynamique, le fonctionnement et la réalité du secteur. Un secteur que je croyais pourtant connaître! Ces rencontres auront manifestement orienté mes recherches documentaires. Notamment au niveau des différentes actions de concertations des organismes, de leurs plans d'actions et de leurs différentes sources de revenus.

#### 2.1.1. Organismes locaux et concertation du milieu

Lors du Forum « Imaginer...Sherbrooke sans pauvreté » tenu le 27 mai 2015, certaines questions ont été adressées aux participants lors d'un atelier portant sur la sécurité alimentaire (Forum, 2015). L'une d'elles aura particulièrement retenu mon attention!

*« En vous appuyant sur les ressources et les pratiques actuelles et émergentes, et votre imagination... Comment voyez-vous le déploiement de solutions pour la sécurité et l'autonomie alimentaire à Sherbrooke? »*

Le résumé de l'atelier (Forum, 2015) présente les différents commentaires et propositions des participants dans le cadre de cette activité. On peut y lire qu'il aura été question notamment d'accessibilité des services, de renforcer ce qui existe présentement, de lutter contre les préjugés, de se concerter entre organisme, d'éliminer le gaspillage alimentaire et de réduction des coûts. Le sujet n'était possiblement pas à l'agenda mais il ne semble jamais avoir été question du financement des organismes, de leurs revenus ou même de leurs budgets d'opération. Étonnant tout de même que la question des ressources financières soit complètement absente du résumé de l'atelier. J'ai fait le même constat en parcourant le document qui expose les 5 orientations priorisées par les participants (Forum, 2015). Vraiment rien

concernant un éventuel financement pour appuyer un quelconque déploiement d'actions découlant de la priorisation des orientations.

Un atelier qui aurait pu constituer une belle occasion pour les participants du milieu de se regrouper afin de demander des ressources financières supplémentaires pour la mise en place de nouveaux projets ou pour leurs opérations existantes. Néanmoins, il en est ressorti quelques bonnes pistes de collaboration au niveau de la concertation, du partage d'information et de la sensibilisation de la population au niveau des préjugés envers les différentes clientèles dans le besoin.

### 2.1.2. Stratégie sherbrookoise

Lors d'un rassemblement tenu en octobre 2017, les acteurs engagés dans la lutte à la pauvreté et à l'insécurité alimentaire de Sherbrooke ont décidé de se doter d'un cadre de référence. Ainsi, suivant cette démarche, le document « Cadre de référence en sécurité alimentaire » sera complété en novembre 2018 (Concertation en sécurité alimentaire de Sherbrooke, 2018). Un document de 20 pages qui présente le portrait de la situation du secteur, vraiment complet et simple à comprendre. On y retrouve beaucoup d'informations utiles, tels que l'historique des différentes démarches réalisés, présentation de concepts, énoncés de constats ainsi que certains enjeux et défis. Plus spécifiquement, dans la section des besoins en matière de sécurité alimentaire du document, on y indique clairement que les ressources humaines et financières des organismes seraient insuffisantes. On se contente toutefois d'en faire mention sans présenter de solutions ou de chiffrer de potentielles demandes. Enfin, il n'est jamais question de développement de la philanthropie ou même la collecte de fonds au sein des organismes.

Aussi, depuis 2017, les actions des organismes regroupés au sein de la Concertation sherbrookoise de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale (CSLPES) sont soutenues et influencées par le déploiement du plan d'action gouvernemental pour l'inclusion économique et la participation sociale (PAGIEPS) du gouvernement du Québec. Un plan couvrant les années 2017 à 2025 et contenant différentes mesures visant le soulagement de la pauvreté grâce à des initiatives locales et régionales devant être soutenues collectivement par le milieu. Un financement renouvelé, bonne nouvelle! Oui, mais...

Le plan de soutien financier du PAGIEPS prévoit un cadre de distribution vraiment spécifique. À la 8<sup>e</sup> page du document de référence, il est possible de lire que « ...l'enveloppe globale sera redistribuée majoritairement pour des actions collectives et concertées (objectif de 85%) et pour des actions citoyennes (objectif de 15%) » (CDC). On ne peut être contre la vertu et il est compréhensible de vouloir que les organismes travaillent en collaboration pour différentes raisons. Toutefois, lorsqu'on regarde du côté de la liste des critères pour se qualifier à l'obtention de financement, le premier précise qu'au moins 3 partenaires doivent se réunir pour présenter une demande. Et ce n'est pas tout, la liste contient un total de 10 balises et critères pour se qualifier! Une opération qui semble plutôt compliqué et chronophage selon mes lectures et ce que j'ai pu apprendre lors de mes entrevues!

Les actions collectives et concertées prévues au PAGIEPS sont certainement le fruit d'une volonté de voir les acteurs du milieu collaborer et s'unir afin de faire le meilleur usage possible des sommes qui leurs sont confiées. Toutefois, il y a lieu de se questionner afin de savoir si les actions communes et les regroupements obligatoires d'organismes pour l'obtention de financement n'auraient pas un certain impact négatif sur l'autonomie et sur les missions individuelles des organismes concernés.

### 2.1.3. Collecte de fonds

Enfin, au niveau des activités de collecte de fonds des organismes, j'ai eu l'idée de revisiter deux livres de ma bibliothèque ; « La gestion philanthropique » (Lapointe, 2013) et « Améliorez la gouvernance de votre OSBL (Gagné et Lapointe, 2016). Le volet concernant les principales responsabilités d'un CA du livre de Gagné et Lapointe aura également retenu mon attention. On y mentionne que les administrateurs d'organisme de bienfaisance ont une responsabilité additionnelle. En ce sens « ...ils sont appelés à en soutenir les activités de collecte de fonds. » et que « ...*les organisations caritatives qui possèdent une solide culture philanthropique souscrivent à l'adage **Give, Get or Get Off!*** ». Une façon de faire invitant d'abord les administrateurs à faire une contribution à l'organisme, puis à réaliser certaines démarches de sollicitation et, après un certain temps ou s'ils ignorent les deux premiers G, de laisser la place à d'autres personnes. Bref, une excellente façon d'expliquer son rôle à un nouvel administrateur d'organisme! De plus, dans l'ouvrage de Lapointe (2013), on peut lire que l'un des rôles du conseil d'administration est de contribuer au succès des programmes de collecte de fonds. « *Les administrateurs... doivent toujours se rappeler que la responsabilité du développement financier de l'organisation leur incombe en bout de piste.* » et que « ...ultimement, ils ne peuvent pas fuir cette responsabilité névralgique ». Des éléments évoquant bien le rôle que doivent jouer les administrateurs d'organismes en regard de la collecte de fonds.

Enfin, ayant eu l'occasion de diriger moi-même certaines entreprises et organismes ou d'agir comme administrateur, j'ai toujours accordé une grande importance à la diversification des sources de revenus des organisations. Aussi essentiel pour les entreprises, petites ou grandes, que pour les organismes OBE ou OBNL, cette stratégie contribue à réduire la dépendance des organisations envers l'une ou l'autre de leurs sources de revenus. À ce sujet, l'article de Mme Tasi Gottschlag, cheffe des opérations à Keela, que j'ai pu consulter sur le site d'Imagine Canada (Gottschlag, 2020), présente vraiment bien le concept de la diversification des revenus. Nous y reviendrons!

## 2.2. Compendium des entrevues

Dans le cadre du présent travail, j'ai eu la chance d'effectuer mes enquêtes terrains auprès de gestionnaires d'OBE de grande qualité et comptant une très vaste expérience du secteur de la sécurité alimentaire de la région de l'Estrie. Des personnes dévouées et entièrement impliquées à la réalisation de leurs missions respectives et que je souhaite remercier chaleureusement pour avoir pris le temps d'échanger avec moi et de répondre à mes nombreuses questions. Elles auront eu la générosité de me partager leurs différentes préoccupations, défis et enjeux mais aussi leurs visions de leur secteur de même que quelques observations, idées et projets. Ceci m'aura été fort utile afin d'obtenir un juste portrait ainsi qu'une bonne compréhension de leur secteur. Pour des fins de présentation, j'ai regroupé leurs différents commentaires et préoccupations sous trois thèmes; ressources humaines, collaboration entre les organismes et recherche de financement.

### 2.2.1. Ressources humaines

Hormis pour l'organisme Centraide Estrie, dont la mission principale consiste à amasser des fonds afin de les redistribuer par la suite, le recrutement et la rétention des ressources humaines constituent des

enjeux importants pour les OBE rencontrés au niveau des services qu'ils offrent. Une préoccupation pour les gestionnaires, principalement du côté des employés mais également au niveau des bénévoles.

La capacité financière des OBE étant habituellement assez limitée, il leur semble difficile de suivre les hausses de salaire engendrées par les effets de la rareté de la main-d'œuvre que nous vivons depuis quelques années. À ce sujet, la directrice générale de Moisson Estrie nous disait justement en entrevue que ; « *Afin de faire face à l'enjeux de recrutement, notamment pour les cuisiniers, nous révisons présentement nos grilles salariales et nous travaillons à mettre un peu plus en évidence les bénéfiques et avantages que nous offrons à nos employés* ».

Contrairement au secteur communautaire, les secteurs privé et public, qui subissent aussi les conséquences de cette rareté, semblent toutefois disposer de quelques possibilités et d'outils leur permettant de s'y ajuster (hausse de prix, révision de convention collective, etc.).

De plus, certains gestionnaires du secteur souhaiteraient pouvoir compter, à l'occasion ou de façon permanente, sur des ressources spécialisées afin de les supporter dans le cadre de leurs fonctions. Notamment au niveau de la comptabilité, de la gestion de la dotation, lors de dépôt de projet et de demande de subvention, pour la collecte de fonds, etc.

Finalement, on sent également une préoccupation par l'essoufflement collectif des ressources humaines du secteur. Une forme d'épuisement qui semble avoir atteint un niveau inquiétant. Une situation qui résulterait de la constante progression de la demande de service (besoins du milieu) sans avoir été en mesure d'augmenter les ressources financières pour y répondre. N'étant certainement pas étranger à cette situation, il faut considérer l'ajout de nouveaux enjeux d'adaptabilité en lien avec l'évolution du profil d'utilisateur. Un élément énoncé dans le Cadre de référence en sécurité alimentaire de novembre 2018; « Cette diversité de provenance et de besoins ajoute à la complexité lorsqu'il est question d'adapter les services aux personnes et à leurs contextes » (Concertation en sécurité alimentaire de Sherbrooke, 2018).

### **2.2.2. Collaboration entre organismes**

D'une façon unanime, les gestionnaires rencontrées m'ont indiqué qu'elles ne trouvaient pas que leur territoire comptait trop d'organismes se consacrant au secteur de la sécurité alimentaire sur leur territoire. Quelques chevauchements ont été cités en exemple, notamment au niveau de l'offre de service, mais rien de très dramatique ou de préjudiciable pour l'un ou l'autre des OBE concernées. Des situations qui se présentent presque toujours en raison du manque de connaissance de ce que fait l'autre. Des situations qui pourraient facilement se corriger ou mieux s'arrimer avec une communication active et régulière entre les organismes. Toutefois, la directrice générale de La Grande Table se montre préoccupé par une clientèle en particulier sur le territoire et qui nécessiterait une réflexion commune des acteurs régionaux. En entrevue elle nous partageait que : « *Il sera important de trouver une stratégie afin de répondre aux demandes des personnes âgées entre 60 à 70 ans sur notre territoire. Cette clientèle est en forte croissance depuis quelques années et elle ne semble pas être visée particulièrement par l'un de nos organismes. Il y a bien l'organisme SERCOVIE qui offre un excellent service de popote roulante aux gens de 70 ans et plus, mais ils fonctionnent déjà à plein régime.* »

De manière générale, la grande majorité des organismes collaborent et interagissent couramment entre eux et d'une manière assez efficace. Certains seront même les fournisseurs ou les clients des autres.

Toutefois, même si le secteur est très orienté vers la collaboration, il semble qu'il y aurait toujours un peu de travail à faire de ce côté. Un point de vue partagé par la directrice générale de Centraide Estrie et qui nous mentionnait que : « Une excellente idée serait de monitorer les différentes actions des organismes de même que leurs rendements et performances. Ils seraient ainsi en mesure de se comparer avec d'autres organismes de leur milieu et d'éventuellement trouver des pistes d'améliorations le cas échéant ».

Ainsi, il serait possible d'améliorer l'efficacité et l'action générale du secteur notamment avec une communication active et plus assidue entre les organismes mais aussi avec une meilleure connaissance des rôles et actions de chacun. De nouvelles pistes de collaborations et d'interactions seraient souhaitables, selon les gestionnaires rencontrés, notamment afin de partager des informations opérationnelles et stratégiques ou des équipements, de l'espace (locaux) et même certaines ressources humaines.

### **2.2.3. Financement des activités**

Nécessaire et incontournable pour l'ensemble des OBE, afin de réaliser leurs activités de bienfaisances, la recherche de financement (revenus) est une opération récurrente et essentielle pour les organismes du secteur. Leurs sources de revenus provenant habituellement de programmes gouvernementaux (ex. PAGIEPS 2017-20230) et de contributions privées (dons et commandites).

En raison de la nature de leurs activités et de leurs opérations, il semble qu'une proportion de 60 à 75% des revenus annuels de OBE rencontrés ne serait pas assurée en début d'année. Une situation qui préoccupe grandement les gestionnaires d'organismes compte tenu que la recherche de financement relèvera inévitablement de leur fonction en raison de l'absence de ressources réservées à cette tâche.

Concernant le financement par le milieu (dons, commandites, ventes de produits ou service), on constate un manque de profondeur concernant les différentes actions et moyens de sollicitations accessibles aux OBE. De plus, les organismes n'ayant pas, ou très peu, de moyen ou de ressource à y consacrer, les compétences en recherche de financement à l'interne se limitent bien souvent à l'expertise de la direction générale. Ce qui tend à expliquer également le nombre ou la quantité d'actions de sollicitation de l'organisme qui se limitera au temps et à l'énergie que pourra y consacrer sa direction générale en fonction de ses autres tâches et occupations.

## 2.3. Regard quantitatif : revenus et dépenses des OBE

Afin d'ajouter un volet quantitatif à la recherche terrain, j'ai fait un tableau (Tableau 1) pour présenter les différentes sources de revenus et catégories de dépenses de huit OBE de l'Estrie. Informations qu'ils déclarent grâce au formulaire T3010 auprès de l'ARC. L'idée était de voir si certaines tendances pouvaient être observées notamment au niveau des dépenses en collecte de fonds et du pourcentage de leurs revenus provenant de l'état.

Répartition des sources de revenus et des dépenses des OBE sélectionnés												
Organismes	REVENUS					Total	DÉPENSES					Total
	Dons avec reçu	Dons sans reçu	Dons d'autres OBE	Financement gouvernemental	Autres revenus (Intérêts, services, biens, activités, etc.)		Programme de bienfaisance	Gestion et administration	Collecte de fonds	Dons à d'autres OBE et donateurs reconnus	Autre	
Centraide Estrie (Fondation publique)	1 430 817 \$	- \$	434 200 \$	- \$	31 746 \$	1 896 763 \$	187 321 \$	84 313 \$	254 918 \$	1 443 986 \$	- \$	1 970 538 \$
	98%			0%	2%		10%	4%	13%		0%	
Fondation Rock Guertin	223 543 \$	1 248 601 \$	- \$	- \$	337 877 \$	1 810 021 \$	1 092 014 \$	53 825 \$	121 981 \$	207 519 \$	- \$	1 475 339 \$
	81%			0%	19%		74%	4%	8%		0%	
Moisson Estrie	668 607 \$	71 418 \$	32 392 \$	439 763 \$	699 235 \$	1 911 415 \$	911 655 \$	373 523 \$	26 893 \$	- \$	153 120 \$	1 465 191 \$
	40%			23%	37%		62%	25%	2%		10%	
La Grande Table	113 191 \$	70 336 \$	17 469 \$	237 497 \$	117 112 \$	555 605 \$	389 992 \$	135 871 \$	28 999 \$	- \$	- \$	554 862 \$
	36%			43%	21%		70%	24%	5%		0%	
La Chaudronnée de l'Estrie	35 868 \$	50 095 \$	32 430 \$	303 283 \$	78 285 \$	499 961 \$	472 521 \$	5 644 \$	335 \$	- \$	- \$	478 500 \$
	24%			61%	16%		99%	1%	0%		0%	
SERCOVIE	59 209 \$	201 079 \$	52 417 \$	919 254 \$	1 454 074 \$	2 686 033 \$	2 495 391 \$	148 164 \$	11 116 \$	- \$	- \$	2 654 671 \$
	12%			34%	54%		94%	6%	0%		0%	
Lennoxville and District Community Aid	12 890 \$	5 257 \$	- \$	314 627 \$	97 785 \$	430 559 \$	316 044 \$	112 438 \$	- \$	- \$	- \$	428 482 \$
	4%			73%	23%		74%	26%	0%		0%	

\* Source ARC - À partir des dernières déclarations annuelles disponibles des OBE (2019 et 2020)

**TABLEAU 1 - REVENUS ET DÉPENSES DES OBE**

### 2.3.1. Absence ou très faibles dépenses en collecte de fonds

Hormis les deux organismes qui ne reçoivent aucun financement gouvernemental, on remarque clairement que les OBE recevant ce type de revenus ne comptabilisent soit aucune ou très peu de dépenses pour la collecte de fonds. Toutefois mes entrevues avec les gestionnaires du secteur m'auront permis de comprendre que les OBE réalisaient bien quelques activités de sollicitation ou des levées de fonds annuellement. Des actions réalisées soit par la direction générale ou par des bénévoles de l'organisme. De ce fait, il est possible de déduire que la dépense salariale de la direction générale, lors de la collecte de fonds ou de l'organisation d'activités de levée de fonds, serait comptabilisée dans un autre poste de dépense que celui de la collecte de fonds. Enfin, on remarque une corrélation entre les dépenses en collecte de fonds et les subventions gouvernementales. Il semble que plus les OBE investiraient en collecte de fonds, moins elles seraient dépendantes du financement gouvernemental.



### 2.3.2. Revenus de dons malgré l'absence d'une ressource désignée

Malgré l'absence d'une personne désignée en collecte de fonds, Moisson Estrie, La Grande Table et La Chaudronnée de l'Estrie, réussissent tout de même à générer une bonne part de leurs revenus en dons, ceux-ci étant de l'ordre de 40%, 36% et 24%.

Bien honnêtement, il me semble un peu risqué qu'une organisation agisse de la sorte. On comprend très bien que leurs missions principales sont d'offrir des services et non pas d'amasser des fonds, contrairement à Centraide dont c'est la mission par exemple. Toutefois, avec des revenus de 24 à 40 % en dons, il semble justifié d'avoir une stratégie de développement philanthropique prévoyant l'ajout d'une ressource dédiée à la collecte de fonds qui tiendrait compte de l'entretien des liens avec les donateurs et partenaires.

Enfin, pour les 5 OBE qui reçoivent du financement gouvernemental, il est approprié de leur rappeler qu'il est toujours prudent de diversifier ses sources de revenus et de suivre ce conseil de Mme Gottschlag. **« Évitez le piège de dépendre d'une source de revenus...qu'aucune subvention, aucun événement et aucun donateur ne devrait représenter plus de 25 % de tous vos revenus. »** (Gottschlag, décembre 2020). Tasi Gottschlag est cheffe des opérations chez Keela, une plateforme logicielle complète à but non lucratif qui offre des outils puissants et intelligents pour gérer les donateurs, mobiliser vos bénévoles, promouvoir votre OBNL et recueillir plus d'argent.

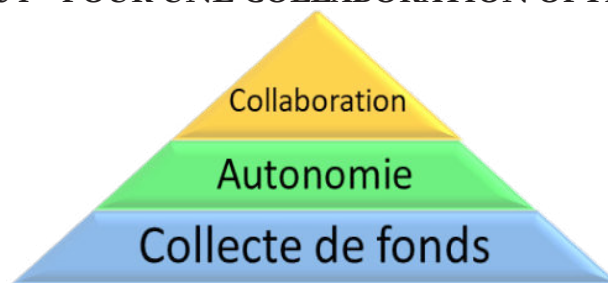
### 2.3.3. Reçus de charité, distinctions des OBE

La moitié des organismes du tableau ne dépense pas, ou très peu, pour la collecte de fonds et, conséquemment, ils récoltent peu de revenus de dons de la catégorie « Dons avec reçu ». Étonnant tout de même car, contrairement aux autres OBNL, les OBE peuvent émettre des reçus fiscaux lors de don. Un élément distinctif et avantageux qui devrait les aider à obtenir des dons pour soutenir leurs actions mais dont ils ne semblent pas tirer profit.

### 3. RECOMMANDATIONS

Suivant la présentation des recherches documentaires et des enquêtes terrains, passons maintenant au volet des recommandations. Des recommandations qui se déclineront en trois axes d'actions distincts; la collaboration, l'autonomie et la collecte de fonds. Afin de présenter leurs relations, les actions ont été schématisées (Figure 1) par une libre inspiration de la pyramide des besoins de Maslow<sup>2</sup>. Ainsi, comme pour la pyramide de Maslow, il est question de hiérarchie. Les actions les plus bas dans la pyramide doivent être satisfaites en priorité avant celles positionnées à l'étage supérieur. Ceci rendant la collecte de fonds comme étant le besoin primaire de l'organisme afin d'atteindre un niveau d'autonomie d'actions lui permettant ensuite de collaborer pleinement et activement avec les autres organismes de son secteur.

Figure 1 – POUR UNE COLLABORATION OPTIMALE



*\*Source : Olivier Désilets*

#### 3.1. Collaboration

L'approche collaborative et de concertation des acteurs du secteur de la sécurité alimentaire en Estrie est démontrée depuis de nombreuses années en région, notamment avec la création en 2012 de la Concertation sherbrookoise de lutte à la pauvreté et à l'exclusion sociale (CSLPES). Un regroupement de partenaires travaillant à développer une concertation permanente et de mettre en place des stratégies d'action à long terme. C'est précisément à cette instance que s'adressent les 3 recommandations suivantes.

##### **SIMPLIFIER – APPUYER – PARTAGER**

**Simplifier le processus d'attribution des fonds du PAGIEPS 2017-2023** qui se déroule présentement en quelques 8 différentes étapes et comptant un total de 10 balises et critères pour déposer un projet d'actions collectives et concertées dont le plafond des demandes est ciblé à 40 000\$ par projet, par année. Nul doute qu'il serait possible de faire plus simple et de rendre l'opération un peu moins compliquée.

**Appuyer les organismes en fonction de leurs réalisations**, de leurs activités de bienfaisance et de leurs missions plutôt que de leur demander le dépôt systématique de projet devant inclure plusieurs autres acteurs du secteur. De plus, il est proposé d'ajouter un volet au PAGIEPS qui permettrait aux

<sup>2</sup> Abraham Harold Maslow est connu pour son explication de la motivation par la hiérarchie des besoins humains, souvent représentée sous la forme d'une pyramide.

demandeurs d'obtenir certains fonds qui leur permettraient d'exercer un effet levier auprès d'instances subventionnaires, de programmes ou de partenaires et donateurs.

**Partager les informations entre les partenaires et bénéficiaires** par la création d'une plateforme virtuel commune (bonnes pratiques, bons coups, offre de services, ressources, etc.). Ce qui permettra d'enrichir perpétuellement les connaissances collectives des acteurs du milieu et pour leur permettre de repérer facilement les différents services, organismes et les instances du secteur.

### ***3.2. Autonomie***

«Si tu donnes un poisson à un homme il mangera un jour; si tu lui apprends à pêcher, il mangera toujours». *Proverbe africain*

Un proverbe dont le sens est celui de l'autonomisation: apprendre à se nourrir plutôt que de simplement donner à manger. Un principe dont il est question dans le Cadre de référence en sécurité alimentaire : « Influencer positivement le développement de l'autonomie » et constituant l'un des fondements d'action de la CSLPES. Ainsi, il est recommandé **que les organismes formants la CSLPES donnent concrètement l'exemple d'actions qui les mèneront vers une plus grande autonomie** notamment en diminuant leur dépendance à l'endroit du financement gouvernementale et en diversifiant leurs différentes sources de revenus.

### ***3.3. Collecte de fonds***

Si « l'argent est le nerf de la guerre », selon le proverbe, pour les organismes, les entreprises et pour toutes personnes, c'est l'accès à l'autonomie et à l'indépendance. Disposer de ressources financières permettra généralement d'avoir un meilleur contrôle de notre destin, de nos actions et de réaliser nos ambitions.

**Investir dans un programme de collecte de fonds** est la recommandation la plus importante et stratégique de ce travail. Les OBE ont tous cette possibilité de développer un programme de collecte de fonds qui leur permettra de soutenir leurs activités de bienfaisance. C'est de la nécessité de faire une vraie place à la collecte de fonds au sein de leur plan d'action dont il est question ici.

Possiblement qu'en raison d'un manque de connaissance, de moyen ou de compétence, les OBE n'ont pas toujours le réflexe naturel de préparer un plan de développement philanthropie. Mais aujourd'hui, ils doivent s'y mettre concrètement en incluant les membres de leur conseil d'administrateurs dans cette démarche! Tout en permettant une certaine diversification de leurs sources de revenus, les OBE pourraient avoir accès à plus de ressources financières afin de soutenir leur développement et leur croissance.

Par où commencer? Faire un plan et désigner une personne pour le réaliser. Les résultats seront assez rapides, toute l'organisation en ressentira les effets jusqu'aux bénéficiaires qui en profiteront. Plus on investit en collecte de fonds, plus il y aura de résultats, les constats du Tableau 1 sont assez

éloquents à ce sujet. Il serait possible d'embaucher une ressource professionnelle pour s'occuper du développement philanthropique de l'organisme. Une responsabilité à laquelle on additionne très souvent le volet d'entretenir les relations avec les partenaires et donateurs et de la reddition de compte. Une idée encore plus intéressante particulièrement lorsqu'on sait que le gouvernement du Canada songe présentement à hausser le « contingent des versements »<sup>3</sup> à compter de 2022. Une mesure qui pourrait avoir comme effet d'accroître les contributions philanthropiques des fondations vers le secteur des organismes de bienfaisance d'un montant évalué entre 1 et 2 MM\$ supplémentaire annuellement et de manière récurrente!

## CONCLUSION

Ainsi, du point de vue des organismes consultés, il semblerait que le large éventail d'organismes déployés sur le territoire de l'Estrie n'atteigne pas la saturation en regard des services offerts. Avec transparence et humilité, je dois conclure qu'il ne semble manifestement pas y avoir trop d'organismes se consacrant à la sécurité alimentaire de la population en Estrie. Quoi que les besoins soient assez importants, les organismes et acteurs du milieu sont en mesure de les identifier et d'y répondre de façon efficace et concerté. Toutefois, la question des ressources humaines et de la collecte de fonds représente respectivement d'importants défis et de grandes possibilités pour les organismes.

La recherche documentaire jumelée aux enquêtes réalisées auprès de gestionnaires du milieu m'auront permis d'avoir une perspective globale du secteur et d'en apprécier les différentes particularités. De ce fait, et partant du principe qu'il est toujours possible de trouver des pistes d'amélioration, c'est bien humblement que j'ai présenté quelques recommandations et pistes de collaborations possibles qui seraient susceptibles d'aider l'ensemble des organismes du secteur.

Proposer des changements, des améliorations de même que des modifications dans les façons de faire d'une organisation sont d'importantes initiatives qui doivent être présentées en tout respect des organismes et des individus que s'y impliquent. Conséquemment, il est important de ne pas forcer les choses, toutefois il est essentiel d'amorcer aujourd'hui la réflexion qui engendrera l'action qui permettra de bénéficier des avantages qui en découleront. Ce qui me rappelle une célèbre fable dont le contexte me semble tout à fait approprié!

*« Rien ne sert de courir ; il faut partir à point. » Jean De La Fontaine*

En terminant, je souhaite sincèrement que les quelques éléments, constats et recommandations partagés dans le cadre de ce travail puissent servir concrètement aux organismes de l'Estrie. Ceci afin qu'ils soient en mesure d'accéder à une plus grande autonomie grâce à la diversification de leurs sources de revenus tout en améliorant leur efficacité afin d'aider le plus grand nombre de gens touchés par les affres de la pauvreté et de l'insécurité alimentaire.

S'il ne semble pas y avoir saturation du point de vue des organismes, une toute autre recherche permettrait de vérifier la situation du point de vue des bénéficiaires des services...

---

<sup>3</sup> Montant minimum qu'un OBE doit dépenser à des fins caritatives. Depuis 2002 il est fixé à 3.5% mais il était avant à 4.5% (Burrows).

# ANNEXES

## Questionnaire

### Y a-t-il trop d'organisme se consacrant à l'aide alimentaire en Estrie?

De cette question principale découle un questionnaire dont les réponses me permettront d'atteindre des objectifs tels que ;

- Répertorier les OBE de l'Estrie se consacrant à l'aide alimentaire;
- Déterminer si les besoins alimentaires du territoire sont adéquatement comblés;
- Reconnaître les secteurs ou clientèles n'étant pas soutenus par les OBE existants;
- Identifier des pistes de collaboration potentielle entre les OBE.

Enfin, en répondant à ma question de recherche, j'ambitionne de proposer certaines recommandations aux OBE qui pourraient leurs permettre d'améliorer certaines façons de faire, leur efficacité et même leur rendement.

### Préambule

La présente enquête terrain se veut être une démarche d'amélioration continue devant éventuellement aider les gestionnaires, employés et bénévoles des OBE. Ainsi, notez qu'il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse ni même de réponse attendue. Le verbatim de notre entrevue ne sera pas diffusé dans le travail final, toutefois les propos pourront être utilisés afin de faire une analyse et répondre à la question de recherche. L'entrevue sera enregistrée afin de faciliter le travail d'analyse et sera détruite une fois le travail complété.

### Confidentialité

Autorisation à nommer l'organisme ainsi que les constats des questions abordées durant cette entrevue dans le travail de recherche qui sera publié par le PhiLab, un réseau canadien de recherche partenariale sur la philanthropie.

- OUI  
 NON

### Quelques mots sur l'organisme...

### Quelques mots à propos du parcours du gestionnaire...

### Les organismes et le territoire

1. Pouvez-vous identifier des OBE à Sherbrooke et en Estrie dont les activités de bienfaisance touchent le secteur de l'aide alimentaire? Les nommer svp!

2. Croyez-vous que les OBE offrant du soutien alimentaire, présents sur le territoire de l'Estrie, arrivent à répondre adéquatement à la demande générale de la population? Oui ou non, pourquoi?
3. Est-ce que certaines clientèles particulières ou portions du territoire de l'Estrie ne sont pas bien ou suffisamment bien desservis? Si oui, lesquels?
4. Croyez-vous qu'il y ait trop d'OBE au niveau de l'aide alimentaire sur le territoire de l'Estrie? Oui ou non, pourquoi?

### Utilisation des ressources

5. Selon votre expérience, avez-vous l'impression que les OBE arrivent toujours à maximiser les ressources (\$, RH, matériels, équipements, etc.) dont ils disposent afin d'aider le plus de personnes possible? Oui ou non et donnez un exemple afin d'illustrer votre propos.
6. Croyez-vous qu'il serait avantageux que certains OBE, ayant sensiblement les mêmes objectifs, se regroupent? (Fusion, association, partage de coûts, etc.) Oui ou non et pourquoi?
7. Toujours selon votre expérience, de quelle manière croyez-vous que les OBE pourraient soit maximiser ou accroître leur performance?
8. Dans le cadre de vos opérations, quels sont vos besoins d'effectif employés et/ou bénévoles? Avez-vous des enjeux au niveau de leur recrutement? De quel ordre?
9. Indiquez le pourcentage de temps consacré par vos bénévoles et employés pour :

	Employés	Bénévoles
Services aux bénéficiaires et réalisation de la mission de l'OBE		
Recherche de financement		
Autres tâches		

10. Précisez l'origine de vos différentes sources de financement (%)?

Gouvernementale (Municipal, provincial ou fédéral)	Philanthropie (Dons et commandites)	Vente de produits ou contributions demandés aux bénéficiaires	Autres

11. Organisez-vous des campagnes de levées de fonds annuellement? Si oui, pourquoi et bien vouloir les décrire svp? (Nom, type, objectif, etc.)

12. Si vous devez amasser des dons et commandites annuellement, avez-vous de la difficulté à atteindre vos objectifs? Observez-vous une certaine forme de concurrence de la part des autres OBE? Oui ou non et pourquoi?
13. Si vous aviez une baguette magique, que souhaiteriez-vous faire, obtenir ou changer au sein de votre organisme? (Ressources, bénévoles, structures, façons de faire, financement, etc.)

En terminant, je souhaite vous remercier sincèrement d'avoir accepté de répondre à mes questions dans le cadre de ma recherche mais aussi pour le temps que vous m'aurez généreusement accordé lors de notre entretien.

Cordialement, Olivier Désilets

# BIBLIOGRAPHIE

FONTAN, Jean-Marc, Peter R. ELSON et Sylvain LEFÈVRE. Les fondations philanthropiques : de nouveaux acteurs politiques? Québec, Presses de l'Université du Québec, 2017, 376 p.

GAGNÉ, Jean-Paul et Daniel LAPOINTE. Améliorez la gouvernance de votre OSBL : un guide pratique, Nouvelle édition. Montréal, Les Éditions Transcontinental, 2016, 292 p.

LAPOINTE, Daniel. La gestion philanthropique : guide pratique pour la collecte de fonds. Québec, Presses de l'Université du Québec, 2013, 258 p.

## Articles et documents

Agence du revenu du Canada. *Programme des organismes de bienfaisance*, [<https://www.canada.ca/fr/agence-revenu/trousse-medias-organismes-bienfaisance/programme-organismes-bienfaisance-gouvernement-appuie-activement-secteur-bienfaisance.html>] (consulté le 24 février 2021).

Agence du revenu du Canada. *Nombre d'organismes de bienfaisance canadiens par catégorie de bienfaisance*, [<https://www.canada.ca/fr/agence-revenu/trousse-medias-organismes-bienfaisance/quelques-donnees-programme-organismes-bienfaisance.html>] (consulté le 21 mars 2021).

Agence du revenu du Canada. *Demander à devenir un organisme de bienfaisance enregistré*, [<https://www.canada.ca/fr/agence-revenu/demande-organisme-bienfaisance/demande-organisme-bienfaisance.html>] (consulté le 24 février 2021).

BRISEBOIS, Éliane et René AUDET. « Au-delà du simple amalgame des luttes contre le gaspillage alimentaire et l'insécurité alimentaire, la nécessaire coordination des actions », *PhiLab*, 30 octobre 2018, [<https://philab.uqam.ca/blogue-accueil/au-dela-du-simple-amalgame-des-luttes-contre-le-gaspillage-alimentaire-et-linsecurite-alimentaire-la-necessaire-coordination-des-actions/>] (consulté le 26 avril 2021).

BURROWS, Malcolm. « Questions de droits, gouvernance et de reddition de comptes », Groupe Gestion privée Scotia, [<https://www.scotiabank.com/ca/fr/0,7330,00.html>] (Consulté le 29 avril 2021).

CONCERTATION EN SÉCURITÉ ALIMENTAIRE DE SHERBROOKE, 2018. *Cadre de référence en sécurité alimentaire*. Sherbrooke, 20 p.

Fondation Philanthropique Canada (PFC). « Un portrait de la philanthropie des fondations canadiennes »,



Septembre 2017, [<https://pfc.ca/wp-content/uploads/2018/01/portrait-philanthropie-canadienne-sept2017-fr.pdf>] (consulté le 15 mars 2021).

FORUM : IMAGINER...SHERBROOKE SANS PAUVRETÉ. *Résumé de l'atelier portant sur la sécurité alimentaire*. Sherbrooke, Concertation sherbrookoise pour la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale, 2015, 2 p.

FORUM : IMAGINER...SHERBROOKE SANS PAUVRETÉ. *Document de présentation*. Sherbrooke, Concertation sherbrookoise pour la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale, 2015, 23 p.

GOTTSCHLAG, Tasi. « Diversifier vos revenus, c'est savoir protéger la santé financière de votre organisation », *IMAGINE Canada*, 3 décembre 2020, [<https://imaginecanada.ca/fr/360/diversifier-vos-revenus-cest-savoir-protéger-la-santé-financière-de-votre-organisation>] (consulté le 20 avril 2021).

GOVERNEMENT DU CANADA. *Budget 2021*, [<https://www.budget.gc.ca/2021/home-accueil-fr.html>] (consulté le 29 avril 2021).

GRANT-POITRAS, David. « Les entrevues du PhiLab: Beth Hunter, directrice de programme à la Fondation McConnell », *PhiLab*, 26 novembre 2018, [<https://philab.uqam.ca/blogue-accueil/les-entrevues-du-philab-beth-hunterdirectrice-de-programme-a-la-fondation-mcconnell/>] (consulté le 26 avril 2021).

Institut national de santé publique du Québec. *Pandémie et insécurité alimentaire - Résultats du 29 juin 2020*, [<https://www.inspq.qc.ca/covid-19/sondages-attitudes-comportements-quebecois/insecurite-alimentaire-juin-2020>] (consulté le 25 avril 2021).

LEDUC BROWNE, Paul. « Le tiers secteur au Canada anglais : éléments d'analyse », *Nouvelles pratiques sociales*, vol.12, n° 1, p.143–157, printemps 1999, [<https://doi.org/10.7202/301441ar>] (consulté le 10 mars 2021).

POIRIER, Anne-Sophie. « Comment se démarquer sur le marché de la philanthropie? », *INFOPRESSE - Marketing*, 7 novembre 2018, [<https://www.infopresse.com/article/2018/11/7/philanthropie>] (consulté le 15 avril 2021).

RAYMOND, Alexandre. « Le Monde philanthropique ». *Les Affaires*, 22 septembre 2014, [<https://www.lesaffaires.com/blogues/alexandre-raymond/faire-carriere-en-philanthropie-et-pourquoi-pas/572087>] (consulté le 11 avril 2021).

## Sites Web

Centraide Estrie, [<https://www.centraideestrie.com/>] (consulté le 17 avril 2021).

Corporation de développement communautaire de Sherbrooke. *PAGIEPS 2017-2023*, [<http://www.cdcsherbrooke.ca/pagieps-2017-2023.sphp>] (consulté le 17 avril 2021).

Corporation de développement communautaire de Sherbrooke. *La Table de concertation sherbrookoise de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale (CSLPES)*, [<http://www.cdcsherbrooke.ca/la-table-de-concertation.sphp>] (consulté le 17 avril 2021).

Fondation Rock Guertin, [<https://rockguertin.com/>] (consulté le 18 avril 2021).

La Chaudronnée de l'Estrie, [<http://chaudronweb.org/wp/>] (consulté le 17 avril 2021).

La Grande Table, [<https://lagrandetable.com/>] (consulté le 18 avril 2021).

Lennoxville and District Community Aid, [<https://www.communityaid.ca/>] (consulté le 17 avril 2021).

Moisson Estrie, [<https://www.moissonestrie.com/>] (consulté le 18 avril 2021).

Regroupement des cuisines collectives du Québec. *Les cuisines (8) collectives de l'Estrie*, [<https://www.rccq.org/fr/>] (consulté le 17 avril 2021).

Regroupement des popottes roulantes du Québec. *Les popottes (12) roulantes de l'Estrie*, [<https://www.popotes.org>] (consulté le 17 avril 2021).

SERCOVIE, [<https://sercovie.org/>] (consulté le 17 avril 2021).



[philab.uqam.ca](http://philab.uqam.ca)

 [#PhiLabMTL](https://twitter.com/PhiLabMTL)