



PhiLab



# Cahier de recherche

Analyse de l'écosystème  
d'accompagnement des OBNL au  
Québec

Amina Wazoumi Ignanoné, Sofiane  
Baba, David Grant-Poitras

Sherbrooke  
Mars 2026

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

 PhiLab

## 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 Network Description

The Canadian network of partnership-oriented research on philanthropy (PhiLab), previously called the Montreal Research Laboratory on Canadian philanthropy, was thought up in 2014 as part of the conception of a funding request by the SSHRC partnership development project called "Social innovation, social change, and Canadian Grantmaking Foundations". From its beginning, the Network was a place for research, information exchange and mobilization of Canadian foundations' knowledge. Research conducted in partnership allows for the co-production of new knowledge dedicated to a diversity of actors: government representatives, university researchers, representatives of the philanthropic sector and their affiliate organizations or partners.

The project's headquarters are located in downtown Montreal, on the Université du Québec à Montréal (UQAM) campus.

The Network brings together researchers, decision-makers and members of the philanthropic community from around the world in order to share information, resources and ideas.

## Résumé

Ce rapport présente une analyse approfondie de l'écosystème d'accompagnement des organismes à but non lucratif (OBNL) au Québec. Il s'inscrit dans la continuité d'une première étude quantitative qui a permis de cartographier cet écosystème et de mettre en place une base de données interactive. L'objectif de ce rapport est de mettre en évidence, à partir d'entrevues semi-dirigées menées auprès d'un échantillon représentatif d'acteurs de l'écosystème, les dynamiques qui le structurent.

Ce rapport explore ainsi les réalités auxquelles les OBNL sont confrontés et évalue les effets sur leur fonctionnement et leur développement à long terme. Les résultats sont présentés en trois temps : d'abord, les caractéristiques de l'écosystème d'accompagnement des OBNL, ensuite, un diagnostic de ses principales forces et faiblesses, et enfin, une formulation de quelques pistes de réflexion pour renforcer la cohérence et l'efficacité de cet écosystème.

## Mots-clés

OBNL • écosystème d'accompagnement • gouvernance • collaboration • financement • Québec

## Abstract

This report presents an in-depth analysis of the support ecosystem for nonprofit organizations (NPOs) in Quebec. It builds on an initial quantitative study that mapped this ecosystem and established an interactive database. The objective of this report is to highlight, based on semi-structured interviews conducted with a representative sample of stakeholders in the ecosystem, the dynamics that structure and drive it.

This report thus explores the realities faced by NPOs and assesses the effects on their operations and long-term development. The results are presented in three parts: first, the characteristics of the ecosystem supporting NPOs; second, an assessment of its main strengths and weaknesses; and finally, a formulation of several avenues for reflection to strengthen the coherence and effectiveness of this ecosystem.

## Key words

NPO • support ecosystem • governance • collaboration • funding • Québec

# Analyse de l'écosystème d'accompagnement des OBNL au Québec

Cahier de recherche  
Rapport #2

Amina Wazoumi Ignanoné  
Sofiane Baba  
David Grant-Poitras

Mars 2026



## Table des matières

<b>1.0. Contexte et justification</b>	<b>7</b>
<b>2.0. Présentation de l'écosystème d'accompagnement des OBNL au Québec</b>	<b>8</b>
<b>3.0. Méthodologie</b>	<b>9</b>
3.1. Sources de données	9
3.2. Codage et analyse des données	10
<b>4.0. Diagnostic de l'écosystème d'accompagnement des OBNL</b>	<b>11</b>
4.1. Les forces de l'écosystème d'accompagnement	
4.1.1. La collaboration et l'entraide	11
4.1.2. La diversité des domaines couverts	12
4.1.3. L'adaptation des formations	12
4.2. Les faiblesses de l'écosystème d'accompagnement	13
4.2.1. La gouvernance	13
4.2.2. Les ressources humaines	14
4.2.3. Les financements	15
4.2.4. Le déficit de communication	16
4.2.5. L'absence de formations spécifiques	17
4.3. Les opportunités de l'écosystème d'accompagnement	18
4.3.1. L'interaction et mutualisation des services	18
4.3.2. La complémentarité des missions des OBNL	19
4.3.3. La bonne structuration du réseau des OBNL	19
4.3.4. La digitalisation des ressources et des outils	20



4.3.5.	Les prix des offres de services adaptés aux OBNL	21
4.4.	Les menaces de l'écosystème d'accompagnement	21
4.4.1.	La perception négative de l'image organisationnelle	21
4.4.2.	Le manque de projection à long terme	22
4.4.3.	L'absence de modèle d'affaire propre aux OBNL	23
4.4.4.	La prolifération des OBNL	23
4.4.5.	Érosion de l'engagement bénévole	24
<b>5.0.</b>	<b>Synthèse et conclusion générale</b>	<b>24</b>
	<b>Bibliographie</b>	<b>28</b>
	<b>Annexe 1 : Liste des organisations participantes</b>	<b>30</b>
	<b>Annexe 2 : Guide d'entrevue semi-structurée</b>	<b>32</b>
	<b>Annexe 3 : Tableaux de synthèse du diagnostic de l'écosystème d'accompagnement des OBNL</b>	<b>33</b>

## 1.0. Contexte et justification

En 2020, nous avons décidé d'entreprendre une démarche de recherche visant à mieux comprendre l'écosystème d'accompagnement des organismes à but non lucratif (OBNL). Le projet de recherche mené par l'université de Sherbrooke, a vu la participation de plusieurs partenaires notamment Centraide Estrie, le Réseau canadien de recherche partenariale sur la philanthropie (PhiLab) et la Fondation J.A Bombardier. Il s'est déroulé en deux phases : la première phase du projet se voulait quantitative et avait pour objectif de cartographier, de façon exhaustive, l'écosystème d'accompagnement des OBNL au Québec dans le but de développer une base de données interactive. Il s'agit concrètement d'identifier les acteurs de cet écosystème, de comprendre la répartition des offres de services selon leur nature, d'identifier les forces et faiblesses de l'écosystème d'accompagnement des OBNL et de proposer des recommandations.<sup>1</sup> Pour réaliser cette première phase, une approche méthodologique quantitative a été adoptée en utilisant un questionnaire en ligne. L'objectif étant de développer une compréhension globale de la composition de l'écosystème des OBNL.<sup>2</sup>

La seconde phase du projet s'inscrit dans la continuité de la première et a pour objectif d'approfondir l'analyse de l'écosystème d'accompagnement des OBNL. Elle vise à enrichir l'étude en mobilisant une approche qualitative basée sur des entrevues semi-dirigées réalisées auprès d'un échantillon représentatif d'acteurs de cet écosystème. L'enjeu principal de cette phase est d'examiner de manière approfondie les dynamiques à l'œuvre au sein de l'écosystème, en recueillant et en analysant les perspectives des OBNL. Il s'agit d'explorer les réalités auxquelles ces organismes sont confrontés et d'évaluer l'impact des accompagnements sur leur fonctionnement quotidien et leur développement à long terme. L'approche méthodologique qualitative adoptée nous permet de confronter les analyses préliminaires aux données empiriques recueillies, validant ainsi certains éléments qui, jusqu'à présent, étaient formulés de manière hypothétique, notamment en ce qui concerne les opportunités et les menaces identifiées.

---

<sup>1</sup> Pour consulter le cahier de recherche de la première phase : <https://philab.uqam.ca/wp-content/uploads/2024/08/Rapport-OBNL-VF.pdf>

<sup>2</sup> En complémentarité du cahier de recherche, une base de données a également été développée sur le site web du PhiLab. Cette dernière a pour objectif d'aider les OBNL à repérer les organismes pouvant répondre à leurs besoins en matière d'accompagnement. Pour la consulter : <https://philab.uqam.ca/philanthropie/accompagnement/>

## 2.0. Présentation de l'écosystème d'accompagnement des OBNL au Québec

Compte tenu de leur intervention multisectorielle, les organismes à but non lucratif sont très importants par les services qu'ils offrent aux populations. Les OBNL jouent un rôle fondamental dans le développement social et économique. À ce titre, ils contribuent à la résolution des problématiques sociales et environnementales à différents niveaux et complètent de ce fait les actions des pouvoirs publics et ceux du secteur privé (Gazley & Guo, 2020). Cependant, les OBNL font face à de nombreuses difficultés notamment celles liées aux financements (Longtin, 2024), au manque de capacités technologiques (Loomis, 2020), à la professionnalisation des pratiques inspirées du secteur privé (Roy et al., 2021), la concurrence de plus en plus croissante, la réticence et l'exigence de certains donateurs en ce qui concerne l'utilisation des fonds (Sibisi & Makka, 2021). Ces difficultés confrontent régulièrement les OBNL à certains défis tels que les financements limités, la concurrence des autres secteurs qui accentue la difficulté à attirer et à maintenir une main d'œuvre de qualité (Zhao et al., 2025) ou l'augmentation de la demande en fonction des populations alors que les offres sont limitées (Prentice et al., 2023).

Ces défis ont été exacerbés avec la pandémie de COVID-19 qui a contraint les dirigeants à développer des compétences de leadership supplémentaires pour soutenir leurs équipes (Kwan et al., 2024). Aussi, les contraintes liées à la rationalisation des frais de gestion amène certains OBNL à manipuler leur ratio pour améliorer leur compétitivité sur le marché du financement (Mirae et al., 2025). Tout ceci complique davantage les actions quotidiennes des OBNL et les soumet à une pression importante, car ils doivent faire beaucoup avec peu. Au Québec, des milliers d'OBNL contribuent à l'amélioration des conditions de vie des populations de manière durable avec un écosystème d'accompagnement vaste et diversifié. Cet écosystème est composé d'organisations de différentes natures notamment les fondations, les organismes communautaires, les organisations philanthropiques, les coopératives, les universités et centres de recherche, les associations professionnelles et les entreprises privées. Tous ces acteurs constituent l'écosystème d'accompagnement des OBNL en offrant différents services qui aident ces derniers à mieux accomplir leur mission. Il s'agit des formations, de la production et la diffusion de connaissances et des services d'accompagnement comme le coaching ou le mentorat.

Il apparaît toutefois que la formation et les services d'accompagnement dominent les offres au sein de l'écosystème d'accompagnement. Aussi, l'on observe que le contenu de la plupart des formations porte essentiellement sur des thématiques telles que la gouvernance, les ressources humaines ou les finances. Cependant, même s'il existe souvent des financements pour prendre en charge ces formations, la plupart d'entre elles sont payantes. En général, ces formations sont ouvertes à tout le monde sauf celles adressées spécifiquement à une catégorie d'acteurs donnée. C'est le cas des formations destinées uniquement aux directeurs généraux, aux bénévoles ou aux employés. Avec la pandémie de COVID-19, les organisations en général et les OBNL en particulier, ont développé des aptitudes pour réaliser et assister à des formations à distance. Cela facilite l'accès des organisations les plus éloignées géographiquement et élimine de ce fait l'obstacle lié à l'éloignement géographique. Ainsi, certaines organisations offrent uniquement des formations à distance alors que d'autres adoptent une approche en présentiel ou hybride.

### **3.0. Méthodologie**

La méthodologie adoptée pour réaliser cette seconde phase d'approfondissement de la compréhension de l'écosystème d'accompagnement des OBNL est une approche qualitative. Cette approche nous permet d'avoir une profondeur dans notre analyse et une certaine flexibilité méthodologique pour comprendre le phénomène dans toute sa complexité et sa dynamique (Patton, 2015). Étant donné l'objectif de comprendre les réalités vécues par les OBNL en matière d'accompagnement, le choix et la pertinence de cette méthodologie se justifient (Robson & McCartan, 2016). Le choix de cette approche se justifie également par la volonté de répondre à l'objectif d'explorer un domaine où les études empiriques restent limitées (Bansal et al., 2018).

#### **3.1. Sources de données**

Pour approfondir les connaissances et la réflexion sur l'écosystème d'accompagnement des OBNL, certains participants ont été retenus pour réaliser la phase qualitative de l'étude. À cet effet, un échantillon constitué de 17 participants a été constitué pour réaliser des entrevues semi-dirigées. Pour assurer une certaine représentativité, l'échantillon est constitué en tenant compte du type d'organisation (OBNL, entreprises privées, regroupements, fondations, etc.), de l'ancienneté (moins de 3 ans d'existence, entre 3 ans et 5 ans, entre 5 ans et 10 ans, plus de 10 ans, etc.), de la région

administrative (Montréal, Estrie, Montérégie, Capitale nationale, Chaudière-Appalaches, etc.) et de l'offre de service (formation, accompagnement, diffusion de connaissances, etc.). Plusieurs critères ont donc été considérés notamment l'inclusion de toutes les offres de service (formation, production et diffusion de connaissance et accompagnement), la présence de différentes régions administratives de la province du Québec et les différents types d'organisations qui interviennent dans l'écosystème des OBNL. Ensuite, des courriels individuels ont été envoyés à 30 organisations et seules 17 ont répondu positivement en donnant leur disponibilité à participer à entrevue. Ainsi, 17 entrevues semi-structurées ont été réalisées entre novembre 2023 et juillet 2024 avec différents acteurs (annexe 1). Les entrevues ont duré en moyenne 60 minutes et ont abordé différents points énumérés, à titre indicatif dans un guide d'entrevue (annexe 2) élaboré au préalable. Les principaux axes du guide d'entretien portent sur le contenu des missions des organisations, ce qu'elles couvrent comme services parmi ceux identifiés et répertoriés dans l'écosystème d'accompagnement, les défis auxquels les organisations sont confrontées, les points positifs et les points perfectibles de l'écosystème d'accompagnement.

### **3.2. Codage et analyse des données**

Les entrevues ont été enregistrées et transcrites pour le besoin de l'analyse. À cet effet, les textes de verbatims ont été codés selon la méthode de codage thématique. En nous inspirant des résultats qualitatifs, nous avons fait émerger les opportunités, menaces, forces et faiblesses de l'écosystème d'accompagnement des OBNL. Ces thèmes ont été comparés à ceux qui ont émergés des entrevues notamment la collaboration, la gouvernance, les financements, la communication ou l'effritement de l'engagement bénévole. Ainsi, de façon inductive, le codage nous a permis d'émerger des idées nouvelles qui ont permis d'enrichir les thèmes identifiés dans la phase quantitative (Bansal et al., 2018). À la fois simple et rigoureuse, l'induction est le meilleur moyen pour valoriser les données brutes et exprimer l'imagination créative de la recherche à travers l'émergence de nouveaux concepts et de nouvelles idées (Gioia et al., 2013).

Le choix du codage inductif repose sur sa flexibilité, car il facilite la compréhension et l'analyse des données (Robson & McCartan, 2016). Ainsi, sur la base de ce codage qui nous permet de proposer une analyse proche des préoccupations de nos répondants, nous avons veillé à ce que l'analyse de nos données résonne avec les praticiens dans leur pratique quotidienne. Ce faisant, nous avons

délibérément évité de sur-conceptualiser les résultats empiriques, car la saturation a été atteinte avec l'analyse des verbatims. Nous avons estimé que des entrevues supplémentaires n'auraient pas apporté des éléments d'analyse nouveaux.

#### **4.0. Diagnostic de l'écosystème d'accompagnement des OBNL**

Le diagnostic de l'écosystème d'accompagnement des OBNL au Québec met en lumière ses forces, ses faiblesses, les menaces et les opportunités qui s'offrent aux acteurs impliqués tels que résumés dans le tableau ci-dessous. Cet écosystème regroupe des organismes, des experts, des institutions et des initiatives visant à soutenir les OBNL dans leur développement, leur gestion et leur impact.

##### **4.1. Les forces de l'écosystème d'accompagnement**

Cet écosystème comporte plusieurs forces. Nos enquêtes ont permis d'en dégager trois principales, lesquelles sont présentées dans la section qui suit.

###### **4.1.1. La collaboration et l'entraide**

Les OBNL se distinguent par leur approche collaborative dans l'exécution de leurs missions. La collaboration entre les organismes se déroule dans un esprit cordial et de complémentarité. Par exemple, des organismes peuvent s'échanger des contenus de formation. Ainsi, ils n'auront pas forcément besoin de créer des contenus pour chaque formation. Cela leur permet d'avoir plus de contenus de formations que si chaque organisme créait son propre contenu. Cette synergie contribue à renforcer le secteur à but non lucratif dans son ensemble, tout en enrichissant les contenus et les ressources à disposition des organisations partenaires. Un participant l'exprime comme suit :

*« Ben c'est pas mal la force de ce milieu-là, OK tu sais que ça soit avec les organismes ou avec c'est quand qu'on va chercher l'aide de regroupement ou qu'on on fait participer on dit Ben tu sais, la voix serait plus forte si on va chercher, mettons d'autres acteurs dans le même secteur d'activité que le vôtre. Ils n'ont pas de difficulté à aller chercher de la collaboration, c'est une des forces de ce milieu-là. » (Répondant 1).*

#### 4.1.2. La diversité des domaines couverts

L'écosystème regroupe des expertises variées, un atout clé pour répondre aux divers besoins des OBNL. Aussi, les offres de services couvrent une grande variété de thématiques dans le but de répondre à un plus grand nombre de besoins des OBNL, notamment en ce qui concerne la gestion des ressources humaines, la mobilisation des financements, la communication ou d'autres domaines importants. Un autre avantage crucial est que la plupart des OBNL présente une certaine longévité de plus de 5 ans. Cela démontre leur importance dans la société et la pertinence de leurs missions. De ce fait, ils sont un partenaire stratégique du gouvernement dans le développement social. Ils valorisent la créativité dans leurs interventions en faisant beaucoup avec peu. Un des axes majeurs de leurs actions est la mise en relation entre eux à travers des regroupements, colloques ou rencontres, renforçant ainsi la solidarité au sein du milieu et favorisant l'échange de bonnes pratiques entre OBNL.

#### 4.1.3. L'adaptation des formations

Une autre force est liée à l'existence d'une panoplie de formations dont la plupart est gratuite et elles concernent des thématiques diverses et variées. C'est le cas des formations sur les rôles et responsabilités des conseils d'administration, sur la gouvernance ou sur les ressources humaines. Les coûts des formations sont également adaptés selon les besoins et les ressources dont disposent les organismes. Un participant le souligne en ces termes :

*« Puis on a une tarification pour nos formations sur demande. Une formation sur demande de 02h30 c'est 300,00 \$ [...]. L'organisme va m'amener ce qu'ils veulent toucher, puis je retravaille le contenu selon le besoin de l'organisme spécifique. Donc c'est un peu plus cher pour ce temps d'ajustement. » (Répondant 2).*

Avec le développement des formations en ligne, certains OBNL peuvent participer sans être obligés de se déplacer. Il en est de même pour l'accompagnement qui se fait sans limite territoriale. Aussi, pour certains organismes de la ville de Sherbrooke, la ville assure la prise en charge des frais de formation à certaines conditions. C'est dans ce sens qu'un participant indique :

*« Pour les organismes admis à la ville de Sherbrooke, la ville de Sherbrooke leur offre un crédit service de 150 \$ s'ils font affaire avec le centre d'action bénévole de Sherbrooke. Donc ça vient diminuer les frais d'inscription aux formations régulières ou sur demande ou en soutien conseil. » (Répondant 2).*

Certains organismes proposent des formations régulières en groupe à la demande des organismes, alors que d'autres se focalisent sur la production et la diffusion de connaissances adaptées à la disponibilité et aux besoins précis des OBNL. Il s'agit notamment des capsules vidéo, des outils pratiques ou des textes.

## 4.2. Les faiblesses de l'écosystème d'accompagnement

L'écosystème d'accompagnement des OBNL comporte également certaines faiblesses.

### 4.2.1. La gouvernance

Elle représente peut-être une source de vulnérabilité pour les OBNL. Bien qu'un large éventail de formations en gouvernance soit offert, ces initiatives rencontrent souvent des difficultés à mobiliser un nombre suffisant de participants. Cette situation s'explique en grande partie par le manque de temps de la part des gestionnaires. Un participant l'exprime ainsi :

*« Donc déjà là au niveau du temps on voit qu'il y a un défi parce que la gestion de bénévoles c'est une gestion RH, les organismes doivent y mettre du temps mais là, ils manquent de temps. » (Répondant 2).*

D'autre part, de nombreux acteurs impliqués dans les OBNL ne perçoivent pas clairement l'existence ou l'ampleur des problématiques liées à la gouvernance au sein de leur organisation. Un participant le met en évidence :

*« Une grosse partie des problèmes provient des enjeux de gouvernance [...] : la difficulté que les conseils d'administration ont d'assumer leur rôle et leurs responsabilités, le manque de formation au niveau des conseils d'administration sur comment devrait fonctionner un OBNL. Monsieur/Madame tout le monde qui se pointe sur un conseil d'administration parce qu'un ami leur a dit, vient nous aider. Ben une fois qu'il siège au conseil d'administration dans la majorité des cas, on ne lui a pas dit comment ça fonctionnait, il ne reçoit pas de formation en rentrant, fait qu'il va souvent avoir des mauvais réflexes. Ils ne sont souvent même pas conscients qu'ils ont des responsabilités personnelles. » (Répondant 3).*

En conséquence, les membres des conseils d'administration se heurtent fréquemment à un manque de compréhension de leurs rôles respectifs : certains membres adoptent une posture de

désengagement total, tandis que d'autres s'impliquent dans un micro-management excessif, compromettant ainsi l'équilibre et l'efficacité de la gouvernance. Un participant le mentionne comme suit :

*« La semaine passée, là j'ai une DG qui m'appelle en pleurant parce que son conseil d'administration ça fait 2 mois qu'ils sont bloqués sur son contrat d'embauche à cause du nombre de journées de congés mais ça fait 15 ans qu'elle est dans l'organisme puis qu'elle tient, qu'elle l'a développé à bout de bras et qu'on revient à un problème de gouvernance là. » (Répondant 3).*

La gouvernance constitue un enjeu crucial pour les OBNL. Ainsi, même si les formations en gouvernance existent, il y a encore certains acteurs qui ont du mal à admettre que leur problème c'est la gouvernance. Il faudrait donc une prise de conscience.

#### **4.2.2. Les ressources humaines**

Elles constituent un enjeu crucial pour les capacités organisationnelles des OBNL. Les défis liés aux ressources humaines se manifestent essentiellement à deux niveaux : d'une part, le recrutement de bénévoles, souvent difficile, et d'autre part, l'incapacité à attirer et à fidéliser une main-d'œuvre de qualité. Cette dernière problématique est étroitement liée aux salaires peu compétitifs des OBNL, lesquels entraînent un taux de roulement élevé et une instabilité au sein des équipes. Le roulement constitue un frein au renforcement des capacités des organismes, car lorsque les personnes quittent, l'organisme perd tout le contenu et est obligé de reprendre les formations avec un budget limité. Un participant l'explique comme suit :

*« Fait que la formation que tu donnes aujourd'hui dans un organisme dans 3 ans, 90% de l'organisme a été changé. Faut que tu recommences, fait que c'est dur de bâtir sur ces taux de roulement. Là aussi, c'est un problème majeur. Le taux de roulement là. Puis tant au niveau des conseils d'administration que des employés, là il y a des grands taux de roulement un peu partout. » (Répondant 3).*

À cela s'ajoutent d'autres contraintes qui complexifient la gestion des ressources humaines. En effet, les responsabilités et la charge de travail des employés ne leur permettent pas de participer régulièrement aux formations, ce qui limite le développement de leurs compétences. Par ailleurs, la

demande croissante de services dans un contexte où l'offre de main-d'œuvre demeure limitée engendre des problèmes liés à l'épuisement professionnel, au roulement accru du personnel, à la surcharge de travail, et à la diminution de la capacité à initier des projets organisationnels. Malgré la difficulté à retenir les ressources humaines, pour certains organismes comme les centres d'action bénévole, le taux de rétention est de 75% sur 3 ans et ils peuvent même refuser les bénévoles alors que les autres ont de la difficulté à attirer des bénévoles. Cependant, la réalité est que tous les OBNL dépendent du même bassin et sont confrontés aux mêmes défis.

### **4.2.3. Les financements**

Les capacités financières constituent un défi majeur pour les OBNL. Les financements, et plus particulièrement ceux axés sur les missions, représentent un enjeu important pour les OBNL en constituant un frein à l'accès aux formations. En effet, la gestion des missions des OBNL exige un investissement considérable en temps et en ressources, ce qui entraîne souvent une indisponibilité pour les formations. Aussi, les OBNL sont contraints à concentrer leurs efforts sur leurs missions immédiates, au détriment d'initiatives à plus long terme, ce qui limite leurs capacités financières. Par exemple, les gestionnaires consacrent une part importante de leur temps à remplir des demandes de subventions, souvent au détriment de l'accomplissement des tâches quotidiennes. Ce déséquilibre impacte négativement les résultats des OBNL, lesquels conditionnent leur accès aux financements axés sur les missions. Ainsi, des résultats insuffisants limitent les financements à la mission, tandis que l'insuffisance de ces financements entrave la capacité des OBNL à obtenir de meilleurs résultats. C'est un cercle vicieux qui peut compromettre la durabilité et l'efficacité des OBNL. Afin de répondre à ces défis, certains participants estiment qu'il est essentiel de privilégier des mécanismes de financement pluriannuels axés sur les missions, plutôt que des subventions ponctuelles centrées uniquement sur des projets spécifiques. Selon eux, une telle approche permettrait de réduire la pression liée à la gestion de fonds à court terme et de soutenir la stabilité des opérations des OBNL. Par ailleurs, les capacités financières limitées de nombreux OBNL restreignent leur accès à certaines formations, car certains organismes n'ont pas les moyens de financer des formations, alors que d'autres sont entièrement gérés par des bénévoles, ce qui complique davantage l'accès à la formation. Un participant l'exprime en ces termes :

« Beaucoup d'organismes me contactent pour que je les aide à faire des plans de recrutement. Je leur dis Ben pour faire un bon plan de recrutement annuel, il faut investir un 04h, Ben là ça va coûter 200 \$. Puis ils vont me dire Ben je n'ai pas le budget pour. Fait que le défi argent est vraiment beaucoup là, surtout au niveau du soutien Conseil. » (Répondant 2).

Enfin, le manque de financement reste un défi important qui pousse les OBNL à être plus créatifs, car ils doivent faire beaucoup avec peu.

#### 4.2.4. Le déficit de communication

La communication constitue un enjeu de première importance pour les OBNL. Les participants soulignent un déficit de communication au sein de l'écosystème qui limite la visibilité et la connaissance des services existants. Par exemple, bien que de nombreux services d'accompagnement à coûts réduits soient disponibles, par manque de communication, les OBNL se tournent souvent vers des prestataires privés, dont les tarifs sont nettement plus élevés. Un participant indique ce qui suit :

« Puis c'est vrai que ce n'est pas toutes les OBNL qui ont le réflexe d'aller chercher ce genre de service. Là c'est juste à Sherbrooke avec la cellule de mentorat de Sherbrooke, on a accès à du mentorat pour un prix très modique là. Puis il y a plein de gens qui ne sont pas au courant qu'ils peuvent bénéficier de ça, donc tu sais, c'est sûr qu'il y a quelque chose au niveau des communications là, [...]. Mais c'est ça, que les gens soient capables de connaître les services qui sont offerts aussi par les parapublics à Sherbrooke ou dans d'autres villes du Québec ou dans d'autres MRC, il y en offre des services. Tu sais que des fois quand tu ne sais pas bien, tu vas aller chercher au privé, mais ça va te coûter vraiment plus cher. » (Répondant 4).

Pour plusieurs participants, une offre de service, aussi accessible soit-elle, reste inefficace si elle n'est pas connue des organismes susceptibles de l'utiliser. C'est notamment le cas du coaching et du mentorat, proposés à des tarifs abordables, mais largement méconnus par les OBNL. Le problème de communication est plus marqué par le manque d'offres suffisantes en matière de formations sur les stratégies de communication. Cette carence complique davantage la capacité des OBNL à mettre en place des approches efficaces pour mieux se faire connaître, collaborer avec leurs parties prenantes et accéder aux ressources disponibles. Par conséquent, une amélioration de la communication interne et externe apparaît comme une priorité pour renforcer leur performance et maximiser leur impact.

#### 4.2.5. L'absence de formations spécifiques

Un défi significatif auquel font face les OBNL réside dans l'absence de compétences spécialisées pour gérer certains aspects clés de leur fonctionnement, notamment l'adéquation des compétences au sein de leurs équipes. Un participant l'exprime comme suit :

*« C'est ce qui est le plus lucratif pour un organisme en lucratif, d'avoir ses propres formations, ses propres contenus, puis d'avoir des personnes ressources capables des données, tu sais, monter des formations, monter du contenu, [...], il faut avoir beaucoup d'informations. Il faut avoir des personnes ressources pour le faire. »*  
(Répondant 2).

Contrairement à d'autres secteurs, les participants soulignent qu'il n'existe pas d'institution de formation professionnelle spécifiquement dédiée à la gestion des OBNL, que ce soit dans les domaines de la gestion des ressources humaines ou d'autres fonctions essentielles telles que le financement, la communication ou la mobilisation des bénévoles. Un participant indique ce qui suit à ce sujet :

*« L'ensemble du secteur est en train sans le savoir de s'orienter vers de plus en plus de professionnalisation et demande d'avoir des professionnels. Que ça soit des professionnels en collecte de fonds, que ce soit des professionnels en communication, en comptabilité, en reddition de comptes, en demande de financement et que ce qui implique que les petits organismes vont avoir de plus en plus de difficultés. Juste un exemple typique-là, c'est que la loi 25<sup>3</sup> par exemple, Ben ce qu'elle met en place, ça va être difficile à tenir par un conseil d'administration 100% bénévole. La pénurie de main-d'œuvre demande d'avoir de plus en plus de connaissances en RH. Ainsi de suite, fait que les petits organismes vont avoir de plus en plus de problèmes. »* (Répondant 3).

Par ailleurs, les participants mentionnent que même lorsque des formations pertinentes sont proposées, celles-ci sont souvent offertes sous forme de programmes à la carte, ce qui en augmente le coût, les rendant difficilement accessibles pour la majorité des OBNL. Cette situation limite la capacité

---

<sup>3</sup> [Loi 25 sur la protection des renseignements personnels des citoyens du Québec - Entrée en vigueur de nouvelles dispositions qui font du Québec un chef de file mondial](#) Gouvernement du Québec

des OBNL à développer des compétences spécifiques pour relever des défis complexes et assurer leur pérennité.

### **4.3. Les opportunités de l'écosystème d'accompagnement**

L'écosystème d'accompagnement des OBNL comporte de nombreuses opportunités notamment l'interaction concrètes entre les OBNL, la complémentarité des missions des OBNL, la bonne structuration du réseau d'accompagnement des OBNL au Québec et la disponibilité de certains outils de gestion.

#### **4.3.1. L'interaction et mutualisation des services**

Dans certains domaines spécifiques, comme la communication, la collaboration entre les acteurs de l'écosystème des OBNL ne s'inscrit pas toujours dans une logique concurrentielle en raison du nombre restreint d'organismes spécialisés dans leur accompagnement. Ces acteurs jouent souvent un rôle de facilitateurs en mettant en relation différents OBNL pour répondre à des besoins particuliers, favorisant ainsi une dynamique de coopération constructive et de mutualisation des services. Ainsi, les OBNL vont s'engager sans réticence, de partager et de mutualiser certains de leurs services ainsi que leurs ressources humaines. Par exemple, une personne responsable de la gestion d'une base de données, de l'administration ou de la comptabilité au sein d'un organisme pourrait, dans le cadre d'un emploi à temps partiel (par exemple trois jours par semaine), consacrer le reste de son temps à un autre organisme partenaire. Un participant exprime l'intérêt de la mutualisation comme suit :

*« Un Les autres centres d'action bénévole en Estrie n'offrent pas de service de plan de recrutement formation, de gestion RH bénévole. Ils ne les offrent pas, donc on sait qu'on a le créneau action bénévole pour ça. On ne viendra froisser personne si on offre ça en Estrie parce que ça ne se fait pas à ma connaissance pour le moment. » (Répondant 2).*

Ce type de collaboration permettrait non seulement une optimisation des compétences, mais aussi la création de postes plus attractifs et stimulants pour les professionnels des ressources humaines, qui auraient ainsi l'occasion de contribuer à plusieurs causes complémentaires.

### 4.3.2. La complémentarité des missions des OBNL

Les participants soulignent qu'en général, les OBNL préfèrent s'entraider au lieu de se marcher sur les pieds, il y a une sorte de complémentarité dans leurs missions. Les services offerts par les OBNL ne se dédoublent pas, car s'il y en a qui sont déjà par d'autres organisations spécialisées moyennant rémunération. Cette décision stratégique reflète l'engagement des OBNL à ne pas entrer en concurrence avec entre eux, mais plutôt à compléter leur offre. La force du milieu repose sur une excellente collaboration entre les OBNL. Un participant l'exprime en ces termes :

*« Le défi, c'est qu'on est sur le même territoire, auprès des mêmes organismes. Fait que c'est comment qu'on se démarque, comment qu'on arrive à répondre aux besoins sans jouer dans les plates-bandes de personnes ? Je pense que ça se fait parce qu'on communique et tout. On a le même bassin d'organismes, puis un peu les mêmes défis, donc il faut être complémentaire. » (Répondant 2).*

Cette complémentarité favorise le partage de contenus de formation, permettant ainsi d'élargir l'offre sans nécessiter la création systématique de nouveaux modules. Cette approche optimisée renforce l'efficacité collective tout en limitant les redondances. Ainsi, les organismes qui exercent des missions similaires n'interviennent pas toujours dans la même sphère géographique. Et lorsqu'ils interviennent dans le même secteur, ceux-ci préfèrent d'une part se regrouper et désigner un pilote : c'est le cas des cuisines collectives dans les régions. D'autre part, il y a des organismes qui décident volontairement de ne pas exercer une partie de leur mission lorsque celle-ci est assurée par un autre organisme de la région. Par exemple, un participant indique que les CAB de Montréal, Sherbrooke et Québec n'assurent pas le service de maintien à domicile (dépannage alimentaire, accompagnement au transport et friperie) parce qu'ils estiment qu'il y a déjà d'autres organismes qui le font et ils se concentrent sur la promotion, la valorisation et le développement de l'action bénévole.

### 4.3.3. La bonne structuration du réseau des OBNL

Le réseau d'accompagnement des OBNL au Québec est bien structuré ce qui explique la complémentarité des missions des OBNL, car il existe une visibilité sur l'ensemble de leurs missions. En effet, compte tenu de la complémentarité des missions de plusieurs OBNL à l'échelle régionale ou locale, chaque MRC, chaque territoire a un pôle d'économie sociale qui accompagne les OBNL. C'est

le cas des corporations de développement communautaire (CDC) ou des tables des quartiers qui constituent les principaux regroupements d'OBNL au Québec. Au niveau provincial, il y a le réseau québécois des OSBL d'habitation (RQOH) qui regroupe 8 fédérations régionales qui représentent 1250 organismes sans but lucratif d'habitation autonomes et indépendants des gouvernements. Avec l'évolution de l'environnement, les organismes estiment qu'il devient de plus en plus nécessaire voire indispensable de repenser en profondeur leur collaboration pour pérenniser le secteur. Un participant le dit en ces termes :

*« Je pense que les gens ont enfin compris que si on veut avoir un avenir en philanthropie, on doit complètement travailler différemment. On doit travailler ensemble et je pense que la plupart des donateurs, pour avoir discuté avec des grandes familles de ce monde qui donnent partout, sont tannés de se faire solliciter d'un bord, puis de l'autre. Ça ne vous tente pas de vous organiser pour nous solliciter qu'une seule fois, on va vous en donner à la hauteur de ce que vous avez besoin. Alors je pense qu'on doit s'organiser, sortir de la boîte, faire autrement, être plus proche des communautés pour mieux comprendre ce qui se passe, il faut innover. On est dans l'ère du changement. » (Répondant 5).*

Ainsi, les OBNL doivent désormais être plus créatifs et adopter des approches innovantes.

#### **4.3.4. La digitalisation des ressources et des outils**

Il existe plusieurs outils de gestions à la disposition des OBNL. Cependant, si les outils existent, il faudrait qu'ils soient simples et efficaces parce que les OBNL n'ont pas suffisamment de temps pour assimiler des outils complexes. Depuis la pandémie, il y a eu une baisse marquée de la participation aux activités de formation. Ce changement a conduit certaines organisations à adapter leurs pratiques en matière de transfert de connaissances en développant divers outils autonomes, tels que des aide-mémoires, des fiches d'information et des ressources pratiques, portant sur des thématiques liées à la gestion des ressources humaines. Avec la digitalisation des pratiques, il y a des tutoriels vidéo pour permettre aux acteurs d'avoir une certaine autonomie. En plus de la documentation disponible en ligne, la plupart des sessions de formations sont enregistrées et mises en ligne. Un participant indique ce qui suit :

« Nous avons mis toute la documentation sur notre plateforme d'apprentissage en ligne, pour que les organismes puissent y revenir à tout moment ». Un autre participant rajoute : « Donc on peut, sur notre site internet, on a maintenant une page outils aux organismes, donc on les met là aussi, donc on les diffuse par le bulletin d'information, on les envoie par courriel aux organismes mais ils sont toujours sur le site. Ça peut être une auto-évaluation du Conseil d'administration, ça peut être [...] une "check-list" des tâches des administrateurs, une "to do list" » (Répondant 6).

Ces outils visent à offrir un accès souple, efficace et ciblé à de l'information pertinente, tout en tenant compte des nouvelles contraintes de disponibilité et de mobilisation des participants.

#### **4.3.5. Les prix des offres de services adaptés aux OBNL**

Les organisations de l'écosystème adaptent souvent les coûts de leurs offres de services aux besoins spécifiques des OBNL. Cette approche sur mesure constitue l'une des particularités de ces organisations comparées à d'autres organisations de consultants qui appliquent plutôt des modèles standardisés, notamment en matière de planification stratégique. Ainsi, un participant indique ce qui suit :

« Puis ça coûte tellement dans le sens où, pour nous, c'est comme des bagnoles quoi. Tu sais, t'as le modèle économique, t'as le modèle classique, puis t'as le modèle haut de gamme là, puis en fonction des besoins, puis du temps. Qui est disponible pour investir dans une démarche comme celle-là, puis en fonction de ce que les gens veulent, il y a plein d'ingrédients qu'on peut ajouter ou enlever en fait, pour faire en sorte de répondre à un besoin avec un budget que les gens disposent. » (Répondant 7).

Ainsi, cette souplesse permet de répondre de manière efficace aux besoins exprimés, tout en respectant les contraintes budgétaires des organismes.

### **4.4. Les menaces de l'écosystème d'accompagnement**

#### **4.4.1. La perception négative de l'image organisationnelle**

Selon certaines perspectives, les OBNL souffrent d'une perception défavorable auprès de la population. Ils sont souvent considérés comme des structures employant un personnel moins compétent et moins compétitif que dans d'autres secteurs. Un participant l'exprime en ces termes :

*« On est souvent regardé de haut, malheureusement, c'est du communautaire. Alors tu sais, c'est du bas de gamme, ils n'ont pas d'argent, tu sais, c'est des sous-sols d'Église et c'est pour ça aussi que les gens ne nous voyaient pas non plus comme des gestionnaires d'entreprises, mais nous voyaient comme n'importe qui peut le faire. Soit, tu fais ça là comme à ta retraite là, puis tu gères un organisme à but non lucratif. » (Répondant 5)*

Cette perception négative est accentuée par le fait que la majorité des formations destinées aux OBNL ne mènent ni à une certification ni à une diplomation officielle, ce qui peut limiter leur reconnaissance professionnelle. Par ailleurs, même lorsque les formations sont disponibles, leur accessibilité est fortement compromise par des contraintes organisationnelles (proximité géographique, financement, temps, etc.). Les OBNL manquent fréquemment de main-d'œuvre et de temps, ce qui rend difficile leur participation à des activités de perfectionnement. En outre, les priorités organisationnelles, souvent orientées vers la gestion des urgences et des missions quotidiennes, contribuent à un essoufflement généralisé des ressources humaines et une pénurie de personnel.

#### **4.4.2. Le manque de projection à long terme**

Selon certains participants, l'incapacité des OBNL à se projeter dans le long terme constitue une difficulté majeure. Cela est dû à plusieurs facteurs notamment l'instabilité du financement public, au contexte socio-économique et aux ressources limitées. Un participant explique en ces termes :

*« Les bénévoles d'expertise n'ont aucun financement qui vient du gouvernement actuellement. On n'a pas de contraintes, mais malheureusement on a une contrainte, c'est celle de manquer d'agilité parce qu'il nous manque d'argent » (Répondant 8).*

En effet, la gestion urgente des actions à court terme (gestion de la pénurie de main-d'œuvre, recherche de financements, mobilisation des bénévoles, etc.) accapare une grande partie des ressources et de l'attention des OBNL. Cette dynamique limite leur capacité à élaborer des stratégies durables et à envisager un développement à long terme. En conséquence, le levier de la croissance demeure difficile à activer pour ces organismes. Pris dans une dynamique de gestion répétitive des priorités, les OBNL peinent à concevoir et à mettre en œuvre des plans structurés visant à assurer leur pérennité et leur

impact futur. Cette difficulté à se projeter dans un horizon éloigné constitue un frein significatif à leur capacité d'adaptation, d'innovation et de croissance.

#### **4.4.3. L'absence de modèle d'affaire propre aux OBNL**

Elle représente un défi important, particulièrement au stade de leur création. Les services d'accompagnement spécialisés dans ce processus sont peu nombreux, ce qui limite les possibilités pour ces organismes d'être orientés efficacement et d'élaborer un modèle d'affaires solide. Cette absence d'encadrement contribue souvent à l'abandon du processus de création en raison de ressources insuffisantes. Cependant, lorsque les OBNL parviennent à voir le jour, ils rencontrent fréquemment des difficultés à s'inscrire dans une catégorie précise en raison de missions souvent confuses ou mal définies. Cette indétermination nuit à leur capacité de se positionner clairement dans l'écosystème et de répondre de manière ciblée aux besoins qu'ils souhaitent combler, compromettant ainsi leur efficacité et leur pérennité.

#### **4.4.4. La prolifération des OBNL**

Elle constitue un défi significatif pour l'efficacité de l'écosystème. Bien que la création de nouveaux OBNL soit souvent motivée par la volonté de répondre à des problématiques sociétales spécifiques, cette multiplication a pour effet de fragmenter les ressources disponibles. Les financements, qui proviennent des mêmes sources, doivent être répartis entre un nombre croissant d'organismes, ce qui réduit les montants attribués à chacun. C'est dans ce sens qu'un participant indique ce qui suit :

*« Ben c'est sûr qu'il y a plusieurs organismes qui font la même chose. Mais ce n'est pas dans le même secteur et ils sont subventionnés souvent par le gouvernement là avec le PSOC ou par Centraide. Puis, ces 2 organismes là refusent, qu'il y ait le même service dans le même secteur. S'il n'y a pas assez de demandes, donc ils ne pourront pas avoir leur financement s'il y a des doubles des services. » (Répondant 1).*

Cette dynamique affaiblit la capacité d'action des OBNL en diluant les ressources financières et humaines nécessaires à leur fonctionnement. Plutôt que de renforcer l'impact collectif, la multiplication des OBNL peut entraîner une dispersion des efforts et une compétition accrue pour des ressources déjà limitées, compromettant ainsi l'efficacité du secteur.

#### 4.4.5. Érosion de l'engagement bénévole

Cette problématique est étroitement liée à celle des ressources humaines. En effet, la pénurie de main d'œuvre complique la mise en place d'un encadrement adéquat pour les bénévoles, par conséquent, limite leur intégration dans les organisations. Une participante l'exprime en ces termes :

*« Donc c'est dur à recruter la main-d'œuvre spécialisée et aussi bénévole. C'est dur de recruter en ce moment des personnes, puis les bénévoles il faut quelqu'un pour les encadrer. Donc c'est un peu le serpent qui se mord la queue, si je n'ai personne, mais je ne peux pas recruter des bénévoles parce qu'on ne peut pas les superviser. »*  
(Répondant 9).

Cette situation crée une dynamique vicieuse : sans personnel disponible, il devient difficile de recruter et de superviser des bénévoles, ce qui accentue encore les contraintes en matière de ressources humaines. Aussi, avec le départ à la retraite des bénévoles âgés, la nouvelle génération est plus intéressée par le bénévolat ponctuel, car elle n'a pas souvent le temps de s'impliquer. Celui-ci est plus flexible et répond à leur besoin à court terme. Un participant l'exprime comme suit :

*« Aujourd'hui le bénévolat ponctuel répond à un besoin que les gens ont du bénévolat, c'est-à-dire les gens aujourd'hui cherchent moins l'engagement »* (Répondant 8).

Ce constat reflète une réalité préoccupante pour les OBNL. En fait, les motivations des bénévoles beaucoup changé selon les participants. Ils estiment qu'avant, la principale motivation était de redonner aux autres. Mais, cette tendance se retrouve en bas de la liste des motivations maintenant, car la première motivation, c'est de réaliser une activité de socialisation. Aussi, ils pensent que la reconnaissance et la façon de montrer l'implication des gens constituent une motivation importante à l'engagement bénévole.

#### 5.0. Synthèse et conclusion générale

L'analyse de l'écosystème d'accompagnement des OBNL au Québec met en évidence un système à la fois robuste dans ses fondations et fragile dans son fonctionnement quotidien. Cet écosystème repose sur une forte mobilisation des acteurs, une culture de collaboration bien ancrée et une grande diversité

d'expertises, mais il demeure confronté à des tensions structurelles qui limitent sa capacité à soutenir durablement les organisations qu'il aspire à accompagner.

### **Quelques forces indéniables de l'écosystème**

Premièrement, l'écosystème d'accompagnement des OBNL se distingue par une dynamique de collaboration et d'entraide qui mérite notre attention. En effet, les acteurs rencontrés décrivent un milieu où la complémentarité prévaut sur la concurrence. Les organismes partagent des contenus de formation, se réfèrent mutuellement pour des mandats et mutualisent certaines ressources afin de maximiser leur impact collectif. Cette logique collaborative constitue l'une des principales forces du secteur en ce sens qu'elle permet de répondre à une diversité de besoins. Elle favorise également la circulation des savoirs et le développement de pratiques adaptées aux réalités spécifiques des OBNL.

Deuxièmement, un autre atout majeur de cet écosystème réside dans la diversité et l'accessibilité des services offerts. Notre étude démontre que les offres d'accompagnement couvrent un large éventail de thématiques essentielles à la vie organisationnelle des OBNL, notamment la gouvernance, les ressources humaines, les finances, la communication et la mobilisation des bénévoles. Puis, l'adaptation des formats de formation (en présentiel, à distance ou en mode hybride) a amélioré l'accessibilité pour de nombreux organismes, en particulier ceux situés hors des grands centres urbains. De plus, la flexibilité tarifaire observée chez plusieurs organisations d'accompagnement témoigne d'une réelle volonté de tenir compte des contraintes financières auxquelles les OBNL sont généralement confrontés.

Troisièmement, notre rapport met également en exergue que l'écosystème d'accompagnement des OBNL se distingue par une forte capacité d'adaptation aux contraintes du terrain. En effet, confrontés à des ressources limitées, à un manque de temps et à des besoins organisationnels de plus en plus complexes, les acteurs de l'écosystème ont développé des pratiques d'accompagnement souples. Ladite souplesse se traduit par la diversification des formats d'intervention, notamment des formations courtes, des outils autonomes, des capsules numériques et des accompagnements ponctuels, mieux alignés sur la réalité opérationnelle des OBNL. Enfin, l'écosystème a su tirer des enseignements collectifs, notamment à la suite de la pandémie, pour accélérer la digitalisation et renforcer l'autonomie des OBNL.

## **Quelques défis importants à considérer**

Malgré ces forces qui portent à l'optimisme, l'écosystème demeure fragilisé par plusieurs faiblesses structurelles persistantes largement documentées dans la littérature. En particulier, les enjeux de gouvernance apparaissent comme l'un des points de vulnérabilité le plus évident. Bien que des formations existent, la difficulté à mobiliser les administrateurs, le manque de temps et la faible reconnaissance des responsabilités associées aux fonctions de gouvernance limitent leur efficacité. À cela s'ajoutent des défis importants en matière de ressources humaines, caractérisés par un taux de rotation élevé du personnel, une pénurie de main-d'œuvre qualifiée et un épuisement professionnel croissant. Ces phénomènes nuisent à notre avis à la pérennisation des compétences et freinent les capacités d'apprentissage organisationnel.

Un autre défi auquel fait face l'écosystème d'accompagnement des OBNL a trait aux contraintes financières, qui constituent un obstacle transversal qui affecte l'ensemble de l'écosystème. La dépendance à des financements ponctuels, souvent axés sur des projets spécifiques plutôt que sur les missions, place les OBNL dans une logique de court terme. La recherche constante de subventions mobilise une part considérable du temps des gestionnaires, au détriment de la planification stratégique, de la formation et du développement organisationnel. Ce cercle vicieux limite l'accès à des services d'accompagnement pourtant essentiels et renforce manifestement la précarité structurelle du secteur.

Un troisième défi important ayant émergé de notre analyse est lié à la capacité de l'écosystème à se maintenir et à se renouveler. L'instabilité des financements publics, l'érosion progressive de l'engagement bénévole, la fragmentation de l'offre et la multiplication des OBNL contribuent à une dilution des ressources et à une complexification de l'environnement. À cela s'ajoute un contexte socio-économique défavorable, marqué par l'inflation et l'augmentation des besoins sociaux, qui accentue l'écart entre les attentes envers les OBNL et leurs capacités réelles d'action.

## **De quelques pistes pour renforcer l'écosystème**

Malgré ces faiblesses, l'écosystème recèle néanmoins des opportunités importantes qui pourraient être davantage exploitées. À la lumière de ces constats, nous formulons plusieurs pistes de renforcement qui nous paraissent prioritaires.

1. Il semble d'abord nécessaire de rééquilibrer les modèles de financement en faveur de mécanismes pluriannuels axés sur les missions, afin de soutenir la stabilité et la planification à long terme des OBNL.
2. Il importe ensuite de revaloriser la gouvernance en développant des parcours de formation adaptés aux administrateurs bénévoles et en accompagnant davantage les conseils d'administration lors des moments charnières de la vie organisationnelle.
3. Un effort collectif devrait être consacré à améliorer la lisibilité et la communication de l'écosystème, afin que les OBNL puissent pleinement bénéficier des ressources existantes.
4. La mutualisation des services, notamment dans les fonctions transversales telles que les ressources humaines, la communication ou l'administration, apparaît comme une voie prometteuse pour optimiser l'utilisation des compétences et créer des postes plus attractifs.
5. Enfin, la digitalisation des ressources et des outils offre des perspectives intéressantes pour favoriser l'autonomie des OBNL et réduire les coûts d'accompagnement, à condition que ces outils demeurent simples et adaptés à leurs réalités.

En définitive, le renforcement de l'écosystème d'accompagnement des OBNL consiste à mieux articuler ceux qui existent déjà, à réduire les zones de fragilité identifiées et à permettre aux organismes de sortir d'une gestion en mode urgence. Nous soutenons que c'est à cette condition que l'écosystème pourra soutenir durablement les OBNL dans l'accomplissement de leurs missions et dans leur contribution essentielle au développement social et communautaire du Québec.

## Bibliographie

- Bansal, P. (Tima), Smith, W. K., & Vaara, E. (2018). New Ways of Seeing through Qualitative Research. *Academy of Management Journal*, 61(4), 1189-1195. <https://doi.org/10.5465/amj.2018.4004>
- Gazley, B., & Guo, C. (2020). What do we know about nonprofit collaboration? A systematic review of the literature. *Nonprofit Management and Leadership*, 31(2), 211-232. <https://doi.org/10.1002/nml.21433>
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research : Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Kwan, C. K., Ling, H. W. H., Yan Shum, M. H., & Wong, K. T. W. (2024). Challenges encountered by nonprofit employees during the COVID-19 crisis : A mirror reflecting nonprofit leaders' performance. *Nonprofit Management and Leadership*, 34(3), 729-743. <https://doi.org/10.1002/nml.21585>
- Longtin, D. (2024). *Pratiques innovantes de fondations en matière de financement participatif ou sans restriction : Études de cas sur le transfert de capital*. Philab. <https://philab.uqam.ca/publication/pratiques-innovantes-de-fondations-en-matiere-de-financement-participatif-ou-sans-restriction-etudes-de-cas-sur-le-transfert-de-capital/>
- Loomis, J. (2020). The COVID wildfire : Non-profit organizational challenge and opportunity. *Canadian journal of nonprofit and social economy research*, 11(2), 8-8.
- Mirae, K., Étienne, C., & Sowa, J. (2025). The Nonprofit Starvation Cycle : The Extent of Overhead Ratios' Manipulation, Distrust, and Ramifications. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 54(1), 151-175. <https://doi.org/10.1177/08997640241233724>
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research & Evaluation Methods : Integrating Theory and Practice* (4<sup>e</sup> éd., Vol. 2). SAGE Publications.
- Prentice, C. R., Carroll, R., Brennan, J. F., & Brudney, J. L. (2023). Nonprofit Supply and Citizen Demand : A Spatial Analysis of the Market for Third Sector Services. *Public Administration Quarterly*, 47(1), 87-105. <https://doi.org/10.37808/paq.47.1.4>
- Robson, C., & McCartan, K. (2016). *Real World Research* (4<sup>e</sup> éd.). John Wiley & Sons.

- Roy, M. J., Eikenberry, A. M., & Teasdale, S. (2021). The marketization of the third sector? Trends, impacts and implications. In *Research Handbook on Nonprofit Governance* (p. 371-390). Edward Elgar Publishing.  
<https://www.elgaronline.com/edcollchap/edcoll/9781788114905/9781788114905.00031.xml>
- Sibisi, N., & Makka, A. (2021). Financial challenges experienced by South African non-profit organisations regarding CSR implementation. *Social Responsibility Journal*, 18(6), 1089-1105.  
<https://doi.org/10.1108/SRJ-12-2019-0397>
- Zhao, R., Bies, A., & Kim, S. M. (2025). Employee Compensation of Nonprofit Child Welfare Agencies in New York: Crises and Strategies. *Nonprofit Management and Leadership*, 35(3), 559-570. <https://doi.org/10.1002/nml.21629>

## Annexe 1 : Liste des organisations participantes

Nom de l'organisation	Type d'organisation	Ancienneté	Région administrative	Offre de service
Credo	Entreprise de consultation	Entre 5 et 10 ans	Montréal	Formation, diffusion de connaissances, accompagnement
Territoires innovants en économie sociale et solidaire	Autre	Entre 5 et 10 ans	Montréal	Diffusion de connaissances et accompagnement
Coopérative Niska	Entreprise de consultation	Plus de 10 ans	Estrie	Formation
Centraide Québec, Chaudière-Appalaches et Bas-Saint-Laurent	Fondation	Plus de 10 ans	Capitale nationale	Accompagnement
Centre d'action bénévole de Sherbrooke	OSBL/OBNL	Plus de 10 ans	Estrie	Formation, diffusion de connaissances, accompagnement
Fondation Québec philanthrope	Fondation	Plus de 10 ans	Capitale nationale	Diffusion de connaissances
Agence Lumina	Entreprise privée	Moins de 3 ans	Montréal	Formation
Bénévoles d'Expertise	OSBL/OBNL	Plus de 10 ans	Capitale nationale	Accompagnement
Convergence action bénévole	OSBL/OBNL	Plus de 10 ans	Chaudière-Appalaches	Formation, diffusion de connaissances, accompagnement
Réseau québécois des organismes sans but lucratif d'habitation	Regroupement	Plus de 10 ans	Partout dans la province	Formation et diffusion de connaissances
Natasha Gupta Services-conseils	Entreprise privée	Plus de 10 ans	Partout dans la province	Formation
Institut Mallet pour l'avancement de la culture philanthropique	OSBL/OBNL	Plus de 10 ans	Partout dans la province	Diffusion de connaissance

L'Observatoire Estrien du développement des communautés. OEDC	OSBL/OBNL	Entre 3 et 5 ans	Estrie	Diffusion de connaissances et accompagnement
Espace OBNL	Entreprise privée	Entre 3 et 5 ans	Partout dans la province	Formation et diffusion des connaissances
Fondation J.A Bombardier	Fondation	Plus de 10 ans	Partout dans la province	Formation et diffusion de connaissances, parfois accompagnement
PME Montréal	OSBL/OBNL	Plus de 10 ans	Montréal	Accompagnement et diffusion de connaissances au besoin
Épisode	Entreprise privée	Plus de 10 ans	Montréal	Formation, diffusion de connaissances, accompagnement

## Annexe 2 : Guide d'entrevue semi-structurée

1. Pouvez-vous vous présenter ainsi que votre parcours ?
2. Quelles sont les missions de votre organisation ?
3. Parlez-nous des défis auxquels font face les OBNL ?
4. Que pensez-vous de l'écosystème ou du réseau d'aide/d'accompagnement des OBNL au Québec ?
5. Est-ce que les OBNL reçoivent suffisamment d'aide et d'appui de qualité ?
6. À votre avis, comment peut-on mieux aider les OBNL à atteindre leur mission et à pérenniser leurs activités ?
7. Avez-vous d'autres points qu'on n'a pas abordé que vous souhaiteriez qu'on aborde ?

### Annexe 3 : Tableaux de synthèse du diagnostic de l'écosystème d'accompagnement des OBNL

#### Forces de l'écosystème d'accompagnement des OBNL

Forces	Détails	Illustrations
<b>1. Expertise sectorielle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Spécialisation exclusive OBNL</li> <li>- Valeurs sociales fortes</li> <li>- Impact direct sur le secteur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « On s'est spécialisé vraiment juste en OBNL... pour qu'ils aient une image à la hauteur de la qualité des services qu'ils offrent. »</li> <li>• « On sert le secteur OBNL au quotidien, même si on est une firme conseil privée, nos valeurs sociales sont très fortes et on impacte directement les OBNL. »</li> </ul>
<b>2. Flexibilité tarifaire et adaptation budgétaire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Banques d'heures dégressives</li> <li>- Solutions sur mesure selon budget</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « On offre des banques d'heures : pour 40 h, on est à 95 \$/h, pour 60 h à 90 \$/h. »</li> <li>• « Si leur budget est serré, on adapte la solution : on utilise un modèle ou un template préexistant pour réduire le temps de production. »</li> </ul>
<b>3. Collaboration et entraide</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Partage de clients entre agences spécialisées</li> <li>- Mutualisation des bonnes pratiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « Entre agences spécialisées en OBNL, on s'entraide et se partage des clients : si je ne peux pas, je t'oriente vers un collègue compétent. »</li> <li>• « Dans cet écosystème, la collaboration est très forte : les regroupements se partagent les bonnes pratiques et mutualisent leurs ressources. »</li> </ul>
<b>4. Couverture géographique et mode numérique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accompagnement à distance sur tout le Québec</li> <li>- Formations en ligne pour organismes éloignés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « Vu que c'est majoritairement numérique, on peut accompagner des organismes d'un peu partout au Québec : on n'a pas de limite territoriale. »</li> <li>• « La formation en ligne permet de rejoindre des OBNL éloignés qui ne pourraient pas se déplacer pour une journée de formation. »</li> </ul>

<b>5. Promotion de l'autonomie des clients</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Outils pensés pour usage autonome</li> <li>- Guides et fiches pratiques téléchargeables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « La majorité des outils qu'on utilise sont pensés pour qu'ils soient autonomes : on fournit tutoriels et guides pour qu'ils puissent faire les mises à jour eux-mêmes. »</li> <li>• « On crée des fiches pratiques et des auto-évaluations téléchargeables pour que chaque OBNL puisse progresser à son rythme. »</li> </ul>
<b>6. Ressources spécialisées et outils pratiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Publication régulière de contenus</li> <li>- Capsules vidéo thématiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « Chaque semaine, on publie du contenu : 124 textes, 40 outils pratiques et 168 capsules vidéo pour répondre à des besoins précis. »</li> <li>• « On développe des capsules techniques de 20–25 min sur des sujets comme l'assurance des administrateurs ou la gestion de crise. »</li> </ul>
<b>7. Engagement solide des bénévoles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réseau de 170 experts bénévoles</li> <li>- Bénévolat ponctuel à haute rétention</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « On compte 170 bénévoles experts ; le bénévolat ponctuel y répond à un besoin : taux de rétention de 75 % sur 3 ans. »</li> <li>• « Chaque bénévole formé et encadré se voit garantir un mandat dans l'année : on refuse même des candidats pour assurer la qualité. »</li> </ul>
<b>8. Offre de formation sur mesure et ateliers adaptés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tarification modulée selon durée et contenu</li> <li>- Formations régulières et sur demande</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « Pour une formation sur demande de 2 h 30, c'est 300 \$ ; pour 5 h, 550 \$ : on ajuste le contenu au besoin spécifique de l'organisme. »</li> <li>• « On propose aussi des formations régulières en groupe sur la gouvernance et le recrutement de bénévoles, sur demande dans l'organisme. »</li> </ul>

### Faiblesses de l'écosystème d'accompagnement des OBNL

Faiblesses	Détails	Illustrations
<b>1. Manque de financement adéquat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence de subventions publiques durables</li> <li>- Budget OBNL souvent insuffisant</li> <li>- Coût des services freinant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « Les bénévoles d'expertise n'ont aucun financement qui vient du gouvernement actuellement ; notre seul financement vient, entre autres, de dons de l'entreprise privée, puis de nos partenaires municipaux. »</li> <li>• « Le défi financier d'arriver, d'avoir assez de sous pour pouvoir subvenir aux besoins, et pouvoir aussi payer les formations : j'ai besoin de toi 2–3 h, ça va coûter 150 piastres, ils disent “j'ai pas d'argent pour ça” »</li> <li>• « Il faut investir 4 h dans ton année pour faire un bon plan de recrutement annuel : ça va coûter 200 \$, mais ils n'ont pas le budget pour ça ; le défi argent est vraiment beaucoup là »</li> </ul>
<b>2. Recherche de financements chronophage</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Temps de planification et rédaction long</li> <li>- Nécessité d'échelonner les contrats</li> <li>- Tension temps/argent</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « Beaucoup d'organismes me contactent pour que je les aide à faire des plans de recrutement : je leur dis : “Pour faire un bon plan de recrutement annuel, il faut investir 4 h dans ton année.” »</li> <li>• « Le temps manque... parfois je dois échelonner les contrats parce que la personne n'arrive pas à booker une rencontre ; le temps et l'argent sont les deux premiers défis au quotidien. »</li> <li>• « Ils me disent “j'ai pas d'argent pour ça” quand je propose 2–3 h de soutien-conseil à 150 \$ ; le temps que je passe à monter du contenu de formation, c'est nous qui le mettons de l'avant, le temps et l'argent là-dessus. »</li> </ul>

<b>3. Turnover élevé &amp; pérennisation des compétences</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conditions salariales peu attractives</li> <li>- Perte de savoir-faire</li> <li>- Absence de plan de succession</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « Il y a beaucoup de roulement de personnel... avec des conditions salariales peu compétitives, les gens partent dès qu'ils ont l'occasion. »</li> <li>• « Pour pérenniser cette offre de formation, il faut des personnes ressources ; sinon, quand la personne quitte, on perd tout le contenu. »</li> <li>• « ...avec la pénurie de main d'œuvre, le communautaire perd beaucoup d'employés, ce qui complique la planification à long terme et accroît la pression sur ceux qui restent. »</li> </ul>
<b>4. Difficultés de recrutement &amp; disponibilité bénévoles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crise du bénévolat</li> <li>- Évolution des attentes des bénévoles</li> <li>- Tranche d'âge principale très occupée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « Aux organismes communautaires qui disent qu'ils ont de la misère à recruter autant sur leur conseil d'administration que des bénévoles... il faut penser autrement : ce qu'on faisait avant la COVID ne suffit plus. »</li> <li>• « Il y a vraiment une crise : c'est difficile de trouver des bénévoles en ce moment, la culture du bénévolat semble disparaître peu à peu. »</li> <li>• « La tranche d'âge la plus nombreuse est 45–65 ans, mais tous sont très occupés ; quelqu'un retraité aujourd'hui est aussi très pris, donc ils ont moins de disponibilité. »</li> </ul>
<b>5. Manque de temps pour planification &amp; gouvernance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Charge de travail élevée pour les gestionnaires</li> <li>- Rencontres difficiles à planifier</li> <li>- Annulations fréquentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « J'ai sondé les gestionnaires : ils passent en moyenne 25 h par semaine à encadrer leurs bénévoles (recrutement, reconnaissance, formation). »</li> <li>• « Je dois échelonner les rencontres : souvent, la personne ne peut pas réserver une séance rapidement, donc ça ralentit tout. »</li> <li>• « Les gens annulent leur inscription à une formation si ça ne rentre pas dans leur emploi du temps ; l'imprévu au travail passe avant tout. »</li> </ul>

<b>6. Outils et infrastructures désuets</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Base d'outils obsolètes</li> <li>- Faible adhésion aux plateformes existantes</li> <li>- Problèmes de fiabilité des listes de diffusion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « Les outils que vous êtes en train d'essayer de répertorier existent parfois déjà mais sont obsolètes et peu utilisés. »</li> <li>• « Passerelle fait exactement ça : c'est un regroupement de ressources, mais il n'y a pas d'adhésion globale des gens pour différentes raisons. »</li> <li>• « On parle d'infolettres : avec le taux de roulement actuel, quel est le taux d'ouverture ? Et comment bâtir une base de données fiable ? »</li> </ul>
---	---	--

### Opportunités de l'écosystème d'accompagnement des OBNL

Opportunités	Détails	Illustrations
<b>1. Digitalisation des ressources et de la formation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentation centralisée en ligne</li> <li>- Tutoriels vidéo pour prise en main autonome</li> <li>- Sessions et enregistrements en visioconférence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. « Nous avons mis toute la documentation sur notre plateforme d'apprentissage en ligne, pour que les organismes puissent y revenir à tout moment »</li> <li>b. « Je prépare des tutoriels vidéo pour que nos clients puissent modifier eux-mêmes leur site internet sans frais supplémentaires »</li> <li>c. « Pendant la pandémie, nous avons privilégié des sessions en visioconférence (Zoom/Teams) et partagé les enregistrements pour consultation ultérieure »</li> </ul>

<p><b>2. Consolidation et mutualisation des services</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Regroupement pour réduire les chevauchements</li> <li>- Base de données partagée</li> <li>- Recrutement collaboratif</li> </ul>	<p>a. « Plusieurs OBNL m’ont dit qu’ils aimeraient se regrouper tellement leurs offres se chevauchent, pour éviter la dispersion »</p> <p>b. « Nous envisageons de créer une base de données partagée pour éviter les dédoublements de sites web et de contenus »</p> <p>c. « Un regroupement des centres d’action bénévole de l’Estrie permettrait d’offrir un plan de recrutement commun sans froisser personne »</p>
<p><b>3. Partenariats élargis</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Animation de tables de concertation</li> <li>- Partenariats avec universités et chambres de commerce</li> <li>- Partage de clients entre agences</li> </ul>	<p>a. « En tant que membre de la table de concertation, j’ai pu mettre en lien plusieurs OBNL et partager des ressources expertes »</p> <p>b. « Nous collaborons avec des chambres de commerce et des centres de recherche universitaires pour organiser des colloques provinciaux »</p> <p>c. « Entre agences de communication spécialisées OBNL, on s’entraide et se partage des clients selon nos compétences respectives »</p>
<p><b>4. Diversification des sources de financement</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Création d’un comité dédié aux revenus</li> <li>- Rédaction directe de subventions pour les OBNL</li> <li>- Mix dons privés / public</li> </ul>	<p>a. « Nous avons constitué un comité de revenus chargé de développer de nouveaux marchés et sources de dons »</p> <p>b. « En plus des dons privés, nous rédigeons nous-mêmes les demandes de subventions pour nos partenaires OBNL »</p> <p>c. « Notre association nécessite 550 000 \$ par an : 140 000 \$ de Centraide, 120 000 \$ des municipalités, et le reste provient de campagnes de dons »</p>

### Menaces de l'écosystème d'accompagnement des OBNL

Menaces	Détails	Illustrations
<b>1. Financement public instable</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence de soutien gouvernemental garanti</li> <li>- Reconnaissance publique insuffisante</li> <li>- Précarité financière</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « Les bénévoles d'expertise n'ont aucun financement qui vient du gouvernement actuellement ; notre seul financement vient... »</li> <li>• « Systématiquement, la reconnaissance gouvernementale... c'est surtout là qu'il y a un manque de soutien durable »</li> <li>• « On cherche un pourcentage de financement public, mais tant que ce n'est pas garanti, tout reste précaire »</li> </ul>
<b>2. Érosion de l'engagement bénévole</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bénévolat ponctuel privilégié</li> <li>- Départ massif des retraités</li> <li>- Besoin de missions très courtes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « Les gens aujourd'hui cherchent moins l'engagement : le bénévolat ponctuel répond à un besoin de flexibilité »</li> <li>• « Beaucoup de bénévoles âgés partent à la retraite ; on peine à renouveler les rangs »</li> <li>• « Si l'on ne propose pas de missions très courtes et ciblées, ils n'ont pas le temps de s'impliquer »</li> </ul>
<b>3. Ressources humaines fragiles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Forte rotation du personnel</li> <li>- Petite équipe permanente</li> <li>- Absence de plan de relève formalisée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « Il y a beaucoup de roulement de personnel... avec des conditions peu compétitives, on perd vite notre savoir-faire »</li> <li>• « Nous ne sommes que deux permanents ; dès qu'un pigiste nous quitte, une compétence se perd »</li> <li>• « Si nos référents clés ne sont plus disponibles, il n'y a pas de relève formalisée »</li> </ul>

<p><b>4. Manque de temps dans les OBNL</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planning des conseils saturé</li> <li>- Report fréquent des rendez-vous</li> <li>- Préférence pour formats courts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « Ils n’ont pas le temps de consulter un outil qui nécessite une demi-journée d’apprentissage ; ça ne passera pas »</li> <li>• « Les prises de rendez-vous sont sans cesse reportées ; le planning des CA ne permet pas d’avancer »</li> <li>• « Quand on propose un webinaire d’une journée, ça passe ; tout ce qui est plus long, ils n’y assisteront pas »</li> </ul>
<p><b>5. Fragmentation de l’offre et complexité de l’écosystème</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Multiplicité d’acteurs et de financements</li> <li>- Territoires confus</li> <li>- Difficulté à s’orienter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « Centraide et PSOC refusent de financer deux organismes offrant la même chose ; ça oblige à se différencier artificiellement »</li> <li>• « Il existe 116 centres d’action bénévole, chacun couvre un territoire différent ; pour un OBNL, c’est confus »</li> <li>• « Les regroupements d’organismes sont multiples ; on ne sait jamais à qui s’adresser en premier »</li> </ul>
<p><b>6. Contexte socio-économique défavorable</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inflation réduisant les budgets</li> <li>- Baisse des dons et financements publics</li> <li>- Écart croissant besoins/offres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « En période d’inflation, les OBNL doivent choisir entre payer leur loyer ou investir dans de la formation »</li> <li>• « Lorsque le coût de la vie augmente, la générosité des donateurs et le budget des municipalités se réduisent »</li> <li>• « Les subventions publiques stagnent alors que les besoins croissent, créant un « gap » de plus en plus difficile à combler »</li> </ul>

