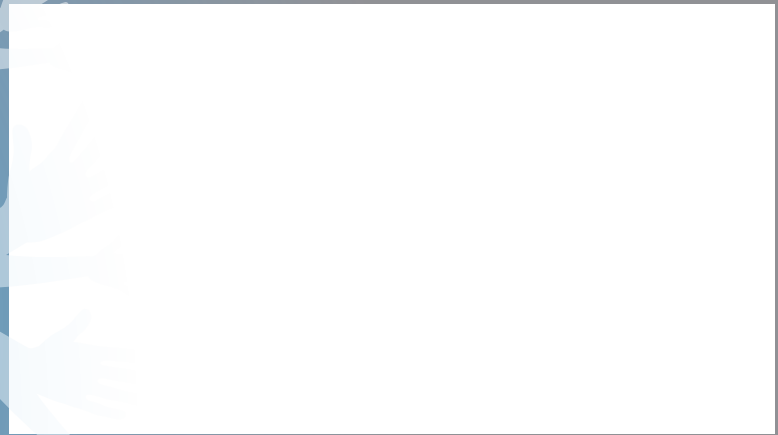


Chaire de recherche Marcelle-Mallet

sur la **CULTURE PHILANTHROPIQUE**



UNIVERSITÉ
LAVAL

Chaire de recherche Marcelle-Mallet
sur la culture philanthropique

Monographie de la Fondation
communautaire du grand Québec

Annie Bilodeau et Yvan Comeau

Cahier n° EE1408

Cahier de la Chaire de recherche Marcelle-Mallet sur la culture philanthropique

« **Monographie de la Fondation communautaire du grand Québec** »

Annie Bilodeau et Yvan Comeau

ISBN 978-2-924117-50-7 (version imprimée)

ISBN 978-2-924117-51-4 (version numérique)

Dépôt légal - Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2014

Dépôt légal - Bibliothèque et Archives Canada, 2014

Révision linguistique : Le Graphe

Présentation de la Chaire de recherche Marcelle-Mallet sur la culture philanthropique

La Chaire de recherche Marcelle-Mallet sur la culture philanthropique poursuit une mission de production de connaissances originales sur la culture philanthropique, de diffusion de contenus d'érudition qui rendent compte de sa complexité et d'appui à la mise en pratique des résultats de la recherche pour la progression de la culture philanthropique.

La Chaire conçoit ainsi la culture philanthropique :

Les manifestations comportementales, intellectuelles et morales de même que les structures sociales par lesquelles des personnes donnent volontairement argent, biens ou temps, afin de contribuer au mieux-être de leurs semblables, de leur collectivité et plus généralement de l'humanité, et ce, sans contrepartie pleinement équivalente.

La culture philanthropique prend forme dans une diversité de lieux, de secteurs d'activités, de tâches et de significations portées par différents groupes sociaux. Considérant la variété de ces manifestations, la Chaire privilégie trois axes de recherche :

- les formes et pratiques actuelles de la culture philanthropique : les travaux de cet axe portent sur les actions récentes, innovantes et peu documentées de solidarité, notamment dans les domaines de l'alimentation et du logement. Les études réalisées permettront de décrire la culture philanthropique québécoise contemporaine et d'expliquer sa différenciation ;
- les transformations de la culture philanthropique : les activités de cet axe concernent les changements des pratiques touchant l'entraide, le bénévolat, l'engagement social et la libéralité financière. Les études contribueront à saisir l'influence des phénomènes sociétaux et des logiques d'acteurs qui reconstruisent l'inclinaison à donner pour le bien commun ;
- les interventions en faveur de la culture philanthropique : les travaux de cet axe identifient les principes à la base du succès des démarches éducatives, éducationnelles ou sociales de diffusion de la culture philanthropique, notamment auprès des populations défavorisées et des jeunes.

Les cahiers de recherche représentent un des moyens de diffusion des connaissances produites par la Chaire. Les cahiers de la collection « Études empiriques » rendent compte d'observations originales et systématiques faites par des chercheurs sur diverses manifestations de la culture philanthropique. Les cahiers de la collection « Théories et approches » font état des idées et des concepts permettant de comprendre et d'expliquer les différentes facettes de cette culture. Enfin, la collection « Interventions » expose différentes initiatives menées le plus souvent par des professionnels en vue de développer la disposition à la solidarité sociale.

En rappelant le nom de Marcelle Mallet, la Chaire rend hommage à une femme totalement engagée pour ses semblables et qui a fondé, en 1849, la congrégation des Sœurs de la Charité de Québec.

Yvan Comeau, professeur titulaire
yvan.comeau@svs.ulaval.ca
www.culturephilanthropique.ulaval.ca

Présentation des auteurs

Annie Bilodeau est titulaire d'un doctorat en sciences de l'orientation portant sur l'étude des impacts d'une pratique d'accompagnement novatrice présente au sein d'un organisme d'économie solidaire. Professionnelle de recherche et chercheuse associée au Centre de recherche sur l'éducation et la vie au travail (CRIEVAT), elle s'intéresse, dans le contexte des pratiques sociales et éducatives, à l'intervention et à ses effets, à la conduite du changement ainsi qu'au développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectivités.

Yvan Comeau est professeur titulaire à l'École de service social de l'Université Laval et responsable de la Chaire de recherche Marcelle-Mallet sur la culture philanthropique. Le travail social et la sociologie constituent les bases de sa formation universitaire et ses expériences d'intervention se situent dans le champ de l'organisation communautaire. Coauteur de *Innover pour mobiliser* (2012) et de *L'organisation communautaire en mutation* (2008), il a également publié *Réalités et dynamiques de l'économie sociale* (2009) et *L'intervention collective en environnement* (2010).

Remerciements

Nous remercions sincèrement toutes les personnes qui ont accepté d'accorder des entrevues pour la réalisation de cette monographie et dont nous protégeons l'anonymat. Notre reconnaissance s'adresse également à la direction générale de la Fondation pour son ouverture à notre venue. Nous voulons également souligner la collaboration du personnel qui a grandement facilité notre travail.

Table des matières

Liste des tableaux, cartes, figure et encadré.....	ix
Liste des sigles	xi
Résumé	xii
Introduction.....	1
1. Les sources de données.....	2
2. L'émergence et le démarrage du projet de la FCGQ.....	3
2.1. Les initiateurs	3
2.1.1. L'univers des gens animés par des projets jeunesse.....	3
2.1.2. L'univers des gens portés par la lutte contre la pauvreté.....	5
2.2. Le projet initial et ses visées.....	5
2.2.1. Les choix et l'orientation prise.....	6
2.2.2. Les conséquences de l'affiliation de la FCGQ au mouvement des FCC..	7
2.2.3. La structure de gouvernance adoptée par la FCGQ	8
2.3. Le contexte.....	8
2.3.1. La région de la Chaudière-Appalaches.....	8
2.3.2. La région de la Capitale-Nationale.....	12
2.3.3. Une synthèse du contexte territorial	16
2.4. Les appuis reçus	16
2.4.1. Les conseils.....	16
2.4.2. Les appuis financiers	17
2.4.3. D'autres appuis.....	17
2.5. Le démarrage.....	18
2.6. La chronologie des événements.....	19
2.6.1. La période de 1971 à 1993.....	19
2.6.2. La période de 1994 à 2013.....	20
3. La mission et les acteurs.....	22
3.1. La mission	22
3.1.1. Une transformation considérable	22
3.1.2. L'influence des FCC et de CQCA sur la mission de la FCGQ.....	23
3.2. Les acteurs à l'interne	25
3.2.1. Les entités décisionnelles.....	25
3.2.2. Les acteurs de la production des services	27
3.3. Le réseau	27
3.3.1. Les donateurs ou ceux qu'on appelle « les créateurs de fonds »	27
3.3.2. Les donataires	28
3.3.3. Les alliés	29
3.3.4. Les concurrents	30

4. La dimension institutionnelle	31
4.1. Les règles internes	31
4.1.1. Le statut juridique	31
4.1.2. Les règlements et les politiques.....	31
4.1.3. La distribution formelle du pouvoir	33
4.1.4. L'inclusion des acteurs endogènes opérationnels et exogènes	36
4.1.5. Le pouvoir informel	36
4.2. Les règles externes	36
4.2.1. Les règles fiscales concernant les dons de charité.....	37
4.2.2. L'affiliation avec le mouvement des FCC.....	38
5. La dimension organisationnelle.....	41
5.1. Le profil organisationnel	41
5.1.1. Les objectifs et les priorités	41
5.1.2. Les aspects stratégiques	41
5.1.3. Les services produits	43
5.1.4. Les données financières.....	48
5.2. Les processus organisationnels	52
5.2.1. Les acteurs impliqués dans la production des services	52
5.2.2. La collecte de fonds.....	54
5.2.3. La distribution des fonds.....	55
6. Les éléments de bilan	58
6.1. Les réalisations	58
6.1.1. L'aide financière versée.....	58
6.1.2. Le nombre d'organismes soutenus.....	58
6.1.3. La notoriété du réseau.....	58
6.1.4. L'actif philanthropique.....	58
6.2. Les retombées.....	58
7. Les perspectives	60
Bibliographie	62

Liste des tableaux, cartes, figure et encadré

Tableau 2.1 : Population sans diplôme et revenu disponible par MRC dans la région de la Chaudière-Appalaches.....	12
Tableau 2.2 : Population sans diplôme et revenu disponible par MRC dans la région de la Capitale-Nationale	15
Tableau 2.3 : Les événements marquants de 1971 à 1993	19
Tableau 2.4 : Les événements marquants de 1994 à 2013	20
Tableau 3.1 : Secteurs d'intervention des donataires en 2012	29
Tableau 4.2 : Composition des comités de consultation	35
Tableau 4.3 : Localisation des fondations communautaires au Canada	39
Tableau 4.4 : Secteurs où travaillent les salariés du mouvement des FCC	40
Tableau 5.1 : Secteurs des fonds de la FCGQ en 2012	45
Tableau 5.2 : Aide financière remise par secteur en 2012.....	47
Tableau 5.3 : Revenus relatifs aux fonds affectés de 2006 à 2012.....	49
Tableau 5.4 : Revenus relatifs au fonds de l'administration générale de 2006 à 2012.....	49
Tableau 5.5 : Charges relatives aux fonds affectés de 2006 à 2012.....	50
Tableau 5.6 : Charges relatives au fonds de l'administration générale de 2006 à 2012	50
Tableau 5.7 : État des résultats des fonds affectés et de l'administration générale de 2006 à 2012	50

Tableau 5.8 :	
Bilan de l'actif et du passif de 2006 à 2012	53
Carte 2.1 :	
La région de la Chaudière-Appalaches	9
Carte 2.2 :	
La région de la Capitale-Nationale	13
Figure 4.1 :	
Rapports hiérarchiques entre les différents acteurs de la FCGQ	32
Encadré 5.1 :	
Les fonds de dotation, les fonds en transit et les fonds sous gestion	47
Tableau 5.7 :	
État des résultats des fonds affectés et de l'administration générale de 2006 à 2012	52
Tableau 5.8 :	
Bilan de l'actif et du passif de 2006 à 2012	55
Carte 2.1 :	
La région de la Chaudière-Appalaches	9
Carte 2.2 :	
La région de la Capitale-Nationale	13
Figure 4.1 :	
Rapports hiérarchiques entre les différents acteurs de la FCGQ	34
Encadré 5.1 :	
Les fonds de dotation, les fonds en transit et les fonds sous gestion	46

Liste des sigles

AGA	Assemblée générale annuelle
CA	Conseil d'administration
CLE	Centre local d'emploi
CQCA	Centraide Québec et Chaudière-Appalaches
FCC	Fondations communautaires du Canada
FCO	Fondation communautaire d'Ottawa
FCGQ	Fondation communautaire du grand Québec
INRS	Institut national de la recherche scientifique
ISQ	Institut de la statistique du Québec
MRC	Municipalité régionale de comté
OBNL	Organisme à but non lucratif
PIB	Produit intérieur brut
SHQ	Société d'habitation du Québec
SVP	Solidarité pour vaincre la pauvreté

Résumé

La présente étude de cas repose sur la *Grille de collecte des données pour la réalisation de monographies sur les fondations* (Comeau et Museux, 2012) ainsi que sur la monographie décrivant Centraide Québec et Chaudière-Appalaches (CQCA) (Museux et Comeau, 2013). Ces deux documents ont servi d'assises pour structurer ce texte qui décrit la Fondation communautaire du grand Québec (FCGQ). Cette fondation présente des caractéristiques particulières qui la distinguent des autres fondations et qui font d'elle un cas pertinent à documenter sous la forme d'une monographie.

D'abord, elle fait figure de pionnière : lorsqu'elle est lancée en 1993, il n'existe aucune autre fondation de ce type au Québec associée au mouvement national des Fondations communautaires du Canada (FCC). Elle est aussi exemplaire, puisque sept autres fondations communautaires québécoises se sont jusqu'ici engagées dans la même voie.

Ensuite, l'aide financière qu'elle distribue à la collectivité par l'entremise des organismes communautaires reconnus, toutes causes confondues, perdure dans le temps. En 2013, la FCGQ célèbre son vingtième anniversaire et a accompagné, depuis 2000, plus de 400 organismes différents.

Enfin, la manière dont la Fondation vient en aide aux organismes de la Chaudière-Appalaches et de la Capitale-Nationale est elle aussi particulière. Très peu de fondations au Québec se consacrent essentiellement aux fonds de dotation comme elle le fait. Les 450 fonds de ce type représentent un actif de 30 millions de dollars en 2013. La Fondation gère également 80 fonds sous-gestion qui lui sont confiés par des organismes reconnus, pour un actif total de 13 millions. En plus de cette singularité, tout le travail de soutien à la communauté est rendu possible par le travail de bénévoles et de quatre salariées seulement.

La présente monographie rapporte l'histoire de la FCGQ, permettant ainsi de mieux la faire connaître. Elle traite de son contexte d'émergence, des acteurs ayant influencé son parcours, de ses dimensions institutionnelle et organisationnelle, de ses réalisations et de ses perspectives d'avenir.

Introduction

Ce rapport de recherche présente la monographie de la Fondation communautaire du grand Québec (FCGQ) dont l'existence remonte à 1993. L'appellation « fondation communautaire » est réservée aux organismes philanthropiques dont la mission est d'établir des fonds de dotation. Ceux-ci sont des fonds perpétuels et inaliénables dont les revenus de placement sont affectés au soutien d'œuvres ou de besoins communautaires déterminés ou non au préalable par le donateur. Ils sont confiés à une fondation et destinés à répondre aux besoins à court et à long termes de la collectivité (Fondations communautaires du Canada, 2013).

La FCGQ fait partie d'un mouvement national réunissant plus de 190 fondations communautaires au Canada. Sur le plan fiscal, elle est reconnue comme une « fondation publique ». Selon l'Agence du revenu du Canada (2012), une telle désignation signifie notamment que l'organisation remet plus de 50 % de son revenu annuel à des donataires reconnus et que plus de 50 % de ses administrateurs, fiduciaires ou représentants semblables n'ont entre eux aucun lien de dépendance.

La FCGQ a pour territoire les régions de la Chaudière-Appalaches et de la Capitale-Nationale ; elle dessert également les régions à l'est du Québec qui n'ont pas encore de fondation communautaire¹. Sa mission consiste essentiellement en la promotion de la philanthropie, un véhicule servant à contribuer au soutien de la qualité de vie de sa communauté.

La monographie est organisée en sept chapitres. Le premier traite des sources des données ; le deuxième du contexte d'émergence ; le troisième de la mission et des acteurs ; le quatrième de la dimension institutionnelle de la Fondation ; le cinquième de sa dimension organisationnelle ; enfin, les sixième et septième dressent la synthèse et le bilan des éléments observés.

¹ Le volume d'activités de la Fondation est plutôt marginal à l'extérieur des régions de la Capitale-Nationale et de la Chaudière-Appalaches.

1. Les sources de données

Le contenu de la présente monographie est tiré de plusieurs sources de données : entretiens, échanges informels, informations tirées des sites de la Fondation communautaire du grand Québec (FCGQ, 2013) et des Fondations communautaires canadiennes (FCC, 2013). Pour l'essentiel, c'est la co-auteure Annie Bilodeau qui a consulté les différentes sources.

Une partie des documents qui ont servi à la recherche font partie des archives de la Fondation. On trouve parmi ces documents deux feuillets publicitaires ayant paru dans des journaux, un document relié visant à donner des idées aux créateurs de fonds pour amasser des fonds (collecte de fonds, souscriptions, augmentation du capital, outils de communication, Internet, règlements et procédures), des procès-verbaux, les règlements et politiques, la cyberlettre « *L'Infocom* » (cinq à six parutions par année), les rapports annuels, les lettres patentes et des documents relatifs aux états financiers de la Fondation.

La recherche documentaire a été complétée par sept entrevues individuelles et une entrevue de groupe. Ces rencontres ont permis d'approfondir l'étude de la Fondation et de la situer dans son contexte. Des mini-entretiens téléphoniques et des échanges confirmant certaines données ont aussi eu lieu.

2. L'émergence et le démarrage du projet de la FCGQ

Dans ce deuxième chapitre de la monographie, nous nous intéressons aux initiateurs de la FCGQ, au projet de départ qui s'est concrétisé et ajusté en cours de route, au contexte qui prévalait à l'époque, aux appuis reçus et aux premiers temps de fonctionnement. Les informations proviennent surtout des entretiens.

2.1. Les initiateurs

Les initiateurs de la FCGQ sont divisés en deux groupes : les gens réunis pour soutenir les causes des jeunes et ceux souhaitant lutter contre la pauvreté. Avant de croiser leur route, chacun de ces groupes chemine en solitaire. Leur rencontre, qui sera expliquée dans les prochaines sections, donnera naissance à la FCGQ.

2.1.1. L'univers des gens animés par des projets jeunesse

Un premier groupe d'initiateurs se compose de MM. Vidal et Lamontagne, fortement portés par des projets jeunesse; une histoire qui remonte aux années 1970. À l'époque, de jeunes « hippies » traînent devant le Château Frontenac, ce qui dérange plusieurs personnes. Préoccupé par cette situation et souhaitant contribuer à améliorer la qualité de vie des jeunes, Michel Lamontagne décide d'ouvrir une auberge de jeunesse, la Petite Bastille. Celle-ci tient son nom du bâtiment qui l'abrite : elle est située dans la prison de la Petite Bastille sur les Plaines d'Abraham. Son ouverture est gage de réussite, puisqu'elle compte 33 000 nuitées en trois mois. Quelques années plus tard, l'auberge changera de nom et deviendra le Centre international de séjour de Québec ¹. En y travaillant bénévolement, M. Lamontagne y fait la connaissance de François Vidal, salarié du Centre, qui a des motivations semblables aux siennes. Une relation axée sur le partenariat s'établit entre eux.

Pour faciliter la réalisation de projets liés à l'auberge, MM. Vidal et Lamontagne songent à créer ensemble un organisme à but non lucratif, plus précisément une fondation ; une idée lancée, mais non mise en œuvre. Dans les documents datant de 1973, il est fait mention du souhait qu'une éventuelle fondation soutienne certes les projets d'une auberge, mais que l'action de cet organisme s'étende aussi à un réseau d'hébergement pour les jeunes et éventuellement aux causes essentielles de cette collectivité.

En 1974, MM. Lamontagne et Vidal sont appelés à travailler régulièrement ensemble : démarre alors une longue relation de collaboration. Pendant environ quinze ans, les fondateurs de l'auberge consacrent l'essentiel de leurs efforts sur la gestion de l'auberge (1974-1989). En 1984, l'auberge déménage sur la rue Saint-Ursule où elle connaît un succès encore plus marqué. Elle y est toujours située d'ailleurs, mais on la connaît sous le nom de l'Auberge internationale de Québec. En 2008, elle peut accueillir jusqu'à 280 voyageurs par soir, en chambres partagées ou individuelles, et elle vise en 2013 à atteindre les 60 000 nuitées par année (Poulin, 2008).

¹ Le Centre est devenu aujourd'hui l'Auberge Internationale de Québec qui connaît un grand succès (Université de Montréal, 2010).

En parallèle au succès de l'auberge, qui célèbre ses 15 ans en 1987, l'idée de créer une fondation ressurgit : ne serait-il pas temps de mettre en place ce projet tant rêvé ? La fondation permettrait notamment de séparer les actifs des opérations de l'auberge, qui sont maintenant d'une certaine envergure. Cette fois-ci, MM. Vidal et Lamontagne réalisent l'idée et c'est ainsi qu'ils créent la fondation Ishtar ¹.

Tout au long du processus de démarchage, les deux hommes bénéficient de l'expertise de bénévoles gravitant dans leur entourage et connaissant bien le monde des affaires. Ils invitent ces experts au CA afin de favoriser la croissance de la Fondation et de choisir la manière dont les fonds pourraient être collectés. Ces personnes suggèrent à MM. Vidal et Lamontagne d'aller voir ce qui se fait ailleurs. Elles les invitent à se tourner vers le modèle de la fondation communautaire, un organisme philanthropique dont la mission consiste à établir des fonds de dotation destinés à répondre aux besoins à court et à long termes de la collectivité (FCC, 2013) de même qu'à s'affilier au mouvement national des FCC.

Au Québec, il existe déjà à l'époque la Fondation communautaire canadienne-italienne (créée en 1979), la Fondation communautaire juive (créée en 1971) et la Fondation communautaire de la communauté anglophone de Québec (créée en 1859). Aucune de ces trois fondations communautaires n'appartient au mouvement national des fondations communautaires canadiennes, car, contrairement à celles-ci dont la mission est plus régionale, ce sont des fondations communautaires identitaires et vouées aux intérêts des membres de leur communauté propre. Ainsi, aucune fondation communautaire au Québec n'est à ce moment affiliée au mouvement des FCC et seulement quelques-unes au Canada le sont (FCGQ, 2000).

MM. Vidal et Lamontagne sont séduits par le caractère innovant de la proposition. Leurs recherches les font se tourner vers Ottawa, la fondation communautaire affiliée au mouvement national la plus proche étant située à Carleton. Vers 1989, M. Vidal s'y rend et passe une journée où il recueille, en vue de les partager avec M. Lamontagne et les experts bénévoles, plusieurs informations sur le fonctionnement de ce type de fondation. Il y rencontre diverses personnes, certaines bénévoles. Celles-ci lui conseillent fortement de consulter Centraide Québec et Chaudière-Appalaches (CQCA), acteur fortement engagé sur le plan communautaire dans la région de Québec, avant de lancer une fondation de ce type. À leur avis, le terrain philanthropique local est certainement convoité par les deux réseaux nationaux, à savoir Centraide United Way Canada ² et les Fondations communautaires du Canada, de même que leur constituante locale. Dans les circonstances, selon les organismes faïtiers, la réussite éventuelle de la Fondation dépend grandement de la qualité du partenariat qui sera établi entre CQCA et la FCGQ.

Cette rencontre entre M. Vidal et les gens de la Fondation communautaire d'Ottawa est déterminante, puisqu'elle correspond à une période de forte expansion pour les FCC qui

¹ La fondation Ishtar a transféré à la FCGQ les sommes qu'elle a collectées dans un fonds de dotation pour la jeunesse.

² Centraide United Way Canada est un organisme fédérateur qui offre du coaching, favorise le réseautage et diffuse des recherches sur la philanthropie aux Centraide locaux affiliés (Museux et Comeau, 2013).

voient leur nombre passer de 42 à 109 en sept ans (FCGQ, 2000) ¹. Ce mouvement est créé par le besoin manifeste que le petit nombre de fondations communautaires existantes ont de se faire représenter « plus formellement » par l'organisation nationale (Université de Montréal, 2010). M. Lamontagne est élu membre du conseil fondateur du mouvement, un poste qu'il occupera pendant dix ans, soit jusqu'en 1999.

2.1.2. L'univers des gens portés par la lutte contre la pauvreté

Un deuxième groupe d'initiateurs est composé de trois personnes : M. André Maillot, M. Denis Rhéaume et M^e François Xavier-Simard. Ces acteurs sont fortement impliqués dans l'organisation Centraide ², connue depuis 2007 sous le nom de Centraide Québec et Chaudière-Appalaches (CQCA) et dont l'association au mouvement des Centraide remonte à 1975. Ces années passées confèrent à ce noyau d'acteurs une certaine expertise expérientielle en matière de philanthropie.

En 1992, une opportunité de développement s'offre pour la région de Québec. Le fonds de pension d'un groupe d'employés relié à CQCA présente un surplus actuariel important. Le CA de CQCA décide de modifier ce fonds de pension à prestations déterminées en régime enregistré d'épargne-retraite collectif, ce qui libère une somme partagée entre les employés et CQCA. Bénéficiant d'un montant de 500 000 \$, CQCA amorce une démarche visant à créer une Fondation-Centraide qui l'aidera à générer de nouveaux revenus pour accomplir sa mission sociale. Bien que ces initiateurs aient choisi de lancer la Fondation, ceux-ci se questionnent : quels types de dons choisir et comment la Fondation Centraide se distingue-t-elle de CQCA ?

À l'époque, les gens du CA de CQCA ont déjà entendu parler des FCC, mais ils n'ont pas poussé plus loin la possibilité d'en créer une. L'un des enjeux des acteurs consiste à ce que cette nouvelle fondation ne crée pas à CQCA un rival supplémentaire dans les campagnes de financement. Un tel souhait est assez complexe puisqu'à l'époque, dans l'idée de ces initiateurs, CQCA et la Fondation-Centraide occupent le même créneau.

2.2. Le projet initial et ses visées

Avant qu'ils n'unissent leurs forces, les deux groupes d'acteurs ne sont pas en mesure d'opter pour un modèle de fondation en particulier. Apparemment, les questions qu'ils se posent concernent davantage l'éventuelle collecte de fonds.

Leur rencontre leur permettra d'échanger et de faire évoluer leur projet initial respectif vers l'adoption du modèle de la fondation communautaire affiliée au mouvement national des FCC. À la suite de conseils reçus et de l'accompagnement offert par la Fondation communautaire d'Ottawa (FCO), leur choix se porte finalement sur le modèle de la fondation communautaire affiliée au mouvement national des FCC. Cette décision prise conjointement fait évoluer une fois de plus la mission de la future fondation communautaire à Québec.

¹ Cette période est souvent considérée comme celle marquant la naissance des FCC. Selon plusieurs sources, M. Lamontagne est reconnu comme le co-fondateur du mouvement.

² Monsieur Rhéaume est directeur général de Centraide.

2.2.1. Les choix et l'orientation prise

Tout au long de l'histoire de la négociation ¹ entre CQCA et ce qui deviendra la Fondation communautaire du grand Québec, d'autres personnes se greffent au projet. Elles sont toutes inspirées par la philanthropie et motivées par l'avenir prometteur que représente la création d'une première fondation communautaire affiliée au Québec. Parmi ces personnes se trouve notamment le père de Michel Lamontagne, l'honorable Gilles Lamontagne ² qui bénéficie à l'époque et tout comme aujourd'hui, d'une notoriété certaine en raison du rôle qu'il joue en politique et dans le monde des affaires.

Transformée, mais toujours cohérente avec le souhait premier, l'orientation de la Fondation consiste dorénavant à venir en aide à l'ensemble de la communauté, dont la jeunesse et la pauvreté font partie intégrante. Les gens de CQCA et MM. Vidal et Lamontagne se sentent rassurés par la direction que prend le nouveau projet de même que par l'expérience de la Fondation communautaire d'Ottawa et celle d'autres fondations communautaires qui connaissent un certain succès.

En plus de faire évoluer la mission de leur fondation, le choix du modèle fait par les initiateurs a des implications considérables sur l'orientation que prend le projet initial et sur ses visées. Ces dernières doivent être cohérentes avec les principes liés au modèle de la fondation classique. L'un de ces principes a trait à l'idée de pérennité du don ou, dit autrement, du capital permanent ; une philosophie bien particulière à ce type d'organisme de bienfaisance, qui ne remet pas l'entièreté des dons amassés à la communauté comme le font plusieurs autres. En entrevue, un acteur impliqué au sein de la FCGQ démontre son unicité en comparant une fondation communautaire au compte-épargne d'une société qui permet à ses membres d'amasser aujourd'hui pour pouvoir agir demain et dans le futur. Les autres organismes qui remettent « instantanément » sont comparés à un compte chèque où les dépôts sont pratiquement les mêmes que les retraits, ce qui leur permet d'agir ici et dès maintenant.

Un autre principe distinguant une fondation communautaire concerne la manière dont elle collecte les fonds visant venir en aide à la communauté. L'aide financière qu'elle offre n'est pas tributaire de campagnes annuelles, mais plutôt du produit d'un actif collectif alimenté essentiellement par des fonds de dotation. Ces fonds forment un patrimoine inaliénable destiné à améliorer la qualité de vie des gens présents sur le territoire desservi. Si elle considère qu'ils sont complémentaires à sa mission principale, la fondation peut aussi accueillir des fonds en transit qu'elle distribue à des donateurs reconnus par la loi, généralement dans les douze mois suivant leur réception (FCGQ, 2010 et 2013).

Ainsi, lorsque M. Lamontagne, M. Vidal et les gens de CQCA prennent la décision commune de se lancer dans la création d'une fondation communautaire affiliée, le projet initial et les visées de la fondation qu'ils souhaitent créer prennent un tournant important. L'aide qu'ils offriront à la communauté, leur nouvelle mission, se fera à long terme et se réalisera par le biais du produit des fonds de dotation et en transit.

¹ Nous reviendrons dans une autre section de la monographie sur les jeux de tension présents entre CQCA et la FCGQ.

² L'honorable Gilles Lamontagne fut maire de la ville de Québec, député à la Chambre des communes et ministre fédéral, puis lieutenant-gouverneur du Québec.

2.2.2. Les conséquences de l'affiliation de la FCGQ au mouvement des FCC

Depuis qu'ils ont décidé de créer une fondation communautaire, les instigateurs n'ont aucun doute quant au fait que leur fondation se joindra au mouvement des Fondations communautaires canadiennes. Une telle affiliation signifie concrètement qu'ils souhaitent que leur projet initial et les visées de la fondation s'incarnent dans les règles des FCC, c'est-à-dire qu'à l'instar de celles-ci les instigateurs veulent que la FCGQ :

- [soit] officiellement enregistrée comme organisme de bienfaisance et reconnue comme fondation publique exonérée d'impôt auprès de l'Agence du revenu du Canada. Son numéro d'enregistrement reflétera son statut d'organisme de bienfaisance ;
- [soit] indépendante et autonome (ne relever ni directement ni indirectement du gouvernement, d'une entreprise, d'une association, d'un particulier, de parents ou d'un groupe religieux, culturel ou ethnique). Elle sera dirigée par un groupe de bénévoles nommés individuellement qui ont pour mandat de représenter de façon responsable la collectivité qu'ils desservent ;
- [ait] un programme d'aide financière suffisamment large pour assurer le financement de nombreux organismes dans un grand éventail de champs d'intérêt et de segments de la population. Les bénéficiaires devront être des « donateurs reconnus » selon la définition de la Loi de l'impôt sur le revenu ;
- dispo[se] d'une structure visant principalement à accroître ses fonds de dotation permanents et non permanents qui incluent des fonds sans restriction destinés à soutenir les divers objectifs caritatifs établis par son CA et par ses donateurs ;
- se présen[te] comme une « fondation communautaire » sans nécessairement avoir les mots « fondation communautaire » dans sa raison sociale ;
- concen[tre] ses efforts dans l'offre d'aide financière et de services caritatifs dans une zone géographique bien définie ;
- [gère] et investi[sse] de façon prudente et responsable les fonds caritatifs et tiennent des documents comptables complets et exacts ;
- surveil[le] régulièrement ses processus et ses activités internes afin de toujours répondre aux normes de pratique les plus élevées (FCC, 2013).

De plus, en faisant les choix de créer une fondation communautaire membre du mouvement des FCC, les instigateurs acceptent que les visées de la fondation soient elles aussi fortement influencées par cette filiation. C'est donc dire qu'ils espèrent que, tout comme les FCC le font, la FCGQ pourra :

- offrir à chacun des occasions de s'épanouir ;
- mettre à la disposition de ses membres les connaissances et les compétences pour façonner leur avenir pour les prochaines générations ;
- répondre aux besoins les plus importants de ses membres, relever les défis et saisir les occasions, aujourd'hui et demain ; et
- prendre en considération les suggestions des nombreuses personnes prêtes à trouver des solutions pour favoriser un cadre dynamique où il fait bon vivre et travailler.

2.2.3. La structure de gouvernance adoptée par la FCGQ

Sur le plan de la gouvernance, toutes les fondations communautaires affiliées n'ont pas la même structure, même si elles peuvent se ressembler à plusieurs égards. Par exemple, la Fondation communautaire de Montréal est dirigée par un CA qui nomme les membres, alors que c'est plutôt le bureau des gouverneurs qui occupe ce rôle au sein de la FCO ; une manière de faire plus rare que dans les OBNL où les membres du CA sont généralement élus par un vote à l'assemblée générale annuelle (AGA).

Lorsque nous demandons aux initiateurs ce qui justifie leur choix quant au type de gouvernance privilégié lors de la mise sur pied de la Fondation, ils répondent qu'ils se sont inspirés de ce qui se faisait à Carleton, autour des années 1990. Marchant dans les traces de la FCO, ils souhaitent instaurer une structure de gouvernance « qui soit au-dessus de toute mêlée, de toute partisanerie »¹. De plus, cette structure mise sur l'importance du rôle que les acteurs impliqués dans la Fondation jouent dans la société ; ce faisant, les initiateurs rassurent les donateurs sur la pérennité de l'œuvre. C'est dans cet esprit que le bureau des gouverneurs est mis en place.

2.3. Le contexte

Pour comprendre la création de la Fondation, il faut nécessairement faire un détour pour présenter le contexte dans lequel celle-ci s'est développée. L'objectif territorial poursuivi par les initiateurs de la Fondation consiste en la promotion de la philanthropie dans le « grand Québec ». Il implique que la Fondation exerce son action sur un très vaste territoire. Elle couvre à la fois la Chaudière-Appalaches et la Capitale-Nationale², ce qui représente une superficie avoisinant les 34 000 kilomètres carré. Dans la prochaine section, les deux régions administratives seront brièvement explorées à l'aide de données descriptives, évolutives et comparatives notamment issues de l'Institut de la statistique du Québec (ISQ), de Statistique Canada, de Développement économique Canada et de la Société d'habitation du Québec (SHQ).

2.3.1. La région de la Chaudière-Appalaches

Les prochains paragraphes brossent à grands traits les différentes caractéristiques de la région de Chaudière-Appalaches. Ce portrait s'appuie sur les principales données³ de nature géographique, démographique, économique et sociale. Nous terminerons sur le potentiel de dons monétaire dans les différentes zones de la région.

¹ Propos recueillis tels quels lors d'un entretien.

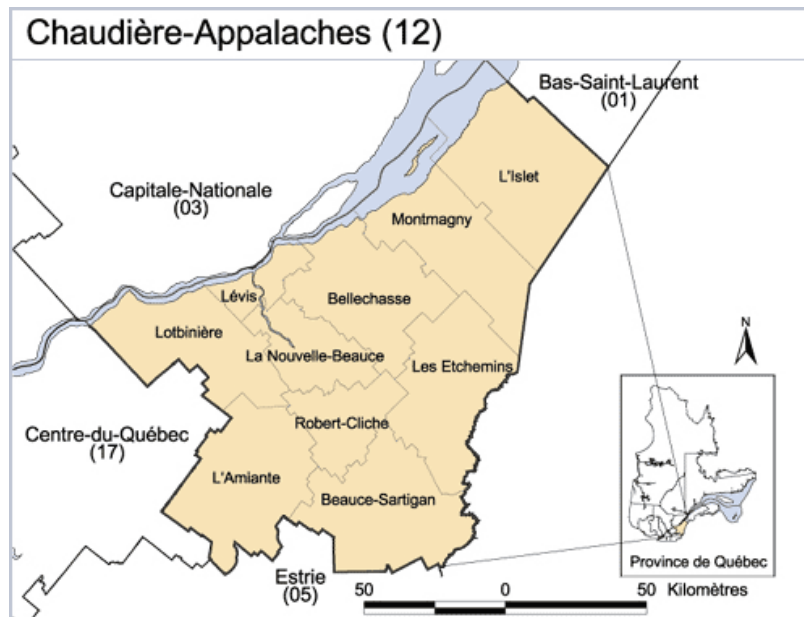
² Puisque le volume d'activités de la Fondation est plutôt marginal dans certaines régions qu'elle couvre (notamment le Bas-Saint-Laurent et la Côte-Nord) afin d'assurer la présence d'une fondation communautaire malgré les distances considérables, la présente monographie se limitera à la description des régions où elle exerce une action soutenue, soit la Chaudière-Appalaches et la Capitale-Nationale.

³ Aux fins de la présente monographie, nous avons retenu les caractéristiques du contexte qui nous semblaient les plus saillantes pour comprendre comment de tels éléments peuvent avoir influencé la création de la Fondation.

2.3.1.1. La géographie

La Chaudière-Appalaches doit son nom à la rivière Chaudière qui la traverse du sud au nord et aux montagnes appelées les Appalaches qui jalonnent sa partie sud (Tourisme Chaudière-Appalaches, 2013). Elle est délimitée par les régions administratives de la Capitale-Nationale (au nord-ouest), du Centre-du-Québec (à l'ouest) et de l'Estrie (au sud), par la région du Bas-Saint-Laurent (au nord-ouest) et par la frontière états-unienne (à l'est) (voir la carte qui suit).

Carte 2.1 : La région de la Chaudière-Appalaches



Source : Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (2010)

Divisée en dix MRC, la région couvre 15 080 kilomètres carré. Une telle superficie représente 1,1 % de l'ensemble du territoire du Québec en 2009 (Statistique Canada, 2012a). La Chaudière-Appalaches est principalement rurale (SHQ, 2005a) dans la mesure où 47,3 % de sa population vit à la campagne (Gouvernement du Québec, 2013a). La densité de la population se chiffre à 27,2 habitants au kilomètre carré (Statistique Canada, 2012a).

2.3.1.2. La population

Avec ses 410 829 habitants en 2011, la Chaudière-Appalaches représente 5,2 % des ménages québécois (Statistique Canada, 2012a). Elle occupe le 6^e rang pour la taille de sa population (ISQ, 2012a).

En 2011, la population de la Chaudière-Appalaches est légèrement plus âgée que celle de l'ensemble du Québec, l'âge médian y étant de 43,4 ans comparativement à 41,4 ans. En outre, on y trouve, en 2011 toujours, une proportion légèrement plus forte de personnes âgées de 65 ans et plus (16,8 % comparativement à 15,7 %). Il y a aussi une plus faible

proportion d'individus d'âge actif, soit les 20-64 ans (61,2 % comparativement à 62,6 %). Dans la Chaudière-Appalaches comme dans l'ensemble du Québec, la proportion des jeunes de moins de 20 ans est similaire, avec 22 % (ISQ, 2012a).

Pour la période 2006-2031, on prévoit une croissance de la population de 8,9 % qui résultera de phénomènes opposés. D'une part, le solde migratoire sera positif, mais, d'autre part, le vieillissement de la population se produira, puisque le nombre de décès est censé dépasser le nombre de naissances dès 2025 et que la région connaîtra un certain exode des jeunes (Développement économique Canada, 2010a).

Entre 2006 et 2031, la part des personnes en âge de travailler, soit les 20-64 ans, est censée diminuer, passant de 63,0 % à 50,8 %, soit 12,2 points de pourcentage. Dans l'ensemble de la province, la part des personnes en âge de travailler passera de 54,1 à 63,4 % (Développement économique Canada, 2010a).

2.3.1.3. L'économie

L'économie de la région est fondée sur les secteurs clés suivants : agroalimentaire, matériaux transformés (matériaux composites et plastiques), matériaux textiles techniques, produits forestiers et deuxième transformation du bois (Développement économique Canada, 2010a).

Le produit intérieur brut (PIB) de la région est plutôt faible. En 2008, au prix de base (en dollars courants), il s'élève à 12 589 millions de dollars, ce qui représente 4,4 % du PIB de la province (283 217 millions de dollars). Le PIB par emploi s'élève à 70 198 \$ en 2006 pour la région, comparativement à 77 678 \$ pour la province, ce qui laisse à penser que la productivité de la Chaudière-Appalaches est inférieure à celle de l'ensemble du Québec (Développement économique Canada, 2010a).

En 2006, 6,6 % de la main-d'œuvre de la région administrative travaille dans le secteur primaire (comparativement à 2,6 % dans la province), 27,0 % dans le secteur de la construction (15,4 %) et 62,8 % dans le secteur tertiaire (79,0 %) (Développement économique Canada, 2010a).

En matière d'entrepreneuriat, la Chaudière-Appalaches est exemplaire. Elle est d'ailleurs surnommée « le royaume de la PME ¹ » (SHQ, 2005a : 2). En 2009, cette région compte 42,7 PME pour 1 000 habitants, comparativement à 37,6 PME pour 1 000 habitants pour le Québec. Sur ce plan, elle occupe le 5^e rang parmi 16 régions québécoises, les données de la Côte-Nord et du Nord-du-Québec étant jumelées (Développement économique Canada, 2010a).

En ce qui concerne l'emploi, la situation s'améliore depuis 2008, année d'une crise financière mondiale. En 2009, le taux d'emploi se situe à 62,7 % (3,0 % de plus que dans l'ensemble du Québec), le taux d'activité à 66,6 % (1,4 % de plus) et le taux de chômage de 5,9 % (2,4 % de moins). L'indice de remplacement de la main-d'œuvre devrait, selon les prédictions, chuter de 97 % à 65 % entre 2006 et 2021, puis remonter en 2031 à 82 %, ce qui laisse prévoir une plus grande rareté de la main-d'œuvre. Les principaux employeurs

¹ Entreprises de moins de 200 employés.

non gouvernementaux, qui emploient plus de 1 000 personnes, sont la Fédération des Caisses Desjardins (services financiers), Olymel (abattoir) et Prévost Car (fabrication d'autocars) (Développement économique Canada, 2010a).

Le revenu personnel disponible par habitant de la Chaudière-Appalaches s'élève à 24 574 \$ en 2008. Il est moins élevé (- 3,6 %) que la moyenne du Québec (25 504 \$ par personne). La région occupe la 9^e place parmi les 17 régions administratives du Québec (Développement économique Canada, 2010a). Autre indicateur de la richesse globale relativement faible de la région, le PIB de la région par habitant s'élève à 31 314 \$ en 2008. Il est plus faible (- 14,3 %) que celui de la moyenne de la province (36 542 \$) (Développement économique Canada, 2010a).

2.3.1.4. La dimension sociale

La région affiche une plus faible proportion de la population en situation de faible revenu après impôt que celle enregistrée pour la province de Québec (9,8 % comparativement à 10,4 %) (Développement économique Canada, 2010a). Mise en rapport avec le taux relativement élevé d'emploi dans la région, cette situation révèle une population active nombreuse, mais avec des revenus modestes.

L'indice de défavorisation d'une région peut être mesuré à l'aide d'un score global cumulant les moyennes : 1) de faibles revenus ; 2) d'activité ; 3) d'emploi ; 4) de chômage ; 5) de diplomation ; et 6) de ménage d'une seule personne (Comeau, 2012). Selon le recours à un tel indice, trois différentes zones particularisent la région de la Chaudière-Appalaches. Dans la zone intermédiaire, qui est relativement avantagée sur les plans économique et social, on trouve les MRC de La Nouvelle-Beauce et de Lotbinière. Les MRC de Bellechasse, de Robert-Cliche et de Beauce-Sartigan font partie de la zone peu favorisée. La zone plus défavorisée selon les indicateurs considérés est composée des MRC de Montmagny, des Appalaches, de L'Islet et des Etchemins (Comeau, 2012).

En matière de scolarité, les résidents de la région âgés de 25 à 64 ans sont relativement peu scolarisés. En effet, en 2006, 19,5 % d'entre eux ont une scolarité de niveau primaire (ou ont l'équivalent d'un secondaire partiel) ; c'est 5,4 % de plus que dans l'ensemble de la province. Pour ce qui est de l'obtention d'un diplôme universitaire, 17,6 % des résidents en possèdent un, soit 8,3 % de moins que dans l'ensemble du Québec (Développement économique Canada, 2010a).

Certaines variables permettent d'estimer si une population est encline ou non à faire des dons de charité. C'est le cas du niveau d'éducation et du revenu gagné. Plus une communauté a un haut niveau de scolarité et plus son revenu est élevé, plus il y a de probabilités que ses membres fassent des dons (Bekkers et Wiepking 2011 ; Wiepking et Bekkers, 2012). Comme on peut le déduire des données issues de l'indice de défavorisation, le territoire de la Chaudière-Appalaches est plutôt contrasté. C'est pourquoi l'analyse de ces variables doit être réalisée en fonction de chacune de ses dix MRC (INRS et Emploi-Québec, 2011a, b, c, d, e, f, g, h, i, j ; ISQ, 2013a).

Le tableau 2.1 rend compte du profil de chacune des MRC et de la ville de Lévis concernant la population sans diplôme et celle à faible revenu. Les données sont comparées avec celles de la région.

Tableau 2.1 : Population sans diplôme et revenu disponible par MRC dans la région de la Chaudière-Appalaches

	Population de 25 à 65 ans sans diplôme en 2006 (%)	Différence avec la région (%)	Revenu disponible des ménages en 2011 (\$)	Différence avec la région (\$)
Lévis (ville)	16,7	- 11,2	27 707	+ 3 263
La Nouvelle-Beauce	26,2	- 1,7	25 543	+ 1 099
Bellechasse	30,9	+ 3,0	24 236	- 208
L'Islet	40,0	+ 12,1	20 805	- 3 639
Lotbinière	32,4	+ 4,5	24 012	- 432
Beauce-Sartigan	34,5	+ 6,4	23 355	- 1 089
Montmagny	35,9	+ 8,0	21 692	- 2 752
Robert-Cliche	36,4	+ 8,5	22 175	- 2 269
Les Appalaches	31,2	+ 3,3	20 950	- 3 494
Les Etchemins	39,2	+ 11,3	19 306	- 5 138
Chaudière-Appalaches	27,9	27,9	24 444	24 444

D'après les données qui précèdent, les campagnes de financement donneraient de meilleurs résultats dans Lévis, La Nouvelle-Beauce, Bellechasse et Lotbinière. Il a de fait été établi que les organismes communautaires obtiennent davantage de dons dans ces territoires (Comeau, 2003). Il faut néanmoins être très prudent avec cette interprétation, puisque le portrait de chaque MRC ne tient pas du tout compte des disparités présentes sur son territoire. Par exemple, à Lévis où il serait relativement aisé de récolter des dons, la défavorisation est importante dans certaines zones. En effet, cinq secteurs de recensement reconnus très défavorisés en 2006 se situent sur le territoire du CLE de Lévis, alors que la majorité des secteurs du CLE Les Chutes-de-la-Chaudière sont considérés comme étant plutôt favorisés. Ce n'est pas qu'à Lévis qu'on observe des écarts importants. Pour chacune des MRC, il serait possible de faire ressortir les municipalités se distinguant, en mieux ou en pire, du portrait plus général quant au niveau de scolarité ou du revenu disponible.

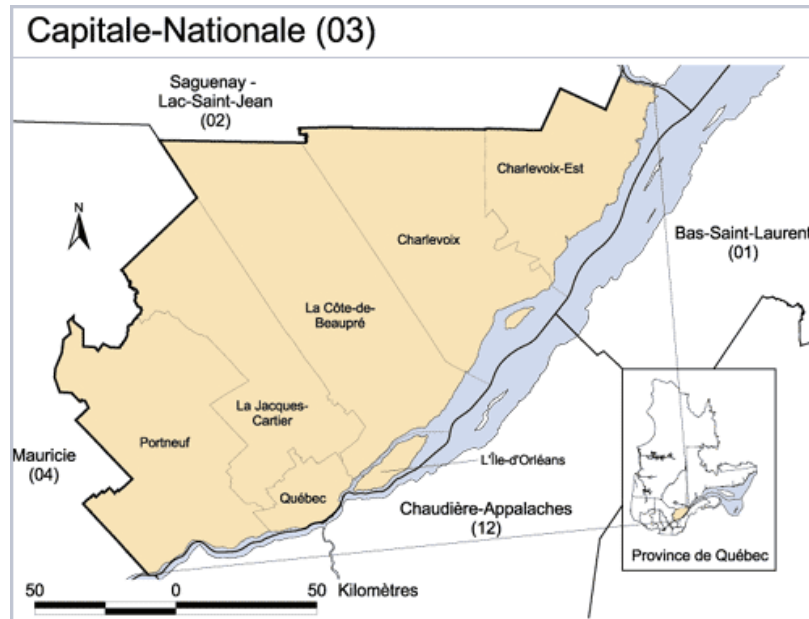
2.3.2. La région de la Capitale-Nationale

La Capitale-Nationale représente un territoire d'importance pour la Fondation communautaire. Nous présentons ici ses principales caractéristiques et nous émettrons des hypothèses sur les zones les plus susceptibles de faire des dons financiers.

2.3.2.1. La géographie

La Capitale-Nationale est délimitée par les régions administratives du Saguenay-Lac-Saint-Jean (au nord), de la Mauricie (à l'ouest), par le fleuve St-Laurent (au sud) et par la région de la Côte-Nord (à l'est).

Carte 2.2 : La région de la Capitale-Nationale



Source : Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (2010)

Les sept MRC de la Capitale-Nationale et la ville de Québec couvrent 18 638,7 kilomètres carré, une superficie représentant 1,4 % de l'ensemble du territoire de la province de Québec (Développement économique Canada, 2012b). Plus de 87,8 % de la population réside en zone urbaine, une proportion plus élevée (plus de 8,6 %) que dans l'ensemble de la province (ISQ, 2012b). La ville de Québec regroupe environ les trois quarts de la population totale de la région (Gouvernement du Québec, 2013b). La densité de la population se chiffre à 37,3 habitants par kilomètre carré (Statistique Canada 2012b).

2.3.2.2. La population

En 2011, la population de la Capitale-Nationale est légèrement plus âgée que celle de l'ensemble du Québec, l'âge médian étant de 43,0 ans, comparativement à 41,4 ans. Lorsqu'on compare la région à l'ensemble de la province, on y trouve, en 2011, une proportion légèrement plus forte de personnes âgées de 65 ans et plus (17,3 % comparativement à 15,7 %). Il y a aussi une proportion un peu plus forte d'individus d'âge actif, soit les 20-64 ans (63,8 % comparativement à 62,6 %). À la même période, la structure par âge comporte aussi une plus faible proportion de jeunes de moins de 20 ans (19,0 % de la population de la région contre 21,7 % de la population de la province) (ISQ, 2012b).

Avec ses 700 616 habitants en 2011, la Capitale-Nationale compte 8,9 % des ménages québécois (Statistique Canada, 2012b). Elle occupe le 3^e rang pour ce qui est de la taille de sa population (ISQ, 2012b). On prévoit qu'entre 2006 et 2031, on assistera à une croissance démographique soutenue de la population (11,6 %) ainsi qu'à son vieillissement. En effet, d'une part, on s'attend à un solde migratoire international et interrégional très positif, marqué par l'arrivée d'étudiants, de travailleurs et de retraités (Développement

économique Canada, 2010b). D'autre part, entre 2006 et 2031, la proportion des personnes en âge de travailler, soit les 20-64 ans, est censée diminuer, passant de 64,9 % à 52,9 %, une baisse de 12,0 points de pourcentage. Dans l'ensemble de la province où la part des personnes en âge de travailler passera de 54,1 % à 63,4 %, cette baisse sera de 9,3 %, prévoit-on (Développement économique Canada, 2010b).

2.3.2.3. L'économie

L'économie de la région de la Capitale-Nationale est assez diversifiée. Elle se fonde sur les secteurs clés suivants : administration publique, finance, assurances et génie-conseil, matériaux transformés (deuxième transformation du bois, matériaux composites, plastiques, fabrication métallique), sciences de la vie, santé et nutrition (santé humaine, équipements médicaux, agrotechnologie), technologies appliquées (optique-photonique, informatique, sécurité-défense), tourisme et hébergement (Développement économique Canada, 2010b).

En 2008, au prix de base (en dollars courants), le PIB régional s'élève à 27 148 millions de dollars, ce qui représente 9,6 % du PIB de la province (283 217 millions de dollars). Le PIB par emploi s'élève à 73 678 \$ en 2006 pour la région, comparativement à 77 678 \$ pour la province, ce qui laisse à penser que la productivité de la Capitale-Nationale est légèrement inférieure à celle de l'ensemble du Québec (Développement économique Canada, 2010a).

En 2006, 1,2 % de la main-d'œuvre de la région administrative travaille dans le secteur primaire (2,6 % dans la province), 2,6 % dans le secteur de la construction (2,9 %), 8,3 % dans la fabrication (15,4 %) et 87,9 % dans le secteur tertiaire (79,0 %) (Développement économique Canada, 2010a).

Il apparaît donc que la région est fortement marquée par les activités du secteur tertiaire de la ville de Québec. Dans le même sens, sur le plan de l'entrepreneuriat, en 2006, la Capitale-Nationale compte 36 PME pour 1 000 habitants, comparativement à 37,6 PME pour 1 000 habitants au Québec. En cette matière, la région occupe le 12^e rang parmi les 16 régions québécoises (Développement économique Canada, 2010b).

En ce qui concerne l'emploi, la situation est sensiblement la même depuis 2008, comme si la région avait été peu affectée par la crise financière. En 2009, 356 100 personnes sont en emploi ; ce nombre représente 9,3 % à l'échelle de la province. En 2009, le taux d'emploi se situe à 62,2 % (2,5 % de plus que dans l'ensemble du Québec), le taux d'activité à 65,6 % (0,4 % de plus) et le taux de chômage à 5,2 % (3,3 % de moins). L'indice de remplacement de la main-d'œuvre devrait, selon les prédictions, chuter de 107 % à 76 % entre 2006 et 2021, puis remonter à 94 % en 2031; ce qui laisse prévoir une plus grande rareté de la main-d'œuvre. Mis à part les fonctions publique et parapublique, les principaux employeurs — qui comptent plus de 1 000 salariés — sont CGI (systèmes informatiques) et GazMétro (Développement économique Canada, 2010b).

Le revenu personnel disponible par habitant dans la région de la Capitale-Nationale s'élève à 26 361 \$ en 2008. Il est plus élevé de 3,4 % que la moyenne du Québec qui est de 25 504 \$ par personne. La région occupe la 4^e place parmi 16 régions du Québec (Développement économique Canada, 2010b). Dans le même sens, le PIB par habitant s'élève à 39 920 \$. Il est plus élevé (+ 9,2 %) que celui de la moyenne de la province (36 542 \$) (Développement économique Canada, 2010b).

2.3.2.4. La dimension sociale

La région affiche une plus faible proportion de la population en situation de faible revenu après impôt que pour l'ensemble du Québec (12,7 % comparativement à 15,2 %) (Développement économique Canada, 2010b). De manière plus précise et selon l'indice de défavorisation établi dans la section 2.3.1.4, trois zones particularisent la région de la Capitale-Nationale. Dans la zone intermédiaire, qui est relativement avantagée sur les plans économique et social, on trouve les MRC de la Jacques-Cartier et de L'Île-d'Orléans. Les MRC de La Côte-de-Beaupré et de Portneuf font partie de la zone peu favorisée, tandis que les MRC de Charlevoix-Est et de Charlevoix sont les moins favorisées (Comeau, 2012).

Sur le plan de la scolarité, nous avons une situation quelque peu différente de la région de la Chaudière-Appalaches. En effet, chez les 25-64 ans, 11,5 % des personnes ont en 2006 une scolarité de niveau primaire (ou un secondaire partiel), un taux inférieur de 5,6 % à celui de la province. À l'autre bout du cheminement scolaire, 29,4 % des personnes appartenant à la tranche d'âge considérée possèdent un diplôme universitaire, soit 3,2 % de plus qu'au Québec (Développement économique Canada, 2010a).

Comme nous l'avons fait pour la région de la Chaudière-Appalaches, nous analysons le potentiel de la région à recueillir des dons à partir du revenu et du niveau de scolarité de la population (Bekkers et Wiepking, 2011 ; Wiepking et Bekkers, 2012). Le tableau 2.2 compare les données des MRC et de la ville de Québec avec l'ensemble de la région de la Capitale-Nationale.

Tableau 2.2 : Population sans diplôme et revenu disponible par MRC dans la région de la Capitale-Nationale

	Population de 25 à 64 ans sans diplôme en 2006 (%)	Différence avec la région (%)	Revenu disponible des ménages en 2011 (\$)	Différence avec la région (\$)
Ville de Québec	17,6	- 1,5	26 436	+ 5
La Jacques-Cartier	17,3	- 1,8	32 125	+ 5 694
L'Île d'Orléans	21,2	+ 2,1	29 661	+ 3 230
La Côte-de-Beaupré	24,0	+ 4,9	27 868	+ 1 437
Portneuf	26,7	+ 7,6	23 567	- 2 864
Charlevoix-Est	32,4	+ 13,3	21 548	- 4 883
Charlevoix	32,6	+ 13,5	23 068	- 3 363
Capitale-Nationale	19,1	19,1	26 431	26 431

Si les données rendaient compte de façon certaine de l'inclinaison à donner, les résidents de la ville de Québec et des MRC de la Jacques-Cartier, de La Côte-de-Beaupré et de L'Île-d'Orléans auraient la plus grande propension à donner à des campagnes de financement. Or, il s'agit d'abord et avant tout d'une hypothèse, rappelons-le.

2.3.3. Une synthèse du contexte territorial

L'étendue du territoire que doit desservir la FCGQ la pousse à considérer les particularités des deux régions majeures qui, lorsqu'on les compare, ont des profils plutôt hétérogènes. Voici quelques différences observables parmi les principales :

- Dans la région de la Chaudière-Appalaches, la population est plutôt rurale, alors que dans la région de la Capitale-Nationale, la population est plutôt urbaine.
- Dans la région de la Chaudière-Appalaches, les résidents sont plus faiblement scolarisés et tout particulièrement ceux de plus de 25 ans, alors que dans la Capitale-Nationale un bassin considérable d'universitaires fait partie de la population.
- Le niveau du revenu des ménages est plus élevé dans la Capitale-Nationale que dans la Chaudière-Appalaches.
- L'économie de la Capitale-Nationale est orientée vers le secteur des services tandis que dans la région de la Chaudière-Appalaches elle est axée sur le secteur primaire (agriculture) et la production de biens.

L'étude du portrait socioéconomique de la Chaudière-Appalaches et de la Capitale-Nationale nous laisse croire que ces deux populations vivent des situations assez différentes et que les besoins y sont variés. Si nous retenons qu'un des volets de la mission de la Fondation consiste à offrir un soutien aux organismes communautaires répondant aux besoins de la communauté, on comprend que les responsables de la Fondation fassent preuve de souplesse et d'adaptation. Par exemple, à l'automne 2012, les membres du comité d'attribution de l'aide financière de la Fondation ont réalisé une étude de besoins auprès des organismes bénéficiaires des deux régions. Une quarantaine d'organismes y ont participé et ont fait ressortir les besoins suivants :

- matériel, équipement et produits: matériel de plein air et sportif, matériel informatique, équipement de bureau, équipement de cuisine... ;
- service professionnel et rénovation : électricien, entrepreneur en construction et matériaux, paysagiste, etc. ;
- transport : moyen de transport, autobus, automobile et autres ;
- locaux : espace à frais réduits ou gratuit ;
- aide financière : soutien financier afin de poursuivre les activités.

2.4. Les appuis reçus

Les appuis constituent « l'ensemble des soutiens financiers ou non qui ont souvent donné aux fondateurs et fondatrices l'assurance et le « coup de pouce » nécessaires pour réaliser les différentes étapes de leur projet » (Defourny, 1994 : 83, dans Comeau et Museux, 2012). Ils peuvent jouer un rôle déterminant quant à la concrétisation du projet, et c'est pourquoi nous nous attarderons aux types d'appui reçus et à l'origine des contributions.

2.4.1. Les conseils

Plusieurs membres de la Fondation communautaire d'Ottawa ont joué un rôle important dans l'accomplissement du projet en agissant, pour ainsi dire, en tant que mentors. À partir de leur propre expérience tout de même assez récente au moment de la création de la

FCGQ ¹, ils conseillent les initiateurs et les soutiennent en leur fournissant l'information pertinente. On peut s'interroger sur le cours des événements si, par exemple, le champ d'exercice de la FCGQ n'avait été, comme recommandé, complémentaire à celui de CQCA.

D'autres personnes fournissent bénévolement des conseils aux fondateurs de la FCGQ. Ils le font à différentes étapes. Ils mettent en contact les initiateurs avec leur réseau et les conduisent à se tourner notamment vers la FCO.

Les Fondations communautaires du Canada conseillent aussi la FCGQ naissante. Elles mettent à sa disposition des services et des outils favorisant sa bonne gestion.

2.4.2. Les appuis financiers

Dès ses débuts, et pendant seize ans, Centraide offre son appui financier à la FCGQ. De 1993 à 2009, l'aide offerte est récurrente. Jusqu'en 2005, le montant de cette aide est considérable, de 60 000 \$ à 70 000 \$ annuellement. Puis, à compter de 2005, le soutien décroît. Cette diminution s'explique par l'autonomie financière croissante de la Fondation à la suite de l'engagement à temps plein de la directrice générale en 2004. En effet, son arrivée permet à la Fondation de s'attarder au développement, à la promotion de sa mission et de ses services ainsi qu'à recueillir elle-même des fonds. Ainsi, elle a de moins en moins besoin de l'aide financière de CQCA.

Deux acteurs, qui eux aussi appuient financièrement la FCGQ, font leur entrée à compter de 1999. Un premier, McLean Budden, est une société de gestion de placement. Chaque année, son don, soit un remboursement de 20 % des frais annuels payés, vise à faciliter le bon fonctionnement de la Fondation. Le deuxième acteur est le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale. Le ministère, sollicité par un acteur directement impliqué au sein de la Fondation, accepte de créer le fonds de dotation René-Lévesque. La somme de 300 000 \$ ² se destine à soutenir le développement philanthropique de la FCGQ. Sur la somme des revenus générés annuellement, 80,0 % reviennent à la Fondation qui s'en sert pour assurer une partie de son fonctionnement.

2.4.3. D'autres appuis

De 1993 à 1999, CQCA fournit gratuitement un local à la FCGQ. Par la suite, de 1999 à 2004, c'est l'Industrielle Alliance, société d'assurance de personnes, qui prend la relève à cet égard.

Enfin, pendant plusieurs années, CQCA et le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale allouent le temps des employés à la FCGQ. Leur expérience et leur contribution facilitent la mise en marche des opérations de la Fondation.

¹ La FCO a six ans lorsque la fondation de Québec est officiellement lancée en 1993.

² Dans ce fonds, une clause prévoit que, si la FCGQ est en grand besoin, elle peut utiliser une partie pour se financer (jusqu'à concurrence de 50 000 \$).

2.5. Le démarrage

Le démarrage de la FCGQ date de 1993, il y a plus de 20 ans. Cet élément contextuel peut expliquer en partie que les informations concernant des dates précises relativement aux étapes généralement considérées comme cruciales (par exemple la date de l'embauche du premier salarié ou de celle de la première rencontre de décision sur la distribution des fonds), apparaissent plutôt secondaires aux yeux des différents acteurs de la Fondation interrogés. Dans leur discours, ce sont surtout les rapports avec les réseaux associatif et philanthropique qui ressortent, tout particulièrement la relation s'étant créée entre les initiateurs.

Tel que nous l'avons vu dans la section précédente, l'histoire de la FCGQ est teintée par le travail « en silo » de deux groupes d'acteurs. Chacun d'eux détient son expertise qui, lorsqu'on les réunit, forment un tout complémentaire. Par exemple, du côté de MM. Lamontagne et Vidal, on possède une connaissance avancée au sujet des fondations communautaires étant donné le rôle de membre fondateur joué par M. Lamontagne au sein du mouvement national dès 1989. On bénéficie aussi d'un large réseau comprenant plusieurs personnes influentes. Du côté de CQCA, on jouit d'une notoriété dont les preuves ne sont plus à faire.

Dans le contexte de cette présente monographie, il est impossible d'attribuer la naissance de la FCGQ à l'un ou à l'autre groupe d'initiateurs pris individuellement. Il nous est même difficile de situer qui, des deux parties, a abordé l'autre en premier; ces données sont contradictoires dans les entretiens. On se souvient, lors du démarrage de la FCGQ que deux fondations existent : la fondation Ishtar et la Fondation Centraide. L'une est portée par des projets jeunesse et l'autre par la lutte à la pauvreté. La rencontre des deux groupes conduit les initiateurs à former un collectif de travail, intégrant le mieux possible leurs enjeux respectifs. Ce collectif prendra plusieurs décisions importantes. L'une d'elles concerne les créneaux de la FCGQ qui ne se limiteront pas seulement à la lutte à la pauvreté ou à la jeunesse. Ce choix sert assez bien la FCGQ qui regroupe, à ce jour, plus de 530 fonds permettant de soutenir des causes différentes.

Bien sûr, des tensions, des contradictions se présentent au sein du collectif de travail, mais il naît aussi, et surtout, une relation axée sur la collaboration et le partenariat. Dans cette relation, on observe que les gens issus de CQCA prennent les devants. Ils assument plus de rôles et de responsabilités que les autres. Il faut dire aussi qu'au moment de la naissance de la FCGQ, en 1993, on n'a pas suffisamment de ressources pour engager une personne à temps plein qui agirait à titre de directrice ou directeur général. Pendant les premières années de la FCGQ, c'est le directeur de CQCA qui, en plus de ce mandat, joue le rôle de directeur de la Fondation à mi-temps. Ce mandat est occupé successivement par au moins trois directeurs de CQCA. L'embauche à temps plein de madame Nataly Rae, en 2004, marque une certaine coupure en ce sens, puisqu'elle n'a jamais travaillé à CQCA.

Dans les entretiens, on remarque aussi qu'une relation certes positive, mais asymétrique, existe entre les deux organismes, soit entre la FCGQ naissante et CQCA. Un initiateur illustre ce phénomène en disant qu'au démarrage, il se forme un très fort « cordon ombilical » reliant « l'enfant » (la FCGQ) « à la mère » (CQCA). Cette asymétrie

relationnelle peut certainement s'expliquer tant par le rôle que joue le directeur général de CQCA à la FCGQ que par l'expertise, la notoriété et l'investissement de 500 000 \$ de CQCA. Tous ces éléments confèrent aux gens de CQCA une présence active ou ce que d'aucuns pourraient appeler un certain « contrôle » sur les opérations de la FCGQ.

En tout état de cause, nous retenons du démarrage que CQAC s'est activement engagé au sein de la Fondation. Une telle implication a conféré à la Fondation une importante crédibilité auprès du milieu communautaire, directement attribuable au rôle de CQAC. Une personne rencontrée ajoute même que la FCGQ ne serait tout simplement pas née si CQCA n'y avait pas mis des ressources. Encore aujourd'hui, la FCGQ fait preuve d'une grande reconnaissance envers CQCA.

2.6. La chronologie des événements

La chronologie des événements offre des repères précis dans l'histoire de l'émergence de la Fondation. Cette histoire comporte essentiellement deux phases. La première se déroule de 1971 à 1993 et la seconde, de 1994 à mai 2013.

2.6.1. La période de 1971 à 1993

Le tableau suivant rappelle les principaux événements de cette période.

Tableau 2.3 : Les événements marquants de 1971 à 1993

Période	Date	Événements marquants
De 1971 à 1989	1971	Ouverture de l'auberge de jeunesse la Petite Bastille
	1974	Rencontre de MM. Lamontagne et Vidal
	1975	Enregistrement juridique de Centraide Québec
	13 octobre 1988	Enregistrement juridique de la Fondation-Centraide
	1989	Création de la fondation Ishtar
De 1989 à 1993	1989	Création du mouvement des FCC
	1992	Surplus actuariel chez CQCA
	25 novembre 1993	Enregistrement juridique de la FCGQ

2.6.1.1. De 1971 à 1989

Cette période témoigne d'un bouillonnement d'idées, de démarchage. Chacun des deux groupes d'initiateurs tente de faire avancer ses pions, dans sa propre direction. On ne joue pas encore vraiment en équipe. Ce travail constitue, malgré tout, la pose des premiers jalons de la FCGQ : la Fondation-Centraide et la Fondation Ishtar sont créées. C'est aussi à ce moment que Centraide Québec voit le jour.

2.6.1.2. De 1989 à 1993

Le collectif de travail prend forme, chacun des deux groupes apprenant à « mettre de l'eau dans son vin » et à faire ensemble. Cette collaboration porte ses fruits, puisqu'en 1993, les lettres patentes de la Fondation Centraide Québec (CQCA) servent à l'enregistrement légal de la FCGQ qui s'affilie au mouvement FCC.

2.6.2. La période de 1994 à 2013

Les événements marquants de cette deuxième phase sont mentionnés dans le tableau suivant, puis commentés dans les paragraphes qui suivent.

Tableau 2.4 : Les événements marquants de 1994 à 2013

Période	Date	Événements marquants
De 1994 à 2003	1994	Démarrage de la Fondation
	1995-1996	Collaboration et mentorat entre l'organisation naissante et les gens de CQCA
De 2004 à mai 2013	2004	Engagement de M ^{me} Nataly Rae
	De 2005 à 2008	Lancement du programme Mécénat Placement Culture
		Progression importante de l'actif net de la Fondation
		Arrivée de deux grands joueurs au sein de la FCGQ
	2008	Crise fiscale mondiale. Accueil des fonds sous-gestion
Mai 2013	Modifications des lettres patentes de la FCGQ	

2.6.2.1. De 1994 à 2003

Ces années correspondent à l'effervescence des débuts de toute organisation. Les années 1994 et 1995 sont particulièrement enthousiasmantes. Ce sont « les premières fois » de la FCGQ, c'est-à-dire :

- les premières rencontres des membres du bureau des gouverneurs ;
- les premières rencontres des membres du CA ;
- la première AGA et la première assemblée d'information publique ;
- la création du premier fonds par CQCA.

Trois directeurs de CQCA agissent successivement à mi-temps à titre de directeur général de la FCGQ. Il s'agit de monsieur Denis Rhéaume, monsieur Jérôme Pelletier et de madame Lucie St-Gelais. Chacun à leur manière, ces personnes permettent à la Fondation de s'épanouir un peu plus.

Le temps qui passe et les expériences vécues aident les gens issus de CQCA et ceux de la FCGQ à départager leurs rôles et responsabilités. En parallèle, leur mission philanthropique s'éclaircit : CQCA vise l'impact dans l'immédiat tandis que la FCGQ cible plutôt le long terme.

2.6.2.2. De 2004 à 2013

En 2004, Mme Nataly Rae est embauchée à temps plein à la FCGQ à titre de directrice générale. L'arrivée d'une ressource salariée à temps plein contribue à l'amorce véritable du développement de la Fondation.

Puis, à partir de 2005, une suite d'accords s'avère profitable pour l'organisation. Le ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine implante en 2005 le programme Mécénat Placement Culture administré par le Conseil des arts et des lettres du Québec.

... [II] vise à inciter les individus et les entreprises privées à donner plus généreusement aux organismes sans but lucratif des domaines de la culture et des communications. Il permet au Conseil d'accorder une subvention de contrepartie à un organisme admissible qui recueille des dons et des contributions auprès de particuliers, d'entreprises ou de fondations privées pour constituer un fonds de dotation et un fonds de réserve. Le montant de l'aide financière accordée varie en fonction des résultats de la campagne de financement menée par l'organisme et de ses revenus annuels. La subvention peut atteindre jusqu'à trois fois le résultat net de la collecte de fonds, mais ne peut excéder 250 000 \$. (Gagnon, 2012)

Cet incitatif du gouvernement du Québec représente un véritable succès sur le plan du financement de la culture (Gagnon, 2012). Les répercussions sont également importantes pour la FCGQ dont les fonds sous gestion prennent une ampleur considérable.

Autre événement favorable, le Centre hospitalier universitaire de Québec confie en 2005 à la FCGQ l'administration d'une partie de sa fondation, soit un montant de 3 millions de dollars sous forme de fonds sous gestion. Puis, en 2008, l'Orchestre symphonique de Québec imite ce geste. La confiance accordée par ces deux joueurs importants à la FCGQ augmente sa crédibilité dans le milieu en plus de contribuer directement à son expansion. Le volume de ses fonds étant plus grand, la FCGQ peut alors se permettre d'engager une troisième salariée. Déjà, en 2006, l'actif de la Fondation avait crû de 53,0 %, passant de 5,1 millions de dollars à 7,8 millions.

La crise financière de 2008 entraîne une chute considérable des marchés boursiers de l'ordre de 15 à 25 %. La Fondation s'en trouve affectée et la baisse de rendement atteint 13,2 %. Cette perte l'empêche d'accorder momentanément son soutien comme elle le fait annuellement. De surcroît, le déficit d'exploitation de la FCGQ se chiffre à 30 000 \$, un montant qu'elle emprunte au fonds de dotation René-Lévesque. La FCGQ sort de cette situation en 2009 avec une bonne année et elle rembourse le montant emprunté l'année précédente à son propre fonds.

L'une des stratégies adoptées par la FCGQ pour se remettre des conséquences de 2008 consiste à accueillir, en plus de ses fonds de dotation, des fonds en transit et des fonds sous gestion dont certaines fondations font déjà la promotion. La FCGQ gère ces fonds pour des organismes reconnus. Bien que les montants ne lui appartiennent pas et ne lui permettent pas de remettre des reçus de charité (FCGQ, 2013 : 22), elle peut grâce à ces fonds augmenter le volume de son actif et, par conséquent, distribuer un peu plus dans la communauté. Ce qui compte pour la Fondation, c'est de poursuivre le soutien qu'elle offre aux organismes communautaires et ce, surtout en période de crise économique. Grâce à l'accueil des fonds sous gestion, la FCGQ distribue près de 500 000 \$ dans la communauté une année plus tard.

En mai 2013, les lettres patentes de la Fondation ne font plus référence à Centraide Québec et Chaudière-Appalaches. Le poste que détient cet organisme au CA lui est désormais accordé à titre de membre fondateur. Un créateur de fonds, parmi tous ceux existants, devra être élu par collège électoral.

3. La mission et les acteurs

Dans ce troisième chapitre, nous rappelons d'abord la mission et les objectifs de la Fondation tels qu'ils se présentent au moment de rédiger cette monographie. Par la suite, afin de faciliter la compréhension des dimensions qui feront l'objet des chapitres subséquents, nous décrivons les acteurs engagés dans la réalisation de sa mission.

3.1. La mission

La mission de la FCGQ consiste à promouvoir la philanthropie par la création de fonds de dotation et l'attribution d'aide financière (FCGQ, 2013). Les objectifs de la Fondation sont les suivants :

- Encourager les individus, les familles, les entreprises et les organismes à créer des fonds de dotation, désignés ou non.
- Redonner aux organismes communautaires, toutes causes confondues.
- Inspirer du leadership philanthropique (FCGQ, texte cité).

La vision de la Fondation consiste à être un chef de file dans le développement de la philanthropie en soutenant les créateurs de fonds et en les encourageant à « agir dès maintenant, demain et pour toujours ».

3.1.1. Une transformation considérable

La mission de la FCGQ, ainsi qu'en témoignent les lettres patentes revues à plusieurs reprises, a évolué depuis vingt ans.

En 1993, la FCGQ est incorporée par des lettres patentes, celles de la Fondation Centraide Québec qui elle avait été enregistrée le 13 octobre 1988. En 1993, les lettres demeurent les mêmes et seul le nom du titulaire de l'enregistrement (la Fondation Centraide Québec) change pour devenir FCGQ. Plus précisément, voici textuellement les objets de la mission de la FCGQ à ce moment-là :

1. Établir et maintenir une fondation aux fins de charité, d'assistance ou de promotion sociale.
2. Promouvoir et soutenir l'œuvre de Centraide Québec.
3. Associer les personnes intéressées au développement de l'œuvre de Centraide Québec et à la problématique du mieux-être collectif et de la promotion sociale.
4. Acquérir, exploiter, administrer et aliéner des biens meubles et immeubles dans le but de promouvoir et soutenir les objectifs de la corporation.
5. Solliciter et recevoir des dons, legs testamentaires et autres contributions de même nature, en argent, en valeurs mobilières et immobilières, administrer tels dons, legs et contributions dans le but de soutenir et d'aider à la réalisation des objectifs poursuivis par la corporation.
6. Promouvoir et encourager l'établissement, le maintien et le développement de tout comité et association ayant pour but la coopération et le regroupement de toutes les œuvres, associations, organisations et institutions charitables et d'assistance sur le territoire juridictionnel de Centraide Québec.

Ainsi qu'il en ressort des premières lettres patentes de 1993, la mission de la FCGQ est au départ très axée sur le développement de Centraide. Des lettres patentes supplémentaires sont délivrées en 1994, 2001, 2003, 2007, 2012 et en 2013. Depuis 1988, les changements les plus importants ont trait aux lettres du :

- 25 novembre 1993 où le nom de la Fondation Centraide Québec est remplacé par celui de la Fondation communautaire du grand Québec afin de marquer la naissance de celle-ci ;
- 7 mai 2013, où l'on affranchit la FCGQ de CQCA ¹ et où un premier poste sur le CA est destiné aux créateurs de fonds.

Selon les lettres patentes les plus récentes, les objets de la mission de la FCGQ sont les suivants :

1. Établir et maintenir principalement sur le territoire des régions administratives 03 et 12 du gouvernement du Québec une fondation communautaire aux fins de promouvoir la philanthropie, par la création de fonds de dotation et l'attribution d'aide financière.
2. Promouvoir et soutenir le développement social, culturel, sociosportif, l'éducation, la santé et la protection de l'environnement sur les territoires desservis.
3. Associer les personnes intéressées à la problématique du mieux-être collectif et de la promotion sociale.
4. Acquérir, exploiter, administrer et aliéner des biens meubles et immeubles dans le but de promouvoir et soutenir les objectifs de la corporation.
5. Solliciter et recevoir des dons, legs testamentaires et autres contributions de même nature, en argent, en valeurs mobilières et immobilières, administrer tels dons, legs testamentaires et contributions dans le but de soutenir et d'aider à la réalisation des objectifs poursuivis par la corporation.
6. Réaliser des activités ou des programmes à des fins de bienfaisance.

Lorsque l'on compare ce texte avec celui de 1993, trois changements importants sont apportés : 1) le premier article exprime clairement que l'organisation prend la forme d'une fondation communautaire ; 2) le texte ne fait plus référence à Centraide ; 3) l'article 6 maintient « la coopération et le regroupement » des initiatives philanthropiques sous l'angle de la concertation et d'initiatives propres à la FCGQ.

3.1.2. L'influence des FCC et de CQCA sur la mission de la FCGQ

La mission de la Fondation communautaire du grand Québec est teintée par l'influence de deux acteurs avec lesquels elle a développé des liens importants, les Fondations communautaires du Canada et Centraide Québec et Chaudière-Appalaches.

3.1.2.1. Le mouvement des Fondations communautaires du Canada (FCC)

Dans les écrits des FCC sur la zone géographique concernée, on parle de « la nation ». Il est clair que cette expression se rapporte au pays (non pas à la province) et qu'il s'agit de la nation canadienne (non pas de la nation québécoise). Ensuite, bien que les documents des FCC soient presque tous traduits en français, l'anglais est la langue la plus utilisée lorsque

¹ L'affranchissement de CQCA est aussi marqué par le départ du bureau des gouverneurs de son président, M. Bruno Marchand, qui en était membre depuis 2011.

des échanges ont lieu entre les fondations membres du mouvement. C'est là l'une des caractéristiques principales du Canada, et non d'un Québec où le français est la langue officielle et généralement d'usage. Enfin, pour représenter l'ensemble des FCC, le président d'honneur est le très honorable David Johnston, chef de l'État canadien en sa qualité de gouverneur général du Canada. Ces trois éléments caractérisent les FCC et font en sorte qu'une forte part d'identité canadienne se dégage de la mission de la FCGQ, qui y est affiliée.

Un autre élément important à souligner est que cette filiation fait en sorte que la FCGQ n'a pas de vocation particulière et qu'elle ne cible pas une population spécifique. En entrevue, une personne explique à ce sujet que par le passé certaines personnes ont tenté de créer une fondation basée sur l'identité en vue de s'affilier aux FCC, par exemple la fondation communautaire juive ou italienne. Or, une telle demande n'est pas recevable par le mouvement des FCC qui affirme que sa couverture est uniquement territoriale. Par ailleurs, étant donné que le français est la deuxième langue d'importance au pays, on acceptera vraisemblablement sous peu que les FCC représentent des communautés francophones régionales dans toutes les provinces.

3.1.2.2. L'organisme Centraide Québec et Chaudière-Appalaches

Bien que la FCGQ commence à vouloir affirmer son autonomie à l'égard de CQCA au milieu des années 2000, il n'en demeure pas moins que ce dernier a joué un rôle significatif au sein de la Fondation, et ce, depuis ses origines. L'une des traces de ce passage marquant est par exemple liée au développement des fonds SVP, Solidarité pour Vaincre la Pauvreté, la principale préoccupation de CQCA (Museux et Comeau, 2013). En 2012, comme par le passé, ce secteur est le plus important de la Fondation (32 % des fonds) (FCGQ, 2012a), ce qui fait ressortir d'une certaine manière l'influence qu'a eue CQCA sur la Fondation.

Il peut être intéressant de pousser la réflexion sur l'influence exercée par CQCA sur la Fondation avant la modification des lettres patentes de 2013. Lorsque nous analysons le contenu des entretiens et de certains documents dont les premières lettres patentes, nous constatons que les marges de manœuvre de la FCGQ sont limitées. C'est un peu comme si celle-ci était sous la responsabilité de CQCA, ce qui correspond moins à la définition juridique d'une fondation publique et davantage à celle d'un organisme de bienfaisance lié. Selon l'Agence du revenu du Canada, un tel organisme de bienfaisance enregistré possède ses propres documents constitutifs, mais relève, du moins à certains égards, d'un organisme principal (CQCA comme c'était le cas ici). C'est cet organisme principal qui adopte alors les politiques régissant les programmes réalisés par les organismes de bienfaisance liés, ainsi que leurs affaires administratives et financières. L'organisme principal peut aussi exiger des droits de la part des organismes de bienfaisance liés (Comeau et Museux, 2012 : 23). Dans le cas qui nous intéresse, CQCA n'adoptait pas seul les décisions concernant la FCGQ, on peut dire qu'il exerçait une influence et un leadership certains; le temps que l'organisme se structure et développe sa capacité à s'auto-gérer selon les ressources disponibles.

3.2. Les acteurs à l'interne

Dans cette section, nous présentons les entités décisionnelles de la FCGQ ainsi que les acteurs qui assurent la production des services.

3.2.1. Les entités décisionnelles

Bien qu'elle fasse partie du mouvement national plus large des FCC, la FCGQ est autonome sur le plan de la gouvernance. Ses instances de gouvernance sont les suivantes : un bureau des gouverneurs, un conseil d'administration (CA), cinq comités et une assemblée générale annuelle (AGA) ¹.

3.2.1.1. Le bureau des gouverneurs

Le bureau des gouverneurs est la principale instance dans la mesure où il désigne les administrateurs et en ce sens, assure la pérennité de la Fondation. Il est présenté comme la caution morale de la Fondation.

En 2012, le bureau, dont la composition est établie par lettres patentes selon la fonction des membres, compte dix-huit personnes (plus un membre honoraire). D'après les lettres patentes, ses membres sont des personnalités titulaires de charges publiques importantes dans la communauté ².

3.2.1.2. Le conseil d'administration (CA)

Les membres du CA sont désignés par le bureau des gouverneurs en fonction de leurs compétences reconnues et de leur complémentarité. Le CA voit à la bonne gestion de la Fondation, à son efficacité, à sa viabilité financière, à son développement et à sa reconnaissance dans le milieu. Il rassemble douze membres en plus de deux membres honoraires.

3.2.1.3. Les comités

La Fondation compte cinq comités qui contribuent à la gouvernance de la Fondation dans lesquels tous les administrateurs doivent s'impliquer bénévolement, selon une exigence de la Fondation.

Présidé par M. Clément Roberge, consultant en finance et retraité de Desjardins, les membres du comité de placement consacrent principalement leurs travaux à l'examen mensuel des états financiers de la Fondation, à l'évaluation trimestrielle de la performance des gestionnaires, à la révision annuelle des politiques de placement, au suivi des recommandations du comité d'audit, de même qu'à l'analyse de tout élément de nature financière relatif à la Fondation. Les membres bénévoles de ce comité se réunissent une douzaine de fois par année.

¹ Le contenu de cette section s'inspire largement de plusieurs des sections du rapport d'activités de la Fondation (FCGQ, 2012a) et de son site internet (FCGQ, 2013).

² La préoccupation de recruter des personnalités titulaires de charges publiques importantes pour occuper des postes de décideurs au sein de la fondation semble être présente dans toutes les fondations membres des FCC.

Le comité d'audit est co-présidé par l'honorable Paule Gauthier (avocate associée chez Stein Monast) et par M. Éric Brassard (président chez Brassard Buro). Le mandat des membres de ce comité consiste en l'approbation du plan d'audit, l'examen du rapport de l'auditeur et des états financiers mensuels ainsi qu'en la formulation de recommandations au CA sur tout sujet lié à la transparence et à la saine gestion. Les membres bénévoles de ce comité se réunissent quatre fois par année.

Les travaux du comité responsable de l'attribution de l'aide financière sont présidés par M^{me} Margaret F. Delisle (retraîtée comme mairesse, députée et ministre). Ils consistent en l'élaboration d'une stratégie d'aide financière pour les fonds non désignés en plus du développement des collaborations avec des institutions, des entreprises, des organismes, des familles ou des individus pour le financement de leurs programmes. De plus, ces travaux sont liés à l'examen des demandes reçues des organismes et aux recommandations appropriées. Les membres bénévoles de ce comité se réunissent quatre fois par année.

Le comité de la gouvernance et des ressources humaines est présidé en 2013 par M. Daniel Doucet (président chez Services conseils 2D). Les membres de ce comité visent à ce que s'engagent au sein de la Fondation des personnalités de plusieurs domaines, représentant ainsi les intérêts de la communauté. De plus, ils souhaitent que ces personnalités soient issues de plusieurs endroits dans la Capitale-Nationale et dans la Chaudière-Appalaches. En fonction de ces préoccupations, les membres du comité font au CA des suggestions de recrutement de nouvelles personnes en se servant d'une grille comportant des critères de compétences définies et des caractéristiques précises :

- genre ;
- provenance : créateurs de fonds, communauté culturelle, jeunes (moins de 40 ans) ;
- secteur d'activité : éducation, environnement, jeunesse, loisirs et vie communautaire, santé et services sociaux ;
- région ;
- type de gestion : grande entreprise privée, petite entreprise ou entreprise familiale, santé et services sociaux ou éducation ;
- connaissance et expérience du fonctionnement et des besoins du secteur communautaire ;
- domaine de compétence : juridique, fiscalité, réseau d'affaires, planification stratégique, communication et relations publiques.

En outre, ces membres s'assurent que des procédures et pratiques adéquates sont en place pour garantir le respect des lettres patentes, des règlements, des politiques et des règles de gestion de la Fondation. Ils voient également à l'élaboration de politiques et à l'adoption de pratiques appropriées en ce qui a trait à la gestion des ressources humaines. Les membres se réunissent bénévolement huit fois par année.

Un cinquième comité est aussi présent en 2013. Il s'agit du comité de promotion et de développement. Son rôle et son mandat seront revus en 2014 pour répondre plus adéquatement aux besoins de la Fondation quant à ses activités de sensibilisation, de développement philanthropique, de communication et de réseautage.

3.2.1.4. L'assemblée générale annuelle (AGA)

Les membres du CA sont nommés par le bureau des gouverneurs, ce qui limite considérablement le rôle de l'assemblée. Chaque année, l'AGA est tenue en avril, moment où les membres des principales instances se réunissent. L'assemblée de 2013 est la 21^e depuis la création de la Fondation. L'ordre habituel de cette réunion est le suivant :

- rassemblement des membres du bureau des gouverneurs ;
- assemblée spéciale (le cas échéant) ;
- réunion des membres du CA ;
- assemblée publique d'information destinée aux créateurs de fonds et aux organismes bénéficiaires.

3.2.2. Les acteurs de la production des services

Quatre personnes salariées assurent le bon fonctionnement de la Fondation :

- M^{me} Lucile Ruest, responsable de la gestion financière et administrative de la Fondation ;
- M^{me} Priscilla Mercier, responsable des services aux donateurs et de l'aide financière ;
- M^{me} Marlyne Audet, attachée administrative ;
- M^{me} Nataly Rae, directrice générale.

En plus d'encadrer le travail des salariées, la directrice générale coordonne l'ensemble des activités de la Fondation, fait le suivi administratif et se charge des activités de développement et de communication.

Pour l'essentiel, les bénévoles se retrouvent au bureau des gouverneurs, au CA et au sein des cinq comités. Ces personnes accomplissent annuellement plus de 1 500 heures de travail à titre gratuit. À l'exception des experts extérieurs à la Fondation qui contribuent à un comité particulier, la Fondation n'affiche pas de besoins continus en matière de bénévolat. Il peut arriver que des créateurs de fonds et des amis des créateurs viennent prêter main-forte lors d'événements spéciaux¹, mais ces occasions se font plutôt rares et sont de courte durée.

3.3. Le réseau

Le réseau des acteurs externes contribue de diverses manières à la bonne marche du projet. Nous distinguons quatre types d'acteurs : 1) les donateurs ; 2) les bénéficiaires ; 3) les alliés ; et 4) les concurrents.

3.3.1. Les donateurs ou ceux qu'on appelle « les créateurs de fonds »

Les créateurs de fonds constituent des donateurs. Ce sont généralement :

¹ Par exemple, lors d'une soirée de remise d'aide financière, un photographe était présent pour souligner l'événement et, afin de les identifier, deux bénévoles prenaient les noms des personnes qu'il photographiait.

- des individus qui souhaitent soutenir une cause leur tenant à cœur. Par exemple, en 2012, M. Dumont crée un fonds dans le but d'aider des organismes qui apportent soutien et nourriture aux enfants des familles dans le besoin (FCGQ, 2012a). Il y a aussi les membres du réseau social des donateurs (amis, collègues, famille, etc.) qui peuvent contribuer aux fonds ;
- des organismes de bienfaisance voulant assurer la pérennité de leur mission en établissant un fonds de dotation. Ainsi, en 2009, l'organisme Jeunes musiciens du monde crée un fonds afin de favoriser l'épanouissement des jeunes de milieux populaires, par le développement d'écoles de musique gratuites et axées sur le patrimoine¹ ;
- des familles envisageant de créer un fonds familial et désireuses de transmettre des valeurs philanthropiques à ses membres pour certaines causes. En 2008, plus de 160 descendants de feu Hénédine Marceau et de feu Joseph Larochelle ont procédé au lancement de leur fonds. Celui-ci est destiné à honorer la mémoire du couple, qui a donné naissance à 14 enfants² ;
- des entreprises voulant assumer une mission sociale dans la durée et en lui associant leur nom. À titre d'illustration, par l'entremise de ses pharmaciens, le groupe Fleury et ses associés créent en 2008 un fonds dont la mission consiste à aider les organismes communautaires œuvrant près de leur établissement respectif et s'impliquant dans l'amélioration de la santé physique et mentale de la population qu'ils desservent. La création de ce fonds et les dons permettent à cette entreprise d'améliorer la qualité de vie de sa communauté³.

Plus de 500 fonds ont été créés jusqu'à maintenant à la Fondation. Ils résultent des choix, des valeurs et des aspirations des donateurs des deux régions desservies par la FCGQ. Les causes défendues sont regroupées dans les domaines suivants :

- développement social et soutien à l'action communautaire ;
- éducation et entrepreneuriat ;
- solidarité pour vaincre la pauvreté ;
- développement de la philanthropie ;
- santé ;
- environnement et développement durable ;
- jeunesse ;
- nature, faune et milieux naturels ;
- culture et patrimoine ;
- patrimoine religieux.

3.3.2. Les donataires

Les donataires sont les 232 organismes associés à la Fondation. Ces organismes œuvrent dans les sept secteurs d'intervention mentionnés dans le tableau suivant.

¹ Communiqué sans date précise sur le site de la fondation, consulté le 20 juillet 2013 : http://www.fcommunautaire.com/creer_un_fond/documents/createur_de_fonds_organisme.pdf.

² Communiqué sans date précise sur le site de la fondation, consulté le 20 juillet 2013 : http://www.fcommunautaire.com/creer_un_fond/documents/createur_de_fonds_famille.pdf.

³ Communiqué sans date précise sur le site de la fondation, consulté le 20 juillet 2013 : http://www.fcommunautaire.com/creer_un_fond/documents/createur_de_fonds_entreprise.pdf

Tableau 3.1 : Secteurs d'intervention des donataires en 2012

Secteurs d'intervention	n	%
Développement social et soutien à l'action communautaire	149	64,2
Jeunesse	22	9,5
Culture et patrimoine	21	9,1
Santé	19	8,2
Coopération internationale	9	3,9
Éducation et entrepreneuriat	8	3,4
Environnement	4	1,7
TOTAL	232	100,0

Les donataires appartiennent majoritairement au secteur « Développement social et soutien à l'action communautaire » (64,2 %). Suivent presque à égalité ceux issus des secteurs « Jeunesse » et « Culture et patrimoine » (respectivement 9,5 % et 9,0 %).

3.3.3. Les alliés

Les alliés correspondent aux acteurs qui ont favorisé le développement des activités de la Fondation. Ceux qui ressortent le plus des entretiens sont les FCC, la Coopérative funéraire des deux Rives, CQCA, la Caisse populaire de Charlesbourg, l'Industrielle Alliance, MFS McLean Budden et Gestion privée Desjardins.

3.3.3.1. Les FCC et leur réseau

Le réseau des FCC unit pour ainsi dire ces fondations aux niveaux canadien et québécois ¹. La contribution du réseau n'est pas de nature financière. Il met plutôt à la disposition de ses membres des services et des outils favorisant leur bonne gestion. Il offre aussi aux fondations des endroits où elles peuvent échanger, tels que des congrès ou des forums. Grâce au travail d'union des FCC et aux espaces partagés mis en place, il se crée un véritable réseau d'entraide. De cette manière, les membres du réseau des FCC s'apportent mutuellement des réponses et partagent leurs expériences, ce qui facilite la résolution de leurs difficultés. Par exemple, dernièrement, la FCGQ a soutenu le lancement des fondations communautaires de Saguenay et d'Abitibi, tandis que la Fondation communautaire du grand Montréal est venue en aide à celles situées en Outaouais et dans les Laurentides. C'est ainsi que la contribution des FCC se situe sur les plans de la consultation et de la coopération et encore plus.

3.3.3.2. La Coopérative funéraire des Deux Rives

Une autre alliée est la Coopérative funéraire des Deux Rives. Dans un article, on peut lire : « ... parce qu'elles partagent les mêmes valeurs d'entraide, de respect et de générosité, [la Coopérative et la Fondation] ont conclu un partenariat afin d'aider les familles et les individus vivant un deuil à perpétuer concrètement les valeurs et la mémoire des personnes qui les ont quittés » (FCGQ, 2007a : 9). Concrètement, les deux partenaires guident les

¹ Les sept autres fondations québécoises sont situées en Abitibi-Témiscamingue, au Lac-Saint-Jean, en Estrie, en Gaspésie, dans Lanaudière, à Montréal et en Mauricie.

personnes vers la création d'un fonds *In Memoriam* qui leur permet de « contribuer directement à l'amélioration de la qualité de la société d'aujourd'hui et de celle de demain ». À la suite du décès de la personne, les montants recueillis servent à soutenir une cause que cette personne chérit (FCGQ, 2007a.). C'est en quelque sorte adresser un « hommage pour toujours » au défunt (FCGQ, 2007a, p. 9).

La relation entre la Coopérative funéraire des Deux Rives et la FCGQ est elle aussi axée sur la coopération. De fait, la Coopérative fait connaître à ses membres les services de la Fondation ; celle-ci fait de même auprès de ses créateurs de fonds. Dans le journal mensuel de la Fondation, la FCGQ réserve à la Coopérative un espace d'une quinzaine de lignes pour partager des réflexions portant sur des sujets liés à la résilience ou au deuil et elle publicise ses services. En outre, la Coopérative contribue financièrement à la Fondation depuis 2007.

3.3.3.3. L'organisme Centraide Québec et Chaudière-Appalaches

Au cours des vingt dernières années, CQCA a activement soutenu la FCGQ notamment par l'octroi d'un local et un appui financier facilitant ses opérations. Le rôle qu'il a joué et son implication dans la Fondation ont conféré à celle-ci une crédibilité considérable dans la communauté et lui a permis de poursuivre sa mission en facilitant son démarrage, son administration et son développement au sens plus large.

3.3.3.4. La Fiducie Desjardins, MFS McLean Budden, SSQ Groupe financier et Gestion privée Desjardins

Tous les actifs des fonds de dotation sont en fidéicomis chez Fiducie Desjardins. Les gestionnaires de fonds ont été pendant douze ans MFS McLean Budden. En 2013, SSQ Groupe financier a pris le relais pour la gestion et Gestion privée Desjardins est partenaire depuis 2005. La relation entre ces acteurs et la FCGQ est contractuelle.

Enfin, il existe une pléiade d'alliés (associations et entreprises) avec qui la Fondation réalise des projets en partenariat. Par exemple, en 2012, en collaboration avec la Fondation, Telus fournit à des étudiants en stage 60 tablettes numériques pour contribuer à contrer le décrochage scolaire.

3.3.4. Les concurrents

La FCGQ ne sollicite pas de don par elle-même, ce qui la positionne de manière unique et à part des autres organismes. Partant de cette constatation, on peut considérer que la FCGQ ne se trouve pas vraiment en concurrence avec d'autres organismes.

En faisant la promotion de la philanthropie, en incitant les donateurs à créer des fonds dédiés à des causes inhérentes à la communauté, la FCGQ peut être perçue comme l'alliée des autres organismes. Elle travaille pour eux afin de contribuer à leur assurer une source récurrente de revenus.

4. La dimension institutionnelle

La dimension institutionnelle renvoie aux règlements et aux mécanismes de décision permettant de comprendre le système politique de la Fondation basé sur ses règles du jeu (règlements internes et lois qui la concernent) et sur ses coutumes (Bélanger et Lévesque, 1994 ; Touraine, 1993 : 58-67). Nous sommes dans le domaine de la répartition du pouvoir à l'intérieur de l'organisation (les droits et les responsabilités des parties), les procédures de prise de décision, les politiques internes ainsi que les dispositions législatives qui relèvent le plus souvent de l'État.

4.1. Les règles internes

Les règles internes font référence au statut juridique, aux règlements et politiques dont peut convenir l'organisation. Lorsque les règles internes en font mention, la monographie s'arrête sur la distribution formelle du pouvoir et sur l'inclusion des acteurs endogènes et exogènes.

4.1.1. Le statut juridique

La FCGQ est une compagnie sans but lucratif enregistrée selon la troisième partie de la Loi sur les compagnies. Cette forme juridique fait notamment en sorte que les excédents budgétaires ne peuvent servir qu'à la mission de l'organisation. La loi sur les compagnies encadre ainsi la FCGQ, puisque ses règlements internes doivent être cohérents avec elle.

4.1.2. Les règlements et les politiques

D'après nos informations, la bonne marche de la Fondation repose essentiellement sur trois politiques : la politique de placement, la politique de frais de gestion et la politique de distribution de l'aide financière. D'autres documents s'avèrent également incontournables : le code d'éthique et de déontologie, la politique de confidentialité et la convention standard créant le fonds. Ce sont là les principales politiques sur lesquelles s'attarde la monographie.

4.1.2.1. La politique de placement

Modifiée et adoptée par le CA en 2013, la politique de placement traite en une dizaine de pages de la gestion des fonds de dotation qui deviennent des actifs détenus en fiducie. Elle comporte quatre grandes sections portant sur autant de thèmes : 1) le partage des rôles et des responsabilités entre les comités ainsi que leurs rôles respectifs, le gestionnaire, le fiduciaire et le conseiller ; 2) les objectifs et les contraintes ; 3) la construction du portefeuille ; et 4) l'évaluation du résultat et révision (FCGQ, 2013).

4.1.2.2. La politique sur les frais de gestion

Le CA met à jour le 16 juin 2010 sa politique sur les frais de gestion, un document de trois pages. Elle renferme essentiellement des informations concernant l'intention de la Fondation de maintenir ses frais au minimum, des définitions pour interpréter les divers fonds (fonds de dotation, fonds en transit et fonds sous gestion), les frais de gestion applicables, les procédures de contrôle et de vérification de la politique.

4.1.2.3. La politique de préservation des fonds de dotation et détermination des montants distribuables

La politique de distribution, de neuf pages, est adoptée par le CA le 1^{er} février 2012. Elle porte sur la préservation du capital des fonds de dotation et la détermination des montants distribuables. Son importance apparaît considérable puisqu'on la décrit comme étant « le cœur de la discipline des fonds de dotation » (FCGQ, 2012b : 1). Cette politique traite de l'allocation des revenus de placement, de la préservation du capital compte tenu de l'inflation, de la distribution du montant distribuable, de la présence de circonstances exceptionnelles et des mécanismes de révision de la politique.

4.1.2.4. Le code d'éthique et de déontologie

Le CA rend officiel le code d'éthique et de déontologie le 23 novembre 2005. Le document de sept pages s'adresse aux membres du bureau des gouverneurs et du CA, aux employés et aux bénévoles. Il spécifie les règles de conduite que ceux-ci doivent adopter et les valeurs auxquelles ils doivent se conformer (intégrité, indépendance, loyauté et bonne foi). La Fondation veut faire en sorte « de maintenir et de promouvoir l'intégrité, l'objectivité et la transparence de leurs fonctions à titre d'administrateurs, d'employés ou de bénévoles, de façon à préserver leur capacité d'agir au mieux des intérêts et de la mission de la Fondation et à inspirer la plus entière confiance auprès du public » (FCGQ, 2005 : 3). Dans ce document, on retrouve des prescriptions sur :

- les devoirs généraux ;
- l'utilisation des biens et des ressources ;
- l'information et la confidentialité ;
- les conflits d'intérêts ;
- l'acceptation de cadeaux, de faveurs ou autres avantages ;
- l'influence sur des décisions ;
- les règles applicables après la cessation des fonctions ;
- la déclaration d'un intérêt et le retrait de la séance ;
- le processus disciplinaire.

4.1.2.5. La politique de confidentialité

La politique de confidentialité (FCGQ, 2012c) traite en trois pages des principes, pratiques et procédures mis en place par la Fondation pour assurer la protection des renseignements personnels de ses donateurs, bénévoles et employés. Le CA la met en vigueur le 7 novembre 2012.

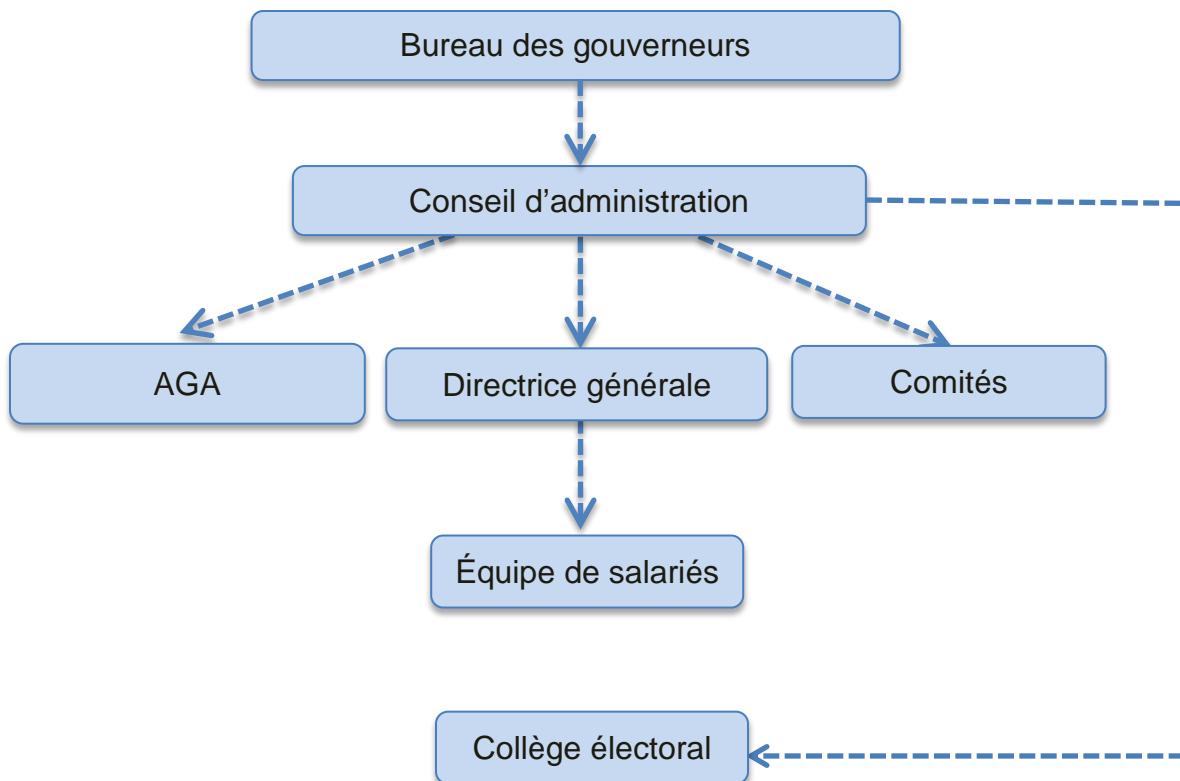
4.1.2.6. La convention créant le fonds de dotation et le fonds de transit

Il s'agit ici du contrat liant le créateur de fonds et la FCGQ. Les objets des 17 articles (plus ou moins trois pages) font référence à la création du fonds et à ses objectifs, au don initial, à la conservation du capital inaliénable, aux dons additionnels, à la composition et au mandat du comité du fonds, à la manière de décaisser les montants disponibles, aux placements, aux frais d'exploitation, à l'accès à l'information, à la durée de la convention, à la formulation d'avis, à la modification de la convention, à l'entente de divulgation et à l'entrée en vigueur de la convention.

4.1.3. La distribution formelle du pouvoir

Dans ses règlements internes, la Fondation prévoit les façons dont chacune des instances exerce le pouvoir qui lui est accordé (FCGQ, 2007b, 2012, 2013). L'organigramme suivant illustre les rapports entre les différents acteurs internes.

Figure 4.1 : Rapports hiérarchiques entre les différents acteurs de la FCGQ



4.1.3.1. Le bureau des gouverneurs

Le bureau des gouverneurs détient apparemment un pouvoir considérable du fait qu'il nomme les membres du CA¹. Il assure sa caution morale et sa pérennité. Les personnes qui le composent occupent des postes notamment dans le domaine juridique et dans les domaines de la fiscalité, du réseau d'affaires, de la planification stratégique et des relations publiques. Le bureau compte ainsi, entre autres, deux maires, le président d'une université, le recteur d'une université, des évêques, un notaire. Le bureau peut également coopter des membres. La durée d'un mandat est de trois ans. La sélection des personnes émane notamment du comité de gouvernance et des ressources humaines.

¹ Bien que le bureau des gouverneurs nomme les membres du CA et de la Fondation, son pouvoir de démettre semble moins évident, d'après nos informateurs. Habituellement, en droit, le pouvoir de nommer implique celui de destituer. Il ne s'est jamais produit de situation nécessitant la destitution d'un membre de la FCGQ, ce qui explique cette zone grise.

Au printemps 2013, les responsables du bureau sont :

- présidente par intérim : M^{me} Danielle Roy Marinelli, mairesse de Lévis ;
- vice-présidente : M^{me} Sylvie Beauchamp, présidente de l'Université du Québec ;
- vice-président : D^r Luc Boileau, président de l'Institut national de la santé publique.

Les titulaires des postes changent selon la disponibilité des gouverneurs, qui font tous ce travail bénévolement.

En 2012, le bureau compte quinze hommes (y compris le membre honoraire) et quatre femmes. En faisant remonter l'analyse des rapports d'activités de la Fondation aux années précédentes, on remarque que la présence majoritaire des hommes témoigne d'une certaine tendance ¹ qui tend à être contrée. Effectivement, la FCGQ fait plusieurs efforts pour atteindre une meilleure représentation féminine au sein de ses instances. C'est d'ailleurs ce qui lui a valu de recevoir le prix « Gouvernance Pluri'elles » lors du gala *Femmes de mérite 2010* de la YWCA Québec. Depuis, la FCGQ est considérée comme l'un des modèles d'organisation inspirante qui amène la multiplication des pratiques favorisant un meilleur partage du pouvoir entre hommes et femmes.

4.1.3.2. Le conseil d'administration (CA)

Placé hiérarchiquement sous le bureau des gouverneurs se trouve le CA. Comme pour toute instance de la sorte, l'atteinte des objectifs, le développement de l'organisation et sa pérennité sont au cœur de ses préoccupations. La durée du mandat (renouvelable) des administrateurs est d'un an. Par ailleurs, près de la moitié de ses membres sont des créateurs de fonds. En 2012, la Fondation compte 16 administrateurs (dont un membre honoraire). Les membres du CA se réunissent tous les premiers mercredis du mois.

Cinq administrateurs sont désignés « dirigeants ». Ils voient à l'application des décisions et des mandats qui leur sont confiés par le conseil et assurent un soutien administratif à la direction générale (FCGQ, 2012a). Au printemps 2013, ce sont :

- président : M. Robert Tanguay, retraité, avocat et fiscaliste;
- premier vice-président : M. Daniel Doucet, président chez Services conseils 2D ;
- deuxième vice-présidente : M^{me} Diane Bélanger, anciennement directrice générale à la retraite chez Zoom média Québec et consultante ;
- trésorier : M. André Bouchard, administrateur de sociétés ;
- secrétaire : M. Marc-André Verville, notaire.

La nomination des administrateurs se fait selon le processus précis. Quelques mois avant la tenue de l'AGA des membres, chaque administrateur est invité à faire des propositions de candidatures pour chacun des postes vacants au CA. Ceux qui sont en place confirment, le cas échéant, leur intérêt à poursuivre leur engagement. Aussi, ils expriment leur avis sur les candidats pressentis.

¹ En 2007, le bureau compte 13 hommes et 2 femmes ; en 2008 : 17 hommes et 2 femmes ; en 2009, 11 hommes et 5 femmes ; en 2010, 13 hommes et 4 femmes ; et en 2011, 11 hommes et 2 femmes.

Les candidatures suggérées sont remises au comité de gouvernance et des ressources humaines qui adresse sa recommandation au conseil d'administration. Celui-ci fait ensuite le suivi avec le bureau des gouverneurs qui prend la décision.

En 2012, le conseil compte dix hommes (dont un membre honoraire) et six femmes. La présence majoritaire des hommes constitue là aussi une tendance, mais elle est moins marquée qu'au bureau des gouverneurs. Depuis 2007, il y a toujours six femmes siégeant au CA.

4.1.3.3. L'assemblée générale annuelle (AGA)

Les membres du CA et du bureau des gouverneurs se réunissent à l'AGA. Ceux-ci décident du contenu de l'assemblée. S'ajoute également à l'assemblée la directrice générale. L'assemblée est informée des résultats et des dernières réalisations de la Fondation. Tout de suite après l'AGA a lieu l'assemblée publique d'information à laquelle les créateurs de fonds et les organismes bénéficiaires sont vivement conviés.

4.1.3.4. Les comités de consultation

Les comités dits de consultation sont au nombre de quatre. Leurs attributions ont été présentées dans la section 3.2.1.3. Le prochain tableau donne les principales informations à leur sujet.

Tableau 4.2 : Composition des comités de consultation

	Genre		Provenance		
	♀	♂	CA	Externes à la Fondation	
				Domaine d'expertise	
Comité de placement (n)	0	6	3	3	Finance et caisses de retraite
Comité d'audit (n)	1	4	3	2	Finance, droit, audit, éthique
Comité de l'attribution financière (n)	6	1	5	2	Connaissances du milieu social
Comité de gouvernance et des ressources humaines (n)	2	5	5	2	Droit, éthique, ressources humaines

Les comités ont tous un pouvoir de recommandation. Chacun des présidents de comité en assume la direction (FCGQ, 2007b). Il s'adjoint des membres du CA et il peut également aller chercher dans la communauté l'expertise nécessaire auprès de bénévoles qui n'ont pas à siéger au CA.

4.1.3.5. Le collège électoral

Le collège électoral est composé de tous (et exclusivement) les créateurs de fonds de dotation. Ceux-ci ont droit d'occuper trois sièges sur le CA.

4.1.4. L'inclusion des acteurs endogènes opérationnels et exogènes

Les règlements internes ne prévoient pas de représentation des salariés, de créateurs de fonds¹ ou d'organismes bénéficiaires au CA ou au bureau des gouverneurs. Lorsque nous interrogeons des acteurs de la Fondation à ce sujet, on nous explique qu'en réservant la représentation à des personnes choisies en fonction de l'importance de leur rôle joué dans la société, on protège l'éthique de la Fondation et l'esprit collectif. Ce faisant, on évite, par exemple, qu'un créateur de fonds ayant versé un montant important dans un fonds n'influence les décisions de la Fondation par le poids de son don ou de ses volontés.

4.1.5. Le pouvoir informel

Bien que ce ne soit pas prévu dans les règles internes, il est possible que certains acteurs possèdent du pouvoir dans une organisation. Un tel pouvoir peut par exemple prendre la forme d'une compétence particulière, d'habiletés de communication ou d'une utilisation judicieuse des règles. Dans le contexte de la Fondation et d'après nos observations, le pouvoir informel provient de trois sources : la renommée, l'expertise et les faits de réalisation.

La renommée, à laquelle on associe le prestige, est liée à la fonction exercée par certaines personnes dans la communauté. On peut dire que les maires des villes de Lévis et de Québec, qui sont impliqués au sein de la FCGQ, jouissent d'une certaine renommée.

L'expertise reconnue à certaines personnes représente également une source d'influence et une ressource inestimable aux yeux de la Fondation. Les expertises parmi les plus précieuses pour la Fondation résident dans les domaines de la finance, de la collecte des fonds et du monde des affaires. On comprend que la création de fonds et la profitabilité des sommes recueillies s'avèrent stratégiques pour l'organisation.

Les faits de réalisation sont attribuables aux personnes qui se sont particulièrement dévouées pour la Fondation. D'ailleurs, celle-ci ne manque pas de souligner publiquement leur apport, notamment celui de monsieur Pierre Courcy, aujourd'hui décédé, mais ayant été pendant plus de vingt ans impliqué bénévolement au sein de la Fondation. Il en est de même pour monsieur Pierre-F. Côté qui, lui aussi décédé, fut l'initiateur du premier bureau des gouverneurs.

4.2. Les règles externes

Les politiques publiques, les lois et les divers règlements (municipaux ou autres) peuvent affecter de manière notable une initiative en cours. Dans le présent contexte, nous verrons comment les règles fiscales concernant les dons de charité et la filiation de la FCGQ avec le mouvement des FCC conditionnent son action².

¹ Notons que la FCGQ laissera, comme l'exige CQCA, une place à un créateur de fonds au CA à compter de 2014.

² Nous nous sommes inspirés de la monographie de CQCA (Museux et Comeau, 2013 : 68-70) pour cette section.

4.2.1. Les règles fiscales concernant les dons de charité

Un particulier faisant un don à une fondation ou à un organisme de bienfaisance correctement enregistré à l'Agence du revenu du Canada a droit au bénéfice d'un crédit d'impôt non remboursable. Ce crédit est soustrait de l'impôt payable par le contribuable. Dans certains cas, le crédit d'impôt peut représenter jusqu'à la moitié du don.

En 2013, le crédit est calculé de la manière suivante (Agence du revenu du Canada, 2013b) :

- dans la déclaration fédérale de revenu : les premiers 200 \$ admissibles de dons donnent droit à un crédit d'impôt de 15 % et les montants additionnels, à un crédit d'impôt de 29 % (jusqu'à l'atteinte d'un certain maximum) ;
- dans la déclaration provinciale : les premiers 200 \$ de montants admissibles de dons donnent droit à un crédit d'impôt de 20 % et les montants additionnels, à un crédit d'impôt de 24 %.

La FCGQ est définie comme une fondation publique par l'Agence du revenu du Canada (2013). À ce titre, elle peut délivrer un reçu pour don de charité et le donateur peut bénéficier d'un crédit d'impôt. Selon les critères de l'Agence du revenu du Canada, que Comeau et Museux ont résumés à des fins informatives (2012 : 69), toute fondation publique :

- est constituée en tant que société ou fiducie ;
- poursuit des fins relevant exclusivement de la bienfaisance ;
- donne habituellement plus de 50 % de ses revenus annuels à d'autres donateurs reconnus, mais peut mener elle-même ses propres activités de bienfaisance ;
- doit [avoir] plus de 50 % de ses dirigeants qui sont sans lien de dépendance entre eux ;
- reçoit habituellement son financement de plusieurs donateurs sans lien de dépendance ;
- ne peut voir ses revenus utilisés pour le bénéfice personnel de ses membres, de ses actionnaires ou de ses dirigeants.

Il semble qu'actuellement, certains experts remettent en question les règles touchant l'exonération fiscale des donateurs, ce qui risque de créer des impacts importants sur la collecte de fonds réalisée par la FCGQ (The Economist, 2012). Dans leur monographie de CQAC, Museux et Comeau (2013 : 69-70) présentent une synthèse des arguments militant pour l'abolition de la déduction fiscale, pour des modifications ou pour le *statu quo*. Il ressort de cette synthèse que le débat relatif à la déduction fiscale pour don de charité est complexe et que toute décision à ce sujet pourrait avoir des répercussions sur les comportements des donateurs. Pour la Fondation, les répercussions pourraient prendre tant les formes d'une augmentation que d'une diminution des dons faits.

De nouvelles règles fiscales ont été proposées en juin 2013 par le groupe de travail mandaté par le gouvernement du Québec. Dans son rapport intitulé *Vivement, pour une culture philanthropique au Québec!*, le groupe invite le gouvernement du Québec à accroître la place du mécénat et des dons privés dans le financement public des organismes culturels. La première ministre Pauline Marois a répondu favorablement à cette invitation de mettre en œuvre une série de mesures proposées par le groupe. Deux nouveaux crédits

d'impôt seront instaurés. Un premier crédit de 25 % veut encourager les nouveaux donateurs faisant un premier don entre 5 000 et 25 000 \$. Le deuxième crédit de 30 % vise les grands donateurs versant 250 000 \$ ou plus sur une période maximale de dix ans. La première ministre adhère également à une mesure permettant aux organismes culturels, qui participent au programme Mécénat Placements Culture, d'encaisser à plus court terme la subvention de contrepartie versée par le gouvernement (Doyon, 2013).

Cet effet de levier pour encourager le don privé pourrait avoir le même effet positif pour la FCGQ que le programme Mécénat Placement Culture (voir la section 2.6.2.2). Toutefois, ces mesures auront une incidence seulement pour les donateurs qui manifestent un intérêt pour les arts et la culture.

4.2.2. L'affiliation avec le mouvement des FCC

L'historique des fondations communautaires a débuté il y a 90 ans, à Winnipeg. La création plus officielle du mouvement des FCC remonte à la fin des années 1989, moment où des fondations communautaires présentes au Canada manifestent le besoin de se faire représenter par une organisation nationale. Toujours est-il que la plus vieille fondation communautaire du Canada est la Winnipeg Foundation créée au Manitoba en 1921. À l'époque, on travaille surtout à arrimer les organismes aux besoins du milieu et aux solutions locales.

Trouver des solutions locales aux besoins du milieu fait toujours partie de la visée des Fondations communautaires du Canada.

Le slogan des FCC est « Ensemble pour tous » et leur discours est marqué par les termes « inclusif, progressiste, juste, sécuritaire, vert et agréable ». Selon elles, « toute collectivité doit pouvoir faire face à des problèmes pressants comme la pauvreté, le chômage, la faim et le manque de logement. Tous ses citoyens doivent pouvoir profiter de ce qu'elle offre de mieux : arts, activités récréatives, soins de santé, éducation, quartiers accueillants et sécuritaires et environnement sain » (FCC, 2013). Toujours selon les FCC, plutôt que de prôner le chacun pour soi, elles choisissent le chacun pour tous (*ibid.*). Ainsi, à l'image des FCC, les fondations communautaires telles que la FCGQ visent à accompagner leur population à « se bâtir pour toujours des cadres agréables où il fait bon vivre » (FCGQ, 2012a : 57).

Pour favoriser la vitalité de chaque collectivité, concrètement, les fondations collaborent avec les donateurs afin de créer des fonds de dotation assurant la pérennité. Elles accordent de l'aide financière au plus grand éventail possible d'organismes et d'initiatives et mettent en contact des gens de différents milieux pour innover, favoriser la participation et renforcer l'esprit philanthropique. Les fondations usent de trois leviers pour favoriser la vitalité :

- le potentiel des ressources d'une collectivité (fondations, gouvernements, organismes, etc.) ;
- la concertation au sein de la collectivité pour trouver des occasions et des solutions innovantes dans tous les secteurs ;
- les dons des créateurs de fonds et l'investissement philanthropique des gens.

L'approche utilisée consiste premièrement en une invitation lancée aux donateurs à participer à titre de bâtisseurs. On souhaite appuyer les donateurs à définir et à réaliser leurs objectifs philanthropiques en leur proposant des causes et des organismes qui correspondent à leurs préoccupations, qui trouvent des solutions innovatrices et responsables pouvant assurer un impact durable à leurs investissements. Deuxièmement, les fondations envisagent la multitude de besoins d'une collectivité. C'est pourquoi elles soutiennent aussi bien les services d'hébergement, d'alimentation et de soins aux plus démunis que les services de loisirs, les arts et l'environnement. Troisièmement, la perspective de réponse aux besoins s'inscrit dans la durée. L'octroi de ressources est envisagé sur le long terme et les investissements se font au moyen de solutions durables et utiles à l'essor des collectivités (FCC, 2013). La FCGQ adopte exactement la même approche (FCGQ, 2013).

Les quatre bureaux du mouvement des FCC sont situés à Ottawa, Kitchener, Montréal et Halifax. En 2013, on dénombre plus de 185 fondations au Canada. Comme l'indique le tableau 4.3, l'Ontario, la Colombie-Britannique et le Manitoba sont les trois provinces qui comptent la plus forte concentration de fondations communautaires.

Tableau 4.3 : Localisation des fondations communautaires au Canada

Province et territoire	Nombre
Ontario	51
Colombie-Britannique	51
Manitoba	49
Alberta	13
Canada atlantique	10
Québec	8
Saskatchewan	6
Territoires	1
TOTAL	189

Notons que le nombre total de fondations mentionné dans ce tableau (189) ne correspond pas à celui qui apparaît sur le site des FCC (193). Le nombre 189 est le résultat de l'addition de toutes les fondations par territoire.

Sur le plan de la gouvernance du mouvement des FCC, on retrouve l'assemblée générale annuelle et le conseil d'administration. Les membres du CA des FCC proviennent de toutes les provinces ; ils se réunissent trois fois par année et tiennent une conférence téléphonique une fois par mois. La langue privilégiée pour communiquer est l'anglais. La directrice de la FCGQ a été nommée dernièrement pour siéger à ce CA.

Une équipe de 19 personnes salariées assument les opérations du mouvement et fournissent :

- conseils et informations ;
- perfectionnement professionnel ;
- outils pratiques, publications et ressources ;
- projets innovateurs et partenariats ;
- présence dans le réseau national.

Le tableau précise dans quels secteurs d'activité se répartissent les salariés.

Tableau 4.4 : Secteurs où travaillent les salariés du mouvement des FCC

Secteurs	Salariés et fonctions
Présidence	Président-directeur général Adjointe
Formation et croissance	Vice-présidente de la formation et croissance des fondations Coordonnatrice des programmes et événements Directrice des services aux membres Trois experts-conseils des FCC
Partage des valeurs	Directrice Partage des valeurs Directrice Initiatives communautaires
Finances	Directeur Coordonnatrice
Intercommunications et initiatives stratégiques	Vice-présidente Intercommunications Directrice Initiatives stratégiques Directeur des communications Coordonnatrice des communications Coordonnatrice des relations de presse
Connaissances communautaires	Directeur
Outils de gestion en ressources humaines et information sur le marché du travail	Directrice de la recherche Directrice Capital humain Directrice Finance et administration

Pour être affiliées au mouvement, les fondations communautaires se soumettent à certaines règles d'admission. Elles doivent aussi inscrire leur travail en cohérence avec les principes des FCC à l'effet de :

- comprendre les collectivités et stimuler leur vitalité ;
- créer des occasions de dialogue et d'inclusion ;
- conclure des partenariats ;
- s'attaquer aux problèmes urgents ;
- valoriser la diversité et le changement ;
- viser large dans l'octroi de subventions ;
- faire progresser l'actif collectif et la philanthropie ;
- apprendre et partager leurs connaissances ;
- être réceptives et responsables.

Sur un plan plus administratif, les fondations communautaires déboursent annuellement un certain montant basé sur leur actif en dotation. Toutes bénéficient des mêmes services rendus par les FCC, mais celles dont l'actif est plus élevé paient plus que les autres. Le montant minimum de frais est de 250 \$. Quant à la FCCQ, elle verse en 2012 près de 2 000 \$ au mouvement des FCC.

5. La dimension organisationnelle

Dans ce cinquième chapitre, notre regard se porte vers la dimension organisationnelle qui renvoie à l'agencement des « moyens techniques et des ressources pour réaliser ses objectifs de production de biens ou de services » (Bélanger et Lévesque, 1994 : 25). Cette dimension est décrite à l'aide du profil de la FCGQ et de ses processus organisationnels.

5.1. Le profil organisationnel

Le profil organisationnel de la Fondation réunit ses objectifs, ses orientations stratégiques, la nature des services produits et ses caractéristiques financières.

5.1.1. Les objectifs et les priorités

Les objectifs généraux de la Fondation sont les mêmes que ceux apparaissant dans les dernières lettres patentes mentionnés dans la section 3.1.1. On se rappelle que depuis la toute première émission en 1988 des lettres patentes de la Fondation Centraide Québec, reprises telles quelles par la FCGQ en 1993, plusieurs changements, certains majeurs (section 3.1.1) et d'autres mineurs, ont été apportés.

5.1.2. Les aspects stratégiques

En 2013, la FCGQ oriente son action en fonction de deux travaux d'analyse. Le premier débute en 2010 et l'autre, en 2013.

5.1.2.1. Les travaux de réflexion réalisés

Préoccupée par le manque de visibilité et de rayonnement de la Fondation, en juin 2010, la directrice générale mandate une experte pour l'accompagner dans l'établissement d'un diagnostic organisationnel. Il ressort de cette démarche qu'il est nécessaire pour la FCGQ d'établir un nouveau positionnement et de concentrer ses efforts sur l'atteinte de quatre objectifs :

- augmenter le volume de ses fonds ;
- concevoir une stratégie de développement de la clientèle ;
- mettre en valeur l'image de marque et accroître la notoriété de la Fondation ;
- dynamiser ses catégories de fonds.

Plusieurs stratégies sont proposées pour atteindre ces objectifs. Par exemple, pour mettre en valeur l'image de marque et accroître la notoriété de la Fondation, on suggère de développer des outils de communication. Suivant ce conseil, en 2012, plus de 30 vidéo-témoignages des créateurs de fonds sont réalisés en collaboration avec le Musée de la mémoire vivante en prévision du 20^e anniversaire de la Fondation.

Par ailleurs, dans le rapport de l'experte, le nouveau positionnement de la FCGQ se veut clair et sans équivoque : « Soutenir la cause qui vous tient à cœur ». Le message s'adresse aux créateurs de fonds. La FCGQ retient cette idée qui mise sur leur part active, la

différence qu'ils peuvent faire, la réalisation de leurs souhaits, la possibilité de laisser leur trace, leur investissement dans l'avenir et l'impact qu'ils peuvent créer sur la société (Lavoie, 2010).

Trois ans plus tard, en 2013, la directrice générale pousse plus loin le diagnostic organisationnel en procédant à l'examen approfondi des caractéristiques sociales des créateurs de fonds (nombre d'enfants, âge, niveau d'activité au sein de la Fondation, type de créateurs, etc.). Bien que ce deuxième travail d'analyse soit en cours, tout indique que dans un futur très rapproché, la Fondation modifiera sa cible d'action. Jusqu'ici, elle utilisait dans le travail de promotion un message qui visait une catégorie restreinte de créateurs (sans doute 10 % de l'ensemble des créateurs de fonds). Elle songe ainsi à adopter une stratégie de collecte de fonds adaptée à chaque catégorie de créateurs de fonds (par exemple, sensibiliser les aînés à l'importance, dans leur testament, de prévoir un montant qu'ils souhaitent verser à leur fonds).

En plus de s'appuyer sur ces deux études, l'action stratégique de la Fondation est d'une certaine manière influencée par l'arrivée de nouvelles personnes au CA qui pensent mettre davantage à contribution les entreprises. Cette orientation peut sembler prometteuse dans la mesure où les entreprises ne représentent que 3 % de l'ensemble des créateurs de fonds. D'autres croient qu'il faut plutôt prêter attention aux catégories de créateurs de fonds qui contribuent déjà le plus activement.

L'action stratégique de la Fondation est aussi liée à l'amorce d'un nouveau projet complémentaire à la remise de ressources financières, soit l'attribution de biens matériels et de services à des organismes qui en manifestent le besoin (voir la section 2.3.3).

5.1.2.2. La collecte de fonds

Les résultats des études mentionnés dans la section précédente s'avèrent d'une grande pertinence pour la collecte de fonds. La FCGQ souhaite que ces travaux lui permettent d'augmenter soit le volume de ses fonds ou le nombre de ses fonds. Ceux-ci prennent différentes formes. Dans le temps, les dons sollicités peuvent être annuels, ponctuels ou planifiés. Leur nature varie considérablement : argent, actions cotées en bourse, assurance-vie, legs de bienfaisance, fiducies, valeurs mobilières, titres, biens immobiliers, etc. (FCGQ, 2013).

La fondation ne recherche pas une forme de capitalisation en suscitant des contributions à des fonds de dotation, et ce, depuis son autofinancement en 2010. Les montants capitalisés qu'elle obtient avec les fonds de dotation créés avant 2010 (comme le fonds René-Lévesque) et lui permettant une forme de capitalisation sont remis à la communauté.

5.1.2.3. La distribution des fonds

Chaque année, la FCGQ est tenue de déboursier aux créateurs de fonds au moins 3,5 % de la valeur de l'actif de leurs fonds au 1^{er} janvier (FCGQ, 2009). Le rendement attendu à long terme est le plus élevé des deux indices suivants : 4,5 % de plus que l'augmentation des prix à la consommation ou 3,5 % de plus que les bons du Trésor du Canada.

Pour attribuer l'aide financière, le CA détermine, chaque année, en conformité avec les politiques établies, la distribution des revenus nets générés l'année précédente. En 2012, le

taux de distribution est fixé à 3,0 % considérant le rendement des marchés. En 2005, il était de 8,0 %, le taux de rendement ayant atteint 16 %. En général, le CA privilégie la stabilité de la Fondation et vise un taux de distribution de 3,0 ou 3,5 %. De plus, pour attribuer l'aide financière, la FCGQ agit selon les volontés des créateurs de fonds qui, au moyen d'une convention, désignent l'organisme bénéficiaire visé. Lorsque le donateur n'en désigne aucun, ce qui arrive plus rarement, le comité d'attribution prend cette décision en fonction des intérêts du créateur de fonds.

La fondation soutient plus directement certains organismes par l'intermédiaire de trois programmes précis, soit deux pour la jeunesse et un pour l'environnement. Pour ce qui est des deux programmes à l'intention de la jeunesse, le premier consiste à permettre à des jeunes de participer positivement et concrètement au développement de leur milieu. Le deuxième vise à contribuer à leur développement harmonieux à titre de citoyens responsables et impliqués dans leur communauté. Quant à celui lié à l'environnement, il permet à des organismes d'implanter un jardin urbain et de l'intégrer à leurs activités, en plus de contrer les îlots de chaleur. Le démarrage de ces trois programmes permet à la Fondation de distribuer les surplus qui sont liés à ses activités et d'orienter les créateurs de fonds qui ne savent pas à qui donner, afin qu'ils puissent contribuer à combler des besoins réels de la communauté. L'une des particularités de ces programmes tient à leur souplesse. Pour bénéficier de l'aide financière, les organismes peuvent présenter un projet ou s'en servir pour leur infrastructure.

5.1.3. Les services produits

La FCGQ produit trois types de services : 1) l'information et la sensibilisation ; 2) la création de fonds et la contribution à ceux-ci ; 3) la distribution de fonds.

5.1.3.1. L'information et la sensibilisation

Un premier type de service produit a trait à l'information et à la sensibilisation du public en matière de philanthropie. Pour promouvoir la philanthropie, la Fondation communautaire du grand Québec met en place plusieurs activités. En 2012, elle organise ou co-organise notamment (FCGQ, 2012a) :

- le petit déjeuner-conférence « Centre de transfert d'entreprises ». À cette occasion, la communauté offre aux entrepreneurs ayant vendu ou transféré leur entreprise de nouvelles opportunités de vie : gouvernance au sein de divers organismes, mentorat, etc. ;
- une campagne publicitaire diffusée à la radio pour informer l'auditoire de la simplicité de créer un fonds au sein de la FCGQ. Trois capsules radiophoniques sont diffusées avec la voix du comédien Jacques Thisdale ;
- une assemblée publique d'information où le CA et la directrice générale dressent un bilan des nombreuses réalisations (par exemple au cours de l'année 2011) et donnent un aperçu des projets de l'année qui vient (dans ce cas-ci, les objectifs de 2012) ;
- l'activité « Parlons philanthropie » où plusieurs partenaires, amis, créateurs de fonds, gens d'affaires ainsi que des personnalités publiques sont réunis pour témoigner de leur engagement pour le mieux-être de leur prochain ;
- le déjeuner-conférence des chefs de file de Québec auquel assistent plus de 300 personnes, principalement des gens d'affaires ;

- un hommage aux nouveaux créateurs de fonds pour souligner le geste philanthropique posé pour notre collectivité. Porteuse d'espoir pour la communauté, cette rencontre est riche en histoires et en anecdotes ;
- un cocktail dinatoire soulignant la journée nationale de la philanthropie, le 15 novembre de chaque année ;
- un souper-conférence où une centaine de personnes ont le privilège d'assister à l'allocution d'un personnage public (en l'occurrence, M. Lucien Bouchard) ;
- la publication en ligne et gratuite du journal *L'infocom* qui paraît cinq ou six fois par année (selon le volume d'informations que la FCGQ souhaite diffuser) et dont l'ampleur est d'environ cinq pages¹ ;
- dix formations sont offertes aux organismes par la directrice générale. Elles portent sur les dons planifiés, le financement privé et les collectes de fonds.

Retenons qu'au cours des dernières années, et notamment en 2010 et en 2011, on retrouve des formats réguliers d'activités pour promouvoir la philanthropie : l'activité « Parlons philanthropie », l'assemblée publique d'information, le souper-conférences, l'hommage aux créateurs de fonds et le cocktail.

5.1.3.2. La création de fonds et la contribution aux fonds

Un autre volet important des services offerts par la FCGQ concerne la création de fonds et la contribution aux fonds, quel que soit le type (les fonds de dotation, de transit et sous-gestion sont expliqués dans l'encadré qui suit). En 2012, on compte 484 fonds actifs² créés par différents acteurs :

- 42 % des fonds appartiennent à des individus (204 fonds) ;
- 38 % des fonds à des organismes (182 fonds) ;
- 15 % des fonds à des familles (73 fonds) ;
- 3 % des fonds à des entreprises (14 fonds) ;
- 2 % des fonds d'autres donateurs (10 fonds).

En 2012, 13 nouveaux fonds sont créés :

- 61 % par des organismes (8 fonds) ;
- 31 % par des individus (4 fonds) ;
- 8 % par des donateurs autres (1 fonds).

L'importance que prennent les individus et les organismes dans la création de fonds était également présente en 2011 et 2010.

Le tableau suivant s'intéresse aux secteurs dans lesquels on trouve les fonds.

¹ L'existence de *L'infocom* remonte au début des années 2000. Sa présentation était assez épurée, alors qu'aujourd'hui elle est plus étoffée. Son contenu suit la même évolution : il est beaucoup plus dense en 2012 qu'il ne l'était en 2000.

² Sur son site et dans la monographie, il est dit que la FCGQ en gère 530. Ce nombre ne considère pas compte le niveau d'activité des fonds dont tiennent compte les données internes de la Fondation et qui ramène leur nombre à 484 entités effectivement actives.

Tableau 5.1 : Secteurs des fonds de la FCGQ en 2012

	n	%
Lutte à la pauvreté	155	32,0
Culture et patrimoine	126	26,0
Développement social et soutien à l'action communautaire	106	22,0
Éducation et entrepreneuriat	34	7,0
Santé	29	6,0
Environnement	19	4,0
Coopération internationale	15	3,0
TOTAL	484	100,0

Source : Fondation communautaire du grand Québec, 2012a.

Les secteurs « Lutte à la pauvreté » et « Culture et patrimoine » se distinguent des autres en formant à eux deux 58 % de l'ensemble des secteurs. C'est dans le secteur « Lutte à la pauvreté » que se trouvent les 155 fonds SVP (Solidarité pour vaincre la pauvreté) créés par l'équipe du développement philanthropique de CQCA. Dans celui qui est centré sur la « culture et patrimoine », se trouvent les fonds liés au programme Mécénat Placement Culture qui connaît un succès important. Pour ce qui est du secteur « Coopération internationale », la FCGQ ne fait plus la promotion de ce type de fonds depuis 2010, puisque la mission rappelée par les FCC consiste à travailler au sein de leur propre communauté. En définitive, les contributions de CQCA et du gouvernement du Québec expliquent en grande partie la proportion importante que prennent ces secteurs au sein de la Fondation.

Il apparaît difficile de comparer les portraits des secteurs de fonds entre 2010, 2011 et 2012, puisque l'équipe de la FCGQ a fusionné certains secteurs en 2012.

En créant ou en contribuant à un fonds, le donateur permet à la Fondation d'accumuler des revenus de placement ¹ et, dès la première année de participation, le créateur ou le contributeur retire des avantages fiscaux pour le don d'intérêts. Le service de création de fonds inclut la gestion complète de son portefeuille par des experts appliquant la politique de placement de la FCGQ (voir la section 4.1.2.1) qui associe croissance et sécurité du capital par l'obtention d'un rendement maximal. Le service de capitalisation permet aussi au créateur de fonds de bénéficier d'opportunités logistiques (création d'une page web, formulaires en ligne, reçus pour don de charité ², etc.).

La Fondation présente ainsi les trois types de fonds sur son site Internet, comme en témoigne l'encadré suivant.

¹ Le rendement de la fondation est de 6,08 % sur dix ans et de 2,97 % pour les cinq dernières années.

² La FCGQ ne délivre cependant pas de reçus de charité pour les fonds sous gestion.

Encadré 5.1 : Les fonds de dotation, les fonds en transit et les fonds sous gestion

« Les fonds de dotation sont des fonds perpétuels et inaliénables qui sont confiés à la Fondation et dont les revenus de placement sont affectés au soutien d'œuvres ou de besoins communautaires déterminés ou non au préalable par le créateur de fonds.

Les fonds en transit sont ceux que la Fondation accueille pour distribution à des donateurs reconnus par la loi (généralement distribués dans les douze mois de leur réception) et qui s'inscrivent dans sa mission générale d'amélioration de la qualité de vie de sa communauté.

Les fonds sous gestion n'appartiennent pas à la Fondation et ne lui permettent pas de remettre des reçus de charité. La Fondation accepte de gérer ce type de fonds pour des organismes reconnus. »

Pour plus de précision, distinguons les fonds de dotation et les fonds en transit, d'une part, et les fonds sous gestion, d'autre part, sur les critères de la propriété et des bénéficiaires. Les fonds en dotation et les fonds en transit appartiennent à la Fondation. Une partie du rendement sur le capital est destinée à des organismes œuvrant pour la cause soutenue par les créateurs de fonds. Pour ce qui est des fonds sous gestion, ils appartiennent à une organisation ayant placé un montant qui profitera à elle seule, sauf en ce qui concerne la part des frais de gestion (2 %), qui est remise à la Fondation.

Les fonds de dotation peuvent inclure un pourcentage de transit, mais peu de créateurs de fonds utilisent cette modalité. En effet, en 2012, on dénombre 404 fonds de dotation et en transit ; 336 créateurs destinent leurs fonds exclusivement à la dotation, alors que 68 créateurs consacrent aussi un certain pourcentage de leurs fonds au transit. En 2012, pour les 404 fonds de ce type, 205 sont créés par des individus, 109 par des organismes, 73 par des familles et 17 par des entreprises (données internes de la FCGQ). À la même période, les 68 fonds qui prévoient également du transit sont créés ainsi : 36 par des individus, 18 par des organismes, 7 par des entreprises et 7 par des familles. L'actif philanthropique de ces deux types de fonds s'élève à 24,6 millions de dollars en 2012 (FCGQ, 2012a). Leur nombre a considérablement augmenté depuis la création de la Fondation. On en comptabilisait ainsi :

- 1 en 1993 ;
- 15 en 1997 ;
- 57 en 2000 ;
- 260 en 2006 ;
- 396 en 2008 ;
- 404 en 2012 (données internes de la FCGQ).

Quant aux fonds sous gestion, ils sont généralement créés par des organismes (100 % en 2012). En bénéficiant du service de création ou de contribution à un fonds sous gestion, les organismes profitent d'une économie d'échelle. Ils jouissent du taux de rendement sur un

volume appréciable de placement à des frais minimes et bénéficient par ailleurs des mêmes services que les créateurs des fonds de dotation et de fonds en transit. En 2012, l'actif des 80 fonds d'organismes confiés à des fonds de gestion se chiffre à 13 millions de dollars. Cette somme fluctue légèrement depuis quelques années. En 2009, elle est de 12 millions, en 2010 de 16 millions et en 2011 de 15 millions (données internes de la FCGQ).

5.1.3.3. La distribution des fonds de dotation et en transit

En 2012, 422 remises d'aide financière sont faites à tout près de 240 organismes pour un peu plus d'un million de dollars :

- 48 % de l'aide financière accordée à un organisme était d'un montant de 500 \$ et moins ;
- 33 % de l'aide financière accordée à un organisme se situait entre 501 \$ et 2 500 \$;
- 16 % de l'aide financière accordée à un organisme se situait entre 2 501 \$ et 10 000 \$;
- 3 % de l'aide financière accordée à un organisme était d'un montant de 10 001 \$ et plus (données internes de la FCGQ).

Comme on le voit, une très grande majorité des organismes (81 %) reçoivent une aide financière de la FCGQ de 2 500 \$ et moins. La Fondation distribue son aide financière dans les secteurs suivants (données internes de la FCGQ).

Tableau 5.2 : Aide financière remise par secteur en 2012

Secteur	Proportion (%)	Montant (\$)
Développement social et soutien à l'action communautaire	42,0	434 753
Santé	18,0	186 223
Lutte à la pauvreté	15,0	155 269
Coopération internationale	10,0	103 512
Culture et patrimoine	9,0	93 161
Éducation et entrepreneuriat	3,0	31 054
Environnement	3,0	31 054
TOTAL	100,0	1 035 026

Le secteur « Développement social et soutien à l'action communautaire » est celui qui reçoit la somme la plus élevée d'aide financière de la FCGQ. Deux raisons expliquent cette situation. La première réside dans le caractère plutôt général de ce secteur. Il apparaît en effet moins spécifique que ceux désignés par les autres termes que l'on trouve dans le tableau. En outre, il réunit une variété d'organismes ¹. C'est aussi dans ce secteur que la Fondation classe plusieurs créateurs de fonds souhaitant revoir chaque année l'organisme bénéficiant de leur aide financière. Ces créateurs font ce choix parce qu'ils veulent demeurer à l'affût des besoins ponctuels de la communauté afin de pouvoir y répondre. Par

¹ Par exemple, Moisson Québec qui a pour objectifs de récupérer et redistribuer des denrées, de développer et d'implanter des pratiques alternatives ; de développer et de soutenir le réseautage des organismes ; d'éduquer, de former et de soutenir son réseau et la population en général (Moisson Québec, 2013).

exemple, avec la tragédie ferroviaire survenue à Lac-Mégantic à l'été 2013, ces créateurs de fonds ont donné à la Croix-Rouge, qui soutenait la population touchée. C'est donc dire que l'ampleur de l'aide que la FCGQ peut accorder à un secteur dépend de la volonté des créateurs de fonds de soutenir telle ou telle cause (ou secteur).

Le service de distribution est aussi influencé par les programmes d'aide financière de la Fondation lancés en 2011. Le premier, constitué de deux fonds exclusivement réservés aux 0-18 ans, permet à 15 organismes de recevoir une aide financière de 22 000 \$ en 2012. Par exemple, en 2012, Action Jeunesse Côte-Sud crée un outil d'animation afin de sensibiliser les jeunes de deuxième secondaire aux effets de la polyconsommation de drogues et d'alcool (FCGQ, 2012a). Pour ce qui est du programme Environnement, il permet à l'organisme La Butineuse, qui œuvre principalement auprès des enfants et des familles en leur offrant une sécurité alimentaire, de recevoir près de 10 000 \$ pour réaliser un jardin urbain sur le toit de ses locaux situés dans le quartier Vanier (FCGQ, 2012a). En 2011, les fonds jeunesse remettent près de 30 000 \$ à une vingtaine d'organismes et le fonds environnement, 10 000 \$ à un organisme (données internes de la FCGQ).

Dans le service de distribution que produit la FCGQ, on trouve aussi l'expertise des besoins et des enjeux locaux qu'elle détient et qui lui permet de mettre en lien les créateurs de fonds et d'éventuels organismes bénéficiaires animés par les mêmes causes.

Le dernier volet à examiner dans le profil organisationnel de la FCGQ a trait aux données financières.

5.1.4. Les données financières

Contrairement à la partie précédente qui désagrège les données sur la collecte de fonds et leur distribution, cette partie s'intéresse aux données financières de la Fondation et à leur évolution dans le temps. Ces données sont d'abord examinées sous l'angle des revenus et des dépenses, puis au regard du bilan de l'actif et du passif.

5.1.4.1. L'état des revenus et des dépenses

Les résultats financiers des opérations concernent deux types de fonds : d'une part, les fonds affectés à la capitalisation et éventuellement à la redistribution, et, d'autre part, le fonds consacré à l'administration. Dans les prochaines pages, nous présenterons d'abord les tableaux, puis les commentaires qui les concernent. Les informations de ce portrait de l'état des revenus et des dépenses proviennent des états vérifiés.

Tableau 5.3 : Revenus relatifs aux fonds affectés de 2006 à 2012

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Dons	3 104 539	5 230 977	3 242 529	1 891 685	3 248 132	3 409 258	2 699 393
Produits (pertes) de placement et d'intérêts	722 391	104 354	(1 833 441)	2 152 389	1 415 174	(569 658)	1 883 558
Activités philanthropiques ¹	---	---	---	---	---	47 525	23 185
TOTAL	3 826 930	5 335 331	1 409 088	4 044 074	4 663 306	2 887 113	4 606 136

¹ Il s'agit d'une nouvelle rubrique en 2011.

Tableau 5.4 : Revenus relatifs au fonds de l'administration générale de 2006 à 2012

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Honoraires de gestion	139 628	169 192	268 462	312 093	382 497	440 411	449 238
Activités de financement et commandites afférentes ¹	44 458	42 464	51 428	13 468	15 843	18 600	14 115
Aide financière : Centraide et autres	50 000	46 380	61 000	83 245	79 886	---	---
Allocation des fonds de dotation	42 149	9 034	1 520	---	---	---	---
Commandites	3 000	---	---	---	8 774	---	---
Intérêts	16 535	20 702	19 673	5 796	7 292	17 145	12 416
Autres	1 131	871	---	200	---	---	---
Activités philanthropiques	---	---	---	36 180	61 933	16 972	18 903
TOTAL	296 901	288 643	402 083	450 982	556 225	496 041	494 672

¹ Pour 2011, nous renvoyons à la rubrique « dons » qui apparaît dans les états vérifiés de la FCGQ.

Source : Mallette, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012 et 2013.

Tableau 5.5 : Charges relatives aux fonds affectés de 2006 à 2012

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Aide financière	727 290	182 443	270 628	676 857	1 250 259	1 068 875	1 037 683
Frais de gestion	101 317	137 879	198 384	222 726	259 686	302 859	324 052
Coût de la police d'assurance-vie	52 530	68 451	157 394	41 791	36 301	61 248	71 703
Allocation à l'administration générale ¹	42 149	9 034	1 520	---	8 774	11 144	4 055
TOTAL	923 286	397 807	627 926	941 374	1 555 020	1 444 126	1 437 493

¹ En 2011 et 2012, la rubrique est nommée « activités philanthropiques » dans les états vérifiés.

Tableau 5.6 : Charges relatives au fonds de l'administration générale de 2006 à 2012

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Salaires et charges sociales	159 843	182 815	177 975	174 735	230 905	211 709	232 859
Services professionnels	91 143	72 112	154 413	158 417	153 861	161 982	135 761
Publicité, représentation et promotion	25 650	27 905	23 507	18 009	30 898	33 306	39 568
Loyer	11 400	11 147	11 465	16 488	20 135	24 156	23 443
Papeterie et frais de bureau	7 926	9 649	12 794	14 464	11 691	15 368	13 851
Frais reliés à des activités de financement	8 834	19 510	17 952	14 321	26 451	---	---
Télécommunications	5 726	6 268	6 366	5 918	5 101	5 378	6 245
Amortiss. des immobilisations corporelles	2 736	2 810	2 405	2 699	3 576	3 839	12 153 ¹
Assurances	1 096	1 277	984	1 099	1 420	1 525	1 496
Aménagement de locaux	---	---	---	---	34 901	---	---
TOTAL	313 994	333 493	407 861	406 150	518 939	457 263	465 376

¹ En 2012, on doit considérer 8 850 \$ pour « perte sur radiation d'immobilisations corporelles ».

Tableau 5.7 : État des résultats des fonds affectés et de l'administration générale de 2006 à 2012

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Fonds affectés ¹	2 903 644	4 937 524	781 162	3 102 700	3 108 286	1 442 987	3 168 643
Fonds de l'administration générale ¹	(2 319)	(32 192)	5 736	44 832	37 286	36 814	27 620

¹ Excédent et (insuffisance).

Source : Mallette, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012 et 2013.

En ce qui concerne les recettes des fonds affectés (tableau 5.3), une première remarque concerne la croissance des dons qui atteint un apogée en 2007, soit 5,3 millions de dollars. Ces dons fluctuent par la suite. Ils connaissent une diminution importante en 2008 en chutant à 1,4 million de dollars. L'année suivante, ils remontent à 4,4 millions, sont constants en 2010 et diminuent en 2011 moins abruptement qu'en 2008. En 2012, ils remontent pour se situer finalement à 4,6 millions de dollars. Une deuxième remarque porte sur les revenus de placement et d'intérêts. Ici encore, les effets de la crise financière de 2008 se font sentir. La chute est brutale au cours de l'année où les cours boursiers dégringolent. Les années 2008 et 2009 sont plus positives, mais 2011 est une année plus difficile. Enfin, troisième remarque, les rendements de placement et d'intérêts atteignent, en 2009, un sommet inégalé dans l'histoire de la Fondation et l'ensemble des revenus des fonds affectés est encore en 2012 largement tributaire des dons. En somme, la capitalisation qui s'accroît permet d'espérer des revenus intéressants pour la redistribution.

Pour ce qui est des revenus de l'administration générale (tableau 5.4), ils proviennent principalement des honoraires que la Fondation applique à la gestion de ses opérations. Comme nous le verrons, les salariés assument un rôle majeur dans l'animation du réseau de la Fondation, la sensibilisation, la collecte de fonds et les rouages de l'octroi des appuis financiers. Les informations désagrégées montrent que CQCA est demeuré une source importante de soutien financier jusqu'en 2010.

Du côté des dépenses, examinons d'abord celles qui touchent les fonds affectés (tableau 5.5). La principale dépense réside dans l'aide financière apportée aux organismes du milieu, ce qui est bien sûr conforme à la mission de la Fondation. L'évolution de l'aide ne suit pas une courbe régulière, même si elle a connu une croissance générale depuis les sept dernières années. La seconde dépense d'importance concerne les coûts de gestion qui, ajoutés à ceux de l'allocation à l'administration générale, permettent à celle-ci de faire ses frais.

Pour ce qui est des dépenses de l'administration générale (tableau 5.6), elles sont principalement constituées des investissements en ressources humaines. Puis, étant donné la mission de la Fondation, les dépenses relatives à la publicité, aux communications et aux activités de financement occupent une part relativement importante des ressources. En 2010, un changement survient : la Fondation déménage. Elle demeure dans le même édifice, mais ses locaux ne seront dorénavant plus à même ceux de Centraide. La Fondation s'installe dans des locaux plus grands, auparavant occupés par un dentiste. Le montant de 34 901 \$ couvre les dépenses liées à son déménagement et à l'aménagement des nouveaux locaux. Il faut préciser que cette année-là, dans les revenus de l'administration de la Fondation, on trouve un don de Centraide Québec et Chaudière-Appalaches d'une valeur de 35 000\$. Cette somme couvre totalement les dépenses liées au réaménagement de la Fondation de sorte qu'au net, l'impact est nul.

En matière de résultats des opérations (tableau 5.7), les fonds affectés ont connu des années difficiles en 2008 et en 2011. Ce sont plus les rendements boursiers et d'intérêts qui sont en cause que la générosité des donateurs.

5.1.4.2. Le bilan de l'actif et du passif

La page suivante présente les bilans des années 2006 à 2012. Nous retenons que l'actif a franchi le cap des 25 millions en 2012, soit trois fois plus qu'en 2006. Outre cette croissance régulière des actifs, d'autres indicateurs financiers montrent que la Fondation assume tout à fait son rôle de gestion de fonds et de capitalisation en vue de la redistribution des rendements. Ainsi, en 2012, comme ce fut le cas dans les années précédentes, plus de 90 % du passif est constitué de fonds affectés, c'est-à-dire capitalisés à perpétuité (ou à conserver au moins dix ans). Les fonds en transit occupent une juste part avec une présence qui avoisine annuellement 5 % du passif.

5.2. Les processus organisationnels

Dans cette partie de la monographie, nous nous attardons à définir la manière dont se caractérise et s'articule le double mouvement de collecte des fonds et de leur distribution. Avant de traiter de la dynamique permettant la production des services et l'utilisation des ressources décrites, le texte indique auparavant au lecteur d'identifier quelles sont les instances et les personnes impliquées dans les activités.

5.2.1. Les acteurs impliqués dans la production des services

Comme nous l'avons vu, la FGCQ fournit à la communauté trois services : 1) l'information et la sensibilisation ; 2) la création et la contribution à un fonds ; 3) la distribution en vue d'une aide financière. Voyons les acteurs impliqués dans ces différents volets.

5.2.1.1. Les acteurs impliqués au sein du service d'information et de sensibilisation

En matière d'information et de sensibilisation, à peu près tous les acteurs internes et externes de la FGCQ sont concernés à divers degrés : bureau des gouverneurs, CA, comités de consultation, directrice générale, créateurs de fonds et organismes bénéficiaires. Par exemple, le bureau des gouverneurs, le CA et les membres des comités participent activement à l'assemblée publique d'information alors que la directrice générale organise plusieurs activités visant à informer et à sensibiliser à la philanthropie. On peut ajouter que d'autres organisations participent également au développement de l'esprit du don dans le milieu.

5.2.1.2. Les acteurs impliqués au sein du service de création et de contribution à un fonds

Dans ce service, on trouve les acteurs suivants :

- les créateurs de fonds (qui les créent et y contribuent) ;
- l'équipe permanente de la FGCQ. Les membres de l'équipe ont des attributions spécifiques, mais dans l'ensemble elles contribuent directement à favoriser l'augmentation du nombre de fonds et de leur volume ;
- les membres du comité de placement qui se préoccupent notamment de la réception des dons et de la croissance de l'actif ;
- le comité de développement (qui verra le jour) dont la mission consiste à mettre sur pied des stratégies afin d'augmenter la création de fonds et les contributions.

Tableau 5.8 : Bilan de l'actif et du passif de 2006 à 2012

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
ACTIF							
ACTIF À COURT TERME							
Encaisse	73 453	899 379	351 992	550 293	330 397	842 460	1 363 262
Placements à court terme	352 922				100 000	489 707	185 679
Créances	343 400	927 222	493 433	701 008	414 486	341 504	168 274
Frais payés d'avance		2 233	2 015	6 428	----	----	---
SOUS-TOTAL	769 775	1 828 834	847 440	1 257 729	844 883	1 673 671	1 717 215
PLACEMENTS	8 106 743	11 992 131	13 473 049	16 194 281	19 719 855	20 359 695	23 328 986
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	14 037	12 027	9 622	14 194	18 953	13 572	24 549
TOTAL ACTIF	8 890 555	13 832 992	14 330 111	17 466 204	20 583 691	22 057 915	25 059 773
PASSIF							
PASSIF À COURT TERME	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Comptes à payer	50 801	62 430	77 356	84 565	86 944	81 467	211 592
Sommes dues aux fonds sans intérêts	---	263 923	53 800	8 164	100		
Produits reportés	---	88 000	7 596	34 584	12 184	12 184	12 184
Bénéfices distribuables à payer	415 367	14 178	---	---	---	---	---
SOUS-TOTAL	466 168	428 531	138 752	127 313	99 228	93 651	223 776
ACTIFS NETS							
Non affectés	11 256	13 266	21 407	29 476	62 003	102 171	129 768
Investis en immobilisations corporelles	14 037	12 027	9 622	14 194	18 953	24 549	13 572
Affectés	7 802 681	12 696 659	13 463 108	16 468 763	19 312 833	20 456 577	23 169 892
Fonds en transit	596 413	682 509	697 222	826 458	1 090 674	1 380 967	1 522 765
SOUS-TOTAL	8 424 387	13 404 461	14 191 359	17 338 891	20 484 463	21 964 264	24 835 997
TOTAL	8 890 555	13 832 992	14 330 111	17 466 204	20 583 691	22 057 915	25 059 773

Source : Mallette, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012 et 2013.

5.2.1.3. Les acteurs impliqués au sein du service de distribution des fonds de dotation et en transit

Pour ce volet d'activités, sont impliqués :

- les membres du comité de placement qui voient au rendement des placements et à la détermination du volume de la distribution ;
- une salariée (Priscilla Mercier) qui effectue un premier tri des demandes d'aide sur le plan de leur admissibilité en fonction des critères en vigueur ;
- les membres du comité d'attribution financière qui examinent les demandes reçues et font les recommandations appropriées.

5.2.2. La collecte de fonds

La collecte de fonds passe par la création de fonds et par la contribution à un fonds. Pour créer un fonds, l'individu, l'organisme, la famille ou l'entreprise :

- rencontre une ou un représentant de la Fondation ;
- sélectionne avec cette personne un ou des produits adaptés ;
- contribue à l'élaboration de la mission et des objectifs du fonds ;
- fait un don initial de 5 000 \$ (montant nécessaire pour créer un fonds et pouvant s'étaler sur cinq ans) ;
- signe une convention.

À la suite de ce processus, le fonds devient une entité en soi (non juridique). Par la suite, l'apport additionnel à un fonds désigné ou non peut être fait au moyen d'un formulaire en ligne. Pour chaque apport, la Fondation remet un reçu pour don de charité.

Aucuns frais ne sont liés à la constitution ni au démarrage. Pour maintenir ses services et son organisation, la Fondation prélève des frais de gestion sur les fonds qui lui sont confiés, tout en s'efforçant de maintenir ceux-ci le plus bas possible. Dès la création du fonds, des frais de gestion de 2 % s'appliquent annuellement aux fonds de dotation et sous-gestion inférieurs à 500 000 \$. Un taux dégressif s'applique aux montants plus élevés. Quant aux fonds en transit, le taux se situe également à 2 %. Le montant prélevé inclut les frais de fiducie, de placement et de vérification.

La FCGQ recourt à divers moyens pour stimuler la création de fonds et les contributions. Certains procédés concernent autant la Fondation que les fonds eux-mêmes :

- publicités, imprimés, messages à la télévision ;
- encans silencieux ;
- tirages ;
- Internet ;
- programme de dons planifiés ;
- dons de sociétés et commandites ciblés.

D'autres moyens ne concernent que les fonds :

- campagnes de financement ;
- tournois et événements sportifs ;
- boîtes de collecte (un seul fonds).

Nous ne pouvons pas établir l'efficacité de ces activités, puisque la FCGQ ne détient pas l'information sur l'apport financier de chacun. Quoi qu'il en soit, la tenue d'activités pour recueillir des fonds s'échelonne sur toute l'année et mobilise la permanence de la Fondation et les créateurs de fonds. Lorsque la Fondation prend l'initiative, elle vise à ce que l'activité rapporte 20 000 \$. Bien que la FCGC s'autofinance depuis 2010, elle poursuit ces activités et distribue les montants recueillis à des organismes voués à la jeunesse par l'entremise de l'un de ses deux programmes concernés. En outre, ces événements publics contribuent à la notoriété de la Fondation et à sa visibilité.

Quant aux créateurs de fonds, la diversité des activités de financement qu'ils organisent témoigne de la grande créativité dont ils font preuve : tournoi de balle, souper-bénéfice, conférence, concert, bal philanthropique, course à pied, etc. Par exemple, en 2012, le Club Rotary de Sainte-Foy organise un souper-bénéfice qui lui permet de remettre 22 500 \$ au Centre de prévention du suicide pour le programme novateur « Les amis de Zippy ». Celui-ci s'adresse aux jeunes de première année du primaire et vise l'acquisition de mécanismes d'adaptation face aux situations stressantes de la vie (FCC, 2012a).

Le montant des dons varie considérablement, tout comme les causes soutenues d'ailleurs. L'ampleur des montants recueillis se répartit ainsi :

- 78 % des dons sont de 500 \$ et moins ;
- 10 % des dons sont de 501 \$ à 1 000 \$;
- 4 % des dons sont de 1 001 \$ à 2 500 \$;
- 4 % des dons sont de 2 501 \$ à 10 000 \$;
- 4 % des dons sont de 10 001 \$ et plus.

On peut constater que la très grande majorité des dons reçus (88,0 %) sont de moins de 1 000 \$, une somme bien inférieure aux 5 000 \$ généralement considérés comme un don majeur. En tout état de cause, les créateurs des fonds ne reçoivent aucun titre honorifique selon la hauteur de leur don, comme c'est parfois le cas dans certaines fondations.

La Fondation sait de quelles manières les dons sont versés en 2012 :

- 57,0 % des dons proviennent de chèques ;
- 27,0 % des dons proviennent de dons faits par carte de crédit ;
- 10,0 % des dons proviennent de transferts interbancaires (principalement de Centraide, soit 66 % de tous les transferts interbancaires, en raison des Fonds SVP) ;
- 3,0 % des dons proviennent de dons en argent comptant ;
- 2,0 % des dons proviennent de dons faits par retrait direct (débit) ;
- 1,0 % des dons proviennent de dons en nature (incluant les dons d'actions, bijoux, œuvres d'art, etc.).

5.2.3. La distribution des fonds

Cette partie traite du processus de distribution des fonds recueillis. Nous aborderons tout d'abord le dépôt des demandes par les éventuels bénéficiaires, puis les mécanismes d'attribution des octrois et les liens unissant les créateurs de fonds aux bénéficiaires. Nous terminerons par la reddition de comptes que doivent faire les organismes soutenus.

5.2.3.1. Le dépôt des demandes par les éventuels bénéficiaires

Pour avoir le droit de faire une demande, les éventuels organismes bénéficiaires doivent prioritairement satisfaire les critères d'admissibilité suivants (FCGQ, 2013) :

1. Être un organisme de bienfaisance reconnu par l'Agence du revenu du Canada (avoir un numéro d'enregistrement) et pouvoir délivrer des reçus de charité ;
2. Être sur le territoire des régions de la Capitale-Nationale, de la Chaudière-Appalaches et du Bas-Saint-Laurent. (Les causes d'aide humanitaire à l'étranger doivent relever d'un organisme canadien cité au point précédent [dans le texte original de la Fondation].)

Le formulaire de demande n'est disponible qu'en avril de chaque année. Les organismes font parvenir leur dossier par courriel ou par la poste à la Fondation, qui envoie un accusé de réception dans un délai maximal d'un mois. Une salariée (Priscilla Mercier) effectue un premier tri des demandes reçues entre le 1^{er} et le 30 avril sur le plan de l'admissibilité. Par la suite, avant le 1^{er} juin de chaque année, le comité d'attribution de l'aide financière examine les demandes. Sa décision est transmise au bénéficiaire dans les semaines suivantes, ou au plus tard le 15 juillet.

En 2013, pour une première fois, les membres du comité d'attribution se sont réunis pour évaluer la demande des organismes intéressés par des biens matériels. Ils ont fait des recherches et sollicité des entreprises pouvant être intéressées par ce type de dons. La remise des biens récoltés est prévue pour 2014.

5.2.3.2. Les mécanismes d'attribution des fonds

La nature du montant de l'aide financière est tributaire des montants disponibles pour chaque fonds désigné (la très grande majorité des fonds sont désignés, soit 95 % selon une informatrice). Une telle particularité fait en sorte que les membres du comité d'attribution disposent de peu de marge de manœuvre. Dans les faits, l'ampleur des sommes disponibles dépend des créateurs de fonds qui ont ciblé dans leur convention une cause ou un organisme.

La procédure d'attribution est la suivante. En premier lieu, les membres du comité distribuent les sommes disponibles provenant des fonds explicitement désignés. Par la suite, les membres voient à la distribution des montants consentis par les créateurs de fonds plus éclectiques et qui s'intéressent à des causes un peu plus larges. Les membres du comité soumettent à ces personnes des propositions d'appui à des organismes qui paraissent cohérents avec leurs visions ; il s'agit de suggestions qui peuvent être acceptées ou refusées. À terme, il reste alors une petite partie de fonds non désignés que les membres du comité destinent aux trois programmes soutenus par la Fondation.

5.2.3.3. Les liens entre les créateurs de fonds et les organismes bénéficiaires

L'un des rôles de la FCGQ est d'établir un lien entre les créateurs de fonds et les organismes soutenus. Si besoin est, la Fondation oriente les créateurs de fonds vers les organismes animés d'une même cause. Comme on l'a vu dans la distribution de l'aide financière, la Fondation respecte la volonté des créateurs de fonds. Une partie d'entre eux souhaitent rencontrer les membres de l'organisme choisi pour leur remettre eux-mêmes le

montant amassé. D'autres, par contre, désirent demeurer anonymes, et c'est la Fondation qui remet alors le montant à l'organisme choisi.

Pour favoriser les liens entre les créateurs de fonds et les organismes bénéficiaires, la Fondation organise chaque année deux soirées de remises d'aide financière (l'une dans la Capitale-Nationale et l'autre dans la Chaudière-Appalaches). M^{me} Anne-Lise Mercier, directrice de l'organisme Petit Répît, dit, en parlant de cette soirée : « Cette activité revêt un caractère spécial en faisant se rencontrer deux mondes, les donateurs et les bénéficiaires, et en permettant à l'un et l'autre de mieux se connaître » (FCGQ, 2012a : 15).

5.2.3.4. La reddition de comptes

L'approche de la FCGQ en matière de reddition de comptes est assez souple. Lorsque la valeur de l'aide versée est de moins de 1 000 \$, comme c'est le cas pour une majorité des montants attribués par la Fondation, aucun rapport n'est demandé. Entre 1 000 \$ et 2 501 \$, la Fondation entre en contact avec les organismes pour savoir ce qu'ils ont fait du montant et pour connaître l'impact qu'a produit l'aide financière fournie. Lorsque le montant est d'une valeur supérieure à 2 501 \$, la Fondation effectue son évaluation en prenant directement contact avec l'organisme. La fondation privilégie le rapport de personne à personne ; c'est pourquoi elle préfère leur rendre visite plutôt que d'exiger un rapport écrit (ce qui peut tout de même se faire selon les contextes). Le but de la visite n'est pas tant d'adopter une posture apparentée à un contrôle que d'agir à titre de personne intéressée qui documente les retombées de l'aide reçue. À cette occasion, on recueille les témoignages des acteurs et l'on prend des photos. Bref, on crée du matériel pour illustrer les retombées de l'appui reçu.

Cela étant dit, à compter de septembre 2013 la Fondation prévoit utiliser des indicateurs quantitatifs qui lui permettraient d'établir un portrait cumulatif des impacts sur les organismes que peut avoir son appui. Enfin, dans le contexte de la FCGQ, il n'est pas question, pour l'instant, de reddition de comptes qui conditionnerait le renouvellement de l'aide financière.

6. Les éléments de bilan

Dans ce sixième chapitre, nous proposons un bilan de la Fondation en considérant deux aspects : les réalisations et les retombées.

6.1. Les réalisations

Notre choix des réalisations à présenter résulte d'une consultation faite auprès de la direction générale de la FCGQ.

6.1.1. L'aide financière versée

La réalisation la plus importante de la Fondation concerne l'aide financière remise dans la communauté et, par conséquent, l'apport au bien commun. Au cours des cinq dernières années, plus de 4 millions de dollars ont été versés à des organismes actifs dans les régions de la Capitale-Nationale et de la Chaudière-Appalaches.

6.1.2. Le nombre d'organismes soutenus

Depuis 2009, la Fondation a soutenu plus de 400 organismes différents (données internes de la FCGQ).

6.1.3. La notoriété du réseau

Une autre réalisation de la Fondation a trait à la notoriété de son réseau. Depuis sa création en 1993, son bureau des gouverneurs a toujours été formé de personnalités éminentes dans le monde politique et dans le monde des affaires. Ce trait confère une importante crédibilité à la Fondation.

6.1.4. L'actif philanthropique

L'actif philanthropique de la Fondation en dotation et en transit est considérable. Il se chiffre à 24,6 millions de dollars et celui des fonds d'organismes confiés à la Fondation à des fins de gestion, à 13 millions (FCGQ, 2012a).

6.2. Les retombées

Nous ne disposons pas de données générales et quantitatives sur les retombées qu'engendre la Fondation. Dans les circonstances, il convient de considérer différents points de vue.

Lorsqu'on examine les montants versés aux organismes qui sont en majorité inférieurs à 2 500 \$ et de 4 000 \$ en moyenne, on peut se dire que la Fondation « saupoudre » son appui aux organismes et que sa contribution est trop diffuse pour faire une véritable différence dans la communauté. Une autre façon de voir consiste à considérer les appuis un

à un et à constater en quoi ceux-ci font une différence. C'est bien sûr le point de vue de la Fondation qui explique sur son site internet qu'avec :

- 250 \$, 40 petits et grands de Ressources Parents Vanier ont pu aller « aux pommes » à L'île-d'Orléans et y vivre de beaux moments gravés dans leur mémoire ;
- 1 000 \$, la YWCA a repeint 12 chambres accueillant des femmes itinérantes ou dans le besoin, et qui n'avaient pas été rafraîchies depuis 15 ans ;
- 300 \$, la Butineuse a acheté des semis lui permettant de fournir une quantité importante de légumes pour sa cuisine collective ;
- 500 \$, une partie des frais de transport a été défrayée pour permettre à 4 enfants autochtones demeurant sur une réserve d'aller visiter leur mère à la Maison communautaire Missinak (maison de repos), afin de maintenir des liens significatifs et de diminuer l'ennui vécu par les enfants et les mamans ;
- 1 000 \$, la Maison des jeunes de Neuville a pu effectuer des rénovations à sa cuisine et faire l'achat d'un nouveau four (FCGQ, 2013).

Quoi qu'il en soit, la FCGQ gagnerait à démontrer la différence qu'elle fait surtout pour les organismes et les personnes rejointes. Qui plus est, un tel travail de documentation devrait également s'intéresser aux aspects de son action qui produisent les effets recherchés (ampleur de l'appui financier, types de projets soutenus, durée de l'appui, etc.). Nous croyons que l'appréciation éventuelle des effets de ses contributions sur la collectivité peut difficilement être faite rigoureusement. En outre, sur ce plan, il serait difficile de démontrer que les améliorations dans les communautés seraient attribuables à la seule action de la Fondation.

7. Les perspectives

Ce dernier chapitre nous permet de conclure en allant plus loin dans la vision prospective amorcée précédemment. Nous proposons un bilan sommaire des acquis et un aperçu des défis qui se posent à la Fondation.

Sur le plan des acquis, cette monographie a démontré qu'au terme de ses vingt ans d'existence en 2013, la Fondation a établi des bases solides pour sa pérennité et a démontré sa capacité de croître régulièrement. En effet, nous avons vu que le nombre de fonds dédiés atteint 530 en 2013 et qu'en 2012, la capitalisation se situe à près de 25 millions de dollars. En plus d'avoir une situation financière enviable, la Fondation peut compter sur un réseau étendu et bénéficie de l'implication de personnalités publiques de divers horizons, souvent influentes, et de gens d'affaires qui sont susceptibles de mobiliser des créateurs de fonds et de favoriser des contributions financières.

Au moins trois facteurs ont été favorables à ces résultats positifs. Premièrement, l'organisation a pu compter sur une équipe permanente compétente et dynamique. Les quatre femmes qui constituent cette équipe et notamment la directrice générale font preuve d'un haut degré d'engagement et d'une habileté certaine à établir et maintenir les relations avec les partenaires. Deuxièmement, l'affiliation aux FCC s'avère une source d'appui précieuse, et son regroupement démontre lui aussi un fort potentiel. Rappelons qu'en 1993 il y avait 42 FCC, alors qu'aujourd'hui (FCGQ, 2000), il y en a plus de 185. L'un des objectifs des FCC est qu'en 2017 chaque région du pays ait sa propre fondation communautaire ; déjà, le réseau représente un soutien important pour chacun de ses membres. Troisièmement, le dévouement des administrateurs issus de divers milieux, leur grande générosité en termes de temps et d'énergie consacrés bénévolement à la Fondation est aussi un autre facteur favorable à sa réussite.

Pour ce qui est des défis, nous en relevons trois. Le premier défi réside dans la capacité de la Fondation à orienter de manière stratégique son intervention. À ce jour, son action est déterminée en bonne partie par la volonté des créateurs de fonds qui favorisent une cause ou un organisme. Pour ce qui est des demandes d'appui, là encore, la position de la FCGQ est plutôt réactive, dans la mesure où les balises à suivre pour les projets sont floues. Il en résulte une multitude de petits projets dont les visées structurantes ne sont pas évidentes.

Le deuxième défi n'est pas étranger au précédent. Il concerne l'analyse du milieu et la détermination de priorités d'action. À la lumière des informations recueillies, il apparaît que la FCGQ tirerait avantage à convier les membres de son réseau à la réflexion collective sur les actions les plus structurantes en faveur de priorités. Si cet exercice était répété, il favoriserait un espace de délibération qui n'a pas d'équivalent actuellement dans une assemblée générale d'information. Il favoriserait également la mixité sociale, considérant que le bureau des gouverneurs et le CA sont principalement constitués de personnages publics et de gens d'affaires.

Le troisième défi et le dernier que nous évoquons porte sur la coordination avec les organisations philanthropiques du milieu. En fait, celles-ci sont toutes concernées. À ce jour, leur action est peu concertée, tant sur le plan de la collecte de fonds qu'en matière de redistribution. Comment savoir si certains organismes bénéficient de l'appui de plusieurs organisations, alors que d'autres n'en reçoivent pas ? Sans doute, la coopération entre les « organismes de bienfaisance », comme les nomme l'Agence du revenu du Canada, s'avère-t-elle un facteur de progrès véritable pour la philanthropie financière.

Bibliographie

Agence du revenu du Canada (2012). *L'enregistrement d'un organisme de bienfaisance aux fins de l'impôt sur le revenu*. En ligne : <http://www.cra-arc.gc.ca/F/pub/tg/t4063/t4063-12f.pdf>, consulté le 28 mai 2013.

Agence du revenu du Canada (2013a). En ligne : <http://www.cra-arc.gc.ca>, consulté le 27 juillet 2013.

Agence du revenu du Canada. (2013b). *Taux du crédit d'impôt pour don de bienfaisance*. En ligne : <http://www.cra-arc.gc.ca/chrts-gvng/dnrs/svngs/clmng1b3-fra.html>, consulté le 7 juillet 2013.

Bekkers. R. et Wiepking, P. (2011). Who gives? A Literature Review Of Predictors Of Charitable Giving. Part One: Religion, Education, Age And Socialization, *Voluntary Sector Review*, 2(3), 337-365.

Bélanger, P. R. et B. Lévesque. (1994). Modernisation sociale des entreprises : diversité des configurations et modèle québécois. Dans P. R. Bélanger, M. Grant et B. Lévesque, *La modernisation des entreprises* (p.17-52). Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal.

Centraide Québec et Chaudière-Appalaches (2012-2013). *Profil régional 2012-2013, Charlevoix*. En ligne : <http://www.centraide-quebec.com/files/toolboxes/3-profil-regional-charlevoix-2012-2013.pdf>, consulté le 18 juin 2013.

Comeau, Y. (2003). *Le communautaire, la nouvelle économie sociale et leurs retombées en région*. L'Islet, Terres fauves.

Comeau, Y. (2009). *Réalités et dynamiques régionales de l'économie sociale. La Capitale-Nationale et Chaudière-Appalaches*. Montréal, Éditions Vie économique.

Comeau, Y. et A.-C. Museux. (2012). *Grille de collecte des données pour la réalisation de monographies sur les fondations*. Cahier de la Chaire de recherche Marcelle-Mallet sur la culture philanthropique n° TA1201.

Développement économique Canada (2010a). *Profil socioéconomique de la région de Chaudière-Appalaches (12). En bref*. En ligne : <http://www.dec-ced.gc.ca/docs/12-chaudiere-appalaches-oct2010.pdf>, consulté le 29 mai 2013.

Développement économique Canada (2010b). *Profil socioéconomique de la région de Québec (03). En bref*. En ligne : <http://www.dec-ced.gc.ca/docs/03-regiondequebec-oct2010.pdf>, consulté le 30 mai 2013.

Defourny, J. (dir.). 1994. *Développer l'entreprise sociale*. Bruxelles, Fondation du Roi Baudoïn.

Doyon, F. (2013). *Des mesures en faveur de la philanthropie culturelle. Québec veut accroître la place des dons privés dans le financement d'organismes*. En ligne : <http://www.ledevoir.com/culture/actualites-culturelles/382130/des-mesures-en-faveur-de-la-philanthropie-culturelle>, consulté le 13 juillet 2013.

Emploi-Québec et Information sur le marché du travail (IMT) (2010a). *Portrait territorial. Municipalité régionale de comté de Charlevoix*. En ligne : http://emploiquebec.net/publications/pdf/03_etude_portrait_MRC_charlevoix.pdf, consulté le 18 juin 2013.

Emploi-Québec et Information sur le marché du travail (IMT) (2010b). *Portrait territorial. Municipalité régionale de comté de La Côte-de-Beaupré*. En ligne : http://emploiquebec.net/publications/pdf/03_etude_portrait_MRC_cote-de-beaupre.pdf, consulté le 18 juin 2013.

Emploi-Québec et Information sur le marché du travail (IMT) (2010c). *Portrait territorial. Municipalité régionale de comté de Portneuf*. En ligne : http://emploiquebec.net/publications/pdf/03_etude_portrait_MRC_portneuf.pdf, consulté le 18 juin 2013.

Emploi-Québec et Information sur le marché du travail (IMT) (2010d). *Portrait territorial. Ville de Québec*. En ligne : http://emploiquebec.net/publications/pdf/03_etude_portrait_MRC_quebec.pdf, consulté le 18 juin 2013.

Fondation communautaire du grand Québec (Date inconnue). En ligne : http://www.fcommunautaire.com/creer_un_fond/documents/information_generale_000.pdf, consulté le 26 juillet 2013.

Fondation communautaire du grand Québec. (2000). *Rapport d'activités*. Québec. FCGQ.

Fondation communautaire du grand Québec (2005). *Code d'éthique et de déontologie pour les membres du conseil d'administration, les employés et les bénévoles*. En ligne : http://www.fcommunautaire.com/creer_un_fond/documents/codedethique.pdf, consulté le 27 juin 2013.

Fondation communautaire du grand Québec. (2006). *Rapport d'activités*. Québec. FCGQ.

Fondation communautaire du grand Québec. (2007a). *Cahier publicitaire*. Québec. FCGQ.

Fondation communautaire du grand Québec. (2007b). *Cadre relatif au recrutement et à la formation des dirigeants de la Fondation*. Québec. FCGQ.

Fondation communautaire du grand Québec (2009). *Énoncé de politique de placement*. En ligne : http://www.fcommunautaire.com/creer_un_fond/documents/politiquesdeplacements.pdf, consulté le 27 juin 2013.

Fondation communautaire du grand Québec (2010). *Énoncé de politique. Politique n° 10*. En ligne : http://www.fcommunautaire.com/creer_un_fond/documents/fraisdegestion.pdf, consulté le 27 juin 2013.

Fondation communautaire du grand Québec. (2011). *Rapport d'activités*. Québec. FCGQ.

Fondation communautaire du grand Québec. (2012a). *Rapport d'activités*. Québec. FCGQ.

Fondation communautaire du grand Québec (2012b). *Énoncé de politique. Politique n° 3*. En ligne : http://www.fcommunautaire.com/creer_un_fond/documents/politique_3_preservation_et_distribution_adopte_ca_2012-02-01.pdf, consulté le 27 juin 2013.

Fondation communautaire du grand Québec (2012c). *Politique 17, relative à la confidentialité des renseignements personnels*. En ligne : http://www.fcommunautaire.com/documents/politique_17_confidentialite.pdf, consulté le 27 juin 2013.

Fondation communautaire du grand Québec (2013). En ligne : <http://fcommunautaire.com>, consulté le 19 juin 2013.

Fondations communautaires du Canada (FCC) (2013). En ligne : <http://www.cfc-fcc.ca/accueil.cfm>, consulté le 30 mai 2013.

Gagnon, C. (2012). *Une réussite exceptionnelle du programme Mécénat Placements Culture*. En ligne : <http://www.calq.gouv.qc.ca/communiqués/2012/20120514.htm>, consulté le 13 juillet 2013.

Gouvernement du Québec (2013a). *Région Chaudière-Appalaches*. En ligne : <http://www.economie.gouv.qc.ca/pages-regionales/chaudiere-appalaches/portrait-regional/occupation-du-territoire/>, consulté le 30 mai 2013.

Gouvernement du Québec (2013b). *Région Capitale-Nationale*. En ligne : <http://www.economie.gouv.qc.ca/pages-regionales/capitale-nationale/portrait-regional/occupation-du-territoire/>, consulté le 30 mai 2013.

Greenfield, J. M. (1991). *Fund-Raising. Evaluating and Managing the Fund Development Process*. New York, John Wiley and Sons.

Institut de la statistique du Québec (ISQ). (2012a). *Bulletin statistique régional – Chaudière-Appalaches – Édition 2012*. En ligne : http://www.stat.gouv.qc.ca/regions/profils/bulletins/12_Chaudiere_Appalaches.pdf, consulté le 29 mai 2013.

Institut de la statistique du Québec (ISQ). (2012b). *Bulletin statistique régional – Capitale-Nationale – Édition 2012*. En ligne : http://www.stat.gouv.qc.ca/regions/profils/bulletins/03_Capitale_Nationale.pdf, consulté le 30 mai 2013.

Institut de la statistique du Québec (ISQ) (2013a). *Revenu disponible des ménages¹ et ses composantes par habitant, MRC et territoire équivalent² de Chaudière-Appalaches, 2007-2011*. En ligne :

http://www.stat.gouv.qc.ca/regions/profils/profil12/econo_fin/conj_econo/cptes_econo/rev12_mrc.htm, consulté le 6 juin 2013.

Institut de la statistique du Québec (ISQ) (2013b). *La Capitale-Nationale ainsi que ses municipalités régionales de comté (MRC) et territoire équivalent (TE)*. En ligne :

<http://emploi Quebec.net/regions/capitale-nationale/publications.asp?categorie=1009201>, consulté le 6 juin 2013.

Institut national de la recherche scientifique (INRS) et Emploi-Québec (2011a). *Portrait socioéconomique du territoire de la MRC de Beauce-Sartigan*. En ligne :

http://emploi Quebec.net/publications/Liens-indirects/12_imt_portrait_Beauce-Sartigan_2010.pdf, consulté le 6 juin 2013.

Institut national de la recherche scientifique (INRS) et Emploi-Québec (2011b). *Portrait socioéconomique du territoire de la MRC de Bellechasse*. En ligne :

http://emploi Quebec.net/publications/Liens-indirects/12_imt_portrait_Bellechasse_2010.pdf, consulté le 6 juin 2013.

Institut national de la recherche scientifique (INRS) et Emploi-Québec (2011c). *Portrait socioéconomique du territoire de la MRC de la Nouvelle-Beauce*. En ligne :

http://emploi Quebec.net/publications/Liens-indirects/12_imt_portrait_Nouvelle-Beauce_2010.pdf, consulté le 6 juin 2013.

Institut national de la recherche scientifique (INRS) et Emploi-Québec (2011d). *Synthèse du portrait socioéconomique du territoire de la MRC de L'Islet*. En ligne :

http://emploi Quebec.net/publications/Liens-indirects/12_imt_Synthese_Islet_2010-2.pdf, consulté le 6 juin 2013.

Institut national de la recherche scientifique (INRS) et Emploi-Québec (2011e). *Portrait socioéconomique du territoire de la MRC de Lotbinière*. En ligne :

http://emploi Quebec.net/publications/Liens-indirects/12_imt_portrait_Lotbiniere_2010.pdf, consulté le 6 juin 2013.

Institut national de la recherche scientifique (INRS) et Emploi-Québec (2011f). *Portrait socioéconomique du territoire de la MRC de Montmagny*. En ligne :

http://emploi Quebec.net/publications/Liens-indirects/12_imt_portrait_Montmagny_2010.pdf, consulté le 6 juin 2013.

Institut national de la recherche scientifique (INRS) et Emploi-Québec (2011g). *Portrait socioéconomique du territoire de la MRC de Robert-Cliche*. En ligne :

http://emploi Quebec.net/publications/Liens-indirects/12_imt_portrait_Robert-Cliche_2010.pdf, consulté le 6 juin 2013.

Institut national de la recherche scientifique (INRS) et Emploi-Québec (2011h). *Portrait socioéconomique du territoire de la MRC des Appalaches*. En ligne : http://emploi quebec.net/publications/Liens-indirects/12_imt_portrait_Appalaches_2010.pdf, consulté le 6 juin 2013.

Institut national de la recherche scientifique (INRS) et Emploi-Québec (2011i). *Portrait socioéconomique du territoire de la MRC des Etchemins*. En ligne : http://emploi quebec.net/publications/Liens-indirects/12_imt_portrait_Etchemins_2010.pdf, consulté le 6 juin 2013.

Institut national de la recherche scientifique (INRS) et Emploi-Québec. (2011j). *Portrait socioéconomique du territoire de la ville de Lévis*. En ligne : http://emploi quebec.net/publications/Liens-indirects/12_imt_portrait_Levis_2010.pdf, consulté le 6 juin 2013.

Lavoie, N. (2010). *Fondation communautaire. Diagnostic organisationnel*. Document de travail.

Mallette, société de comptables professionnels agréés. (2008). *Fondation communautaire du grand Québec. États financiers au 31 décembre 2007*, Fondation communautaire du grand Québec.

Mallette, société de comptables professionnels agréés. (2009). *Fondation communautaire du grand Québec. États financiers au 31 décembre 2008*. Fondation communautaire du grand Québec.

Mallette, société de comptables professionnels agréés. (2010). *Fondation communautaire du grand Québec. États financiers au 31 décembre 2009*. Fondation communautaire du grand Québec.

Mallette, société de comptables professionnels agréés. (2011). *Fondation communautaire du grand Québec. États financiers au 31 décembre 2010*. Fondation communautaire du grand Québec.

Mallette, société de comptables professionnels agréés. (2012). *Fondation communautaire du grand Québec. États financiers au 31 décembre 2011*. Fondation communautaire du grand Québec.

Mallette, société de comptables professionnels agréés. (2013). *Fondation communautaire du grand Québec. États financiers au 31 décembre 2012*. Fondation communautaire du Grand Québec.

McKenzie, R. (2011). *Deux façons judicieuses d'utiliser l'assurance vie*. En ligne : http://www.conseiller.ca/files/2011/03/25-OBj04_026-27_philanthropie.pdf, consulté le 18 juillet 2013.

Moisson Québec. (2013). *Mission et objectifs*. En ligne : <http://www.moissonquebec.com/a-propos/mission-et-objectifs/>, consulté le 20 juillet 2013.

Museux, A.-C. et Y. Comeau. (2013). *Monographie de Centraide Québec et Chaudière-Appalaches*. Cahier de la Chaire de recherche Marcelle-Mallet sur la culture philanthropique n° EE1301.

Pageau, J.-M. (2007). *Fernand Paradis: bénévole et philanthrope engagé dans sa communauté*. En ligne : <http://www.quebechebdo.com/Communaute/2007-11-12/article-1581966/Fernand-Paradis:-benevole-et-philanthrope-engage-dans-sa-communaute/1>, consulté le 14 juillet 2013.

Poulin, G. (2008). *L'auberge internationale de Québec reçoit la certification Qualité-HI*. En ligne : <http://www.hrimag.com/L-Auberge-Internationale-de-Quebec,3782>, consulté le 12 juillet 2013.

Société d'habitation du Québec (SHQ) (2005a). *Profil statistique de la région – Chaudière-Appalaches*. En ligne : <http://www.habitation.gouv.qc.ca/fileadmin/internet/publications/0000021201.pdf>, consulté le 29 mai 2013.

Statistique Canada (2012a). *Chaudière-Appalaches, Québec (Code 2425) et Québec (Code 24) (tableau)*. Profil du recensement, Recensement de 2011, produit n° 98-316-XWF au catalogue de Statistique Canada. Ottawa. Diffusé le 24 octobre 2012. En ligne : <http://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2011/dp-pd/prof/index.cfm?Lang=F>, consulté le 29 mai 2013.

Statistique Canada (2012b). *Capitale-Nationale, Québec (Code 2420) et Québec (Code 24) (tableau)*. Profil du recensement, Recensement de 2011, produit n° 98-316-XWF au catalogue de Statistique Canada. Ottawa. Diffusé le 24 octobre 2012. En ligne : <http://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2011/dp-pd/prof/index.cfm?Lang=F>, consulté le 30 mai 2013.

Touraine, A. (1993). *Production de la société*. Paris, Seuil.

Tourisme Chaudière-Appalaches. (2013). *Région touristique Chaudière-Appalaches*. En ligne : <http://www.chaudiereappalaches.com/fr/chaudiere-appalaches/decouvrez-notre-region/> consulté le 30 mai 2013.

The Economist (2012). *Sweetened Sweetened Charity. The Idea That The State Should Subsidise Giving To Good Causes Is Resilient, But Not Easily Justified*. En ligne : <http://www.economist.com/node/21556570>, consulté le 13 juillet 2013.

Université de Montréal. (2010). *Nouvelles*. En ligne : <http://www.nouvelles.umontreal.ca/campus/prix-et-distinctions/20100428-hommage-benevolat-quebec-2010.html>, consulté le 5 juillet 2013.

Wiepking, P. et R. Bekkers. (2012). Who Gives? A Literature Review Of Predictors Of Charitable Giving. Part Two: Gender, Family Composition And Income. *Voluntary Sector Review*, 3(2), 217-245.