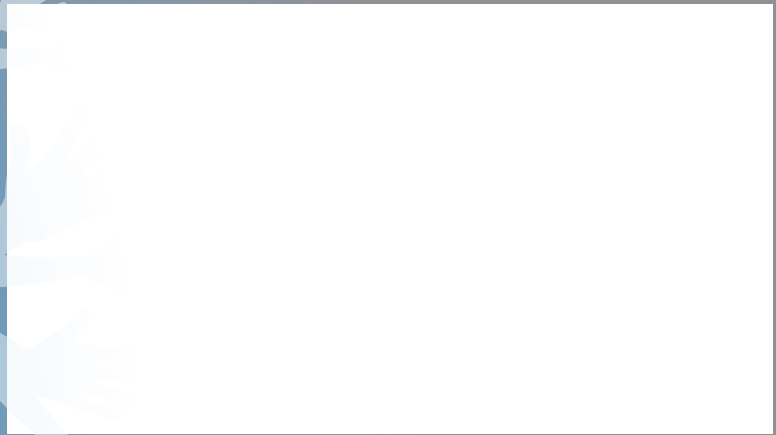


Chaire de recherche Marcelle-Mallet

sur la **CULTURE PHILANTHROPIQUE**



UNIVERSITÉ
LAVAL

Chaire de recherche Marcelle-Mallet
sur la culture philanthropique

Monographie de Centraide Québec
et Chaudière-Appalaches

Anne-Claire Museux
et Yvan Comeau

Cahier n° EE1301

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

« **Monographie de Centraide Québec et Chaudière-Appalaches** »

Anne-Claire Museux et Yvan Comeau

ISBN 978-2-924117-16-3 (version imprimée)

ISBN 978-2-924117-17-0 (version numérique)

Dépôt légal - Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2012

Dépôt légal - Bibliothèque et Archives Canada, 2012

Révision linguistique : Le Graphe inc.

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

Remerciements

Nos remerciements les plus sincères vont à l'ensemble de l'équipe de Centraide Québec et Chaudière-Appalaches. Au cours de la préparation de cette monographie, les membres de cette équipe ont fait preuve d'une très grande disponibilité en nous signalant les documents pertinents et en nous accordant de leur temps pour des entrevues. Leur collaboration chaleureuse témoigne de leur engagement convaincu pour la mission de Centraide.

Nous exprimons notre reconnaissance tout particulièrement à monsieur Pierre Métivier, président-directeur général de Centraide Québec et Chaudière-Appalaches, pour son ouverture à la réalisation de cette étude, ainsi qu'à madame Annie Vervondel, agente de recherche, pour son accompagnement patient et pédagogique vers les différentes sources d'information.

Présentation des auteurs

Anne-Claire Museux est diplômée de l'Institut régional de travail social de Bretagne (Rennes, France, 2010). Elle est également titulaire d'un diplôme d'étude de la coopération et du développement, en formation continue, de l'Université Marc Bloch – Strasbourg II (France, 2005) ainsi que d'une licence en sciences humaines de l'Université Charles de Gaulle – Lille 3 (France, 2006). Elle étudie actuellement à l'Université Laval, au programme de maîtrise en service social, et s'intéresse aux questions de collaboration interprofessionnelle.

Yvan Comeau est professeur titulaire à l'École de service social de l'Université Laval. Il destine son enseignement et ses recherches à l'engagement social et à l'intervention collective. 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).

Tables des matières

Liste des tableaux et des encadrés.....	ix
Liste des sigles	xiii
Résumé	xiv
Introduction	1
1. Les sources de données	2
1.1. Les sources documentaires.....	2
1.2. Les entrevues.....	2
2. L'émergence et le démarrage du projet de Centraide Québec et Chaudière- Appalaches	3
2.1. À l'origine, la nécessité de coordonner la collecte de fonds.....	3
2.2. Le projet initial et ses promoteurs.....	3
2.3. La chronologie du cheminement de l'organisation.....	5
2.3.1. De 1945 à 1960 : la bienfaisance d'inspiration catholique	
2.3.2. De 1960 à 1972 : la modernisation et les incertitudes	
2.3.3. De 1972 à 1979 : la redéfinition de la mission en contexte d'étatisation	
2.3.4. De 1980 à 1988 : les limites de l'État-providence et la relance de Centraide	
2.3.5. De 1989 à 1995 : l'analyse sociale et le partenariat	
2.3.6. Depuis 1995 : la lutte contre la pauvreté	
2.4. Synthèse du chapitre.....	42
3. La mission de Centraide Québec et Chaudière-Appalaches et ses acteurs.....	44
3.1. La mission	44
3.2. Les acteurs à l'interne	47
3.2.1. L'organigramme	
3.2.2. Sur le plan de la gouvernance	
3.2.3. Sur le plan opérationnel	
3.3. Le réseau	59
3.3.1. Les donateurs	
3.3.2. Les donataires	

4. La dimension institutionnelle	61
4.1. Les règles internes	61
4.1.1. Le statut juridique	
4.1.2. Les règlements et les politiques	
4.1.3. La distribution formelle du pouvoir	
4.1.4. L'inclusion des salariés	
4.1.5. Le pouvoir informel	
4.2. Les règles externes	68
4.2.1. Les règles fiscales concernant les dons de charité	
4.2.2. Les politiques sociales	
4.2.3. La filiation avec le mouvement des Centraide	
5. La dimension organisationnelle.....	76
5.1. Le profil organisationnel	76
5.1.1. Les objectifs et les priorités	
5.1.2. Les aspects stratégiques	
5.1.3. Les services produits	
5.1.4. Les données financières	
5.2. Les processus organisationnels	87
5.2.1. Les acteurs impliqués dans la production des services	
5.2.2. La collecte de fonds	
5.2.3. La distribution des fonds	
6. Les éléments de bilan	98
6.1. Les réalisations.....	98
6.1.1 La mobilisation des ressources financières	
6.1.2. La mise en réseau	
6.1.3. La promotion de l'entraide et de la solidarité	
6.2. Un projet phare : le 211	100
6.3 Les phénomènes contributifs aux résultats.....	101
Bibliographie	103
Annexe 1 : Résultats des campagnes de financement de Centraide Québec et Chaudière-Appalaches (1946-2011)	109
Annexe 2 : Organigramme des comités internes (septembre 2012).....	110

Liste des tableaux et des encadrés

Tableau 2.1 :	
Dénominations de Centraide Québec et Chaudière-Appalaches selon les époques.....	4
Tableau 2.2 :	
1945-1960 – La bienfaisance d’inspiration catholique.....	5
Tableau 2.3 :	
1960-1972 – La modernisation et les incertitudes.....	7
Tableau 2.4 :	
Les deux secteurs d’intervention au Conseil central des œuvres de Québec (1960-1972) .	8
Tableau 2.5 :	
1972-1979 – La redéfinition de la mission en contexte d’étatisation	10
Tableau 2.6 :	
1980-1988 – Les limites de l’État-providence et la relance de Centraide Québec	14
Tableau 2.7 :	
1989-1995 – L’analyse sociale et le partenariat	20
Tableau 2.8 :	
Niveaux d’attribution des fonds en 1990	24
Tableau 2.9 :	
De 1995 à 2011 (et après), la lutte contre la pauvreté.....	28
Tableau 2.10 :	
Synthèse des trois ralliements de Centraide-Québec, de 1998 à 2000.....	33
Tableau 2.11 :	
Suggestions issues du sommet annuel 2006 quant à la mission et aux valeurs de Centraide Québec	38
Tableau 2.12 :	
Comparaison de la mission de Centraide Québec et Chaudière-Appalaches, années 1992 et 2007	39
Tableau 3.1 :	
Définition de la mission de Centraide en 2007	46
Tableau 3.2 :	
Les comités à Centraide Québec et Chaudière-Appalaches en 2011	52
Tableau 3.3 :	
Divisions territoriales du cabinet de campagne 2011	53

Tableau 3.4 :	
Divisions thématiques du cabinet de campagne 2011	53
Tableau 3.5 :	
Adhérents au comité des Aînés solidaires (AS) en 2012.....	58
Tableau 3.6 :	
Le nombre de personnes sollicitées lors de la campagne de 2010	59
Tableau 3.7 :	
Le nombre de donateurs lors de la campagne de 2010	59
Tableau 3.8 :	
Nombre d'organismes donataires en 2010.....	60
Tableau 4.1 :	
Les orientations proposées lors des sommets annuels et mises en œuvre par le conseil d'administration	66
Tableau 4.2 :	
Domaines d'activités de Centraide Québec et Chaudière-Appalaches tels que définis par l'Agence du revenu du Canada en 2011.....	69
Tableau 4.3 :	
Points de vue sur le système de déduction fiscale pour dons de charité.....	70
Tableau 4.4 :	
Revenus de Centraide Québec et Chaudière-Appalaches provenant du gouvernement provincial	71
Tableau 5.1 :	
Données sur la redistribution de 2011 destinée aux organismes associés.....	80
Tableau 5.2 :	
Initiatives de développement communautaire appuyées par Centraide Québec et Chaudière-Appalaches en 2010	80
Tableau 5.3 :	
Initiatives de sensibilisation appuyées par Centraide Québec et Chaudière-Appalaches (2010)	81
Tableau 5.4 :	
Regard rétrospectif sur trois projets appuyés par Centraide Québec et Chaudière-Appalaches.....	81
Tableau 5.5 :	
Sources de revenus de Centraide Québec et Chaudière-Appalaches de 2006 à 2010 (en dollars courants).....	82

Tableau 5.6 :	
État vérifié des revenus de Centraide Québec et Chaudière-Appalaches	
de 2009 à 2011 (en dollars courants).....	83
Tableau 5.7 :	
Rubriques des dépenses de Centraide Québec et Chaudière-Appalaches	
de 2006 à 2010 (en dollars courants).....	84
Tableau 5.8 :	
État vérifié des dépenses de Centraide Québec et Chaudière-Appalaches	
de 2009 à 2011 (en dollars courants).....	85
Tableau 5.9 :	
États vérifiés des excédents budgétaires de Centraide Québec et Chaudière-Appalaches de	
2009 à 2011 (en dollars courants).....	85
Tableau 5.10 :	
États vérifiés du bilan de Centraide Québec et Chaudière-Appalaches	
de 2009 à 2011 (en dollars courants).....	86
Tableau 5.11 :	
Jumelage des secteurs et des comités en vue de l'accomplissement de leur mandat.....	88
Tableau 5.12 :	
Méthodes de financement retenues	
par Centraide Québec et Chaudière-Appalaches en 2010.....	89
Tableau 5.13 :	
Présentation des méthodes de collecte des fonds	
en fonction de leurs résultats au terme de la campagne 2010.....	90
Tableau 5.14 :	
Le Cercle des grands donateurs et le Cercle des donateurs majeurs.....	91
Tableau 5.15 :	
Types de Fonds SVP.....	93
Encadré 2.1 :	
Paramètres d'évaluation des demandes d'aide en 1985.....	17
Encadré 2.2 :	
Les risques associés à la pauvreté à la fin des années 1980,	
d'après le Conseil canadien de développement social.....	21

Encadré 2.3 :	
Sept recommandations proposées	
par le comité des orientations d'attribution de fonds en 1989	23
Encadré 2.4 :	
Priorités retenues par Centraide Québec en 1991	25
Encadré 2.5 :	
Perspectives proposées à Centraide Québec en 1995	27
Encadré 3.1 :	
Objets de la mission définis dans les lettres patentes	
supplémentaires de la corporation en 2007	45
Encadré 3.2 :	
Attributions et devoirs du président-directeur général.....	48
Encadré 4.1 :	
Quelques chiffres concernant United Way dans le monde en 2010	72

Liste des sigles

ATI	Approche territoriale intégrée
CACP	Comité d'action contre la pauvreté
CARO	Comité d'attribution et de relations avec les organismes
CDS	Comité de développement social
CLD	Centre local de développement
CLSC	Centre local de services communautaires
COBEQ	Conseil des œuvres et du bien-être de Québec
CRD	Conseil régional de développement
CRÉ	Conférence régionale des élus
CSN	Confédération des syndicats nationaux
FTQ	Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec
KRTB	Kamouraska, Rivière-du-Loup, Témiscouata et Les Basques
MRC	Municipalité régionale de comté
SVP	Solidarité pour vaincre la pauvreté

Résumé

La rédaction de ce rapport de recherche s'inspire largement d'un guide de collecte des données conçu pour la réalisation de monographies sur les fondations (Comeau et Museux, 2012). Ce guide recommande de décrire une fondation sous cinq angles distincts : l'histoire de l'organisation en considérant son émergence et son démarrage ; la présentation des acteurs internes et externes ; la dimension institutionnelle (le système politique et la gouvernance) ; la dimension organisationnelle (la coordination et la production des services) ; et, enfin, les éléments de bilan. La structure du présent document reprend ainsi à son compte ces cinq volets d'étude.

Centraide Québec et Chaudière-Appalaches s'est avéré un cas particulièrement intéressant à décrire sous forme monographique, et ce, pour plusieurs raisons. En premier lieu, l'organisation possède une riche histoire, que nous avons retracée depuis ses débuts en 1946 jusqu'à aujourd'hui. Ce parcours a permis d'illustrer les différents contextes et les pratiques philanthropiques influencées tour à tour par l'Église catholique, par la mise en place de l'État-providence et, plus récemment, par les diverses manifestations de la volonté d'implication de plusieurs citoyens et citoyennes dans leur communauté.

En deuxième lieu, l'organisation s'est donné une mission ambitieuse et, pour la réaliser, elle a mis en place une structure de fonctionnement relativement complexe. Ainsi, depuis le milieu des années 1990, Centraide Québec et Chaudière-Appalaches s'investit officiellement dans la lutte contre la pauvreté en menant des activités qui prennent différentes formes : la collecte et la redistribution de fonds, la mise sur pied de services et de regroupements – à son initiative – avec d'autres partenaires, de même que la publication de documents et la tenue d'activités particulières visant la prise de conscience par la population des conséquences de la pauvreté. À ces fins, l'organisation a créé une diversité de comités, a suscité la présence active de nombreuses personnes volontaires en son sein et a développé l'engagement et le dévouement de ses salariés.

En troisième lieu, l'étude a mis en lumière la mobilisation considérable qui se renouvelle d'année en année à l'occasion d'activités diverses, et notamment au cours de la campagne annuelle de financement menée sur un territoire relativement vaste, constitué des deux régions administratives couvertes par l'organisation. Outre les éléments de bilan qu'elle contient, la monographie se termine sur les facteurs qui ont permis à Centraide Québec et Chaudière-Appalaches d'accomplir ses meilleures réalisations.

Introduction

Ce document trace l'évolution de Centraide Québec et Chaudière-Appalaches depuis 1944 et décrit le fonctionnement de l'organisme au début des années 2010.

Le portrait qui est dressé de cette organisation prend la forme d'une monographie ou étude de cas. Rappelons que l'approche monographique est une méthode de recherche sociale qui étudie en profondeur un phénomène actuel (une organisation, dans ce cas-ci) en le situant dans son contexte (Yin, 2009 : 18). Il devient alors possible de comprendre les circonstances ainsi que les motifs et les logiques des différents acteurs qui contribuent à faire de l'organisme ce qu'il est aujourd'hui. À plus long terme, l'élaboration de plusieurs monographies permettra de comprendre les changements et les tendances de la philanthropie qui s'exerce par des dons d'argent.

Présent sur le territoire des régions de la Capitale-Nationale et de Chaudière-Appalaches depuis 65 ans, Centraide Québec et Chaudière-Appalaches emploie 38 personnes en 2012 et procure un financement à plusieurs organismes des deux régions qu'il couvre, notamment dans le domaine de la santé et des services sociaux. De plus, l'organisation s'engage à lutter contre la pauvreté en ajoutant à la libéralité financière un appel à la solidarité avec les personnes défavorisées. L'engagement de cette fondation en faveur de la lutte contre la pauvreté résulte d'un long processus que permet de comprendre la monographie.

Le présent rapport de recherche s'intéressera tout d'abord aux événements qui ont conduit à la création de Centraide Québec et Chaudière-Appalaches. Ce retour historique permettra de mettre en perspective les changements majeurs que l'organisation a connus. Puis la monographie s'arrêtera à la mission actuelle de Centraide ainsi qu'aux acteurs qui unissent leurs efforts pour la réaliser. Par la suite, la description de ses dimensions institutionnelle et organisationnelle donnera l'occasion de comprendre respectivement les modalités de sa gouvernance et la production de ses services de collecte et de redistribution de fonds. Enfin, la monographie proposera des éléments de bilan, notamment à partir d'un projet spécifique de Centraide Québec et Chaudière-Appalaches. Ce sera alors l'occasion de souligner les facteurs qui contribuent aux éléments positifs du bilan.

1. Les sources de données

Cette monographie s'appuie sur différentes données, venant de sources écrites (documents divers) ou orales (entrevues).

1.1. Les sources documentaires

L'élaboration de la monographie a bénéficié de l'apport de documents à caractère historique, public et portant spécifiquement sur l'organisation.

Pour ce qui est de l'aspect historique, les différents travaux réalisés par l'équipe de recherche Centraide des années 2000 du Centre de recherche sur les services communautaires de l'Université Laval (aujourd'hui disparu) ont constitué une première source de renseignements (Couillard, Gendron et Ouellet, 1995 ; Gendron et Ouellet, 1995 ; Couillard, Côté et Caillouette, 1995). L'essai de maîtrise de Francine Labrecque (1986) a représenté une source tout aussi précieuse d'information à caractère historique. À ces documents s'ajoutent de nombreux textes qui situent les différents contextes que l'organisation a connus durant son existence.

Le contenu des sites et les publications disponibles en ligne sont un matériel accessible au public dont a grandement bénéficié la monographie. Le site internet de Centraide Québec et Chaudière-Appalaches a fait partie des premiers outils de référence. On y trouve les plus récents rapports annuels, les bilans des sommets annuels, les rapports du comité de développement social (CDS) et le bulletin d'information *CentraidExpress*, entre autres choses. De plus, la visite en ligne de Centraide United Way Canada (2011) a notamment permis de rendre compte du mouvement plus général des Centraide. Par ailleurs, le site internet de l'Agence du revenu du Canada (2012) donne ouvertement accès à plusieurs renseignements sur les fondations et les organismes de bienfaisance du Canada, dont Centraide Québec et Chaudière-Appalaches.

Enfin, au cours de nos visites dans les locaux mêmes de l'organisation, nous avons eu accès à des documents mis à notre disposition par l'équipe, tels que les règlements généraux, les rapports de différentes natures, les guides et diverses analyses.

1.2. Les entrevues

Après une première phase importante de revue documentaire, Anne-Claire Museux a mené les entrevues. Notre souci était de rencontrer des personnes après nous être relativement bien renseignés au préalable sur l'organisation à l'aide des documents, afin d'être en mesure de poser des questions pertinentes et précises à nos interlocuteurs. Dans cette seconde phase de collecte d'informations, nous avons fait appel à des salariés et à des bénévoles. Nous avons ainsi rencontré neuf personnes. Au cours d'une entrevue d'une heure trente en moyenne, chacune de ces personnes a partagé avec nous sa connaissance de l'organisme ou d'un volet particulier qu'elle connaît bien.

2. L'émergence et le démarrage du projet de Centraide Québec et Chaudière-Appalaches

Nous nous intéressons dans ce chapitre à une longue période, puisque nous y relatons l'histoire de Centraide Québec et Chaudière-Appalaches des premiers moments de l'organisme, que l'on peut situer en 1944, jusqu'à 2011. Ce regard historique permet de déterminer dans quelle mesure les différents contextes et les orientations prises ont conduit à l'organisation telle qu'elle se présente aujourd'hui.

2.1. À l'origine, la nécessité de coordonner la collecte de fonds

Deux tendances déjà présentes à la fin du 19^e siècle exercent leur influence sur les organismes de charité au début du 20^e siècle : la rationalisation de la collecte de fonds et la professionnalisation de la charité. Rappelons qu'à cette époque, au Canada comme aux États-Unis, une multitude d'organismes de bienfaisance issus des institutions religieuses tentent d'aider les groupes sociaux les plus vulnérables. Or, avec le temps, « la multiplication de ces organismes les amène à se faire concurrence sur le “marché du dollar philanthropique” » (Couillard, Gendron et Ouellet, 1995 : 4). Les effets négatifs de cette concurrence incitent les organismes de bienfaisance à unir graduellement leurs efforts, ce qui conduit à la mise en place de fédérations. Centraide United Way représente un des moyens mis en œuvre pour regrouper ces initiatives, d'abord en 1887 aux États-Unis avec la première campagne de United Way, puis en 1917 au Canada (voir la partie 4.2.3 de cette monographie sur les liens de l'organisation avec le mouvement des Centraide).

2.2. Le projet initial et ses promoteurs

Selon un article de Hayda Denault paru dans la revue *Service social* en 1955 (cité par Simone Paré, 1988 : 220, dans Couillard, Gendron et Ouellet, 1995 : 9), il faut remonter à la fondation du Secrétariat des œuvres en 1910 pour trouver l'idée d'un comité central coordonnateur des œuvres diocésaines. Homme d'Église particulièrement actif, Mgr Paul-Eugène Roy, alors évêque de Québec, a pris l'initiative de créer le Secrétariat des œuvres, connu également sous les appellations de Bureau des œuvres de charité catholiques de Québec et de Centrale des œuvres. Ce secrétariat représente le premier effort de coordination et de planification du développement des nombreuses œuvres d'action catholique et sociale dans le diocèse. Les œuvres désignent à la fois les dons charitables et les organisations vouées au bien-être des personnes.

Le Secrétariat des œuvres comprend trois sections : 1) les œuvres de tempérance avec le Conseil central de la Croix noire ; 2) les œuvres ouvrières (syndicats catholiques) ; 3) les œuvres de presse et de propagande (le journal *L'Action sociale*, entre autres). Le Secrétariat intègre par la suite des œuvres de bien-être social parmi lesquelles certaines sont destinées aux enfants, comme l'Œuvre des terrains de jeux et les scouts. Il prend d'autres initiatives qui contribuent à une certaine centralisation des services d'assistance à Québec. Par exemple, il crée un fichier central des œuvres de la ville offrant une vue

d'ensemble des services proposés selon le champ d'action, les populations visées, etc. Le Secrétariat des familles s'ajoute en 1922 ; il s'agit en fait d'un organisme émanant de la Société de Saint-Vincent de Paul et qui vise à regrouper les différentes initiatives en faveur des familles, certaines de ces œuvres ayant été mises sur pied 75 ans auparavant.

En 1944, la création du Conseil central des œuvres de Québec concrétise la volonté de mettre de l'ordre dans le système d'assistance de Québec en centralisant et en synchronisant une partie des œuvres existantes. Dans un article paru en 1955, l'abbé Alphonse Giroux explique que « le Conseil des œuvres de Québec est né d'une préoccupation et d'une circonstance. La préoccupation était de mettre de l'ordre ; la circonstance fut la fondation d'une École de service social à l'Université » (Centre interuniversitaire d'études québécoises, 2011). En effet, la fondation du Service familial de Québec, sous la direction de la travailleuse sociale Heyda Denault, puis l'ouverture en 1943 de l'École de service social de l'Université Laval font partie d'un plan d'ensemble, lequel comprend la création du Conseil central des œuvres.

On veut ainsi revoir, sur des bases professionnelles, l'ensemble du système d'assistance de la ville, fruit de nombreuses initiatives privées de plus en plus variées. Des religieux, des laïcs et des professionnels de l'assistance récemment formés en service social dirigent le Conseil. Celui-ci distribue directement, parmi les œuvres qui acceptent de s'affilier, les sommes allouées pour l'assistance dans la région, que celles-ci proviennent des autorités publiques ou des activités de financement privées, telles que des quêtes annuelles. Le Conseil central des œuvres étend ensuite la portée de ses actions à la prévention et à la résolution d'un ensemble de problèmes sociaux. C'est dans cette optique qu'il devient, en 1966, le Conseil des œuvres et du bien-être de Québec. Par la suite, il prend le nom de la Plume rouge (1973), puis de Centraide Québec (1975) au moment où l'organisation se joint au mouvement Centraide United Way (voir la partie 4.2.3).

Tableau 2.1 : Dénominations de Centraide Québec et Chaudière-Appalaches selon les époques

Nom de l'organisme	Année
Conseil central des œuvres	1944
Conseil des œuvres et du bien-être de Québec (COBEQ)	1966
Plume rouge	1973
Centraide Québec	1975
Centraide Québec et Chaudière-Appalaches	2007

Le rappel des racines de Centraide Québec et Chaudière-Appalaches montre que cette organisation, telle qu'elle existe aujourd'hui, est née d'une initiative des institutions du milieu qui ont voulu ainsi fédérer les démarches de bienfaisance déjà existantes. Voyons maintenant plus en détail les événements et les différentes étapes qui ont marqué l'histoire de l'organisme.

2.3. La chronologie du cheminement de l'organisation

Bien que cette chronologie couvre plus de 65 ans d'histoire, nous avons pu l'établir plus facilement grâce aux travaux menés par l'équipe de recherche Centraide des années 2000. Active au début des années 1990 et rattachée au Centre de recherche sur les services communautaires de l'Université Laval, cette équipe était notamment composée des professeurs Marie-Andrée Couillard, Jean-Louis Gendron et Hector Ouellet. Ces chercheurs ont distingué cinq périodes jusqu'en 1995 et nous ajoutons la période la plus récente. Nous avons revu ces divers épisodes, que nous désignons de la façon suivante.

- De 1945 à 1960 : la bienfaisance d'inspiration catholique
- De 1960 à 1972 : la modernisation et les incertitudes
- De 1972 à 1979 : la redéfinition de la mission en contexte d'étatisation
- De 1980 à 1988 : les limites de l'État-providence et la relance de Centraide Québec
- De 1989 à 1995 : l'analyse sociale et le partenariat
- Depuis 1995 : la lutte contre la pauvreté.

2.3.1. De 1945 à 1960 : la bienfaisance d'inspiration catholique

Couillard, Gendron et Ouellet (1995 : 8) désignent la période 1945-1960 comme étant celle de « la bienfaisance bien faite », en référence au père Georges-Henri Lévesque qui évoquait, au cours d'une conférence, trois moments de la philanthropie : la bienveillance (l'intention), la bienfaisance (le fait de donner) et le geste bien fait (le meilleur résultat possible).

Tableau 2.2 : 1945-1960 – La bienfaisance d'inspiration catholique

Nom de l'organisation	Contexte	Traits caractéristiques de l'organisation
Conseil central des œuvres	Place centrale de la religion. État quasi absent du domaine des affaires sociales et de la santé. Développement de l'éthique sociale chrétienne radicale et début de la professionnalisation du travail social.	Vision charitable de l'aide. Problèmes sociaux abordés selon une vision de réadaptation sociale. Travailleurs sociaux considérés comme des professionnels de la charité. Champs d'investigation : la famille, les loisirs, la criminologie et la santé.

Depuis sa fondation en 1945 et jusqu'au début des années 1960, le Conseil central des œuvres s'inscrit dans « une histoire relativement calme et univoque » (Couillard, Gendron et Ouellet, 1995 : 8). Cette période est marquée par une prégnance de l'univers religieux sur l'action sociale, celle-ci étant déterminée par des valeurs de charité chrétienne. Dans le Québec de l'époque, l'idéologie religieuse cimente les tendances (Gendron et Ouellet, 1995 : 2).

Jusque dans les années 1960, le discours des organismes ancêtres de Centraide Québec [...] s'alignait sans problème sur les valeurs de l'époque. Leur mission semblait relativement simple à définir, l'État étant à peu près absent du domaine des affaires sociales et de la santé [...] ; la prégnance de l'univers religieux d'alors créait une impression d'homogénéité culturelle et faisait de la charité un devoir partagé (Couillard, Gendron et Ouellet, 1995 : 55).

Doré (1992 : 133) estime que le modèle anglo-saxon des *community chests* et des *community councils* inspirait les services de bien-être d'alors qui étaient livrés au Québec par un réseau privé confessionnel gouverné par l'Église catholique. Les diocèses organisaient l'action sociale et on trouvait dans chacun d'eux « une fédération d'œuvres qui recueille des fonds, un conseil d'œuvres qui développe et coordonne des services et, enfin, des agences qui les dispensent » (Doré : 1992 : 133). Selon l'abbé Giroux (1957 : 4, cité dans Couillard, Gendron et Ouellet, 1995), le rôle d'un conseil d'œuvres consiste alors à faire prendre conscience à la communauté locale de l'importance du bien-être et du bonheur de chaque individu. Cependant, un autre système de valeurs émerge progressivement, associé à la professionnalisation du travail social naissant. La fondation de l'École de service social de l'Université Laval en 1943 reflète cette rationalisation des services de bien-être en même temps qu'elle y contribue.

L'intervention mise en place par les œuvres diocésaines révèle une approche des problèmes sociaux qui serait caractérisée par la réadaptation sociale et par une vision charitable de l'aide. À Québec, la finalité du Conseil central des œuvres est de soulager l'indigence, sans pour autant proposer une réflexion ou une intervention sur ses causes structurelles. Giroux (1957 : 13) qualifie cette approche de « prudente » dans la mesure où le Conseil « s'applique d'abord à maintenir la structure sociale de façon à ce qu'elle serve au maximum les intérêts de la communauté et de ceux qui la composent » (Couillard, Gendron et Ouellet, 1995 : 11). L'éradication de la pauvreté n'apparaît pas encore comme une préoccupation de l'organisation.

En 1946, le Conseil central des œuvres est partagé en deux volets. D'un côté, le service financier prend en charge la recherche de fonds et leur distribution. De l'autre côté, les divisions d'études voient à statuer sur les problèmes les plus pressants et à proposer des pistes de solution (Couillard, Gendron et Ouellet, 1995 : 10). La famille, les loisirs, la criminologie et la santé représentent alors des champs de recherche privilégiés. Or, en 1958, un comité de coordination des divisions d'études est créé afin d'harmoniser le travail. Couillard, Gendron et Ouellet (1995 : 11) y voient un signe supplémentaire de l'implantation graduelle d'une volonté de planification des ressources sociales. De surcroît, les règlements adoptés dans la charte du Conseil central des œuvres confirment que celui-ci cherche à se définir comme un organisme pivot de coordination.

Dans les années 1950, un nouveau courant d'idées influence le Conseil central des œuvres. L'« éthique sociale chrétienne radicale » prône « l'option évangélique pour les pauvres et ceux qui souffrent » (Doré, 1992 : 135). Le message très écouté de l'abbé Pierre, fondateur des Chiffonniers d'Emmaüs en France, s'inscrit dans cette tendance.

Avec la professionnalisation du travail social, l'humanisme chrétien plus ou moins radical fait place, au début des années 1960, à l'organisation communautaire, une méthode d'intervention orientée vers le changement social et misant sur la mobilisation d'une communauté. Il faut savoir que les universités américaines enseignaient cette méthode depuis les années 1940 (Weil, 1996). Au Québec, des cours sur l'organisation communautaire sont mis sur pied en 1944 à l'Université Laval, mais à l'Université de Montréal les premiers enseignements de cette méthode sont offerts au début des années 1960 (Blondin, Comeau et Provencher, 2012).

2.3.2. De 1960 à 1972 : la modernisation et les incertitudes

Selon Couillard, Gendron et Ouellet (1995), le Conseil central des œuvres amorce la période 1960-1972 avec un élan optimiste de modernisation, mais celle-ci se termine dans un climat troublé. Au milieu des années 1960, l'organisation passe de la confiance à l'appréhension. Ainsi, de 1960 à 1968, le Conseil central des œuvres traverse une première phase au cours de laquelle un « climat de confiance et de cordialité s'installe » (Couillard, Gendron et Ouellet, 1995 : 14).

Tableau 2.3 : 1960-1972 – La modernisation et les incertitudes

Nom de l'organisation	Contexte	Traits caractéristiques de l'organisation
<p>Conseil central des œuvres</p> <p>À partir de 1966 : COBEQ</p>	<p>Révolution tranquille.</p> <p>Déclin de l'influence de l'Église catholique.</p> <p>Mise sur pied de l'aide sociale en 1969.</p> <p>Mise en place de la réforme de la santé et des services sociaux et création du ministère des Affaires sociales en 1970.</p> <p>Accentuation de la professionnalisation et de la bureaucratisation des services sociaux.</p> <p>Début de l'animation sociale à Montréal avec Michel Blondin en 1964.</p> <p>Essor des courants politiques progressistes.</p> <p>Conjoncture internationale qui fait craindre une nouvelle crise économique et début d'une période économique difficile en Amérique du Nord.</p>	<p>Modernisation et professionnalisation.</p> <p>Polarisation accentuée autour de deux secteurs : planification sociale et campagne de financement.</p> <p>Pluralité des analyses sur les problèmes sociaux.</p> <p>Tensions entre cadres et professionnels.</p> <p>Controverse à la suite de la parution de <i>Une ville à vendre</i>.</p>

Le Québec de l'époque entreprend un véritable rattrapage sur le plan de la modernité, et ce, dans différents domaines (Rioux, 1987). Dans l'État du Québec, comme on le sait, avec l'élection en 1960 du gouvernement de Jean Lesage (Parti libéral) a débuté la Révolution tranquille, nom donné à cette période de modernisation accélérée des institutions publiques qui se prolongera jusqu'au début des années 1970 (Linteau, Durocher, Robert et Ricard, 1986).

Au Conseil central des œuvres, la rationalité bureaucratique existait déjà, mais deux éléments de modernisation prennent place. Tout d'abord, le Conseil institue une gouvernance qui imite celle des entreprises et des sociétés à but non lucratif avec un conseil d'administration dirigé, dans ce cas-ci, par des gens d'affaires et des personnes influentes de Québec. Puis, avec l'embauche de professionnels et notamment de travailleurs sociaux, on institue un type de modernisation suivant plutôt le modèle des établissements publics. En termes de philosophie d'intervention, l'organisation passe d'une logique d'œuvres religieuses à une approche plus professionnelle, marquée par une certaine volonté d'efficacité et de rationalisation.

Les travailleurs sociaux acquièrent une légitimité qui les amène à jouer un rôle de plus en plus important au sein du Conseil. Ils y occupent l'ensemble des postes de direction, hormis celui de la campagne de financement. Leur présence renforce en quelque sorte le secteur ou le volet de la planification sociale, qui se distingue plus nettement de celui de la campagne de financement. Le tableau suivant caractérise ces deux secteurs plus ou moins indépendants l'un de l'autre.

Tableau 2.4 : Les deux secteurs d'intervention
au Conseil central des œuvres de Québec (1960-1972)

Secteurs	La planification sociale	La campagne de financement
Volets d'activités	Aménagement des ressources. Redistribution des fonds.	Collecte de fonds.
Professionnels	Travailleurs sociaux, organisateurs communautaires et sociologues.	Personnel spécialisé dans la collecte de fonds.
Valeurs	Humanisme. Ouverture aux courants de l'animation sociale, du développement régional et de l'action sociale radicale.	Valeurs du monde des affaires, influencé par le courant traditionnel de l'Église catholique.

Source : Couillard, Gendron et Ouellet, 1995 : 15.

À ce moment-là, les visées du Conseil sont particulièrement ambitieuses. En s'appuyant sur cette structure bicéphale qui est alors la sienne, l'organisation souhaite mettre en place une dynamique de planification sociale et remplir un rôle qui s'apparente à celui des conseils régionaux de la santé et des services sociaux (CRSSS) que créera le gouvernement du Québec avec la réforme sanitaire et sociale de 1971.

En 1966, la nouvelle dénomination Conseil des œuvres et du bien-être de Québec (COBEQ) marque la volonté de refléter une image moderne et professionnelle. Mais il y a plus. Le Conseil veut promouvoir le bien-être de la population du diocèse de Québec et devenir pour le public, de même que pour les organismes de bien-être, les associations et le gouvernement, l'interlocuteur et le partenaire privilégiés sur le plan de la mise en œuvre des différentes initiatives visant l'amélioration des conditions sociales et la résolution des problèmes sociaux. Dans cette perspective, des contacts suivis se tiennent entre les instances gouvernementales et le Conseil central des œuvres.

Malgré tout, ce rôle d'interface et de planificateur ne se concrétisera pas. L'expansion progressive de l'État-providence et la tendance d'alors à l'étatisation modèrent les aspirations du Conseil. Certains analystes estiment que le Conseil restait attaché à des valeurs traditionnelles et que la nature de ses rapports avec les groupes populaires émergents et les intellectuels ne lui a pas permis d'établir des alliances suffisamment fortes (Couillard, Gendron et Ouellet, 1995 : 16).

C'est dans ce contexte que débute, à compter de la deuxième moitié des années 1960, une seconde phase qui suscite diverses appréhensions. On remarque d'abord que l'alliance du Conseil avec l'Église s'affaiblit et que l'influence de celle-ci sur la société décline résolument, alors que les groupes populaires, à l'inverse, sont en plein essor. En outre, la vision des problèmes sociaux développée par le COBEQ isole celui-ci à la fois des associations qui avancent une conception plus politique des problèmes sociaux et des intellectuels qui s'inspirent du marxisme et du paradigme critique pour proposer des solutions politiques globales ou de type autogestionnaire. Ces idées en vogue influencent les jeunes professionnels qui travaillent au Conseil, et des tensions s'installent entre eux et les cadres dont ils désapprouvent les approches qui ne répondraient plus, selon eux, à la réalité des difficultés vécues par les populations. Leurs reproches se retrouvent dans un rapport qui propose des changements importants et qui servira dans les pourparlers difficiles entourant l'avenir de l'organisation. Le départ de plusieurs professionnels fragilise alors davantage le COBEQ (Couillard, Gendron et Ouellet, 1995 : 19).

La parution d'une étude critique sur le développement de la ville de Québec met au jour le débat entre le point de vue critique et l'approche adaptative des populations. En effet, en 1972, un collectif de sociologues nommé Ezop-Québec publie une volumineuse étude intitulée *Une ville à vendre* dont la synthèse paraîtra quelques années plus tard (Ezop-Québec, 1981). Selon un point de vue marxiste, les auteurs estiment que le système économique capitaliste et la collusion du capital immobilier avec les autorités municipales sont responsables de la pauvreté. La polémique suscitée par cette étude consomme les divisions. Les chercheurs qui ont produit l'étude, les professionnels employés par le Conseil tout autant que différents bailleurs de fonds s'éloignent de l'organisation. Par conséquent, seul le secteur des activités de financement demeure, alors que celui de la planification sociale disparaît. Cette crise majeure contraint le COBEQ à faire le deuil de ses ambitions dans le domaine de la planification sociale régionale. Selon Gendron et Ouellet (1995 : 2), cette période montre que « la tentative [...] de suivre le sillon technocratique de la planification sociale a échoué ».

À la fin de cette période, la responsabilité sociale qu'assume dorénavant l'État force le Conseil à redéfinir ses champs d'intervention. En effet, le gouvernement québécois est « impatient de mettre en application ses projets de changement élaborés au cours des années 1960 » (Mayer, 2002 : 269). En 1970, un an avant que la commission Castonguay-Nepveu ne dépose officiellement son rapport, il engage la mise en place de la réforme de la santé et des services sociaux par la création du ministère des Affaires sociales. Le gouvernement du Québec révèle ainsi son intention de prendre en charge les soins de santé et les services sociaux dans la perspective d'un régime à l'accès gratuit et universel. Puis, en 1971, il adopte la Loi sur les services de santé et les services sociaux (le projet de

loi 65), dont l'application se concrétise au cours des années suivantes. Selon Mayer (2002 : 269), « par [l]a promulgation [de cette loi], l'État reconnaît officiellement sa responsabilité en matière de santé et de services sociaux ». Cette étatisation en matière de santé et de services sociaux transforme l'échiquier des responsabilités. L'enjeu pour le COBEQ est alors, dans ce contexte, de réaffirmer la singularité de son action sociale au regard de celle exercée par l'État.

2.3.3. De 1972 à 1979 : la redéfinition de la mission en contexte d'étatisation

En plus de tenter de renforcer son assise en établissant de nouvelles relations avec les organismes du milieu, l'organisation continue d'être mise à mal par le contexte des années 1970. L'implantation du réseau public québécois de la santé et des services sociaux, en 1971, la contraint à trouver une nouvelle légitimité. Par ailleurs, le choc pétrolier de 1973-1974 entraîne la première crise économique mondiale majeure depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale et touche Centraide de différentes manières.

Tableau 2.5 : 1972-1979 – La redéfinition de la mission en contexte d'étatisation

Noms de l'organisation	Contexte	Traits caractéristiques de l'organisation
COBEQ 1973 : Plume rouge 1975 : Centraide Québec	<p>Implantation du réseau public de la santé et des services sociaux, dont la mise en place des CLSC.</p> <p>Choc pétrolier de 1973, crise économique mondiale, dépendance et instabilité de l'économie québécoise.</p> <p>Nouveaux problèmes sociaux : chômage des jeunes et transformation des familles (divorce, hausse des familles monoparentales et baisse de la natalité).</p> <p>Début des compressions budgétaires dans le réseau des affaires sociales.</p>	<p>Résultats de campagne en baisse importante.</p> <p>En 1974-1975 : 36 organismes sont financés.</p> <p>Contestation de Centraide par certains groupes de revendication.</p> <p>Rapports d'étude internes : Caron (1971), Brown (1972) et Beaudoin (1977).</p> <p>Évolution du vocabulaire et des pratiques.</p> <p>Secteurs d'intervention : services aux individus et familles, dépannage, personnes handicapées et organisation communautaire.</p>

À la fin des années 1960 et au début des années 1970, les bilans internes indiquent une baisse tendancielle des dons recueillis (annexe 1). Les auteurs du rapport du comité des priorités sociales attribuent cette chute aux effets de l'implantation du système de santé et des services sociaux. Selon Couillard, Gendron et Ouellet (1995 : 20), « on peut penser que la population couverte par cette nouvelle assurance sociale généralisée ne voit plus la nécessité de faire des dons de charité ». D'autres mesures telles que l'aide sociale (créée en 1969) peuvent également laisser l'impression que l'État répond aux situations de nécessité. Par ailleurs, la faiblesse des dons suit la conjoncture de l'emploi. Le taux de chômage au Québec connaît une hausse à partir de 1968 et jusqu'en 1972, passant alors de 5 % à 7,5 % ; le taux chômage remonte ensuite à partir de 1974 et il dépasse les 10 %

en 1977 (Guindon, 1991 : 337). En suivant les changements de volume des dons dans l'histoire de Centraide (annexe 1), on voit bien que les années 1967 à 1974 représentent des années de régression pour la philanthropie exercée sous forme financière. Autrement dit, la conjoncture économique exerce une influence directe sur l'ampleur des dons recueillis.

Afin de contrer cette perte de vitesse subie par l'organisation, deux rapports successifs (Caron, 1971 et Brown, 1972) proposent différentes mesures. Le rapport Caron suggère tout d'abord la création de deux organismes distincts, chacun se concentrant sur un des deux volets du projet de COBEQ (volet financier et volet de planification sociale). Mais l'intention gouvernementale et la mise sur pied du réseau public de santé et de services sociaux coupent court à ce projet. Les conseils régionaux de santé et de services sociaux que l'État crée en 1971 prennent en charge les missions de recherche et de planification auxquelles aspirait le COBEQ.

Le rapport Brown propose quant à lui la création d'un nouveau type d'organisme axé sur la coordination et le regroupement d'activités privées (ou, plutôt, non étatiques) de bien-être au sein desquelles il inclut la santé, le travail, l'éducation, l'habitation, le milieu familial, la sécurité du revenu, la justice ainsi que les loisirs et la culture. Ce rapport évoque également la question de la décentralisation de l'organisme dans le but de rapprocher celui-ci de la population du territoire. Cette proposition se concrétise, puisqu'au début des années 1970 l'organisme divise son territoire en zones représentées par des personnes participant à son administration.

De 1973 à 1975, l'organisation se désigne sous le terme « Plume rouge », jusqu'alors réservé à la seule campagne de financement. Ses objectifs demeurent cependant les mêmes, c'est-à-dire « assurer la présence des citoyens à la planification et à l'aménagement des ressources dans le domaine du bien-être, en parallèle avec le rôle de l'État » (COBEQ, cité par Couillard, Gendron et Ouellet, 1995 : 21).

En 1975, l'organisation prend le nom de Centraide Québec lorsqu'elle s'affilie au mouvement Centraide United Way. Tandis que le gouvernement donne suite aux recommandations de la commission Castonguay-Nepveu visant l'institution d'un système de santé et de services sociaux de type providentialiste, Centraide Québec cherche à définir son rôle et à montrer sa pertinence. Le défi est en soi bien réel et les critiques dont l'organisation fait l'objet ajoutent aux difficultés. Ainsi, des groupes populaires de l'époque qui se déploient dans les domaines comme la défense des droits, le développement local et régional ou encore des coopératives reprochent à Centraide Québec ses alliances avec le milieu traditionnel religieux. Son manque d'appui aux groupes de revendication est également mal perçu. En ce sens, le rapport Brown de 1972 avait déjà fait appel à l'ouverture de l'organisation à l'égard du pluralisme des idées et des points de vue qui caractérisent les associations. Il suggérait d'« accueillir les groupes, associations ou organismes sans barrières légales (qu'ils soient incorporés ou non), sans préjugés d'âge (qu'ils soient jeunes ou moins jeunes) et sans parti pris philosophique (qu'ils soient traditionnels ou radicaux) » (cité par Beaudoin, 1977 : 9, dans Couillard, Gendron et Ouellet, 1995 : 24).

Malgré ces difficultés, l'organisation continue de se mobiliser pour trouver une raison d'être, réitérant son désir d'être un carrefour pour le réseau diversifié des associations. Elle choisit de se concentrer notamment sur les domaines d'intervention que le nouveau réseau public ne couvre pas. Les services aux personnes handicapées, les loisirs et les activités sportives pour les personnes en difficulté font notamment partie de ces domaines. Le rapport Beaudoin (1977) dresse la liste de ces nouvelles orientations. La volonté que l'action de Centraide Québec soit « complémentaire » à celle des établissements publics et qu'elle favorise des initiatives nouvelles misant sur l'engagement volontaire des personnes est explicite (Couillard, Gendron et Ouellet, 1995 : 58). Cette implication citoyenne devient une considération majeure de Centraide Québec, d'autant plus que celui-ci fonctionne principalement grâce à ses bénévoles. Il n'en demeure pas moins qu'à cette époque la majorité des organismes associés à l'organisme emploient du personnel rémunéré, mais que l'on juge susceptible de favoriser l'action bénévole.

Le rapport Beaudoin propose également différents critères d'évaluation et d'admissibilité aux demandes d'aide qui cadrent avec les orientations qui prennent forme à Centraide Québec. Ces critères se retrouvent dans trois volets généraux :

- les objectifs poursuivis par l'organisme demandeur ;
- la clientèle visée ;
- la problématique.

De cette façon, Centraide Québec renforce « son rôle d'agent de développement de la dynamique du milieu et place les priorités sociales retenues comme cadre de référence premier et majeur dans toute décision à prendre » (Comité des priorités sociales, 1979 : 21, cité par Couillard, Gendron et Ouellet, 1995 : 26).

Le même rapport s'intéresse aux secteurs d'intervention et recommande à l'organisation de s'impliquer dans le développement social. Jusque-là, Centraide Québec avait réservé la plus grande partie de son appui à des problèmes individuels et aux familles. La poursuite du développement social l'amène à soutenir les services de dépannage et de soutien aux plus nécessiteux. Selon le comité des priorités sociales (1979 : 7, cité par Couillard, Gendron et Ouellet, 1995 : 27), les organismes demandeurs sont désormais répartis par secteur :

- le secteur des services aux individus et famille ;
- le secteur du dépannage ;
- le secteur des services aux personnes handicapées.

Les domaines de la toxicomanie, de la promotion féminine et de la violence ne sont pas encore reconnus comme prioritaires. Nous verrons cependant plus loin que les problématiques s'y rattachant le seront à partir de 1989. Par ailleurs, le financement du secteur « organisation communautaire » apparaît négligé pour l'année 1974. Selon le rapport Beaudoin, ce domaine aurait bénéficié de « moins de la moitié de la prévision fixée ». Cette situation est sans doute à mettre en parallèle avec le développement des CLSC où est concentrée la profession de l'organisation communautaire dans le réseau public (Doré et Larose, 1979). En fait, Centraide Québec aurait peut-être tenu compte de cette réalité et déplacé son intervention en conséquence (Couillard, Gendron et Ouellet, 1995 : 58).

En 1974-1975, 35 organismes reçoivent des fonds. En 1979-1980, ils seront 51 à se partager les dons recueillis (Comité des priorités sociales 1979 : 7, dans Couillard, Gendron et Ouellet, 1995 : 28). Malgré cette évolution dans le nombre d'organismes soutenus, le Comité des priorités sociales s'interroge quant à la grille de lecture des problèmes sociaux utilisée par Centraide Québec. En effet, il existe une « corrélation directe entre la façon dont se présente la demande et la façon dont on y répond » (Comité des priorités sociales, 1979 : 16, cité par Couillard, Gendron et Ouellet, 1995 : 28). Plusieurs interprétations sont avancées pour rendre compte de ce phénomène. Pour le Comité des priorités sociales, on peut considérer que Centraide Québec est à l'écoute des besoins des différents milieux, mais aussi que l'organisation n'a pas su établir un ordre de priorités. Selon Couillard, Gendron et Ouellet (1995 : 54), à partir de cette période (1977) et de façon récurrente, Centraide Québec « réitère sa volonté de se doter d'une lecture de la société qui lui permettrait de fonder son intervention, mais il demeure réticent à s'engager dans la formulation d'un discours qui lui serait propre ». Pour leur part, Gendron et Ouellet (1995) estiment que Centraide adhère à une conception fonctionnaliste des problèmes sociaux centrée sur les processus de gestion et qui demeure ambiguë « dans la définition des valeurs fondamentales qui sont à la base de cette gestion » (Gendron et Ouellet, 1995 : 9). « C'est comme si Centraide, de par la diversité des acteurs sociaux dont il est le carrefour et avec lesquels il doit nécessairement composer, ne pouvait ni adopter carrément une approche fonctionnaliste (comme pourrait le faire, par exemple, une entreprise privée), ni complètement s'en départir (comme le ferait un mouvement populaire relativement radical) » (Gendron et Ouellet, 1995 : 9).

En somme, au cours des années 1970, Centraide Québec adopte peu à peu un certain nombre de principes et met en place des procédures susceptibles de consolider son statut dans le milieu et de développer des relations de collaboration avec les autres organisations œuvrant à l'atténuation des problèmes sociaux. Le rapport Beaudoin marque un tournant en donnant à Centraide Québec les moyens de s'adapter au contexte qui prévaut alors. L'organisation n'a pas réussi à asseoir pleinement sa crédibilité, mais les années 1980 lui seront plus favorables.

2.3.4. De 1980 à 1988 : les limites de l'État-providence et la relance de Centraide

Cette période est celle où Centraide Québec prend de l'ampleur dans un contexte où l'État-providence rencontre des écueils sur divers plans. L'expansion de l'organisation s'accompagne de différentes restructurations qui constituent ses assises, dont plusieurs perdurent encore aujourd'hui.

Tableau 2.6 : 1980-1988 – Les limites de l'État-providence et la relance de Centraide Québec

Nom de l'organisation	Contexte	Traits caractéristiques de l'organisation
Centraide Québec	Crise économique de 1981-1982. Augmentation des coûts de l'aide sociale et compressions. Début de la crise de l'État-providence. Amorce de la désinstitutionnalisation. Commission Rochon (1985-1988).	Augmentation du nombre de demandes, notamment pour les initiatives touchant la délinquance, la toxicomanie et la condition des femmes. Première démarche de consultation élargie sur le projet social (1986). Nouveau vocabulaire : « comité sectoriel », engagement « proactif », organismes « partenaires » spécialisés par « secteur ». Création du comité de développement social (CDS) (1986). Création du comité d'attribution et de relations avec les organismes (CARO) (1986).

Afin de comprendre comment Centraide Québec a réussi à sortir son épingle du jeu dans les années 1980, un retour sur la conjoncture économique et sociale de l'époque s'impose. La crise économique de 1981 à 1983 s'avère tout aussi difficile que celle de 1973-1974, si ce n'est encore plus, pour les finances publiques, pour l'emploi et pour l'économie en général. Sur le plan financier, la crise oblige le gouvernement du Québec à effectuer de fortes compressions budgétaires en éducation, en santé et dans divers services offerts à la population. Dans le domaine de la santé, les services hospitaliers demeurent les plus coûteux malgré les efforts déployés. Dans ce contexte, l'étatisation des services sociaux marque un arrêt.

Par ailleurs, parallèlement à la construction de l'État-providence au cours des années 1970 et par la suite, deux phénomènes ont contribué à constituer un réseau d'associations et d'entreprises d'économie sociale dans divers domaines. Le premier phénomène concerne l'émergence de problématiques sociales auxquelles pouvait difficilement répondre complètement l'État sous un mode bureaucratique. Il s'agit, par exemple, de l'intégration des immigrants (rappelons-nous les *boat people* venus d'Asie en 1979), du vieillissement de la population, du VIH/sida et de la dévitalisation de certains quartiers urbains. Afin de repérer les effets de ces questions sociales et d'y faire face, l'État doit compter sur une approche de proximité, insérée dans la communauté, que peuvent offrir les organismes du milieu fonctionnant sous un mode associatif et mis sur pied le plus souvent avec l'appui d'intervenants professionnels embauchés par les établissements publics. Ces organismes du milieu s'avèrent d'autant plus intéressants que le bénévolat, la responsabilisation des personnes usagères des services dans le fonctionnement de ces organismes et les liens de solidarité permettent une offre de services unique. Par ailleurs, les conditions de travail des salariés étant moins avantageuses dans ces organismes que dans le réseau public, des personnes reprochent à ces derniers de faire le jeu de l'État pour qui il s'agit d'une façon des rendre des services disponibles à moindre coût.

Le deuxième phénomène concerne le souhait de participation que manifeste une partie de plus en plus grande de la population dans les affaires publiques (Masson, 2001). À défaut de retrouver dans les instances gouvernementales des lieux de délibération, plusieurs personnes se tournent vers les associations et les organismes œuvrant dans des domaines variés, tels que le développement local, la santé, les services sociaux, etc. De fait, les traits bureaucratique et technocratique de l'État-providence permettent difficilement l'expression de la population selon le mode de la démocratie délibérative et directe.

C'est ainsi que les associations et les entreprises d'économie sociale, loin de disparaître, se multiplient avec l'étatisation des services de santé et des services sociaux. Le financement qui leur est destiné par le ministère de la Santé et des Services sociaux passe de 1,2 million de dollars en 1977-1978 à 148,4 millions en 1996-1997 (Bélanger, 1999). La reconnaissance de leur contribution ne saurait tarder. En 1985, le gouvernement du Québec confie à Jean Rochon la présidence de la Commission d'enquête sur les services de santé et les services sociaux qu'il a créée afin que l'État puisse faire face aux changements démographiques et sociaux de l'heure. Dans son rapport déposé en 1988, la Commission propose notamment d'intervenir en santé de manière hâtive et moins coûteuse que par l'hospitalisation, et de reconnaître l'apport des associations et des organismes à but non lucratif au système public de santé et de services sociaux (Bélanger, 1992). Toutefois, les associations qui n'œuvrent pas dans le domaine de la santé et des services sociaux n'ont pas accès à ces octrois ministériels. Les auteurs qui suivent l'évolution de Centraide Québec dépeignent ainsi les conséquences pour Centraide Québec :

On parle de la fin de l'État-providence, de l'urgence de se tourner vers les réseaux d'aidants et d'aidantes naturels et d'encourager le bénévolat pour prendre le relais des organismes publics à court de ressources, de l'avènement du néo-bénévolat. C'est une conjoncture idéale pour un organisme comme Centraide Québec qui voit là une opportunité de regagner le terrain perdu au cours des années 1970. Les campagnes de financement lui sont favorables, les demandes augmentent et son bassin de groupes associés s'élargit (Couillard, Gendron et Ouellet, 1995 : 60).

De fait, Centraide Québec connaît une croissance marquée dans les années 1980. Selon le rapport sur ses orientations et ses priorités sociales paru en 1985, cette période a d'abord été synonyme d'expansion pour l'organisme. Alors qu'en 1974-1975 celui-ci finançait 36 organismes pour un montant de 309 521 \$, ce soutien est quasiment multiplié par trois en dix ans. En 1985, c'est 101 organismes qui sont soutenus, pour un montant d'un million et demi de dollars (Couillard, Gendron et Ouellet, 1995 : 28). En matière de croissance à moyen terme des dons recueillis, si durant les années 1981 et 1982 on observe une croissance respective de 6,1 % et de 7,9 %, la croissance a été de 23,4 % en 1980 et elle demeurera pratiquement toujours au-dessus de 10 % pendant toute la décennie (annexe 1).

Toujours dans le rapport sur les priorités sociales de 1985 (p. 9 et 10 ; voir Couillard, Gendron et Ouellet, 1995 : 31), l'analyse des auteurs permet de circonscrire la dynamique des besoins sociaux au regard des problèmes évoqués dans les demandes d'aide présentées par le milieu depuis 1980 :

- Les demandes touchant la santé mentale et la santé physique demeurent premières, avec sensiblement la même importance qu'au début des années 1980, soit 22,6 % de l'ensemble.
- Le bien-être matériel cède sa place aux droits sociaux.
- La problématique jeunesse demeure troisième.
- La problématique drogue et alcool déplace celle liée aux conditions de vie d'un quartier.
- Les problématiques individuelles remplacent les problématiques des organismes de deuxième niveau.

En outre, « les problématiques touchant la délinquance, les problèmes individuels, la consommation et les intérêts féminins ont vu le niveau de leurs demandes augmenter par cinq ».

C'est ainsi que Centraide Québec appuie, au début des années 1980, des initiatives de dépannage temporaire, d'hébergement à court terme, de traitement de l'alcoolisme, de soutien au handicap social ou économique. Sont considérés comme prioritaires les groupes les plus démunis, notamment les familles à faible revenu, les chômeurs et les familles monoparentales. Et sont exclus du champ d'admissibilité les loisirs et leur organisation, les garderies, les moyens de communication comme finalité première, les collectes de fonds, le développement économique, la pastorale, les actions à visée politique, les activités de maintien à domicile et la création d'emploi comme finalité première (*Ibid.*).

Sur le plan de l'appui accordé par Centraide Québec, les organismes traitant de la violence faite aux femmes commencent à être financés à cette époque, dans un contexte où des tables, réseaux ou regroupements de femmes se développent. Par ailleurs, le nombre d'organismes œuvrant auprès de personnes handicapées qui sont soutenus augmente, peut-être dans la foulée de la création en 1978 de l'Office des personnes handicapées du Québec. Curieusement, dans la conjoncture économique du moment, le nombre d'organismes s'adressant aux chômeurs, aux jeunes et aux familles, et qui reçoivent un appui, diminue (Couillard, Gendron et Ouellet, 1995 : 32).

Cette conjoncture amène Centraide Québec à une réaffirmation de ses positions en 1985. Considérant la hausse des demandes, mais également les enveloppes budgétaires disponibles, le mouvement réaffirme ses critères de sélection tout autant que ses champs d'intervention. C'est ce qu'indique l'encadré suivant.

Encadré 2.1 : Paramètres d'évaluation des demandes d'aide en 1985

Les problématiques : problèmes matériels, psychosociaux et liés aux conditions de vie.

Les populations visées :

- les personnes les plus démunies sur le plan économique et social ;
- les personnes en situation de crise ;
- la population en général.

Les objectifs :

- l'insertion sociale ;
- l'assistance immédiate ;
- la prise en charge du développement communautaire ;
- la défense des droits.

Source : Centraide Québec, 1985 : 9, cité par Couillard, Gendron et Ouellet, 1995 : 31.

Si le volume croissant des demandes et des appuis accordés pousse Centraide Québec à rationaliser son action, la présence dans l'organisation de personnes capables d'actualiser les changements s'avère cruciale. Selon une personne interrogée, la directrice de l'attribution aux organismes, Francine Labrecque, apparaît comme une figure marquante de ce processus de structuration interne. Madame Labrecque est en effet reconnue comme s'étant particulièrement investie avec son équipe pour développer les relations entre Centraide Québec et les organismes du milieu. De plus, des efforts significatifs auraient été déployés par différents acteurs de l'organisation afin de permettre à celle-ci de se repositionner face à ces organismes. Par exemple, on a mis l'accent sur l'uniformité dans la présentation des demandes et sur la présence des informations demandées, ce qui favorise un traitement équitable. À cet effet, on encadre les demandes selon des paramètres objectifs et rationnels. La démarche remporte un certain succès. Si 49,8 % des organismes respectent, en 1980, les exigences contenues dans le protocole d'entente, ils sont 94,1 % à le faire en 1984 (Centraide Québec, 1985 : 12, cité par Couillard, Gendron et Ouellet, 1995 : 33).

D'autres indices témoignent des progrès de Centraide Québec. Par exemple, le nombre de postes de bénévoles permanents ayant une affectation précise passe de 58 en 1980 à 140 en 1985 (Centraide Québec, 1985 : 12, cité par Couillard, Gendron et Ouellet, 1995 : 33). Ces personnes sont pour la plupart des diplômés universitaires, notamment de la Faculté des sciences sociales de l'Université Laval (*Ibid.*).

Par ailleurs, la logique de définition des priorités pour accorder les appuis financiers est appelée à évoluer à partir du milieu des années 1980. Le comité à l'origine du rapport de 1985 estime que Centraide Québec ne s'appuie pas sur un véritable système de priorisation sociale lui permettant de déterminer des populations cibles et des problèmes prioritaires.

L'étude des besoins de la collectivité correspond à l'analyse qui émane principalement des associations. Bien qu'il s'agisse d'une source d'information importante qui respecte les acteurs locaux, le comité signataire du rapport juge souhaitable d'aller plus loin. Il suggère que Centraide Québec envisage la possibilité que ses priorités soient définies à partir d'enquêtes sociologiques menées dans le milieu, ce qui ferait de lui une sorte de conseil de développement social pour les associations. C'est en ce sens qu'à l'automne 1986 l'organisation tient une journée intensive de réflexion. Il s'agirait de « la première consultation élargie de Centraide Québec concernant son projet social » (Couillard, Gendron et Ouellet, 1995 : 35). Publiés en 1986 dans un document interne, les travaux évoquent les notions de « comités sectoriels », d'engagement « proactif », d'organismes « partenaires » spécialisés par « secteur ». Les participants à la journée concluent que Centraide Québec définit ses priorités de manière passive, presque exclusivement en fonction de la lecture qu'en font les organismes. On devrait considérer que les organismes du milieu fournissent des « indicateurs sensibles de la réalité vécue » et qu'ils représentent des vecteurs d'« identification de besoins et d'innovation d'actions » (Couillard, Gendron et Ouellet, 1995 : 35). Enfin, « une perspective globale de la réalité sociale du territoire de Centraide lui permettrait de mieux connaître les “besoins” et les “problèmes” propres aux régions, mais aussi l'organisation des services et les données qui lui sont nécessaires » (*Ibid.*). Remarquons, au passage, que la même année (1986) Centraide United Way s'engage également dans une réflexion en profondeur sur sa mission et ses pratiques.

Autre résultat de ces réflexions, Centraide Québec met en place un financement pluriannuel. Cette décision est justifiée par le fait que 49 % des organismes financés le sont depuis cinq ans et pour des montants correspondant à 73 % de l'enveloppe globale (Couillard, Gendron et Ouellet, 1995 : 37). Ce financement pluriannuel poursuit également l'objectif de développer un sentiment d'appartenance et un partenariat entre les organismes et Centraide Québec.

Dans la continuité de sa préoccupation d'augmenter sa capacité d'analyse autonome du milieu, Centraide Québec crée en 1986 le comité d'attribution et de relations avec les organismes (CARO). La mission de ce comité, partagé en cinq secteurs, consiste à développer une meilleure « expertise » et à mieux connaître les organismes de chaque secteur (Couillard, Gendron et Ouellet, 1995 : 37). Centraide Québec confie à des personnes à l'extérieur de l'organisation le mandat d'effectuer des études sur les réalités sociales de son territoire. En 1988, le Centre de recherche sur les services communautaires de l'Université Laval publie ainsi deux documents : *Description socio-démographique de la région desservie par Centraide Québec* (Hudon, 1988) et les *Enjeux et perspectives pour le secteur d'action volontaire. Analyse historique et environnementale de Centraide Québec* (Quiviger, 1988). Le premier document, comme son nom l'indique, propose une cartographie des populations dans le besoin et des groupes à risque sur le territoire de Centraide Québec. Par ailleurs, il établit l'apport respectif des établissements publics et de Centraide Québec afin que celui-ci engage un dialogue notamment avec les CLSC pour une action complémentaire. Quant au texte de Quiviger (1988), il s'intéresse aux transformations dans les années 1980 du système public de santé et de services sociaux et aux effets de ces transformations sur l'action de Centraide Québec.

Dans la déclaration générale du document *Planification stratégique* paru en 1988, on rappelle que Centraide Québec « est un organisme d'initiative bénévole voué au développement de la communauté dans laquelle il s'enracine et cela dans une perspective d'entraide sociale et d'amélioration de sa qualité de vie » (dans Couillard, Gendron et Ouellet, 1995 : 39). Cette déclaration précise que la mission de Centraide Québec doit l'amener à être un « rassembleur de personnes ou de groupes intéressés par l'atteinte de ces objectifs » (Couillard, Gendron et Ouellet, 1995 : 40). Sept pistes d'action sont proposées pour concrétiser cette intention :

- La mise sur pied de processus régionalisés de collecte et de redistribution des dons.
- La prise en compte de la diversité régionale en matière de problèmes sociaux et d'acteurs pour la gouvernance.
- La rotation des administrateurs au conseil d'administration.
- La diffusion d'un discours social ayant de la vision et du leadership.
- L'implication de Centraide Québec en tant qu'agent de concertation dans la Fondation communautaire du grand Québec qui sera officiellement créée en 1993.
- La révision du découpage territorial selon le souhait des régions.
- La mise sur pied d'un comité de recrutement des bénévoles assurant leur sélection et l'orientation de leur cheminement dans l'organisation.

Nous retenons de cette période que le contexte économique difficile et les orientations prises par l'État pour développer les politiques sociales ont fait une large place aux organismes communautaires. Centraide Québec a saisi l'occasion de prendre un nouvel essor. Il a trouvé des façons de mener des analyses sociales du territoire, de structurer ses services de collecte et de distribution de fonds, de renforcer ses liens avec les organismes du milieu et de retrouver une légitimité.

2.3.5. De 1989 à 1995 : l'analyse sociale et le partenariat

Au cours de la période couvrant les années 1989 à 1995, Centraide Québec se donne progressivement de nouveaux moyens afin de formaliser le volet de planification sociale qu'il avait jadis voulu développer. Cette fois, des éléments de contexte lui sont favorables : la reconnaissance de l'apport des organismes communautaires, l'inflexion de leur financement public en faveur des priorités gouvernementales ainsi que la connaissance des risques associés aux problèmes sociaux et tout particulièrement des conséquences importantes de la pauvreté. La stratégie de consultation fondée sur la production de documents d'analyse et sur la tenue d'activités publiques permet à Centraide Québec de tisser des liens partenariaux solides sur son territoire.

Tableau 2.7 : 1989-1995 – L’analyse sociale et le partenariat

Nom de l’organisation	Contexte	Traits caractéristiques de l’organisation
Centraide Québec	Récession économique (1990-1992). Réforme de l’assurance-chômage (1990). Adoption de la réforme Côté du système de santé et des services sociaux (1991) et mise en application (1992). Publication du rapport Bouchard (1991). Abolition du programme universel d’allocation familiale et mise en œuvre d’un programme de prestations pour enfants.	Mise en route du comité de développement social (CDS) en 1989 (comité créé en 1986). Processus de consultation systématique sur la base de documents produits par Centraide Québec. Demandes faites par Centraide Québec pour de nombreuses études sur des problématiques sociales et sur la pauvreté en particulier. Resserrement des priorités : définition des champs à développer, à consolider et à maintenir. Consolidation du partenariat avec les établissements de santé et de services sociaux. Création de la Fondation communautaire du grand Québec (1993).

La conjoncture économique s’avère difficile pour une partie de la population au début des années 1990. La récession de 1990-1992, qui s’ajoute à celles de 1973-1974 et de 1981-1983, laisse à penser que l’économie mondiale est en véritable restructuration (Lipietz, 1990). La mondialisation des marchés, la désuétude de la chaîne de montage au regard d’une demande sans cesse croissante de biens nouveaux et personnalisés, le déplacement d’entreprises vers d’autres pays, de même que les compétences nouvelles exigées par les entreprises qui se modernisent en alliant la mécanique et l’informatique, déstabilisent la condition salariale des personnes peu scolarisées (pas de diplôme d’études secondaires, par exemple) (Comeau et Favreau, 1998). Ces personnes sont affectées à des tâches peu qualifiées, sans grande capacité de pouvoir redéfinir leurs habiletés pour de nouvelles tâches, ce qui les rend facilement remplaçables par des machines ou d’autres personnes (Castells, 2000b : 372). Plusieurs indicateurs montrent que la situation de l’emploi se détériore pour ce segment de la main-d’œuvre. Au Québec, le nombre de personnes travaillant à temps partiel est passé, entre 1977 et 1995, de 47 000 à 209 000, et le nombre de bénéficiaires de l’aide sociale a plus que doublé (546 000 en 1995) (Conseil de la santé et du bien-être, 1996). Les difficultés ne touchent pas que des individus isolés, mais la population de territoires entiers. Dans certains quartiers ouvriers, les fermetures d’entreprises manufacturières entraînent l’exode de la population, la détérioration du bâti, le déclin commercial, les problèmes familiaux (violence familiale et abus physiques envers les enfants) (Bouchard, 1991) et la criminalité. La fracture sociale s’ajoute à la fracture économique et la notion d’exclusion est de plus en plus utilisée pour décrire cette situation où la détérioration du tissu social s’ajoute à la pauvreté économique (Castel, 1995).

Les gouvernements s'engagent dans différentes actions. En 1990, le gouvernement canadien modifie quelque peu la fonction du régime d'assurance-chômage et dégage 800 millions de dollars pour soutenir des activités de formation et d'intégration au marché du travail qu'assument des organismes communautaires (Comeau, Favreau, Lévesque et Mendell, 2001 : 33). Dans le domaine de la santé et des services sociaux, l'apport de ces organismes est là aussi reconnu. En effet, avec la réforme Côté qui s'amorce en 1991, le gouvernement du Québec (Parti libéral) concrétise les recommandations de la commission Rochon qui avait déposé son rapport en 1988. La réforme comporte plusieurs aspects :

- la décentralisation ;
- « le citoyen » au centre du système en favorisant la participation des usagers aux établissements ;
- le remplacement des conseils régionaux par les régies régionales de la santé et des services sociaux qui sont dotées de responsabilités plus précises, notamment en matière de santé publique, et de pouvoirs accrus sur le plan de la gestion régionale des programmes ;
- la mise en place des directions régionales de santé publique qui s'orienteront vers la prévention des risques. Les analyses de plus en plus nombreuses associent les mauvaises conditions de vie matérielles et sociales aux problèmes de santé physique et mentale (voir l'encadré qui suit).

Encadré 2.2 : Les risques associés à la pauvreté à la fin des années 1980, d'après le Conseil canadien de développement social

- L'espérance de vie d'un enfant d'Hochelaga-Maisonneuve est de treize ans moins élevée que celle d'un enfant vivant à Westmount.
- Le taux de mortalité est de deux fois supérieur dans les familles à faible revenu qu'il ne l'est dans les familles à revenu plus élevé.
- L'insuffisance de poids à la naissance est inversement proportionnelle au revenu.
- Les enfants issus de familles à faible revenu ont 1,7 fois plus de chances de souffrir de troubles mentaux que les enfants nés dans d'autres familles.
- Le risque d'échec scolaire des enfants issus de familles à faible revenu est de 1,8 fois supérieur à celui des autres enfants.

Source : Ross et Shillington, 1989.

L'apport des organismes communautaires à la santé est ainsi reconnu de manière explicite du fait que plusieurs d'entre eux offrent des services directement aux groupes les plus démunis et peuvent contribuer à l'amélioration des conditions de vie. On peut ajouter que l'analyse des problèmes sociaux en termes de risques amène notamment Centraide Québec à développer une analyse qui fait de la pauvreté un facteur commun dans plusieurs problématiques sociales. En cette matière, le comité de développement social joue un rôle important. Bien que l'on situe la création de ce comité en 1986, le procès-verbal de sa première séance indique qu'il aurait commencé ses activités trois années plus tard. Sa

mission, rappelons-le, consiste à définir les « priorités sociales » en proposant une « lecture des besoins » à partir de plusieurs sources d'information et de la variété des expertises que l'on trouve à Centraide Québec et dans son réseau. Le comité de développement social poursuit un objectif d'analyse, c'est-à-dire « lier les objectifs de la campagne de financement aux besoins de la communauté », ce qui permettrait « d'outiller non seulement le conseil d'administration, mais aussi le comité de la campagne » (Couillard, Gendron et Ouellet, 1995 : 36).

Avec l'adoption de la Loi sur les services de santé et les services sociaux de 1991, l'apport des organismes communautaires est reconnu, mais, en même temps, le financement que les nouvelles régies régionales accordent est influencé par les objectifs et la programmation des établissements publics. « La question de la complémentarité de la mission de Centraide se pose donc à nouveau avec force, tout autant que celle de la planification sociale à laquelle il aspire depuis les années 1960 » (Couillard, Gendron et Ouellet, 1995 : 62).

Dans ce contexte, Centraide Québec multiplie les réflexions sur ses orientations et priorités. Deux types de documents sont produits : 1) certains portent sur les orientations en matière d'attribution des fonds ; 2) les autres proposent une réflexion sur des difficultés sociales auxquelles la société doit faire face et qui interpellent Centraide.

En ce qui concerne les documents portant sur l'attribution des fonds, deux paraissent en 1989 et en 1990 pour les années 1990 et 1991 et deux autres sont publiés en 1991 pour les années 1992-1994. On comprend que, pour chaque exercice d'attribution des fonds, le premier document avance des propositions liées au processus et qu'à la suite d'une consultation le second document établit les critères à respecter. Entre les documents de 1989 et 1990, sur lesquels nous nous arrêtons d'abord, cinq études portant sur des problématiques sociales et commanditées par Centraide Québec sont publiées.

Dans le premier document, intitulé *Les orientations d'attribution de fonds. Recommandations* et qui paraît en janvier 1989, l'organisme avance certaines propositions. Centraide Québec revient sur l'idée d'une planification à long terme et raffine sa suggestion de critères pour la sélection à venir pour le comité d'attribution de fonds. De nouveaux champs d'intervention sont définis, tels que la prévention de la violence chez les enfants et chez les personnes âgées, en même temps qu'on insiste sur les défis posés par la famille reconstituée (Comité des orientations d'attribution de fonds, 1989 : 9, dans Couillard, Gendron et Ouellet, 1995 : 43). On recommande par ailleurs à Centraide de se retirer définitivement de l'aménagement urbain ainsi que de l'intervention auprès des personnes âgées handicapées ou ayant des problèmes de toxicomanie. Le prochain tableau dresse la liste des sept recommandations « spécifiques » proposées dans le document.

Encadré 2.3 : Sept recommandations proposées
par le comité des orientations d'attribution de fonds en 1989

- 1) Favoriser l'approche par programme pour faciliter la réhabilitation des jeunes.
- 2) Donner un appui plus substantiel aux organismes déjà admis à Centraide et traitant de la toxicomanie.
- 3) Réfléchir sur la pertinence de financer les organismes répondant aux problèmes matériels des jeunes adultes.
- 4) Approfondir l'étude des effets de la désinstitutionnalisation sur les jeunes adultes et les adultes ayant des problèmes de santé mentale.
- 5) Adopter une approche par programme pour financer les organismes travaillant auprès des familles monoparentales.
- 6) Ne pas admettre de nouveaux organismes concernés par les problèmes liés à la maladie physique ; privilégier la concertation entre les organismes et le Centre d'action bénévole de Québec.
- 7) Dans le cas de la méconnaissance des droits et du manque d'organisation et de ressources dans la communauté, on précise que le financement sera lié à "la performance des organismes concernés".

Source : Couillard, Gendron et Ouellet, 1995, annexe : 75.

Comme nous le disions plus haut, au cours de l'année 1989 Centraide Québec approfondit les recommandations qui précèdent en commandant cinq études centrées sur des problématiques particulières. Celles-ci portent sur le soutien matériel et le soutien moral (Morency, 1989), sur les organismes d'action communautaire et de défense des droits (Beauchesne, 1989), sur les jeunes en difficulté (Gagnon, 1989), sur l'alcoolisme et la toxicomanie (Drouin, 1989) et sur la famille – celle-ci publiée en 1990 (Labrecque, 1990). Par ces études, Centraide Québec souhaite harmoniser son action avec les besoins de la communauté.

L'ensemble des observations et des analyses montre que la pauvreté représente le dénominateur commun de plusieurs problèmes sociaux. Elle résulte d'une série de facteurs qui vont des origines sociales (milieu défavorisé) aux problèmes de santé parfois associés à la vétusté du logement, en passant par la faible scolarité qui conduit souvent à la précarité du travail. Les récessions économiques répétées laissent aussi dans leur sillage des zones géographiques en proie à la dévitalisation et à l'appauvrissement. Un rapport retentissant du Conseil des affaires sociales (Leclerc, 1989) souligne que la pauvreté résulte d'une société duale qui exprime cette cassure entre une partie de la population bénéficiant pleinement des avantages d'un emploi régulier et pouvant se constituer un patrimoine familial et une autre partie qui cherche soit à joindre les deux bouts avec un emploi précaire, soit à survivre de l'assistance sociale. Progressivement, le phénomène de la pauvreté apparaît comme celui qui transcende les différentes préoccupations de Centraide Québec.

En 1990, un nouveau document définit les orientations d'attribution de fonds pour 1990-1991. Les auteurs estiment que ce rapport se distingue des précédents dans la mesure où Centraide Québec s'appuie sur une lecture des problèmes pour guider son intervention et

non pas sur les seules demandes qui lui sont adressées. Désormais, si certains problèmes sont reconnus comme prioritaires, mais qu'il n'existe pas de ressources nécessaires pour y répondre, l'organisme souhaite favoriser l'émergence des ressources appropriées ; si les ressources existent, il s'agit de « déterminer s'il faut les consolider ou maintenir son appui » (Couillard, Gendron et Ouellet, 1995 : 46). Centraide affiche désormais la volonté de mieux définir les besoins, à l'aune desquels l'organisme évalue la « qualité des ressources » disponibles. Centraide soutient « des initiatives déjà prises en charge par le milieu, il est ouvert aux besoins sociaux nouveaux et aux besoins régionaux, il supporte des "services non déjà dispensés", il privilégie les organismes qui favorisent la concertation et une intervention soucieuse d'une approche globale de la personne » (Couillard, Gendron et Ouellet, 1995 : 46). Le rapport reprend par ailleurs les classements par niveau, ainsi qu'il est proposé dans les études des années précédentes (voir le tableau 2.8).

Tableau 2.8 : Niveaux d'attribution des fonds en 1990

Niveau 1 : Nouveaux champs	Toxicomanie chez les adolescents. Familles reconstituées. Prévention de la violence envers les enfants et les personnes âgées.
Niveau 2	Prostitution juvénile. Inceste et abus sexuels. Toxicomanie chez les jeunes adultes et les adultes avec une attention particulière portée aux ressources visant les femmes toxicomanes. Intervention auprès des hommes violents. Soutien aux parents. Aide aux personnes âgées isolées et en détresse.
Niveau 3 : Ressources existantes mais insuffisantes	Familles monoparentales. Problèmes matériels des individus et des familles. Violence envers les femmes et détresse des femmes. Personnes démunies (défense des droits, consultations budgétaires, logement, développement communautaire). Santé mentale des jeunes adultes et des adultes (18-45 ans, priorité aux régions).
Niveau 4 : Ressources suffisantes	Consommation d'alcool et de drogues. Services auprès des personnes handicapées. Groupes d'entraide.

Source : Couillard, Gendron et Ouellet, 1995 : 46.

En 1991, Centraide Québec amorce une nouvelle démarche de consultation à partir d'un document concernant les orientations et les priorités de soutien pour les années 1992-1994. Il introduit une notion nouvelle qui renvoie au rôle d'« éveil social de la communauté » que l'organisation se propose désormais d'assumer. À cette fin, sa volonté est d'établir de manière anticipée les priorités pour les trois prochaines années. Un comité voit alors le jour pour mener une démarche de consultation qui se concrétise en trois étapes. Ce comité indique tout d'abord une pluralité d'acteurs à consulter : les organismes associés à Centraide Québec, tels que les CLSC, le diocèse de Québec, le Conseil du travail de Québec (FTQ) et le Centre de recherche sur les services communautaires de l'Université

Laval, entre autres. Par la suite, la démarche de consultation se traduit par des rencontres organisées avec le Service de soutien aux organismes communautaires du ministère de la Santé et des Services sociaux, le Conseil régional de la santé et des services sociaux de la région de Québec et aussi avec des représentants de quelques municipalités. Un colloque clôt la démarche qui donne lieu en 1991 à un document d'orientation de 12 pages retenant sept priorités pour le soutien financier de Centraide. Ces priorités feront l'objet en 1995 d'une nouvelle consultation (Couillard, Gendron et Ouellet, 1995 : 48-50).

Encadré 2.4 : Priorités retenues par Centraide Québec en 1991

- 1) La pauvreté économique, à l'origine de plusieurs autres problèmes sociaux comme la toxicomanie, la violence, l'itinérance. Elle est considérée comme le premier critère d'attribution de fonds pour les interventions visant à régler des conditions qui en découlent.
- 2) La famille et les interventions qui concernent le « support parental » sont également prioritaires.
- 3) Les problèmes liés aux troubles mentaux, notamment ceux associés à la dynamique de désinstitutionnalisation.
- 4) Les jeunes en difficulté : le décrochage scolaire, l'intégration au marché du travail, l'alcoolisme, la toxicomanie, les abus sexuels, la prostitution et le désœuvrement ont été reconnus comme les problèmes les plus urgents.
- 5) Les maisons de réhabilitation destinées aux personnes alcooliques et toxicomanes.
- 6) Le soutien au bénévolat dans le cadre de programmes d'intégration sociale pour personnes immigrantes.
- 7) Le soutien à des interventions de prévention de la violence envers des personnes âgées.

Source : Couillard, Gendron et Ouellet, 1995 : 48-50.

Désormais, la pauvreté est explicitement désignée par Centraide Québec comme le principal phénomène responsable de différents problèmes sociaux. Parallèlement aux recommandations précédentes, ces priorités sont divisées en trois volets, selon qu'elles touchent les problèmes analysés comme étant prioritaires, les secteurs d'intervention à développer ou ceux à maintenir. Plusieurs propositions sont avancées afin de satisfaire la volonté de Centraide Québec d'exercer un leadership dans la société, de lui permettre d'actualiser sa volonté de « jouer son rôle d'éveil social » (Couillard, Gendron et Ouellet, 1995 : 51) et de se joindre à d'autres organisations engagées dans le développement social. Les auteurs du rapport de 1991 envisagent également un bilan de la « santé sociale » de la région, s'appuyant sur les consultations déjà réalisées. Cette démarche de consultation aboutit à la publication d'un document intitulé *Pas si rose que ça. Le point de vue des intervenants sociocommunautaires sur la situation sociale de la région desservie par Centraide Québec* (mars 1992).

Dans la même veine, Centraide Québec confie à une équipe du Centre de recherche sur les services communautaires de l'Université Laval le mandat de préparer un rapport sur la pauvreté. Le commanditaire décrit le document *Les exclus du partage : la pauvreté* (Ouellet, Verreault et Gendron, 1995) de la façon suivante :

[...] un document phare qui constituera (et constitue encore aujourd'hui) une référence en matière de compréhension du problème de la pauvreté. Les auteurs du rapport abordent la pauvreté sous de nombreuses facettes : définition et perceptions de la pauvreté, y compris les effets de ces perceptions sur les interventions entourant la pauvreté, l'ampleur et l'évolution de la pauvreté ainsi que les conséquences de la pauvreté sur la vie des personnes (Centraide, 2007a : 8).

Une autre étude produite par l'équipe de recherche Centraide des années 2000 et centrée sur la notion de problème social donne l'occasion aux auteurs de décrire à leur façon la dynamique interne de Centraide Québec :

Cette organisation est le carrefour où se croisent les idéaux sociaux de quatre groupes différents : les bénéficiaires des campagnes de souscription, les gens d'affaires et leurs alliés, les définisseurs de situations sociales et les souscripteurs bénévoles.

[...] Les bénéficiaires, ce sont les organisations dont Centraide est, en quelque sorte, la fédération et qui acceptent qu'il fasse campagne en leur nom. Les gens d'affaires et leurs alliés forment, quant à eux, un genre de coalition dont Centraide est le bras philanthropique. Les définisseurs de situations occupent la fonction "intellectuelle" de Centraide : ils sont des professionnels du social qui tendent à faire les analyses sociopolitiques qui s'imposent et fournissent ainsi à l'organisation son discours idéologique et stratégique. Quant aux souscripteurs bénévoles, ce sont ces "personnes de bonne volonté" qui, dans la population en général, participent à la campagne de souscription annuelle, en donnant du temps, de l'argent ou les deux pour que Centraide atteigne ses objectifs financiers (Gendron et Ouellet, 1995 : 7).

Ces chercheurs font sans doute partie eux aussi des « définisseurs de situation » et il leur apparaît que la lutte contre la pauvreté représente la cause qui serait à privilégier par Centraide Québec. Quatre propositions permettraient à cette organisation, selon eux, de faire la synthèse des points de vue des différents groupes d'acteurs qui constituent l'organisation (encadré 2.5).

Encadré 2.5 : Perspectives proposées à Centraide Québec en 1995

- 1) Centraide doit faire de la pauvreté l'objet central de son intervention.
- 2) La pauvreté doit être attaquée, concrètement, en donnant priorité à la lutte contre ces problèmes sociaux qui renvoient le plus directement possible aux besoins humains fondamentaux.
- 3) Les choix stratégiques doivent continuer de s'inscrire dans une démarche « interactionniste » [...] et éviter d'adopter une ligne idéologique trop rigoureuse et surtout trop fonctionnaliste.
- 4) Les processus de gestion des décisions qui suivront ces choix stratégiques auraient avantage à maintenir l'actuelle rigueur administrative qui contribue à donner à Centraide une bonne part de sa crédibilité.

Source : Gendron et Ouellet, 1995 : 26.

En plus d'effectuer ce travail complexe d'analyse sociale et d'intégration de son réseau interne, Centraide Québec consolide son partenariat avec le milieu de la philanthropie financière de Québec par la création en 1993 de la Fondation communautaire du grand Québec. Première de six fondations du même type au Québec, celle-ci est membre du regroupement des fondations communautaires du Canada qui en compte, en 2012, 183 à travers le pays (site internet des Fondations communautaires du Canada, consulté le 9 octobre 2012). Organisme philanthropique, cette fondation regroupe, en 2011, plus de 500 fonds dédiés, pour un actif de 38 millions de dollars (Fondation communautaire du grand Québec, 2011).

2.3.6. Depuis 1995 : la lutte contre la pauvreté

Dans cette période la plus récente, Centraide Québec (dénomination en vigueur jusqu'en 2007) précise son engagement à l'égard de la lutte contre la pauvreté, dans un contexte où celle-ci est mise en débat sur la place publique par divers événements et par la recherche universitaire en tant que facteur de risque sociosanitaire. L'intervention de Centraide vise tout à la fois l'éveil des consciences et la prise d'initiatives pour bâtir des communautés solidaires, sans oublier la collecte et la redistribution d'argent. Ce dernier volet de son action comporte de nouveaux défis, notamment dans un contexte changeant des pratiques philanthropiques financières. Il s'agit pour Centraide Québec, dans un souci de transparence envers le public, de tenter d'évaluer plus précisément la portée de son action, mais également les risques des choix qu'il effectue.

Tableau 2.9 : De 1995 à 2011 (et après), la lutte contre la pauvreté

Nom de l'organisation	Contexte	Traits caractéristiques de l'organisation
À partir de 2007 : Centraide Québec et Chaudière-Appalaches	Marche des femmes Du pain et des roses (1995). Mise sur pied du Secrétariat à l'action communautaire autonome (1995). Sommet sur l'économie et l'emploi (1996). Prélèvement automatique des dons offert à d'autres organismes que Centraide par le gouvernement du Québec en 1996. Création du Fonds de lutte contre la pauvreté (1997). Loi sur le ministère des Régions (1997). Marche internationale des femmes (2000). Stratégie du gouvernement de Bernard Landry <i>Ne laisser personne de côté !</i> (2002). Loi visant à lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale (2002). Changements dans la philanthropie financière. Crise financière mondiale de 2008.	Rôles de plus en plus assumés d'« éveil social » et de « bâtisseur social ». Priorisation de la lutte contre la pauvreté. Parution de quatre documents de réflexion produits par le comité de développement social en 1998, 2000, 2003 et 2011. Publications suivies de ralliements. Établissement de la tradition des sommets annuels à partir de 2002. Redéfinition des limites territoriales (2007). Fusion des directions des relations avec les organismes et du développement communautaire : création de la Direction du soutien au développement des communautés (2010).

À partir du milieu des années 1990, le gouvernement du Québec entreprend différentes actions pour résorber les effets des crises économiques précédentes et pour permettre au Québec de prendre le virage de la nouvelle économie que l'on nomme « économie du savoir » ou « société informationnelle en réseaux » (Castells, 2000a). En 1996, le gouvernement de Lucien Bouchard (Parti Québécois) tient le Sommet sur l'économie et l'emploi où sont réunis tous les acteurs de la société, une formule à la scandinave que le gouvernement du Québec avait expérimentée dans les années 1980. Il en ressort différentes mesures pour relancer l'économie du Québec. Retenons le plan d'action pour développer l'économie sociale, une notion inédite pour le public mais bien connue dans le monde coopératif et du développement local, et qui fait craindre, par ailleurs, la marchandisation des services chez une partie des organismes communautaires. Retenons également le Fonds de lutte contre la pauvreté qui a été constitué à partir d'un impôt spécial jusqu'à hauteur de 250 millions de dollars pour la première phase (1997-2000) ; la seconde phase (2000-2003) a résulté d'un engagement gouvernemental pris au Sommet sur la jeunesse de mars 2000.

Lors du même sommet (1996), la dotation du Fonds d'aide à l'action communautaire a été bonifiée à même les revenus des casinos de Loto-Québec. Il faut signaler que l'année précédente, en 1995, alors que Jacques Parizeau (Parti Québécois) était premier ministre,

le Secrétariat à l'action communautaire autonome était mis sur pied, de même que le Fonds d'aide à l'action communautaire autonome.

Par ailleurs, plusieurs ministères, y compris celui de la santé et des services sociaux, augmentent considérablement leur contribution aux programmes d'appui destinés aux organismes communautaires. En effet, le montant global atteint, en 1997-1998, 300 millions de dollars (Bélanger, 1999), puis 587 millions en 2003-2004 (Secrétariat à l'action communautaire autonome du Québec, 2004 : 22).

Ces quelques faits montrent que le volontariat, les associations et les organismes communautaires acquièrent de la légitimité. L'État y voit sans doute un allié important pour surmonter les défis sociosanitaires et économiques de l'heure. Il compte également sur d'autres acteurs, bien sûr, dont le secteur privé, et sur des organismes paragouvernementaux à caractère économique. Certaines de ces organisations sont créées en vertu de la Loi sur le ministère des Régions (1997), par exemple les centres locaux de développement (CLD) et les conseils régionaux de développement (CRD). En 2004, avec la Loi sur le ministère du Développement économique régional, le gouvernement libéral remplace les CRD par les conférences régionales des élus (CRÉ).

Il faut mentionner que ces différentes mesures peuvent être interprétées comme une réponse aux demandes sociales et aux expérimentations de la société civile qui avaient cours au Québec, et ce, depuis quelque temps déjà. Par exemple, dans le quartier de Pointe-Saint-Charles où les fermetures d'usines se produisaient depuis vingt ans, la première corporation de développement économique communautaire a vu le jour en 1985 et a donné des résultats intéressants en matière de développement de l'emploi et de services locaux. Plusieurs organisations du même type ont été mises sur pied dans les années 1990 et ont incité le gouvernement à instituer une gouvernance collégiale dans les CLD. La marche Du pain et des roses de 1995 et la Marche mondiale des femmes de l'an 2000 ainsi que l'action du Collectif pour une loi sur l'élimination de la pauvreté ont, par ailleurs, grandement influencé le gouvernement du Québec pour l'adoption en 2002 de la Loi visant à lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale. Rappelons que le Collectif a mené une campagne remarquable d'information de 1997 à 2002, dans toutes les régions du Québec, pour une action gouvernementale décisive sur ce plan (Plamondon, 2006). En 2002, dans un document intitulé *Ne laisser personne de côté !*, le gouvernement de Bernard Landry (Parti Québécois) établit sept orientations générales pour combattre la pauvreté et les inégalités :

- la création et le partage des richesses ainsi que la création d'emplois ;
- la valorisation de l'emploi et du potentiel des individus et des collectivités ;
- la prise en charge locale et la mobilisation de la société civile autour de la lutte contre la pauvreté ;
- l'action sur toutes les dimensions de la pauvreté de manière intersectorielle ;
- la prévention de la pauvreté par une intervention précoce menée auprès des enfants ;
- l'amélioration et l'adaptation du filet de sécurité sociale ;
- l'adaptation des interventions aux individus, aux groupes et aux territoires les plus pauvres.

La demande sociale pour des politiques en faveur de la redistribution prend d'autres formes. Ainsi, depuis 1995, on assiste à des actions fortes de ce qu'il est convenu de désigner le mouvement altermondialiste. Des opposants aux négociations d'accords économiques internationaux qui se déroulent sans consultation de la population se font entendre lors de ces rencontres au sommet à Seattle en 1999, à Gênes et à Québec en 2001, à Évian en 2003, etc. En même temps, émergent différentes innovations touchant la consommation, qui permettant à la population d'avoir une influence directe sur l'environnement et l'économie : le commerce équitable, l'agriculture soutenue par la communauté, l'achat local, les réseaux d'échange.

Au-delà de la diversité grandissante du monde associatif et des multiples modes d'expression de la société civile, il demeure que l'appui gouvernemental aux organismes communautaires et le succès de plusieurs d'entre eux confortent Centraide Québec (désigné ainsi jusqu'en 2007) dans ses alliances avec ces organismes. De plus, l'orientation de la lutte à la pauvreté reçoit l'appui d'une partie de la population et représente pour bien des chercheurs et des professionnels un déterminant majeur de l'état de santé et des problèmes sociaux (Paquet, 2005). En effet, selon Mayer (2002 : 389), la période des années 1990 est celle d'une certaine redécouverte de la pauvreté. Après avoir longtemps été marqué par une définition purement économique et quantitative, le discours sur ce sujet s'oriente depuis une trentaine d'années, en fait, vers une conception plus relative. Le phénomène de pauvreté est désormais mis en perspective avec un certain nombre de déterminants, tels que le chômage, les conditions d'habitation, la dislocation des familles et l'isolement relationnel. Cette question ressurgit dans divers pays, y compris la France (Bihl et Pfefferkorn, 1995). Au Québec, malgré une certaine amélioration de la situation sociosanitaire, les études menées notamment par Santé Québec affirment que l'écart entre riches et pauvres en matière d'espérance de vie serait de 14,4 ans. La mortalité infantile serait également deux fois plus élevée en milieu défavorisé et une relation a été établie entre la pauvreté et l'incidence des problèmes sociaux (Mayer, 2002 : 391). De nouvelles formes de pauvreté sont identifiées, comme celle qui peut être issue de la monoparentalité (Dandurand, 1994, dans Mayer, 2002 : 390) ou de l'itinérance, par exemple (Mercier et autres, dans Mayer, 2002 : 390). Certaines recherches montrent qu'il ne s'agit plus tant de comparer des statistiques relatives à la pauvreté que de révéler la dimension humaine des cas d'indigence, en donnant la parole aux personnes concernées (Robichaud *et al.*, 1994 et Blais, 1998, dans Mayer, 2002 : 390).

Durant cette période la plus récente, Centraide Québec se positionne progressivement comme un éveilleur de conscience relativement à la pauvreté. En outre, en collaboration avec d'autres organisations et parfois d'autres Centraide, il entreprend des actions concrètes pour faire reculer la pauvreté. Nous verrons dans les prochains paragraphes que les documents publiés tout autant que les différentes initiatives prises par l'organisation sont des éléments révélateurs de cette nouvelle approche.

À l'hiver 1995, Centraide Québec amorce un processus de consultation similaire à celui lancé quatre années plus tôt sur l'attribution de son appui. À cette fin, il fait circuler parmi ses groupes associés un document intitulé *Consultation sur les priorités de soutien 1996-1998*. Le document présente les sept « priorités de soutien » qui avaient été retenues en 1992, les résultats de campagne depuis 1986, de même que la lecture que fait Centraide

Québec de la situation sociale qui prévaut alors. L'organisation veut consolider ses liens avec les organismes de son réseau par des rencontres, comme elle l'avait fait quelques années auparavant. Si cette consultation apparaît louable, Couillard, Côté et Caillouette (1995) en relèvent cependant un certain nombre de limites. Selon ces auteurs, cette consultation place en fait les organismes dans une « position intenable : on leur demande de faire des choix, d'établir les critères de financement de leur bailleur de fonds et, de ce fait, d'entraîner une perte ou un abaissement pour certains d'entre eux » (Couillard, Côté et Caillouette, 1995 : 10). Ces auteurs mentionnent également que les groupes consultés ne possèdent pas nécessairement la même expertise pour effectuer une analyse sociale globale. Ils concluent en posant l'hypothèse selon laquelle « sous couvert d'une démarche scientifique et démocratique, Centraide Québec fait peut-être simplement l'économie d'une analyse sociopolitique qui lui soit propre » (Couillard, Côté et Caillouette, 1995 : 10).

Or, le comité de développement social (CDS) et le comité d'action contre la pauvreté (CACP) sont mandatés par Centraide Québec pour effectivement mener une analyse argumentée du phénomène de la pauvreté. Rappelons que le CDS, créé en 1989, porte la mission de doter Centraide Québec de connaissances pertinentes sur les principales problématiques sociales de son territoire. Jouant un rôle de soutien et de conseil dans l'orientation des priorités de l'organisation, le CDS suggère « des thématiques ou des éléments factuels susceptibles de constituer des éléments du discours social » (Centraide Québec, 2007a : 9). En 1997, le CDS fait paraître *Éléments de discours social pour Centraide Québec*, le « discours » étant compris comme « un positionnement institutionnel clair traduisant ce que Centraide pense et veut communiquer à la collectivité » (Centraide Québec, 2007a : 9). Ce document est décrit comme faisant « une large place au problème de la pauvreté, abordée à la fois comme problématique sociétale et comme priorité d'intervention » (Centraide Québec, 2007a : 9). La cible fixée par Centraide Québec semble effectivement pertinente, comme l'atteste en 1997 le sondage réalisé pour le compte de l'organisation par Axiome marketing (2006) et sur lequel nous reviendrons dans les prochains paragraphes. Si le CDS peut être considéré comme l'espace au sein duquel le mouvement précise son identité et sa couleur institutionnelle, le CACP a davantage un rôle proactif. Créé en 1997, il a pour principal objectif de « susciter des réflexions et d'appuyer des actions et des projets novateurs visant à lutter contre la pauvreté » (Centraide Québec et Chaudière-Appalaches, 2007 : 9).

Grâce notamment au travail réalisé par le comité de développement social et le comité d'action contre la pauvreté, un virage s'opère progressivement. Centraide Québec souhaite aller au-delà de la simple mécanique du don afin d'ajuster ses contributions aux réalités des communautés du territoire. Les différentes consultations réalisées s'inscrivent dans cette démarche qui n'avait pas, jusqu'alors, été nommée de manière aussi explicite. La préoccupation est désormais plus affirmée, l'intention étant d'essayer, dans le choix des investissements et conformément aux préconisations de Gendron et Ouellet (1995), de lutter contre le phénomène de pauvreté en faisant en sorte de jouer un rôle d'« éveil social de la communauté » et de « bâtisseur communautaire », comme se désigne l'organisation. Mettant clairement en avant, à partir de 1996, sa volonté de lutter contre la pauvreté, Centraide Québec envoie donc un message plus clair et transforme sa campagne. Selon une personne rencontrée, les donateurs faisaient auparavant un don à Centraide Québec

sans avoir une idée précise des investissements réalisés grâce à celui-ci. L'organisation légitime son choix :

Pourquoi la pauvreté ? Essentiellement pour quatre motifs :

- La pauvreté gagne du terrain, ses conséquences sur la vie des personnes et des familles sont graves et affectent la société dans son ensemble ;
- Les ressources de Centraide sont limitées et nos choix doivent se porter sur ce qui apparaît le plus pressant et le plus déterminant pour la qualité de vie des communautés ;
- L'accroissement de la pauvreté menace la prospérité générale et l'équilibre politique de notre société ;
- On peut avoir une prise sur les processus qui engendrent la pauvreté ou la perpétuent.

Par ailleurs, l'orientation de lutte contre la pauvreté de Centraide s'articule autour de trois axes, ou trois grands objectifs :

- Élaborer et faire connaître un discours social reflétant cette orientation.
- Privilégier les interventions les plus efficaces pour contrer la pauvreté.
- Susciter et soutenir l'émergence de projets novateurs dans cette lutte.

(Centraide Québec et Chaudière-Appalaches, 2007a : 8)

L'organisation considère que l'année 1998 voit « le début d'une lutte active en paroles autant qu'en actes » (Centraide Québec, 2007a : 9). La lutte contre la pauvreté prend donc forme dans la réflexion lors d'événements publics que nous détaillerons dans les prochains paragraphes et dans des stratégies spécifiques mises en œuvre par Centraide Québec et d'autres Centraide.

Sur le plan de la réflexion, le comité d'action contre la pauvreté organise d'abord trois ralliements, tandis que le comité de développement social est à l'origine d'autant de publications sur lesquelles nous reviendrons. Les ralliements sont l'occasion pour Centraide Québec de rassembler différents acteurs qui sont amenés à partager leurs analyses sur la pauvreté. Ces événements veulent permettre d'identifier les actions concrètes que chaque acteur peut envisager, dans son milieu, afin de lutter contre la pauvreté. Environ 300 personnes participent à chacun de ces ralliements, à titre de membres des organismes associés et de partenaires financiers et sociaux de Centraide Québec. Un informateur précise que parmi ces personnes se trouvent des représentants de la Ville de Québec et de municipalités, de la Régie régionale de la santé, de différentes instances publiques et parapubliques, des syndicats, du monde de l'éducation et de la politique. La diversité des participants résulte de l'ouverture faite à toute personne intéressée à réagir à la volonté de Centraide Québec de s'engager dans la lutte à la pauvreté, en plus des personnes invitées. Le tableau suivant ajoute quelques éléments à ce sommaire sur les ralliements.

Tableau 2.10 : Synthèse des trois ralliements de Centraide-Québec, de 1998 à 2000

Ralliement	« Agir ensemble contre la pauvreté » (21 mai 1998)	« Reconnaître la pauvreté pour mieux agir » (11 novembre 1999)	« De l'assemblée de cuisine à l'action » (30 novembre 2000)
Objectif	Susciter la naissance de projets concrets de lutte contre la pauvreté.	Revenir sur les initiatives nées lors du précédent ralliement.	Susciter la réflexion sur la question de la pauvreté en lien avec le deuxième document de réflexion.
Moyens	Consultation préalable auprès de 200 personnes ou organisations au sein de la population. Débat : « Aujourd'hui, Centraide Québec vous offre l'occasion d'agir. Qu'êtes-vous prêts à faire ? Quelles sont vos solutions pour lutter contre la pauvreté ? »	Sondage interactif organisé autour de trois axes : 1) La perception de la pauvreté. 2) La volonté d'agir sur celle-ci. 3) Qui doit agir?	Distribution de 200 boîtes à outils pour permettre aux participants de reproduire la discussion dans leur propre milieu, à l'aide d'une vidéo de présentation, d'un guide d'animation, d'un exercice budgétaire et des deux premiers documents de réflexion.
Invités spéciaux	Représentants de huit secteurs d'activité : communautaire, associatif, de l'éducation, syndical, de la santé et des services sociaux, coopératif, municipal et des Églises chrétiennes.	Résultats du sondage commentés sur place par Mgr Maurice Couture, archevêque de Québec, et Clément Godbout, ancien président de la FTQ.	

Source : Centraide Québec et Chaudière-Appalaches, 2007a : 9 et 10.

Les réflexions que favorisent les événements publics et les documents produits par Centraide conduisent à plusieurs actions. Différents projets concrets ont ainsi pu être lancés à la suite de ces réflexions. À titre d'exemple, des représentants du monde municipal ont constaté qu'une des conséquences de la pauvreté est l'exclusion sociale et que l'accès aux loisirs pouvait être un espace de restauration des liens sociaux. Ainsi a vu le jour le programme Accès-Loisirs, visant un accès gratuit aux loisirs pour les personnes défavorisées, et ce, de façon discrète, afin de ne pas stigmatiser ces personnes. Pour sa part, une chambre de commerce a ajouté à ses prix de reconnaissance pour les entreprises (meilleure croissance, engagement remarquable en développement durable et autres) le prix « Affaires et engagement social ». Centraide Québec met également en place divers comités et activités, tels que les Aînés solidaires, les Ados solidaires, les matinées scolaires de l'entraide ou encore les dîners-conférences. Le projet Accès-Loisirs, l'initiative 1, 2, 3 GO ! ou encore le Centre d'information et de référence 211 sont d'autres stratégies retenues par le mouvement dans sa lutte contre la pauvreté.

En ce qui concerne la production écrite du CDS, celui-ci a lancé en novembre 1998 son premier document, *Une société en déficit humain. Rapport sur les conséquences sociales de l'appauvrissement* (Comité de développement social, 1998). Inspirés par une recherche documentaire relativement riche, une quarantaine de groupes communautaires ont préalablement été consultés pour contribuer à sa rédaction. Ce document formalise et diffuse les réflexions amorcées au cours du premier ralliement. Il se donne pour but :

[...] de mettre en lumière les conséquences de la pauvreté sur les personnes appauvries, sur les groupes et organismes et sur le tissu social. Le document fut présenté publiquement le 12 novembre, en présence d'invités de tous horizons et de panélistes venus réagir au document et échanger avec l'auditoire. Le document fut également diffusé à quelque 2 000 exemplaires dès sa parution (Centraide Québec et Chaudière-Appalaches, 2007 : 10).

Pour le second document, publié en 2000 et cette fois en 3 000 copies, le comité de développement social adopte la même démarche. Une première recherche documentaire est réalisée, puis pas moins de 65 personnes, en groupe ou individuellement, sont consultées sur :

[...] le thème des coûts sociaux de la pauvreté en lien avec différents aspects : services sociaux, éducation, emploi et chômage, justice, sécurité du revenu, milieu de vie et climat social, citoyenneté et mondialisation. Il en a résulté le document *Une société qui se tire dans le pied. Lettre ouverte aux personnes qui ne se sentent pas concernées par la pauvreté... et à toutes les autres*, lancé le 12 septembre 2000, en présence d'une centaine de personnes et de médias venus assister à la conférence de presse organisée à l'occasion du lancement (Centraide Québec et Chaudière-Appalaches, 2007a : 10).

Le contenu de ces deux documents vient alimenter les échanges des différents ralliements et veut inscrire les actions de l'organisation en cohérence avec son engagement à l'égard de la lutte contre la pauvreté. Trois ans plus tard, en 2003, le comité de développement social de Centraide Québec poursuit sa démarche de sensibilisation en publiant un document relatif à la question de la responsabilité sociale en matière de lutte contre la pauvreté (Comité de développement social, 2003). L'organisation reprend la façon de faire qui avait été la sienne pour les deux publications précédentes. Une recherche documentaire est combinée avec une série de consultations, individuelles et de groupe, sur ce thème de la responsabilité sociale en lien avec la famille, les médias, les entreprises et la finance, l'éducation et la citoyenneté (Centraide Québec et Chaudière-Appalaches, 2007a : 13).

Parallèlement à ces démarches de réflexion sur des éléments fondamentaux touchant la pauvreté, Centraide Québec établit peu à peu une tradition des sommets annuels afin de permettre à son réseau de réfléchir aux orientations et actions mises en place. N'ayant pas pour objectif d'aboutir à un consensus ou à des prises de décision, ces sommets représentent des espaces d'échange et de ressourcement, où la réflexion est alimentée par les différents participants. Membres du conseil d'administration, cadres, professionnels et bénévoles ainsi que membres des organismes associés, invités et partenaires sont présents. Le thème de la journée est choisi par le conseil d'administration, en fonction des

préoccupations de la période. Nous présentons ici le contenu de certains des sommets qui nous paraît particulièrement significatif pour la compréhension du cheminement de l'organisation au cours des dernières années.

Au cours du sommet annuel de 2002, les participants sont par exemple invités à évaluer l'action publique de Centraide Québec et ses retombées. Ils s'interrogent sur la pertinence de poursuivre l'action de lutte contre la pauvreté. Dans la lettre de présentation devant servir à préparer les participants à la rencontre (Centraide Québec, 2002a), la pauvreté est définie comme « l'état de ceux qui sont privés des niveaux minimums de santé, de logement, d'alimentation et d'éducation, considérés au stade des connaissances scientifiques comme nécessaires à la vie telle qu'elle est vécue actuellement » (Ouellet, 1996 : 3, cité par Centraide Québec, 2002a). Pour l'occasion, les trois axes d'action de l'organisation sont présentés en ces termes :

- Axe 1 : Développer un discours social sur la pauvreté et le rendre public en temps opportun.
- Axe 2 : Susciter et soutenir l'émergence d'initiatives novatrices de lutte contre la pauvreté.
- Axe 3 : Privilégier les interventions portant sur les situations qui entraînent potentiellement la reproduction de la pauvreté (Centraide Québec, 2002a).

Les différents ateliers arrivent au constat suivant : Centraide exerce effectivement un rôle d'influence dans ce domaine, puisqu'il est parvenu à porter la question de la pauvreté sur la place publique. On reconnaît que l'action publique menée au cours des dernières années a placé Centraide Québec et Chaudière Appalaches dans un rôle de rassembleur, lui permettant de développer sa « spécificité de rapprochement » (Centraide Québec, 2002a). Par conséquent, l'action publique apparaît unanimement comme une démarche à poursuivre. Cependant, au cours de ce sommet, certains participants mentionnent déjà la nécessité pour l'organisation de faire valoir publiquement les retombées de cette action, tout en ne négligeant pas les fonctions de collecte et de redistribution de fonds ainsi que l'information sur les actions des organismes appuyés (Centraide Québec, 2002a).

Dans la suite des choses, en 2002, Centraide Québec présente son mémoire à la commission parlementaire chargée d'étudier le projet de loi 112 contre la pauvreté et l'exclusion sociale. Il s'agit là d'une occasion supplémentaire pour l'organisme de réaffirmer publiquement ses orientations et ses actions de la lutte contre la pauvreté. Dans ce document, Centraide Québec souligne le caractère « courageux » (Centraide Québec, 2002b : 7) de ce projet gouvernemental, mais se montre également critique quant au manque d'« assurance plus ferme de considérer des stratégies propres à améliorer nos structures sociales » (Centraide Québec, 2002b : 9). Soulignant la nécessité d'envisager des transformations qui puissent être plus macrostructurelles, Centraide Québec insiste par ailleurs sur son intérêt à « mieux saisir la nature de la contribution souhaitée ou attendue de la part d'acteurs socioéconomiques qu'on associe moins spontanément à la lutte contre la pauvreté » et sur la nécessité, selon lui, « d'envisager une série de mesures fiscales adaptées à l'objectif de lutte contre la pauvreté et à la réduction des écarts de revenus » (Centraide Québec, 2002b : 10). Il propose par conséquent trois recommandations touchant :

- l'éducation du public sur les causes et les conséquences de la pauvreté afin notamment de faire reculer les préjugés ;
- la révision des mesures d'assistance et leur intégration dans une formule de revenu minimum garanti inconditionnel ;
- une disposition législative faisant que toute loi est subordonnée à une loi contre la pauvreté.

Après cette situation exceptionnelle des auditions de la commission parlementaire pour un projet de loi tout aussi exceptionnel, les activités usuelles de l'organisation reprennent, dont les sommets annuels. Celui de 2003 est l'occasion pour les participants de réfléchir au concept de responsabilité sociale. L'année suivante, le sommet est consacré cette fois à la question des activités d'autofinancement des organismes associés à Centraide Québec. Dans le document présentant la problématique de la journée (Centraide Québec, 2004), il est précisé que tout organisme associé s'est engagé à respecter un ensemble de principes d'association et de conditions liées aux activités de financement qu'il peut réaliser, parallèlement à celles menées par Centraide Québec. Un protocole d'entente définissant ces principes et conditions a ainsi été élaboré à la fin des années 1970. Revu à la fin des années 1980, ce protocole vise à éviter une sollicitation excessive du grand public et de nuire en fait à tous les organismes, y compris Centraide Québec. Différents facteurs amènent le mouvement à vérifier si les éléments de ce protocole demeurent adaptés au contexte :

- La précarisation d'un nombre croissant d'organismes les pousse à tenter de diversifier leur source de financement et il existe plusieurs exemples de sollicitation annuelle faite par des organismes affiliés.
- La philanthropie qui prend la forme de dons d'argent change et certains indices montrent que des donateurs sont de plus en plus à la recherche d'une cause à laquelle ils peuvent aisément s'identifier.
- D'autres donateurs sont de plus en plus soucieux de connaître l'impact de leur don, souhaitant savoir à quel point celui-ci a pu contribuer à faire la différence.

Un autre élément de contexte inquiète l'organisation. Dans l'esprit du Plan d'action gouvernemental en matière d'action communautaire annoncé en août 2004 par le ministre Claude Bécharde (Parti libéral), le gouvernement du Québec souhaite que les organismes communautaires fassent davantage appel au secteur privé pour soutenir financièrement leurs activités. Or, un des principes à l'origine des Centraide repose sur un système visant à éviter une multiplication contre-productive des campagnes de financement. Le slogan de 1986 l'illustre bien : *Donnez une fois... pour tous !* (Centraide Québec, 2004 : 1).

On comprend aisément le sens de l'objectif du sommet de 2004, qui est de « déterminer la nécessité ou non d'apporter des modifications aux éléments du cadre des activités d'autofinancement des organismes associés à Centraide Québec » (Centraide Québec, 2004 : 3). Les contenus des différents ateliers abordant ces questions sont ensuite rapportés au conseil d'administration, qui valide les modifications jugées nécessaires. Si le mouvement maintient ses principes concernant l'autofinancement des organismes associés, les critères sont cependant assouplis afin que la réalité contextuelle des organismes associés soit davantage prise en considération.

D'autres éléments de contexte touchant la philanthropie financière se manifestent depuis plusieurs années et obligent Centraide Québec à les considérer. Nous avons mentionné précédemment que les motivations de plusieurs donateurs pour une cause à laquelle se joindre et pour des résultats probants avaient déjà été constatées par l'organisation. À cela s'est ajoutée la multiplication des fondations dans les hôpitaux, dans les établissements scolaires, dans des organisations traditionnellement financées exclusivement par l'État, etc. Une informatrice précise que cette situation entraîne une sollicitation nouvelle chez les donateurs et oblige Centraide Québec à « préciser toujours son créneau ».

Dans les circonstances, l'année 2006 est une année charnière, puisque Centraide Québec estime que la situation mérite qu'on fasse le point sur ses priorités et sa mission. Deux démarches s'avèrent particulièrement importantes pour y arriver : une analyse organisationnelle et le sommet annuel.

La première opération d'envergure concerne l'analyse organisationnelle à laquelle se soumet l'organisation en octobre 2006. Cette démarche lui permet d'évaluer son action à l'aune des 25 normes d'excellence de l'Échelle de l'apprentissage transformationnel, telle que celle-ci a été établie par Centraide United Way. L'objectif de cette analyse est alors de préciser ce que le mouvement souhaite voir tous ses membres appliquer. Les « bonnes pratiques » qui sont alors définies se traduisent par des normes d'excellence et des cibles à atteindre élaborées de manière collaborative. Elles visent à inciter le mouvement à passer effectivement du rôle traditionnel de « bailleur de fonds » à celui de « bâtisseur communautaire » (Centraide Québec et Chaudière-Appalaches, 2008 : 1). Un informateur précise que cette démarche demande cependant d'être adaptée à la réalité de chacun des Centraide du territoire. Selon la taille de ceux-ci ou leur contexte d'intervention, les normes élaborées ne sont pas nécessairement applicables intégralement. Cependant, le fait de se donner une mission et des normes communes permet au mouvement de préciser vers quels objectifs il souhaite aller et ainsi s'assurer une cohérence.

La deuxième démarche concerne le sommet annuel que l'organisation tient en novembre 2008 (Centraide Québec, 2006a). Les participants au sommet constatent que Centraide Québec occupe une place importante dans le domaine de la solidarité sociale. En effet, selon une enquête réalisée par Axiome marketing (2006), l'organisation est identifiée comme étant la plus importante pour la lutte contre la pauvreté dans la région. Les résultats indiquent également que Centraide Québec y joue un rôle majeur et que ses actions sont primordiales, appréciées et reconnues par les citoyens de ces régions. Les participants au sommet estiment alors que cette place occupée par l'organisation lui impose le défi « de démontrer davantage sa pertinence et la valeur ajoutée qu'il constitue pour la communauté. Centraide a davantage intérêt à faire connaître les effets de son action et de celle des organismes qu'il soutient s'il veut être en mesure de rassurer le donateur sur l'utilisation efficace de son don » (Centraide Québec et Chaudière-Appalaches, 2011a). Les participants s'accordent sur le fait que la pauvreté doit demeurer une orientation prioritaire pour l'organisation (Centraide, 2006b), mais il apparaît important de renouveler le discours. Le dernier énoncé de mission date de 1992 et les 33 participants du sommet jugent opportun de redéfinir la mission de l'organisation, ses valeurs et ses orientations. Plusieurs idées discutées lors du sommet fondent cette nécessité :

- On estime important que l'organisation assume son rôle de « bâtisseur communautaire ».
- Les atouts de Centraide Québec sont sa connaissance du milieu et sa capacité de mobilisation.
- Sa spécificité de bailleur de fonds, le manque de ressources de l'État et l'évolution de la philanthropie sont présentés par plusieurs participants comme des opportunités.
- À l'inverse, la multiplication, voire la duplication des organismes communautaires, la baisse de la population active, l'individualisme et l'augmentation du nombre d'organismes de bienfaisance, entre autres, sont reconnus comme des menaces potentielles.

Au terme des travaux, les participants au sommet réfléchissent à l'intitulé du nouvel énoncé de mission de Centraide Québec. Chacun des trois ateliers formule une proposition que l'on retrouve dans le tableau suivant.

Tableau 2.11 : Suggestions issues du sommet annuel 2006
quant à la mission et aux valeurs de Centraide Québec

Atelier	Proposition d'énoncé de mission	Valeurs retenues
A	Mobiliser le milieu, rassembler les ressources et contribuer au développement de communautés solidaires afin d'améliorer les conditions de vie des personnes en situation de vulnérabilité.	Entraide, partenariat, solidarité
B	Mobiliser la population et rassembler les ressources pour améliorer les conditions de vie des personnes (les plus vulnérables / en situation de pauvreté) en collaboration avec les organismes communautaires et les collectivités locales.	Dignité (personne), solidarité, intégrité (Centraide)
C	Mobiliser le milieu, rassembler les ressources et contribuer au développement de communautés solidaires afin d'améliorer les conditions de vie des personnes en situation de vulnérabilité.	Dignité, solidarité, partenariat

Source : Centraide Québec, 2006b.

À partir de ces différentes propositions, le conseil d'administration retiendra finalement la formulation selon laquelle la mission de Centraide Québec est de « mobiliser le milieu et rassembler les ressources afin de contribuer au développement de communautés solidaires et d'améliorer les conditions de vie des personnes en situation de vulnérabilité, et ce, en partenariat avec les organismes communautaires » (Centraide Québec et Chaudière-Appalaches, 2008a : 3). Nous reviendrons sur le détail de cette mission dans le chapitre 3, qui traite de la situation actuelle du mouvement. Pour l'heure, le tableau suivant permet d'apprécier les formulations de la mission en 1992 et en 2007.

Tableau 2.12 : Comparaison de la mission de Centraide Québec et Chaudière-Appalaches, années 1992 et 2007

En 1992	En 2007
Organisme d'initiative bénévole voué au développement de la collectivité dans laquelle il s'enracine, et cela, dans une perspective de soutien à des organismes communautaires visant les clientèles les plus démunies et vulnérables.	Mobiliser le milieu et rassembler les ressources afin de contribuer au développement de communautés solidaires et d'améliorer les conditions de vie des personnes en situation de vulnérabilité, et ce, en partenariat avec les organismes communautaires.

Source : Centraide Québec et Chaudière-Appalaches, 2007a.

Le 1^{er} mai 2007, Centraide Québec devient Centraide Québec et Chaudière-Appalaches. Plus inclusive, cette dénomination révèle désormais explicitement le territoire desservi qui comprend les deux régions administratives, à deux exceptions près :

- La ville de Disraeli, appartenant au territoire du Centraide de l'Estrie, mais plus proche de Québec que de Sherbrooke, est intégrée au territoire de Québec et Chaudière-Appalaches.
- À l'origine, les MRC de Montmagny et de L'Islet sont intégrées à Centraide KRTB-Côte-du-Sud en raison d'un découpage par diocèse. Il faut toutefois noter qu'à partir de juin 2012 les deux MRC, qui appartiennent à la région administrative de la Chaudière-Appalaches, sont rattachées au territoire de Centraide Québec et Chaudière-Appalaches après une entente convenue avec le Centraide KRTB-Côte-du-Sud.

Le sommet annuel de 2008 offre l'occasion aux membres de réfléchir à la question de l'engagement des jeunes au sein de Centraide Québec et Chaudière-Appalaches. Intitulée *Le défi de la relève : comment faire une réelle place aux jeunes ?*, cette journée de travail suit une démarche analogue à celle des sommets précédents, c'est-à-dire la présentation du contenu relatif au thème, suivie des échanges au sein d'ateliers. Fait plus rare, on y rapporte les résultats d'un sondage effectué auprès des jeunes bénévoles impliqués à Centraide Québec et Chaudière-Appalaches. Le principal constat est que les jeunes (entre 18 et 30 ans) sont minoritaires au sein de l'organisation. Plusieurs questions sont posées aux participants sur la place des jeunes et les rôles qu'ils peuvent jouer au sein de l'organisation, de même que sur les défis de leur recrutement et de leur rétention pour l'action actuelle aussi bien que future de Centraide Québec et Chaudière-Appalaches. Les participants constatent ce qui suit :

- L'organisation doit accepter l'idée de changer certaines façons de faire.
- Les jeunes représentent la relève du mouvement. Leur implication est considérée comme essentielle par la majorité des participants ; ces derniers évaluant à 4, sur une échelle de 1 à 5, le degré d'importance à accorder à ce thème.
- Les jeunes représentent la promesse de nouvelles idées. Ils peuvent apporter une plus grande représentativité au mouvement, mais, surtout, ils sont les maillons essentiels par lesquels la culture de l'entraide et de la solidarité peut être appelée à se transmettre.

On propose alors quelques pistes d'action qui consistent à mieux connaître la réalité des jeunes, à déterminer des actions pour les recruter et soutenir leur engagement. Dans le prochain chapitre, nous verrons quelles mesures concrètes le conseil d'administration a prises, avec l'appui de différents comités (Centraide Québec et Chaudière-Appalaches, 2008b).

Toujours la même année et concernant le résultat de la campagne de financement, l'objectif fixé pour 2008 n'est pas atteint. Une informatrice met en perspective ce résultat, en expliquant que cette année-là l'organisation visait une augmentation majeure de son objectif de campagne. Elle constate que, si celui-ci n'a pu être atteint, le résultat de campagne affiche tout de même une hausse de 4,6 %. Elle précise que depuis 1975 les résultats de campagne n'ont pas montré de baisse (voir les résultats des campagnes à l'annexe 1).

En 2010, le sommet annuel s'inscrit dans une démarche de consultation et de réflexion devenue familière. Réunissant une quarantaine de participants, le sommet s'intéresse cette fois aux questions de l'impact du don et de la diversification des façons de recueillir des fonds (Centraide Québec et Chaudière-Appalaches, 2010a). La réflexion revient ainsi sur des enjeux qui avaient déjà été identifiés par l'organisation en 2006. Pour l'essentiel, les délibérations amènent à comprendre que les perceptions et l'information sont deux dimensions importantes de l'impact. Il apparaît également que la culture du don et celle de l'engagement restent des éléments essentiels à transmettre et à valoriser. Le thème de la diversification des sources de revenus est également abordé lors des discussions. Centraide pourrait notamment mettre l'accent sur les milieux de travail (créneau de base), les dons majeurs, les dons planifiés, les événements (rentables) et les activités spéciales (Centraide Québec et Chaudière-Appalaches, 2010a : 9).

Autre aspect de l'année 2010, l'objectif de campagne que s'était fixé Centraide n'est pas atteint et on remarque une diminution de la croissance du résultat des campagnes en 2010 et 2011. Une informatrice rapproche ce résultat de la crise économique de 2008 dont les effets se font sentir quelques années plus tard. Par ailleurs, la décision est prise en 2010 de fusionner la Direction des relations avec les organismes et celle du développement communautaire, afin de créer la Direction du soutien au développement des communautés. On souhaite ainsi assumer de façon plus directe le rôle de « bâtisseur communautaire », exercer une attribution de fonds plus stratégique et raffermir les relations avec les organismes (Centraide Québec et Chaudière-Appalaches, 2010b).

En 2011, le comité de développement social (2011) publie *Un préjugé, c'est coller une étiquette. La lutte contre la pauvreté s'arrête là où commencent nos préjugés*. Ce quatrième document de réflexion est distribué à 3 000 exemplaires. Écouter l'autre représente un premier pas pour repousser les préjugés, affirme le document. En ce sens, une expérience a été vécue par les administratrices et les administrateurs, qui se sont virtuellement placés dans une situation de pauvreté : être une mère assistée sociale avec deux enfants et tenter de boucler son budget. Cet exercice a représenté un point de départ pour réfléchir à la situation des personnes en situation de pauvreté. Le lancement officiel du document, le 30 novembre 2011, donne lieu à la première d'une série de conférences qui seront prononcées par le président du comité de développement social, Marc De Koninck. Le rayonnement du document et des conférences dépassera largement le seul territoire de l'organisation.

Depuis Québec jusqu'en Outaouais, en passant par la Mauricie, l'Estrie et Montréal, plusieurs organisations manifestent leur intérêt à relayer le message dans leur milieu respectif – éducation, milieu des affaires, milieu communautaire, santé et des services sociaux, entre autres. Ainsi, depuis la parution du document jusqu'en octobre 2012, 18 conférences ont été données devant un auditoire total de plus de 1 200 personnes. Cette ouverture à une sensibilisation élargie s'inscrit dans la volonté de Centraide Québec et Chaudière-Appalaches de contribuer, dans la mesure de ses moyens, à faire évoluer des perceptions contre-productives agissant comme des obstacles à une véritable lutte contre la pauvreté, tant dans la population en général que chez les décideurs. Ce faisant, l'organisation fait écho à sa propre recommandation portant sur l'éducation du public quant aux causes et aux conséquences de la pauvreté contenue dans son mémoire présenté à la commission parlementaire entourant le projet de loi 112, en 2002.

Lors de ce sommet annuel de 2011, la question des orientations du mouvement est de nouveau sur le devant de la scène. Intitulé *Centraide aujourd'hui et demain : vivre et agir en bâtisseur communautaire*, ce sommet est l'occasion pour ses participants de revenir sur trois thèmes majeurs : l'attribution des fonds visant l'impact, l'accentuation des relations entre les partenaires, les organismes et la communauté et le renforcement des capacités communautaires (Centraide Québec et Chaudière-Appalaches, 2011a). Ces différents thèmes permettent aux participants de partager la vision qu'ils souhaitent voir se concrétiser pour l'avenir du mouvement. Il ressort des différents ateliers que certains participants considèrent le mouvement comme un agent de collaboration et tout autant que de concertation. Cette représentation montre que, de leur point de vue, le mouvement dépasse résolument le simple rôle de support financier à la communauté. L'expertise de Centraide Québec et Chaudière-Appalaches, sa connaissance des besoins du milieu, tout autant que sa capacité à jouer un rôle de veille sociale, sont des éléments nommés. La question de l'impact de l'action réalisée est également de nouveau présente, certains évoquant la nécessité de « prendre des risques calculés dans les investissements chez les organismes » ainsi que celle de « savoir ce qui entre dans le calcul de ces risques ». La question de l'évaluation, des priorités d'action et des outils de mesure à développer sont corrélés à ces différentes propositions. Il apparaît également que le mouvement pourrait aller encore plus loin en accroissant sa notoriété sur la place publique. « Soutenir les groupes dans leur gestion », « mutualiser les ressources », « outiller » et « partager les expertises » ou encore jouer un « rôle de mentor » pour les organismes sont également des avenues envisagées (Centraide Québec et Chaudière-Appalaches, 2011a : 6 et 10). L'idée est également lancée de « créer un centre de recherche d'impact social partagé avec les organismes associés et l'Université, incluant une publication annuelle sur l'état du communautaire » (*Ibid.* : 5). Différentes difficultés sont également mentionnées. Concernant cette question de l'impact déjà évoquée, on souligne que ce terme peut être porteur de représentations négatives, source d'inquiétude chez les organismes, car il demeure encore synonyme de compressions ou de restructurations. Par ailleurs, si l'impact dans un organisme précis peut être « facile à voir », « l'impact global est difficile » à cerner, puisqu'il pose la question d'une « vision d'ensemble » des actions réalisées (*Ibid.* : 8). Par ailleurs, certains participants estiment que l'orientation actuelle du mouvement peut le placer devant un paradoxe. Comment, en effet, concilier leadership et respect de l'autonomie des organismes (*Ibid.* : 10) ? L'identification de ce paradoxe montre que la définition des orientations du mouvement n'est pas sans poser un certain nombre de questions éthiques

essentielles. Le problème de « sédimentation », certains décrivant la « difficulté d'enlever des choses », « les initiatives qui s'empilent » ainsi que « la surabondance de certains services », apparaît également comme une contrainte avec laquelle l'organisation doit composer (*Ibid.* : 12). Par ailleurs, le fait que « les gouvernements pensent par silo » est une autre limite pointée du doigt, certains participants considérant que ceux-ci devraient « intégrer Centraide dans la défense de [leurs] priorités sociales », puisque « Centraide a la notoriété et la connaissance pour devenir un incontournable et la voix des plus démunis » (*Ibid.* : 12).

2.4. Synthèse du chapitre

Nous avons vu comment Centraide Québec et Chaudière-Appalaches a dû composer avec les éléments de contexte qui ont exercé une influence certaine sur ses orientations. D'abord associée aux œuvres diocésaines, l'organisation a contribué à la prestation de services sociaux et de bien-être sur le plan financier et en matière de planification. Comme c'était le cas ailleurs dans le monde, il contribuait à la coordination des diverses initiatives philanthropiques sur le territoire du diocèse de Québec. Puis, avec la laïcisation de la société québécoise et dans la mouvance de la Révolution tranquille des années 1960, l'organisation s'est détachée de l'Église, s'est professionnalisée et a adopté un mode de fonctionnement calqué sur celui des entreprises modernes.

Le développement des politiques sociales et des mesures d'assistance caractéristiques de l'État-providence a également exercé une forte influence sur le fonctionnement de l'organisation. L'État-providence n'a pas remplacé la philanthropie, mais il l'a sans doute déplacée vers des activités qu'il ne pouvait pas prendre en charge en raison de sa nature technocratique et bureaucratique. Ainsi, Centraide Québec et Chaudière-Appalaches a abandonné son ambition de constituer le haut lieu de la planification sociale que l'État s'est chargé d'assumer avec ses instances régionales. Plutôt, après des efforts d'adaptation considérables, l'organisation s'est inscrite en complémentarité avec les politiques publiques en devenant un levier financier pour les organismes actifs dans la résolution des problèmes sociaux.

L'établissement de cette fonction n'allait pas de soi dans les années 1970. Certaines orientations de Centraide Québec et Chaudière-Appalaches étaient marquées par son histoire et par les acteurs qui le constituaient. Les organismes communautaires auxquels il voulait s'allier et avec lesquels il souhaitait collaborer étaient diversifiés, comme c'est le cas encore aujourd'hui. Comme bien des organisations ouvertes sur la société civile, Centraide Québec et Chaudière-Appalaches a été influencé par les débats de société accompagnant les mouvements sociaux.

La crise fiscale et les limites rencontrées par l'État-providence en matière de dévitalisation territoriale ont constitué, dans les années 1980, une opportunité pour Centraide Québec et Chaudière-Appalaches. Une fois encore, mais sur un autre plan, l'État-providence montre des limites au sens où il peut difficilement prendre l'initiative en faveur du relèvement social et économique local, bien que son appui soit indispensable. En ce sens et dans un autre contexte, la dynamique associative et philanthropique a démontré une fois de plus sa pertinence, qui est devenue, depuis le début des années 1990, nécessairement

complémentaire à l'action publique. Bien sûr, la question de la répartition des ressources demeure un enjeu qui persiste encore de nos jours.

Centraide Québec et Chaudière-Appalaches a toujours reflété son époque, que ce soit autrefois ou dans la période la plus récente où la société est en transformation rapide. Les problématiques sociales sont plus complexes, le monde associatif est de plus en plus diversifié, la philanthropie en général change et les cycles économiques montrent beaucoup d'imprévisibilité. Dans un tel contexte, l'accès à l'information, la réflexivité et l'anticipation deviennent des atouts. D'ailleurs, à Centraide Québec et Chaudière-Appalaches, les moments de réflexion sont devenus systématiques et les besoins d'informations spécifiques amènent l'organisation à vouloir procéder à des études et à des démonstrations empiriques convaincantes.

3. La mission de Centraide Québec et Chaudière-Appalaches et ses acteurs

Après avoir exposé les faits saillants de l'histoire de Centraide Québec et Chaudière-Appalaches, nous décrivons maintenant sa situation actuelle. Ce chapitre est d'abord consacré à sa mission telle que l'organisation la définit en 2012. Il porte ensuite sur les différents acteurs qui s'y impliquent.

3.1. La mission

Dans son mémoire portant sur le projet de loi n° 112 visant à lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale, Centraide Québec se définissait ainsi :

Centraide Québec est un organisme de développement social à caractère bénévole, qui organise une campagne de financement annuelle pour les organismes communautaires et bénévoles de son milieu. Centraide Québec leur redistribue, en dons et en services, plus de 85 % des fonds recueillis afin d'aider les membres de sa communauté. Il est depuis longtemps connu comme un organisme de bienfaisance ; cependant, son action n'a pas que des perspectives d'aide immédiate et de dernier recours. Fondé sur l'entraide, l'organisation communautaire et la participation des personnes à la définition et à l'orientation des solutions à leurs besoins, Centraide Québec constitue, de concert avec ses organismes associés, un levier de développement social tourné vers l'implantation de nouvelles pratiques sociales respectueuses de la dignité et de l'intégrité des personnes. Il contribue donc de façon significative, par l'intermédiaire des organismes qui lui sont associés, à l'animation et au développement de la dynamique sociale des communautés, de même qu'à répondre à de nombreux besoins sociaux (Centraide Québec, 2002b : 4).

Cette présentation traduit d'une autre manière les objets fixés par l'organisation dans les lettres patentes supplémentaires de 2007. Ces objets sont nommément rappelés comme suit dans les règlements généraux :

Encadré 3.1 : Objets de la mission définis dans les lettres patentes supplémentaires de la corporation en 2007

1. Promouvoir le bien-être de la population et contribuer au développement social des régions de Québec – Capitale-Nationale et de Chaudière-Appalaches.
2. Prélever, recevoir, administrer les dons provenant de sources privée et publique, les distribuer et les partager dans le meilleur intérêt de sa collectivité.
3. Sensibiliser le public en général et les différents gouvernements aux besoins de la population en matière de bien-être.
4. Susciter et encourager toute entreprise et œuvre de partage social et de bien-être.
5. Analyser les problèmes sociaux et éclairer les œuvres sur ces besoins.
6. Collaborer avec les différents organismes, publics ou privés, de partage social et de bien-être, et avec les différents gouvernements, à l'établissement de mesures sociales destinées à améliorer les conditions de vie des individus, notamment les plus vulnérables.
7. Aider, par tous les moyens, à la sauvegarde et à l'enrichissement des valeurs de partage social et de mieux-être de la collectivité, et travailler au développement des ressources qui contribuent au maintien ou à l'accroissement de ces valeurs.
8. Entreprendre toute action qui contribue ou qui est de nature à contribuer à l'amélioration des conditions économiques et sociales des personnes et des communautés les plus vulnérables.
9. En cas de liquidation de la corporation ou de distribution des biens de celle-ci, ces derniers seront dévolus à un organisme de bienfaisance dûment reconnu, enregistré en vertu de la Loi de l'impôt sur le revenu (Canada) et exerçant les mêmes buts et objectifs ou des activités analogues.

Source : Centraide Québec et Chaudière-Appalaches, 2011b, annexe 1.

L'année 2006 s'est révélée très importante, comme nous l'avons évoqué dans le chapitre précédent, puisque l'organisation a notamment mis à jour sa mission. Celle-ci place au premier plan le développement social des deux régions administratives concernées. La mission comporte les éléments d'appui financier, de sensibilisation, d'analyse, de partenariat visant la lutte contre la pauvreté et d'intervention relativement aux politiques sociales de redistribution de la richesse.

Toujours en 2006, Centraide Québec a exprimé autrement cette mission en la synthétisant sous forme d'énoncé et en la précisant sous l'angle de sa vision, de ses valeurs et de ses orientations stratégiques. Le tableau suivant rend compte de cette conceptualisation.

Tableau 3.1 : Définition de la mission de Centraide en 2007

L'énoncé de mission	Mobiliser le milieu et rassembler les ressources afin de contribuer au développement de communautés solidaires et d'améliorer les conditions de vie des personnes en situation de vulnérabilité, et ce, en partenariat avec les organismes communautaires.
La vision	Bâtir des communautés d'entraide en incitant les citoyens à l'action et en suscitant l'action concertée. Centraide Québec et Chaudière-Appalaches veut contribuer à faire des régions de son territoire des milieux où il fait bon vivre. Il veut mettre à profit sa capacité de rassembler et de mobiliser pour améliorer la qualité de vie des personnes et des communautés les plus vulnérables.
Les valeurs organisationnelles	<p>La solidarité Centraide reconnaît que la solidarité est une valeur à promouvoir dans les relations interpersonnelles. Elle entraîne, pour les uns, l'obligation morale de ne pas nuire aux autres. La solidarité croît de concert avec la responsabilité.</p> <p>Le bénévolat et la participation citoyenne Centraide reconnaît que le bénévolat est une valeur importante de notre culture et de notre société. Centraide considère la participation des citoyens comme essentielle au fonctionnement tant de lui-même que des organismes auxquels il accorde un soutien financier.</p> <p>Le respect de la personne Dans le respect de la personne humaine, Centraide favorise l'autonomie de celle-ci, sa responsabilisation ainsi que sa prise en charge par elle-même comme autant de qualités essentielles à la sauvegarde de sa dignité.</p> <p>La justice sociale Centraide croit que la réduction de la pauvreté constitue l'un des principaux enjeux pour l'édification d'une société meilleure et plus juste envers tous ses membres.</p>
Les orientations stratégiques	<p>Promouvoir l'entraide, la solidarité et susciter l'engagement des citoyens. [...]</p> <p>Agir sur la pauvreté et les facteurs de vulnérabilité des personnes. [...]</p> <p>Contribuer au développement des collectivités, notamment les plus vulnérables, et au renforcement des capacités communautaires. [...]</p> <p>Gérer Centraide comme un bâtisseur communautaire. [...]</p>

Source : Extraits de Centraide Québec et Chaudière-Appalaches, 2008a.

Dans les orientations stratégiques mentionnées dans ce tableau, un exercice de repérage des finalités de l'organisation permet de relever un certain nombre de mots-clés dont certains se retrouvent dans l'énoncé de mission : « développement des communautés », « communautés solidaires », « communautés d'entraide », « engagement social et participation citoyenne » et, enfin, « amélioration des conditions de vie des personnes et des communautés les plus vulnérables » (Centraide Québec et Chaudière-Appalaches, 2008a).

3.2. Les acteurs à l'interne

Les informations relatives aux acteurs qui œuvrent à l'intérieur de Centraide Québec et Chaudière-Appalaches s'inspirent largement des règlements généraux adoptés par l'assemblée générale et dont la dernière révision a eu lieu en mai 2011.

3.2.1. L'organigramme

La présentation de l'organigramme donne le premier aperçu des acteurs à l'interne (voir l'annexe 2). Avec ce schéma à l'esprit, nous pouvons à partir de maintenant situer les différentes composantes de l'organisation sur les plans de la gouvernance et des opérations.

3.2.2. Sur le plan de la gouvernance

La gouvernance comprend les modalités selon lesquelles une société se dirige, se gouverne et se gère (Nations Unies, 2011 : 6). Elle renvoie donc aux différents mécanismes qui délimitent les pouvoirs et encadrent les décisions des dirigeants (Charreaux, 2006). Pérez (2003) élargit cette notion en l'apparentant à un dispositif institutionnel et comportemental qui régit les relations entre les dirigeants d'une organisation et les parties concernées par le devenir de cette organisation.

En ce qui concerne Centraide Québec et Chaudière-Appalaches, son statut juridique d'organisme sans but lucratif la soumet à la troisième partie de la loi québécoise sur les compagnies, qui comporte certaines dispositions touchant notamment l'assemblée générale et le conseil d'administration. Dans le prochain chapitre consacré à la dimension organisationnelle, nous reviendrons plus en détail sur ces deux acteurs incontournables de la gouvernance que sont l'assemblée générale et le conseil d'administration. Pour le moment, il suffit d'indiquer que l'on y trouve les règles usuelles voulant que l'assemblée générale élise le conseil d'administration et qu'elle approuve les rapports financiers ainsi que les rapports d'activité de Centraide. À titre indicatif, 250 personnes étaient présentes à l'assemblée générale annuelle du 3 mai 2011 (*CentraidExpress*, édition du 11 juin 2011).

Par ailleurs, le conseil d'administration de l'organisation met en place des comités statutaires qui documentent et inspirent ses décisions. Seuls les administrateurs peuvent faire partie de ces comités et il appartient au conseil de désigner la présidence. Parmi ces comités qui ont un pouvoir de recommandation, on trouve :

- le comité de gouvernance et déontologie. Il veille à la vie démocratique de l'organisation en assurant la relève au conseil d'administration et en favorisant l'implication des membres dans les travaux de l'organisation. Il met en place les procédures d'évaluation des administrateurs et du président-directeur général. En outre, il voit à la diffusion du cadre déontologique des Centraide du Québec (Centraide United Way Canada, 2007) ;
- le comité de vérification et finances. Il s'intéresse plus particulièrement à la bonne marche de l'administration financière, des mécanismes de contrôle et de vérification, de même qu'à la gestion des avoirs de la corporation ;

- le comité des ressources humaines. Il avise le conseil d'administration en ce qui a trait aux stratégies et aux politiques touchant la nomination des cadres, la structure organisationnelle, la rémunération et la gestion des ressources humaines ;
 - le comité d'orientation stratégique. Il adresse des « recommandations au conseil d'administration sur les grandes orientations et questions fondamentales touchant le positionnement et le développement de la corporation ».
- (Centraide Québec et Chaudière-Appalaches, 2011b : annexe 2).

3.2.3. Sur le plan opérationnel

Si l'on retient le critère de la rémunération, la réalisation des activités de Centraide Québec et Chaudière-Appalaches s'appuie sur deux catégories d'acteurs : les salariés et les bénévoles.

3.2.3.1. Les salariés : la direction générale et les secteurs

Au début de 2012, au moment de recueillir les informations pour cette monographie, Centraide Québec et Chaudière-Appalaches compte un peu plus de 38 salariés, soit 33 femmes et 5 hommes. L'équipe des salariés est répartie dans une direction générale et cinq équipes, désignées par le terme « secteurs », au sein desquelles un certain nombre de tâches sont partagées.

La direction générale

Un premier groupe de salariés fait équipe autour de la direction générale où l'on trouve, en 2012, le président-directeur général, l'adjointe à la direction et une secrétaire-réceptionniste.

Nommé par le conseil d'administration, le président-directeur général exerce les attributions prévues par les règlements généraux et que décrit l'encadré qui suit.

Encadré 3.2 : Attributions et devoirs du président-directeur général

Étudier, proposer des politiques au Conseil et les mettre en œuvre.

Exercer un contrôle et une surveillance générale sur toutes les affaires de la corporation et être membre *ex officio* de tous les comités ; mettre en œuvre les politiques adoptées par le Conseil avec tous les pouvoirs nécessaires pour gérer les affaires de la corporation à l'exception de ceux qui sont du ressort exclusif du conseil d'administration, ou de l'assemblée générale.

Assumer la direction avec pouvoir d'engager et de congédier tout employé et tout dirigeant qui n'est pas administrateur, conformément aux directives du Conseil.

Pouvoir agir comme secrétaire de la corporation.

S'acquitter des autres fonctions que le Conseil lui confie.

Source : Centraide Québec et Chaudière-Appalaches, 2011b : 18.

La direction se situe en interface avec le conseil d'administration et une bonne partie des opérations de l'organisation. Quant au président-directeur général, on lui confie un double mandat : s'assurer du bon fonctionnement du conseil d'administration et veiller à la mise en œuvre de ce que souhaite ce dernier. Un informateur explique que le président-directeur général vise en fait à bien servir ce conseil d'administration et, avec son équipe, à apporter tout le contenu et toute l'information nécessaires pour que le conseil soit en mesure de prendre des décisions éclairées. Par ailleurs, le président-directeur général suit les orientations stratégiques et supervise le travail des différents secteurs. Pour y arriver, un comité de direction, composé des directions de chacun des secteurs, se réunit tous les quinze jours. Il s'agit alors pour le président-directeur général de s'assurer que les directions de chaque secteur travaillent dans le sens des orientations fixées. C'est également l'occasion pour lui d'envisager les ressources à octroyer à ces directions afin qu'elles soient en mesure de poursuivre ces orientations et de répartir adéquatement les outils et moyens disponibles pour répondre aux besoins des membres du personnel. Le président-directeur général veille, enfin, à ce qu'une cohérence et un travail d'équipe se mettent en place entre les différentes directions.

Le secteur Administration

Comme son nom l'indique, ce secteur gère l'ensemble des tâches administratives et comptables relatives au fonctionnement de Centraide Québec et Chaudière-Appalaches. Les personnes qui y travaillent assument également une responsabilité importante pour le secteur Campagne, puisqu'elles recueillent et saisissent l'ensemble des données qui se trouvent dans les rapports des différents directeurs de campagne.

Le secteur Campagne

L'objet de ce secteur concerne les ressources nécessaires à la réalisation de la mission de Centraide Québec et Chaudière-Appalaches. Notre informatrice explique qu'il s'agit des montants amassés au cours de la campagne annuelle et également d'autres types de ressources, tels que les dons de matériel et les offres de services mis gracieusement à la disposition de l'organisation.

Le secteur Campagne est composé d'une directrice et de cinq coordonnateurs de campagne, c'est-à-dire des professionnels ayant pour mandat de soutenir les équipes des différentes divisions du comité de campagne. Nous verrons plus loin que les divisions concernent soit des territoires, soit des secteurs d'activité, où des équipes travaillent pour réaliser la sollicitation. Puisque les contributions proviennent en grande partie des milieux de travail, les professionnels du secteur Campagne connaissent les différentes cultures d'entreprises, le monde des affaires et le marketing.

Comme d'autres secteurs et de façon particulière, le secteur Campagne constate des changements en philanthropie, ajoute notre informatrice. Les individus et les organisations ne voudraient plus seulement donner de l'argent, mais souhaiteraient être en mesure d'apprécier l'impact de leur don. Les donateurs seraient prêts à offrir d'autres types de ressources que l'argent et chercheraient désormais à se rapprocher des organismes et des communautés. Notre informatrice évoque le passage d'une « relation transactionnelle » centrée sur la collecte de fonds à une « démarche relationnelle » avec des donateurs. Partageant la vision de Centraide Québec et Chaudière-Appalaches, ceux-ci passent du

statut de « prestataire de services » ou de « bailleur de fonds » à celui de « bâtisseur communautaire ». Notre informatrice remarque d'ailleurs que les dons majeurs augmentent et qu'ils reposent sur une relation étroite entre l'organisation et le donateur.

Dans ce contexte de changement des pratiques du don, le secteur Développement philanthropique a été récemment créé. Le secteur Campagne entretient par ailleurs des relations étroites avec le secteur Marketing et communication, qui développe les outils médiatiques utilisés en cours de campagne.

Le secteur Développement philanthropique

Créé en 2009, le secteur Développement philanthropique détient le double mandat d'assurer le développement ainsi que le suivi des dons majeurs et des dons planifiés. Avant cette date, ces types de dons ne faisaient pas l'objet d'une attention particulière, sans doute parce qu'ils n'étaient pas encore très nombreux. D'après notre informatrice, il s'agit d'un autre élément nouveau dans la philanthropie qui a incité Centraide Québec et Chaudière-Appalaches à s'y intéresser de plus près. Quelques professionnels du secteur Campagne se sont joints au secteur Développement philanthropique et poursuivent aujourd'hui sa structuration. Le nouveau secteur veut relever les défis de la sensibilisation du public et de la fidélisation des donateurs.

Le secteur Soutien au développement des communautés

Mis en place en 2010, ce secteur résulte de la fusion de deux directions, soit celle de l'attribution de fonds et celle du développement communautaire, créée en 2003. Le changement était motivé par l'orientation qu'a prise l'organisation au milieu des années 2000 d'agir en tant que « bâtisseur communautaire ». Une informatrice explique qu'une direction se consacrant spécifiquement à l'attribution des fonds entretenait la perception que le rôle de Centraide se limitait pratiquement à celui de bailleur de fonds. Par ailleurs, dans un document interne, on soutenait l'intégration des deux directions, qui pouvait favoriser les relations avec les organismes et optimiser les ressources humaines.

Le mandat du secteur Soutien au développement des communautés consiste à assurer, avec l'équipe des bénévoles du CARO, l'attribution des fonds aux organismes associés ainsi qu'à coordonner les projets de développement communautaire. Le secteur fait siennes les trois orientations stratégiques du mouvement, telles qu'elles ont été définies en 2007, à savoir la promotion de l'entraide, l'action sur la pauvreté et le renforcement des capacités communautaires. Ses priorités d'investissement résultent d'un processus d'analyse appuyé sur une connaissance du territoire, des dynamiques dans les différentes communautés et de leurs besoins.

La direction du secteur est appuyée par une équipe de personnes dont certaines sont plus spécifiquement responsables de l'attribution des fonds et d'autres, du développement des communautés. Dans le groupe, la chef d'équipe donne un appui à la directrice, avec qui elle collabore de près, et elle assume plus spécifiquement la responsabilité du processus d'attribution des fonds, ce qui l'amène à travailler étroitement avec le CARO. Elle vérifie l'élaboration des différents documents de suivi et autres, s'assure du respect des échéanciers et fait en sorte que les bénévoles reçoivent la formation appropriée. L'équipe compte également une agente de développement qui intervient plus spécifiquement en

mobilisation des communautés. Cette personne réalise des études de milieu en partenariat avec les organismes et les communautés, elle accompagne différents groupes dans la réalisation de leur projet, soutient leur mobilisation et favorise la mise en relation de Centraide Québec et Chaudière-Appalaches avec les communautés de son territoire. La mise en rapport de l'organisation avec le milieu facilite par la suite l'établissement des diagnostics et des plans d'action. L'équipe bénéficie par ailleurs du travail d'une autre agente de développement qui concentre ses efforts sur la première orientation stratégique de l'organisation relative à la promotion de l'entraide. Par exemple, elle appuie l'activité *Matinée scolaire de l'entraide*¹ et *Ados solidaires*². Enfin, l'agente de recherche complète l'équipe. Selon les besoins exprimés, elle collecte et analyse les informations pertinentes, qu'elles soient de nature statistique ou documentaire. Elle les fait ensuite parvenir à un secteur ou un groupe particulier et, au besoin, à toute l'organisation.

Le secteur Marketing et communication

Structuré depuis une vingtaine d'années, ce secteur produit les moyens de communication de l'organisation, tels que les documents pour la sollicitation, la carte de souscription, les lettres types, les affiches, les messages publicitaires, etc. L'équipe contribue notamment aux activités des secteurs Soutien au développement des communautés et Campagne. Ainsi, lorsque la préparation de la campagne annuelle est engagée, le secteur Marketing et communication est responsable du « contenant », c'est-à-dire de la forme du message, tandis que le secteur Campagne réfléchit au contenu qu'il souhaite véhiculer. Des réunions formelles permettent aux deux secteurs de procéder aux arrimages nécessaires. Par ailleurs, le secteur Marketing et communication conçoit la facture des documents qui font état des réalisations de l'organisation, par exemple, ou des outils publicitaires relatifs aux différents événements qu'elle organise. Ainsi, le secteur s'implique chaque année dans la vingtaine d'événements organisés par Centraide Québec et Chaudière-Appalaches, l'assemblée générale, le lancement de la campagne, les conférences de presse, les quatre dîners-conférences, les activités relatives au volet reconnaissance ainsi que le gala des Aînés solidaires. On comprend le propos d'une informatrice affirmant que l'équipe est soumise à des délais de production très serrés et rythmés par des échéances incompressibles.

¹ Comme l'indique Centraide Québec et Chaudière-Appalaches dans un dépliant, la « *Matinée scolaire de l'entraide* est une activité de sensibilisation à l'entraide et à l'engagement bénévole mise sur pied en 2000 par les 18 Centraide du Québec. Toutes les classes francophones et anglophones du 2^e cycle du primaire sur les territoires de la Capitale-Nationale et de Chaudière-Appalaches sont invitées à y participer. [...] À l'aide d'un cahier spécialement conçu pour l'activité, les élèves explorent et apprivoisent le monde de l'entraide. Par des jeux et des exercices à faire en classe, ils découvrent l'entraide spontanée et organisée. Guidés par leur professeur, ils ouvrent ainsi une porte sur le bénévolat et le milieu communautaire. L'activité se termine par la visite d'un bénévole ou d'un responsable œuvrant dans un organisme associé à Centraide qui témoigne en classe de son expérience personnelle d'entraide. »

² *Ados solidaires* s'adresse pour sa part aux élèves du secondaire, au premier cycle surtout, mais également aux autres cycles. Appuyé par l'agente de développement du secteur, le comité école et communauté conçoit une activité répondant à un besoin exprimé par l'école et la communauté. Grâce aux activités mises en œuvre, les participants renforcent leur sentiment d'appartenance à leur milieu et intègrent leur rôle de citoyen.

3.2.3.2. Les bénévoles et les comités

En 2011, Centraide Québec et Chaudière-Appalaches compte huit comités. Leur fonctionnement repose en grande partie sur la contribution de membres bénévoles et chaque comité bénéficie de la présence d'une personne salariée. Les comités représentent à la fois des espaces de réflexion et de concertation et des lieux de réalisation de tâches. Les comités ont des mandats définis par l'organisation et le conseil d'administration se donne une marge de manœuvre pour adapter l'action aux circonstances. Les comités bénéficient d'une certaine autonomie en définissant eux-mêmes leurs procédures de travail.

Le tableau suivant dresse la liste des huit comités qui seront présentés dans les prochaines pages. Il informe également sur leur direction, le nombre de leurs membres et les secteurs avec lesquels ils sont en collaboration.

Tableau 3.2 : Les comités à Centraide Québec et Chaudière-Appalaches en 2011

Comité	Direction	Membres (n)	Mixité	Secteurs collaborateurs
Cabinet de campagne 2011	Deux coprésidentes Deux vice-présidents	27	20 ♂ 7 ♀	Campagne Développement philanthropique Marketing et communication
Représentants délégués 2011	Pas de président	21	n. d.	Campagne
Comité des dons planifiés	Un président	7	5 ♂ 2 ♀	Développement philanthropique
Comité des donateurs majeurs	Un président	23	21 ♂ 2 ♀	
Comité des firmes d'experts	Pas de président	3	3 ♂	
Comité d'attribution et de relations avec les organismes (CARO)	Un président	45*	31 ♂ 14 ♀	Soutien au développement des communautés
Comité de développement social (CDS)	Un président	7	4 ♂ 3 ♀	
Comité des Aînés solidaires	Un coprésident et une coprésidente	9	6 ♂ 3 ♀	

* En 2012, selon le site internet de Centraide Québec et Chaudière-Appalaches consulté en octobre 2012.
Source : Centraide Québec et Chaudière-Appalaches, 2011c.

Le cabinet de campagne 2011

Sous la responsabilité de deux coprésidentes et deux vice-présidents, le cabinet de campagne compte plus de 20 membres qui occupent, dans leurs milieux professionnels respectifs, une fonction de directeur ou directrice générale. Fonction qui leur permet sans doute de disposer d'un pouvoir d'influence, mais également d'avoir accès à un réseau pouvant les servir avantageusement pour la campagne.

Le cabinet de campagne couvre trois divisions territoriales et quatorze divisions thématiques. Ces divisions permettent de catégoriser et cibler des donateurs afin d'adapter la sollicitation à leurs caractéristiques. Chaque division est dotée par le secteur Campagne d'un répertoire des entreprises pour lesquelles elle va coordonner les démarches de sollicitation. Les prochains tableaux présentent la liste des divisions, le nombre de comptes (c'est-à-dire le nombre d'entreprises) ainsi que le nombre d'employés dont chacune des divisions porte la responsabilité.

Tableau 3.3 : Divisions territoriales du cabinet de campagne 2011

Divisions	Nombre de comptes	Nombre d'employés inscrits
Division Appalaches	550	5 285
Division Charlevoix	521	3 192
Division Beauce-Etchemins	460	7 346

Source : *Divisions territoriales du cabinet de campagne 2011*, document interne.

Tableau 3.4 : Divisions thématiques du cabinet de campagne 2011

Divisions	Nombre de comptes	Nombre d'employés inscrits
Communauté	2 224	17 810
Éducation	556	25 213
Assurances et services financiers	286	10 348
Entreprises de services	196	11 573
Firmes informatiques	170	5 419
Entreprises industrielles	141	11 285
Mouvement Desjardins	139	12 816
Entreprises technologiques	137	4 566
Fonction publique fédérale	55	16 199
Santé et services sociaux	47	23 385
Municipalité	46	7 200
Université Laval	36	7 109
Hydro-Québec	4	3 570
Ministère de la Défense nationale	1	6 752

Source : *Divisions thématiques du cabinet de campagne 2011*, document interne.

Composée de bénévoles issus majoritairement du domaine des affaires, chaque division coordonne la sollicitation dans les différents milieux. Les professionnels de l'équipe permanente du secteur Campagne outillent les membres de ces comités afin que les objectifs de sollicitation retenus puissent être réalisés. Parmi les instruments fournis, retenons le répertoire des entreprises par division, l'historique des dons par entreprise et les fiches et rapports qui concernent chaque entreprise. À partir de ces données et soutenue par le professionnel de l'équipe permanente, chaque division de sollicitation est amenée à établir un plan d'action. Un objectif financier est décidé en fonction de ce que les membres connaissent de l'historique de campagne des différentes entreprises de la division.

Ces différents objectifs sont ensuite colligés et mis en perspective avec les besoins des organismes communautaires, préalablement définis par le secteur du Soutien au développement des communautés. La définition de cet objectif de campagne prend par ailleurs en compte les réalités économiques des entreprises. Si l'une de ces entreprises, qui investissait des sommes substantielles auprès de Centraide Québec et Chaudière-Appalaches, ferme ou doit subir une restructuration, l'organisation devra tenir compte de ce manque à gagner. De manière générale, selon une informatrice, les besoins globaux des organismes du territoire peuvent être chiffrés à environ 12 millions de dollars. Alors que l'organisation a été en mesure d'investir plus de 9 millions ces dernières années, un manque à donner de près de 3 millions demeure et représente un défi à relever pour les bénévoles.

Au sein du cabinet de campagne, il existe un comité dénommé comité de la relève. Créé en 2008, ce comité est issu des constats relatifs à la nécessité d'impliquer les jeunes en philanthropie, formulés lors du sommet annuel de cette année-là. En effet, on a observé qu'il demeure difficile de mobiliser les jeunes à la cause des Centraide. Les différentes analyses des campagnes montrent que ce sont majoritairement les baby-boomers proches de la retraite qui sont donateurs. Au cours du sommet annuel de 2008, sensibiliser les 25-40 ans à la culture du don et de l'engagement social est par conséquent apparu comme une priorité. Le comité de la relève est composé de huit jeunes qui entreprennent des actions pouvant favoriser l'implication du groupe cible. Par exemple, au cours de sa première année d'existence, le comité a organisé une tournée médiatique avec un jeune ayant eu un parcours difficile ; il s'agissait de montrer comment un organisme associé à Centraide Québec et Chaudière-Appalaches avait pu soutenir ce jeune. Cette initiative a ensuite été reprise par le secteur Marketing et communication. Le comité a tenu par ailleurs des 5 à 7 et organisé les petits déjeuners de l'engagement social. Au cours de ces activités matinales, les jeunes gens d'affaires présents ont notamment rencontré différents leaders de la communauté, dont Michel Dallaire, Yvon Charest et Régis Labeaume, afin de partager leurs points de vue sur la question de l'engagement social. En plus de ces activités de sensibilisation, le comité de la relève produit du matériel visant la transmission du message de l'organisation vers les jeunes. Destiné aux responsables de campagne en milieu de travail, un document présente ainsi les stratégies et le vocabulaire à adopter afin que les jeunes puissent se sentir interpellés par les messages.

Représentants délégués 2011

Nous avons vu que le cabinet de campagne permet à Centraide Québec et Chaudière-Appalaches de constituer un maillage territorial, en particulier dans les entreprises, aux fins de sollicitation. Dans ces différents milieux, les liens sont maintenus grâce à l'implication des représentants délégués. Réunies en comité, 21 personnes travaillent en lien étroit avec le cabinet de campagne et son secteur responsable. Un représentant délégué soutient ainsi le directeur de campagne auprès des employés et intervient dans les milieux de travail afin d'aider à la réalisation de la campagne. Cette personne assure de ce fait le prolongement du cabinet de campagne au sein des entreprises. Le représentant délégué peut être retraité ou faire l'objet d'un prêt ponctuel de service à Centraide Québec et Chaudière-Appalaches par son employeur. Les représentants délégués forment une équipe atypique dont le statut est à mi-chemin entre le professionnel et le bénévole.

Le comité des donateurs majeurs

En partenariat avec le secteur Développement philanthropique, le comité des donateurs majeurs a pour mission de recueillir auprès d'individus des dons substantiels. La sollicitation procède bien sûr différemment de la campagne en milieu de travail. Selon une informatrice, elle consiste à établir une relation directe et durable avec le donateur majeur.

Le comité des dons planifiés

Selon une informatrice, le comité des dons planifiés reste « à développer ». On souhaite qu'il puisse, au même titre que le comité des donateurs majeurs, jouer un rôle de relais et de facilitateur entre Centraide Québec et Chaudière-Appalaches et les personnes potentiellement à même de faire d'un don planifié.

Le comité des firmes d'experts

Composé de notaires et de comptables, le comité des firmes d'experts offre un soutien technique aux personnes qui envisagent un don majeur ou un don planifié. Les membres de ce comité ne se réunissent pas, mais ils peuvent être sollicités pour répondre aux questions d'un particulier, par exemple.

Le comité d'attribution et de relation avec les organismes (CARO)

Si le cabinet de campagne et les représentants délégués sont les deux comités responsables de la collecte des fonds nécessaires à la réalisation de la mission de Centraide Québec et Chaudière-Appalaches, le comité d'attribution et de relation avec les organismes (CARO) doit pour sa part réaliser le travail d'évaluation des demandes des différents organismes. En 2011, ce comité – créé en 1986 – comptait 36 bénévoles (Centraide Québec et Chaudière-Appalaches, 2012 : 11), puis 45 en 2011, comme l'indique le tableau 3.2. Des retraités, des employés et des étudiants composent le comité et une partie d'entre eux est renouvelée chaque année. Le comité de coordination du CARO, désigné par le terme « coco du CARO » pour les intimes, accompagne la démarche globale de ce comité. Lorsque l'organisation accueille de nouveaux organismes associés, on retrouve des bénévoles du comité des nouveaux investissements communautaires au CARO, ce qui ne fut pas le cas en 2011.

La quarantaine de bénévoles impliqués dans le CARO sont répartis en différents groupes, supervisés par un responsable de comité ainsi que par un membre de l'équipe permanente.

Ces différentes équipes procèdent à l'évaluation des demandes des organismes, puis préparent leurs recommandations finales qu'elles transmettent ensuite au comité de coordination. Celui-ci les étudie avant de les présenter au conseil d'administration. En 2011, les 36 bénévoles ont consacré plus de 1 500 heures à leur engagement (Centraide Québec et Chaudière-Appalaches, 2012 : 11). On dénombre 85 organismes qui étaient en analyse et 100 dans le processus de reconduction.

Bénéficiant d'une formation préalable, les membres peuvent également compter sur un guide détaillé qui leur permet de statuer sur les demandes de financement reçues (Centraide Québec et Chaudière-Appalaches, 2011d). Différents référentiels présentent les critères d'appréciation d'une demande qui sont regroupés en quatre domaines :

- la mission et les services de l'organisme ;
- l'action locale ;
- la vie associative, la gouvernance et le bénévolat ;
- le volet administratif et financier.

Pour cette dernière section, un document spécifique, intitulé « Motif de la demande d'augmentation », permet aux bénévoles d'évaluer la pertinence de la demande financière, selon si son motif est de permettre la consolidation ou le développement de l'organisme.

Concrètement et à titre d'exemple, dans la partie relative à la mission et aux services de l'organisme, le bénévole identifie notamment quelle est la pertinence sociale de l'organisme et dans quelle mesure celui-ci s'inscrit dans les orientations de la corporation. Trois attentes pouvant correspondre à des indicateurs de mesure de ce premier critère sont précisées dans le guide :

- L'organisme connaît les besoins sociaux dans son milieu et se tient à l'affût des nouveaux besoins et des solutions qui peuvent émerger.
- Il répond à ces besoins en offrant des services cohérents avec sa mission.
- Il utilise les moyens nécessaires pour rejoindre et desservir la clientèle cible et assurer son accès à ses activités. (Centraide Québec et Chaudière-Appalaches, 2011d : 1)

Ainsi sont évalués en détail les organismes selon les critères des quatre domaines. L'appréciation de la situation globale de l'organisme analysé est peu à peu élaborée. Un tableau synthétique termine la démarche d'évaluation de l'organisme en décrivant ses forces et ses faiblesses.

Une dernière partie intitulée « Général » clôt le guide et fournit au bénévole différentes informations pouvant lui être utiles, de même qu'une liste des abréviations fréquemment utilisées. On y trouve par exemple des aide-mémoires relatifs à la question de la pauvreté et des extraits du rapport du Conseil national du bien-être social de 2011. Présentées de manière pédagogique, ces informations peuvent guider le bénévole dans son analyse.

Avec le temps, le CARO raffine ses critères et ses procédures. Ainsi, depuis 2010, la précision des critères d'évaluation amène les bénévoles à considérer des éléments d'analyse organisationnelle. Une informatrice explique que l'évaluation réalisée tient compte

désormais de la capacité d'actualisation et de renouvellement des organismes demandeurs. On estime en effet qu'un organisme au sein duquel la vie associative est dynamique et génératrice d'une implication bénévole significative sera plus en mesure de s'ajuster aux changements de contexte.

Le comité de développement social (CDS)

Le chapitre précédent a fait état des réalisations du comité de développement social, qui soulevait en 1996 l'importance pour Centraide Québec et Chaudière-Appalaches d'élaborer un « discours social » qu'il puisse porter sur la place publique. Le comité a par ailleurs réalisé des publications portant sur les conséquences de la pauvreté (1998), ses coûts pour la société (2000), la responsabilité générale quant à ce phénomène (2003) et les préjugés à son égard (2011). Le comité s'est également impliqué en 2002 dans la rédaction du mémoire de Centraide à l'occasion de la commission parlementaire précédant l'adoption du projet de loi 112 relative à la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale. Ce bref rappel donne le ton sur la nature de ce comité que l'on peut définir en partie comme un laboratoire de réflexion. Le comité voit également à proposer des recommandations aux membres de l'organisation sur des sujets que ceux-ci peuvent lui soumettre ou sur lesquels les membres du comité eux-mêmes souhaitent faire porter leurs réflexions. Ainsi, le comité a notamment pu apporter un point de vue sur des questions particulières, telles que la pertinence du financement des maisons de jeunes, ou sur des questions plus générales quant aux orientations de Centraide.

Le comité se renouvelle selon le principe de la cooptation et selon le critère de l'implication sociale des personnes. Un informateur décrit le comité comme un « espace de réflexion stimulant, reposant sur l'engagement et la qualité des personnes présentes ». La principale ressource du comité réside dans ses membres et dans la présence de l'agente de recherche de l'organisation qui appuie le comité sur les plans de la recherche documentaire et de la rédaction.

La nature du mandat, portant sur la recherche, l'analyse et la réflexion créative, suppose de l'autonomie. On le remarque d'ailleurs pour ce qui est du recrutement basé sur la cooptation ainsi que pour le fonctionnement interne. Les membres fixent eux-mêmes la fréquence de leurs rencontres en fonction du travail à réaliser et ils peuvent opter pour une période d'arrêt après la parution d'un document, par exemple. Le comité nourrit « des interactions fournies avec le conseil d'administration auquel il présente ses projets de publication », ajoute notre informateur.

On peut retenir que le CDS a représenté un des facteurs qui ont permis à l'organisation de changer de paradigme en passant de strict « collecteur de fonds » à organisme reconnu pour ses préoccupations relativement aux questions de pauvreté. D'après certains témoignages, le prochain défi du CDS consiste à aider Centraide Québec et Chaudière-Appalaches à réagir davantage aux événements d'actualité qui peuvent le concerner.

Le comité des Aînés solidaires

Au début de l'an 2000, le comité des aînés amis de Centraide Québec a mis en place le comité des Aînés solidaires. On visait alors à regrouper les personnes retraitées autour de Centraide afin qu'elles puissent s'investir concrètement dans la lutte contre la pauvreté. Le

comité s'adresse d'abord « aux personnes âgées engagées dans la lutte contre la pauvreté, l'isolement et l'exclusion sociale pour les inviter à joindre un réseau de personnes qui partagent les valeurs d'entraide et de solidarité envers leur communauté » (Aînés solidaires, 2012a). Doté de son propre site internet (www.ainessolidaires.com), le comité promeut l'engagement et la participation citoyenne des aînés et favorise la mise en réseau des différentes ressources. Un informateur explique que Centraide projette de rendre ce comité totalement autonome, en lui permettant de devenir une personne morale. Le tableau suivant mentionne et dénombre les adhérents au comité.

Tableau 3.5 : Adhérents au comité des Aînés solidaires (AS) en 2012

Catégories	Effectifs
Membres associatifs	29 associations de retraités 53 organismes communautaires 2 associations (autres)
Membres individuels	320
Membres honoraires	28
Personnes honorées comme AS de cœur	195
Organismes méritants pour leurs efforts à recruter et fidéliser les bénévoles de 50 ans ou plus	3

Source : Aînés solidaires, 2012b.

Un des membres du comité explique son sentiment d'appartenance à ce comité. Se désignant comme un « AS » (pour « Aîné solidaire »), il pointe du doigt l'épinglette fixée sur son veston et portant l'acronyme du comité. Outre ces éléments d'identité, un autre motif d'appartenance concerne les motifs pour lesquels s'engagent les personnes :

- Donner aux aînés un rôle de premier plan dans notre communauté locale, régionale, nationale.
- Créer des liens de générosité de haut en bas et de bas en haut de notre société.
- Susciter un climat d'optimisme, une grande vague de joie de vivre, de créativité à travers le Québec.
- Contribuer à vaincre les problèmes de pauvreté, d'exclusion, de solitude.
- Améliorer la société dans laquelle nous vivons et qui sera demain celle de nos enfants (tiré du dépliant d'adhésion).

Les membres de ce comité sont notamment sollicités dans le cadre de chantiers de travail. En juillet 2003, des AS ont par exemple « construit un patio pour les jeunes enfants fréquentant la Maison SSQ et leur ont ainsi aménagé une aire de jeux agréable et sécuritaire » (Centraide Québec et Chaudière-Appalaches, 2007a : 11). Une dynamique intergénérationnelle, autour de la question de l'entraide, s'est également mise en place, puisque les Aînés solidaires accompagnent également des adolescents dans des activités d'entraide au sein d'organismes de la région.

3.3. Le réseau

L'organisation entretient des rapports avec un très grand nombre d'organismes, et les personnes qui leur sont liées, qu'elles soient bénévoles ou salariées, établissent de très nombreux contacts. Pour répondre aux objectifs de description d'une monographie, nous privilégions ici les acteurs externes ayant un rapport direct avec l'accomplissement de la mission de l'organisation, c'est-à-dire les donateurs et les donataires.

3.3.1. Les donateurs

Nous savons que Centraide Québec et Chaudière-Appalaches mène sa campagne annuelle de financement principalement en milieu de travail. Comme nous le verrons plus en détail dans le cinquième chapitre portant sur ses opérations, l'organisation sollicite plusieurs milliers de personnes au cours d'une campagne.

Tableau 3.6 : Le nombre de personnes sollicitées lors de la campagne de 2010

Nature de la sollicitation	n
Personnes sollicitées en milieu de travail	185 000
Foyers sollicités par publipostage	96 147
Retraités sollicités	63 000
Personnes sollicitées par courrier adressé	5 377

Source : Centraide Québec et Chaudière-Appalaches, 2011e : 13.

Si nous étions assurés qu'une même personne n'avait pas été sollicitée au moins deux fois par les méthodes de sollicitation, nous pourrions conclure du décompte précédent que près de 350 000 personnes avaient été directement sollicitées en 2010. Il s'agit donc là de personnes ayant eu un type de contact avec l'organisation. Le fait de devenir donateur témoigne d'une proximité accrue et le prochain tableau donne une estimation du nombre de personnes qui apportent un appui tangible.

Tableau 3.7 : Le nombre de donateurs lors de la campagne de 2010

Types de donateurs	n
Donateurs	109 000
Personnes formant le Cercle des grands donateurs (entre 500 \$ et 2 499 \$)	2 278
Personnes formant le Cercle des donateurs majeurs (2 500 \$ et plus)	170

Source : Centraide Québec et Chaudière-Appalaches, 2011e : 13 et 15.

Un informateur fait remarquer que, pour atteindre 100 000 donateurs, il faut en solliciter le triple. À la liste des donateurs, nous devons ajouter les 72 grands partenaires, c'est-à-dire les organisations ayant versé 20 000 \$, ainsi que les personnes ou organisations à l'origine de la création des 151 Fonds SVP en 2010 (nous nous intéresserons à ces fonds dans la section 5.2.2.3.).

3.3.2. Les donataires

Concernant les donataires, les 185 organismes associés constituent la principale branche du réseau principal de Centraide Québec et Chaudière-Appalaches en la matière. Ces organismes sont présents dans des secteurs variés, comme en témoigne le tableau qui suit.

Tableau 3.8 : Nombre d'organismes donataires en 2010

Secteurs d'intervention	n
Action communautaire	28
Aide à la famille, aux femmes et aux hommes en difficultés	52
Aide à la jeunesse	25
Soutien aux personnes handicapées	21
Soutien en santé mentale	21
Soutien matériel	33
Soutien social	5
Total	185

Source : Centraide Québec et Chaudière-Appalaches, 2011e : 19.

La présentation de la filière des donataires devrait être complétée par les 15 initiatives de développement communautaire soutenues financièrement par Centraide en 2010. Nous pourrions également ajouter les différentes tables de concertation où est impliquée l'organisation, par exemple la Table de concertation sur l'itinérance et la Table de concertation sur la sécurité alimentaire. À leur tour, ces entités entretiennent des liens avec de nombreuses personnes et organisations, et, de ce fait, les ramifications du réseau de Centraide Québec et Chaudière-Appalaches s'étendent.

4. La dimension institutionnelle

La dimension institutionnelle renvoie aux règles du jeu managérial qui délimitent la latitude décisionnelle des acteurs et qui constituent le champ de la gouvernance ou du gouvernement de l'organisation (Charreaux, 2006). Autrement dit, la monographie s'intéresse aux règlements et aux mécanismes de décision qui permettent de comprendre le système politique de l'organisation présent non seulement dans ses règles du jeu (les règlements internes et les lois), mais également dans ses coutumes (Touraine, 1993 : 58-67 ; Bélanger et Lévesque, 1994). C'est ainsi que le chapitre s'intéresse d'abord aux règles internes. Par ailleurs, la dimension institutionnelle renvoie à différentes dispositions réglementaires qui concernent l'organisation et dont l'adoption relève de l'État (national ou local) ou d'une instance fédérative. C'est pourquoi une autre partie du chapitre est consacrée aux règles externes.

4.1. Les règles internes

Cette partie traite du statut juridique de Centraide Québec et Chaudière-Appalaches, des règlements internes, de la distribution formelle du pouvoir, de l'inclusion des acteurs dans le système politique et du pouvoir informel.

4.1.1. Le statut juridique

L'organisation est enregistrée au Québec en tant que compagnie à but non lucratif (troisième partie de la Loi sur les compagnies). Cette forme juridique fait notamment en sorte que l'assemblée générale représente l'instance ultimement responsable, que les délibérations fonctionnent selon le principe « une personne = une voix » (Centraide Québec et Chaudière-Appalaches, 2011 : 7, article 7e) et que les excédents budgétaires ne servent qu'à la mission de l'organisation. La loi donne ainsi un cadre légal général que respectent les règlements internes de l'organisme.

4.1.2. Les règlements et les politiques

Nous présentons ici le principal document qui établit la réglementation interne de l'organisation, c'est-à-dire les règlements généraux adoptés par l'assemblée générale et dont la dernière révision a eu lieu en mai 2011. Nous nous arrêtons également au code de déontologie, qui édicte les attitudes attendues des acteurs à l'interne.

Le texte de 28 pages intitulé *Règlements généraux* (Centraide Québec et Chaudière-Appalaches, 2011b) compte 13 chapitres, qui portent sur :

- la définition de certaines expressions utilisées dans le document ;
- les statuts de membres (ordinaires, corporatifs et honoraires) et les prérogatives de l'assemblée générale ;
- les modalités de fonctionnement du conseil d'administration ;
- les attributions des dirigeants (le président, le vice-président et le secrétaire) et de la direction générale ;
- l'abrogation des liens avec les autorités religieuses et sociales ;

- le mécanisme de création des comités et l'identification des quatre comités statutaires dont les mandats sont définis à l'annexe 2 des règlements généraux ;
- l'autorité pour signer les contrats ;
- la modalité de transmission des avis ;
- la façon de désigner le vérificateur ;
- le terme de l'année financière (le 31 décembre) ;
- l'adresse du siège social ;
- le sceau de Centraide.

En ce qui concerne les annexes, l'une fait état des mandats confiés aux comités statutaires, alors que l'autre reprend les objets de l'organisation que l'on trouve dans les lettres patentes supplémentaires de la corporation en 2007.

Quant au cadre déontologique (Centraide Québec et Chaudière-Appalaches, 2007b), il évoque des principes qui guident les attitudes et les comportements des représentants de l'organisation, des bénévoles et des salariés affectés à l'évaluation des besoins, à l'analyse des demandes financières ainsi qu'aux relations avec les organismes associés. Puisque ces aspects constituent des volets importants de la mission de l'entité, on comprend l'importance des balises réglementaires. Les personnes visées par le cadre déontologique s'engagent :

- à s'assurer de la meilleure connaissance des besoins, des problèmes sociaux touchés et de l'impact de l'action des organismes ;
- à évaluer, selon les orientations et les critères propres à chacun des Centraide, les demandes d'aide financière ;
- à procurer, dans la mesure du possible et dans les limites dans leur rôle, un soutien technique et professionnel aux organismes qui le demandent ou quand une situation le nécessite ;
- à établir de bonnes relations avec les organismes ;
- à respecter les valeurs et les conduites suivantes dans l'analyse des demandes d'aide financière :
 - l'impartialité dans la cueillette et l'analyse de l'information ;
 - le respect des organismes et de leurs représentants ;
 - le respect du caractère confidentiel de l'information utilisée dans l'analyse des demandes et la manipulation des dossiers ;
 - le respect de la mission et des interventions des organismes même si elles sont évaluées comme ne correspondant pas aux objectifs poursuivis par Centraide ;
 - l'impartialité assurant que les représentants de Centraide déclarent les situations de conflits d'intérêts qui les concernent ou tout autre lien avec les organismes ;
 - la solidarité envers l'équipe dans le travail et dans les recommandations ;
 - la solidarité envers les décisions de Centraide, reconnaissant ainsi que les comités d'analyse sont des comités de recommandation au conseil d'administration ;
 - l'accomplissement du rôle et des fonctions liés au mandat qui leur est confié au regard de l'attribution des fonds et des relations avec les organismes ;
- à respecter les contrats ou les protocoles d'entente établis entre Centraide et les organismes (Centraide Québec et Chaudière-Appalaches, 2007b : 9).

4.1.3. La distribution formelle du pouvoir

À proprement parler, deux instances assument le pouvoir dans l'organisation : l'assemblée générale et le conseil d'administration. Nous les présenterons ici en nous référant aux articles qui les concernent dans les règlements généraux (Centraide Québec et Chaudière-Appalaches, 2011). Nous verrons par ailleurs pourquoi les comités statutaires et les sommets annuels exercent également, selon nous, une influence au sein de Centraide Québec et Chaudière-Appalaches.

4.1.3.1. L'assemblée générale et les membres

Après le législateur qui a adopté la Loi sur les compagnies et délivré les lettres patentes, l'assemblée générale a préséance pour édicter les règles internes que l'on retrouve dans les règlements généraux (confirmation faite en page couverture des règlements généraux et à l'article 19). L'assemblée générale élit les membres du conseil d'administration (article 10) et vérifie les comptes de la corporation (article 34).

Selon Duval (2007), l'assemblée générale peut être vue comme la première instance représentative de la vitalité démocratique d'un organisme, « l'espace démocratique par excellence » (Duval, 2007 : 470). Ayant réuni plus de 200 personnes en 2011, l'assemblée générale constitue une des occasions pour les membres de se rencontrer et d'échanger sur les affaires de Centraide Québec et Chaudière-Appalaches. Selon un informateur, l'assemblée générale annuelle n'est pas le lieu privilégié de délibération sur les orientations et les grandes stratégies de l'organisation. Elle représente néanmoins un espace de rencontre entre les membres et les responsables de la gouvernance. Toujours selon notre informateur, la rencontre est l'occasion pour les participants de poser leurs questions en toute liberté.

L'assemblée générale est formée de trois catégories de membres :

- Les membres ordinaires. Il s'agit des personnes physiques qui doivent « établir, à la satisfaction du conseil, qu'[elles] s'intéresse[nt] à l'entraide et au soutien des plus démunis de la population desservie par la corporation » (article 4a).
- Les membres corporatifs. « À la discrétion du conseil d'administration », une association « d'entraide ou de soutien aux plus démunis » peut déléguer deux personnes (non salariées) pour la représenter à l'assemblée générale (article 4b).
- Les membres honoraires. Le conseil d'administration nomme les membres honoraires. Deviennent d'office membres honoraires les anciens présidents du conseil d'administration, de la campagne et du comité d'analyse et de relations avec les organismes (CARO) ainsi que tous les administrateurs ayant siégé au conseil d'administration pendant cinq ans ou plus (article 4d).

Au cours des dernières années, le conseil d'administration a convenu de porter à la hausse le nombre de membres et de préciser davantage certains aspects du membership. Les nouveaux membres doivent désormais adresser une demande formelle au mouvement et payer une cotisation d'admission. Leur candidature est ensuite validée par le conseil d'administration. Un recrutement sélectif s'effectue ainsi, puisqu'il est demandé aux membres potentiels de signifier leur engagement à l'égard de la mission de Centraide Québec et Chaudière-Appalaches par, notamment, un premier geste financier au moment

de payer leur cotisation. Un informateur précise que les autres Centraide n'adoptent pas nécessairement un processus semblable de sélection et de validation exercées par le conseil d'administration. Il cite l'exemple du Centraide d'Edmonton dont le membership est constitué de l'ensemble de ses donateurs. Si Centraide Edmonton affiche de ce fait un membership de plus de 150 000 personnes, le profil de ses membres n'est pas nécessairement aussi révélateur du lien envers cette organisation qu'il ne l'est pour les quelque 800 membres de Centraide Québec et Chaudière-Appalaches.

4.1.3.2. Le conseil d'administration

La dynamique politique de Centraide Québec et Chaudière-Appalaches fait que le conseil d'administration possède passablement de pouvoirs :

- Il qualifie les membres de la corporation (articles 4 et 19) et peut les démettre (articles 6 et 19).
- Il propose à l'assemblée générale les candidates et candidats au conseil d'administration (article 10).
- Il peut prendre des décisions importantes touchant, par exemple, « la politique globale et générale de la corporation en matière de bien-être, d'assistance et de finance » (article 19f) de même que « l'orientation, administration et situation de la corporation » (article 19g).
- Il est garant de l'application des règles déontologiques (Centraide Québec et Chaudière-Appalaches, 2007b : 7).
- Autre mandat et non des moindres, le conseil d'administration statue sur l'ensemble des recommandations préconisées par les différents secteurs, qu'il s'agisse de la détermination de l'objectif annuel de campagne ou de l'attribution de fonds aux organismes demandeurs.

Le conseil d'administration compte un nombre relativement élevé d'administrateurs, soit 15 ; trois administrateurs viennent du groupe des délégués des membres corporatifs et douze, des membres ordinaires. Leur mandat de deux ans peut être renouvelé jusqu'à quatre fois, pour un total de huit ans. La nature de la composition du conseil d'administration a fait l'objet d'une révision ces dernières années. En effet, les postes jusqu'alors réservés à un membre de l'Université Laval ou de l'évêché de Québec ont été supprimés.

Afin de connaître les caractéristiques des administrateurs, prenons à titre d'exemple le conseil d'administration de 2011. À un moment ou l'autre de l'année, six femmes faisaient partie du conseil d'administration. On trouve à ce conseil des gens d'affaires, des professionnels (psychologue, avocat, journaliste et organisateur communautaire) et des retraités (sept administrateurs en 2011 ayant fait leurs marques dans l'enseignement, dans la fonction publique et dans le milieu de la finance, entre autres) (Centraide Québec et Chaudière-Appalaches, 2012 : 41). Aucun administrateur n'est directement bénéficiaire de l'appui de Centraide.

4.1.3.3. Les comités statutaires

Pour l'accomplissement de ses différents mandats, le conseil d'administration compte sur quatre comités statutaires qui ont été institués en 2010 et dans lesquels se répartissent les administrateurs. Ces comités statutaires jouent un rôle significatif dans la gouvernance de Centraide. Un informateur explique que la création de ces comités répondait à la nécessité

de revoir la structure afin de mettre en place une gouvernance efficace. Les comités statutaires sont le comité de gouvernance et de déontologie, le comité de vérification et finances, le comité des ressources humaines et le comité d'orientation stratégique. Dans la partie 3.2, nous avons évoqué leur mandat ; nous voulons ici traiter du contenu de leur travail.

Le comité de gouvernance et de déontologie a notamment travaillé, en 2010, sur le « recrutement des bénévoles au conseil et la poursuite de la révision des règlements généraux de Centraide » (Centraide Québec et Chaudière-Appalaches, 2011e : 6).

Pour sa part, le comité de vérification et finances a réalisé trois tâches en 2010 : « révision du rôle du trésorier, présentation nouvelle de l'information financière au conseil et actualisation du processus de signature des chèques » (*Ibid.*).

Les administrateurs du comité des ressources humaines ont quant à eux planché sur « les perspectives relatives au personnel » et sur le renouvellement de trois ententes de travail : la convention collective des employés, le contrat du président-directeur général et celui des cadres (*Ibid.* : 7).

Le comité d'orientation stratégique a quant à lui accompagné « la mise en place de la nouvelle direction au sein de l'organisation, soit celle du soutien au développement des communautés, issue de l'union des secteurs relations avec les organismes et développement communautaire » (*Ibid.* : 6). Par ailleurs, ces deux dernières années, le comité s'est notamment interrogé sur la signification de ce rôle de « bâtisseur communautaire » dont s'est investie l'organisation. Il a également joué un rôle central dans l'élaboration du thème du sommet de 2010 intitulé « Tendances en philanthropie, nouvelles demandes de nos partenaires. Où se situe Centraide ? », indique une informatrice. Un informateur souligne qu'une certaine parenté est observable entre le comité d'orientation stratégique et le comité de développement social (CDS) dans la mesure où ce sont deux lieux de réflexion.

Si ces quatre comités statutaires jouent un rôle d'incubateur d'idées pour le conseil d'administration, nous pouvons considérer, dans une certaine mesure, que le CDS exerce également un rôle stratégique et influence l'organisation. En effet, même s'il n'est doté d'aucun pouvoir de décision, les recommandations qu'il formule ou ses publications influent sur l'approche de Centraide Québec et Chaudière-Appalaches en matière de lutte contre la pauvreté notamment. Si, auparavant, il jouait un rôle de conseil, ce rôle revient désormais de manière plus spécifique au comité d'orientation stratégique. Un informateur annonce qu'un des changements à venir sera sans doute de préciser les attributs de ces deux comités actuellement en transition du fait de l'élaboration de la nouvelle gouvernance mise en place en 2010.

4.1.3.4. Les sommets annuels

Chaque année depuis 2002, Centraide Québec et Chaudière-Appalaches organise un sommet qui rassemble plus d'une trentaine de participants pour un moment de réflexion. Membres de l'équipe permanente, bénévoles ou partenaires, les différents participants

échantent en ateliers et en plénière autour d'un thème choisi par le conseil d'administration, mais ayant fait parfois l'objet de propositions de la part des différents secteurs ou comités.

Sur le plan institutionnel, ce type d'événement exerce une influence sur Centraide Québec et Chaudière-Appalaches, car les thèmes portent sur des orientations à définir, sur des stratégies à adopter ou encore sur des questions très précises pour lesquelles l'organisation souhaite avoir les points de vue des acteurs qui la constituent. Véritable laboratoire d'idéation, ces sommets peuvent être considérés comme un espace démocratique supplémentaire dans la mesure où les participants sont invités à débattre et à évaluer de manière critique l'action de l'organisation. Toutefois, il ne faudrait pas surestimer le poids politique des sommets annuels, car ils ne forment pas une instance statutaire. En fait, il s'agit, en partie du moins, d'un événement qui vise à sensibiliser les participants sur des thèmes spécifiques. Si les sommets n'ont pas de pouvoir décisionnel, les propositions avancées inspirent néanmoins les directions choisies par le conseil d'administration. Sur les plans de la démocratie et de l'innovation, un informateur nuance les possibilités qu'ont les sommets annuels en ces matières, car ils « se déroulent surtout à l'interne, avec une quarantaine de participants sur invitation. Certes, ces sommets participent cependant d'une réflexion du mouvement sur lui-même, en ralliant différentes personnes qui peuvent échanger ». Un autre informateur précise que, pendant longtemps, les sommets réunissaient les membres du Conseil d'administration et les salariés de l'équipe permanente. Rapidement, la nécessité d'inviter des personnes-ressources s'est fait sentir afin que les réflexions puissent être nourries d'une pluralité d'expertises et de points de vue.

Le tableau suivant montre plus concrètement le relatif pouvoir d'influence que les sommets peuvent exercer sur l'organisation. Cette illustration est cependant partielle, car le conseil d'administration a retenu d'autres éléments que ceux des sommets, tirant son inspiration de bien d'autres sources pour définir des orientations.

Tableau 4.1 : Les orientations proposées lors des sommets annuels et mises en œuvre par le conseil d'administration

Année	Thème abordé lors du sommet	Éléments retenus par le conseil d'administration
2002	L'orientation de lutte contre la pauvreté : bilan et prospectives	Démonstration publique de la capacité de Centraide Québec et Chaudière-Appalaches à jouer un rôle dans la lutte contre la pauvreté.
2004	Les activités d'autofinancement des organismes associés	Modification du protocole d'entente entre l'organisation et ses organismes associés.
2006	Redéfinition de la mission de Centraide Québec et Chaudière-Appalaches	À partir des propositions des différents ateliers, adoption d'un nouvel énoncé de mission.
2008	Défi de la relève : comment faire une réelle place aux jeunes ?	Intégration accrue de jeunes dans certains comités. Favoriser le bénévolat des jeunes. Création du comité de la relève.
2010	Nouvelles tendances en philanthropie, nouvelles demandes de nos partenaires. Où se situe Centraide ?	Plan d'action en cours d'élaboration par le secteur Développement philanthropique.

Les réflexions issues des sommets ne suivent pas une procédure formelle. Selon une informatrice et en fonction du thème, le contenu émanant d'un sommet peut faire l'objet d'un premier traitement dans les secteurs de l'équipe permanente et leurs comités. Ainsi, ajoute notre informatrice, le contenu du sommet de 2010 a fait l'objet d'une première analyse par le secteur Développement philanthropique. Charge ensuite à lui de déterminer quels sont les éléments qu'il juge opportun de transmettre de façon plus précise au conseil d'administration. Ce traitement de l'information recueillie montre que ces sommets annuels peuvent nourrir la réflexion des différents secteurs et comités de manière transversale. À chacun de ces sommets, l'entité a ainsi le loisir d'envisager dans quelles mesures ces informations peuvent venir modifier ses actions et faire l'objet d'une résolution formelle de la part du conseil d'administration.

4.1.4. L'inclusion des salariés

La question de l'inclusion des salariés mérite le détour", car il s'agit d'une catégorie d'acteurs endogènes qui peut avoir une contribution plus ou moins grande selon les possibilités d'expression et d'initiative que l'organisation leur donne. Nous avons vu qu'à l'instar des différents types de membres, l'avis de l'équipe permanente est sollicité notamment lors des sommets annuels. D'autres indicateurs montrent qu'il existe une ouverture institutionnelle à la participation des salariés pour contribuer aux orientations et aux décisions pouvant affecter l'avenir de l'organisation.

En premier lieu, il existe une convention collective liant la corporation et ses 38 salariés syndiqués (au début de 2012). On peut considérer qu'une convention collective constitue une politique écrite et publique des conditions de travail qui précise les attentes mutuelles et qui dicte les mécanismes de résolution des problèmes. De ce fait, une convention collective réduit l'arbitraire et évite les disparités qui risquent de se manifester dans les contrats individuels.

En second lieu, Centraide Québec et Chaudière-Appalaches œuvre dans un domaine complexe et changeant. C'est sans doute pour cette raison qu'un informateur affirme que le conseil d'administration est soucieux d'être informé de différentes sources, y compris de la part des salariés, afin que ses membres puissent prendre les meilleures décisions. Il ajoute que la demande d'implication adressée à l'équipe permanente est variable selon le sujet et la décision à prendre. Un autre facteur à considérer, selon lui, réside dans le souci de partager l'information tout en gardant la capacité de prendre une décision dans un délai approprié.

En troisième lieu, la nature même du travail de la plupart des salariés nécessite de l'autonomie, parce qu'il comporte une certaine dose de créativité. C'est du moins ce qui ressort de nos conversations avec des salariés. Si nous pensons au poste d'agente de développement ou à celui du développement philanthropique, chacun de ces secteurs fonctionne de manière relativement autonome. La définition de leur mission est à la fois bien définie et suffisamment générale pour que la personne seule ou en équipe définisse ses propres façons de faire. Ainsi, différents informateurs expliquent que si une rencontre s'avère utile, on l'organise de manière spontanée, en fonction des besoins identifiés. Un informateur rappelle par ailleurs que plusieurs membres de l'équipe permanente sont des

professionnels au sens où l'exercice autonome de leur jugement et de la prise de décision est à la base de leur travail. En ce sens, il importe pour chaque direction de secteur de bénéficier d'une marge de manœuvre importante.

En quatrième lieu, la motivation au travail des salariés semble intrinsèque et ne nécessite pas de mesure de contrôle externe de la part de la direction. En effet, la plupart des salariés rencontrés parlent de leur travail avec cœur et emphase. La signification qu'ils donnent à leur contribution aux différents secteurs de Centraide Québec et Chaudière-Appalaches relève de l'engagement et de l'implication enthousiaste. Considérant que la plupart des employés sont en poste depuis plus de cinq ans, on peut présumer qu'il existe une rétention du personnel qui témoigne de la motivation à appuyer l'organisation et sa mission.

4.1.5. Le pouvoir informel

D'après notre expérience, il n'est pas facile de circonscrire les différents aspects du pouvoir informel dans une organisation, à moins de procéder à une observation prolongée. Théoriquement, hormis les dispositions contenues dans les règles établies, on sait que les sources de pouvoir dans une organisation résident dans une compétence particulière, des habiletés de communication ou encore l'utilisation judicieuse des règles (Crozier et Friedberg, 1992). L'analyse que partage un informateur ainsi que les différents entretiens réalisés permettent de mettre en évidence le facteur de la compétence à titre de source du pouvoir informel.

Dans la partie 3.2.3 relative aux acteurs sur le plan opérationnel, nous avons pu découvrir comment les compétences de chacun se situent au cœur de la réalisation de la mission de Centraide Québec et Chaudière-Appalaches, et ce, tant du côté des bénévoles que des salariés. Dans les divers comités et secteurs, certaines personnes sont remarquées par leurs habiletés. Une informatrice rappelle, par exemple, comment un comptable retraité, membre du CARO, réalise désormais l'ensemble des analyses financières des demandes de soutien financier adressées à Centraide Québec et Chaudière-Appalaches. Cette personne pourrait exercer une certaine influence au sein du comité.

4.2. Les règles externes

Dans cette partie, nous examinons les influences de trois ensembles de règles externes qui touchent directement Centraide Québec et Chaudière-Appalaches : les règles fiscales concernant les dons de charité, les politiques sociales et sa filiation avec le mouvement des Centraide.

4.2.1. Les règles fiscales concernant les dons de charité

Un don fait par un particulier à une fondation ou un organisme de bienfaisance qui est dûment enregistré à l'Agence de revenu du Canada donne droit à un crédit d'impôt non remboursable (c'est-à-dire qu'il faut avoir à payer de l'impôt pour bénéficier du crédit). Ainsi, pour un résident du Québec, le crédit d'impôt peut correspondre jusqu'à la moitié du don. Plus précisément, le crédit est calculé ainsi en 2011 :

- dans la déclaration fédérale de revenu : les taux du crédit d'impôt pour don de bienfaisance sont de 15 % sur les premiers 200 \$ et de 29 % sur les 200 \$ restants (jusqu'à un certain plafond) ;
- Dans la déclaration provinciale de revenu : pour un don de 400 \$, les taux du crédit d'impôt pour don de bienfaisance sont de 20 % sur les premiers 200 \$ et de 24 % sur les 200 \$ restants (jusqu'à un certain plafond).

Centraide Québec et Chaudière-Appalaches est considéré comme une fondation publique par l'Agence du revenu du Canada (2012) et, à ce titre, il peut délivrer un reçu pour don de charité ; le donateur peut alors bénéficier d'un crédit d'impôt. L'Agence définit ainsi une fondation publique (à des fins informatives et non conformément au texte de la loi) :

- La fondation publique est constituée en tant que société ou fiducie.
- Ses fins relèvent exclusivement de la bienfaisance.
- Elle donne habituellement plus de 50 % de ses revenus annuels à d'autres donataires reconnus (par exemple des organismes de bienfaisance enregistrés), mais peut mener elle-même ses propres activités de bienfaisance.
- Plus de 50 % de ses dirigeants doivent être sans lien de dépendance entre eux.
- Elle reçoit habituellement son financement de plusieurs donateurs sans lien de dépendance.
- Ses revenus ne peuvent être utilisés pour le bénéfice personnel de ses membres, de ses actionnaires ou de ses dirigeants (Agence du revenu du Canada, 2012).

L'Agence du revenu du Canada définit trois domaines dans lesquels Centraide Québec et Chaudière-Appalaches mène ses activités. Le tableau 4.2 indique quels sont ces domaines et la proportion de ressources qui leur est consacrée en 2011.

Tableau 4.2 : Domaines d'activités de Centraide Québec et Chaudière-Appalaches tels que définis par l'Agence du revenu du Canada en 2011

Description	Code de domaine	% de temps et de ressources
Autres services destinés aux personnes à faible revenu	A5	22
Banques alimentaires ou vestimentaires, auberges, etc.	A2	21
Hébergement ou autres services à l'enfance et à la jeunesse	A8	14

Source : Agence du revenu du Canada, 2012.

On se doute bien qu'une modification dans les règles touchant l'exonération fiscale des donateurs risque d'avoir des répercussions majeures sur la collecte de fonds réalisée par l'organisme. Cette question semble refaire actuellement surface en Grande-Bretagne et aux États-Unis dans un contexte de déficit budgétaire des comptes publics (The Economist, 2012). Le tableau qui suit présente une synthèse des arguments militant pour l'abolition de la déduction fiscale, pour des modifications ou pour le statu quo.

Tableau 4.3 : Points de vue sur le système de déduction fiscale pour dons de charité

Abolition	Modification	Statu quo
Le coût de la déduction fiscale pour dons de charité est assumé par les contribuables qui ne font pas de dons.	Lorsque le taux de remboursement pour les dons très élevés est supérieur, cela entraîne de l'iniquité entre les contribuables. Il faudrait limiter la déduction pour les très gros revenus et encourager davantage les dons des contribuables moyens.	Ce n'est pas d'abord la déduction fiscale qui incite à donner, mais l'intérêt pour une cause et la sollicitation. Limiter la déduction pour les très hauts revenus démobiliserait le mécénat.
Acheter un bien de luxe ou faire un don est un acte de consommation dont le donateur profite en termes de prestige social et de plaisir.		Le contribuable ne doit être taxé que sur la consommation personnelle et la richesse créée. On peut considérer le don comme étant une privation de revenu.
	La diminution de l'avantage fiscal n'affecte pas l'ampleur du don des plus riches, ni la décision de donner, comme on le constate aux États-Unis depuis 1973.	Dans les pays où l'encouragement fiscal est le plus élevé (États-Unis, Royaume-Uni et Australie, notamment), l'ampleur des dons exprimés en pourcentage du PIB est également la plus élevée. Avec la crise financière de 2008, les répondants à un sondage indiquent qu'ils donneraient moins si les règles fiscales pour un don devenaient moins avantageuses.
La démonstration n'est pas faite que les services soutenus par les organismes de charité ont un impact significatif.		L'exemption de taxes est une dépense publique qui procure des retombées sociétales supérieures au coût supporté par l'État. Les dons faits aux organismes de charité permettent de fournir des services que ne pourraient pas offrir des établissements bureaucratiques à un coût équivalent.
Une partie importante des dons n'est pas dirigée vers les pauvres, mais sert à d'autres fins. Ainsi, aux États-Unis, la moitié des dons de charité est dirigée vers les organisations religieuses.	Le système de déduction devrait établir des critères d'attribution des dons cohérents avec le bien commun en privilégiant, par exemple, la donation destinée aux pauvres.	Si l'État décidait des domaines où devraient être dirigés les dons, il bureaucratiserait la philanthropie et briserait son dynamisme. Le rapport aux valeurs fait en sorte qu'il est impossible de déterminer qu'une activité est plus favorable à l'intérêt général qu'une autre.

Source : Adaptation et synthèse de *The Economist*, 2012.

À la lumière des arguments invoqués, on comprend que le débat relatif à la déduction fiscale pour don de charité est complexe et que toute décision en cette matière risque d'avoir des conséquences sur les comportements des donateurs.

4.2.2. Les politiques sociales

Plusieurs politiques publiques, lois et règlements ont affecté ou risquent d'affecter de façon notable Centraide Québec et Chaudière-Appalaches. Nous avons vu dans le premier chapitre sur l'histoire de l'organisation que la mise en place des politiques sociales dans les années 1960 a influencé sa mission, malgré les orientations qu'elle souhaitait se donner. En effet, même si elle voulait assumer un rôle de planification sociale sur un plan régional dans les années 1960, la structuration du système étatique de santé et des services sociaux a plutôt confié cette fonction à un organisme public dans les années 1970. L'organisation a dû réajuster sa stratégie d'intervention, laquelle s'est inscrite depuis en complémentarité avec les politiques sociales qui ont, elles aussi, connu des changements.

Les propos d'un informateur permettent de préciser comment on envisage aujourd'hui cette complémentarité. Selon cette personne, le travail de Centraide Québec et Chaudière-Appalaches reste concentré sur la mission qu'il s'est fixée à l'égard de la lutte contre la pauvreté. En finançant des organismes communautaires pour une durée de trois ans, indépendamment de toute logique de programme, Centraide se démarque des pouvoirs publics quant au soutien que ceux-ci peuvent offrir à ces mêmes organismes.

L'influence qu'exerce l'État sur l'organisation par son soutien financier paraît relativement faible. En effet, les subsides ne représentent qu'un faible pourcentage des revenus de Centraide Québec et Chaudière-Appalaches. Ils correspondent à des transferts inhérents à certains projets qu'il appuie. Le tableau 4.4 rappelle les montants qu'il a reçus par Centraide de la part des gouvernements.

Tableau 4.4 : Revenus de Centraide Québec et Chaudière-Appalaches provenant du gouvernement provincial

Année	Revenus
2005	14 185 \$
2006	31 500 \$
2007	4 526 \$
2008	15 625 \$
2009	Non déterminé.
2010	25 200 \$

Source : Agence du revenu du Canada, 2012.

4.2.3. La filiation avec le mouvement des Centraide

Depuis le regroupement des Centraide à la fin des années 1930 au Canada, la fédération fournit un cadre institutionnel aux organisations locales. Nous souhaitons examiner ici de plus près la nature du lien et la dynamique des rapports qui se sont établis entre les

différents niveaux du regroupement. Nous verrons que la dynamique fédérative peut influencer Centraide Québec et Chaudière-Appalaches, à l'intérieur de certaines limites.

4.2.3.1. La structuration des liens entre les Centraide et leur fédération

Le mouvement United Way débute à Denver aux États-Unis en 1887, puis s'implante au Canada en 1917 (Couillard, Gendron et Ouellet, 1995). À partir de 1928, il s'étend à l'extérieur du continent américain. On considère aujourd'hui qu'il s'agit d'un type d'organisations d'envergure internationale (voir l'encadré suivant).

Encadré 4.1 : Quelques chiffres concernant United Way dans le monde en 2010

- 1 800 associations locales de United Way dans le monde.
- 45 pays et territoires.
- 5,59 milliards de dollars récoltés en 2010.
- 2,5 millions de bénévoles aux États-Unis.

Source : United Way Worldwide, 2011.

À l'origine, le mouvement des Centraide poursuit une mission philanthropique visant à assurer le bien-être et la santé des personnes que la grande dépression des années 1930 a privées de travail et de revenus (Labrecque, 1986). D'une source d'information à l'autre, la date de création du mouvement Centraide United Way Canada varie. Alors que les uns évoquent 1917, le site du mouvement établit l'année de sa création à 1939. Nos recherches ne permettent pas de trancher, mais nous avançons l'hypothèse qu'il faut distinguer entre l'implantation du mouvement au Canada à partir de 1917 et la formalisation effective de sa fédération en 1939.

À notre connaissance, aucune étude ne s'est jusqu'à présent intéressée, à proprement parler, aux rapports entre Centraide United Way Canada (nom officiel de la fédération depuis 2011) et les organisations locales. D'après les informations du site internet de la fédération canadienne, chaque Centraide est autonome et géré par un conseil d'administration composé de bénévoles du milieu. Pour l'essentiel, Centraide United Way Canada se définit comme un bureau national, peut-on lire sur son site internet, et son rôle consiste à fournir un leadership, une orientation et un soutien aux entités locales.

Concrètement, Centraide United Way Canada propose une certaine image qui devient commune aux différents Centraide United Way du pays. Le nom, le logo conçu en 1972 et la mise en réseau permettent à la fois de faciliter les opérations de collecte de fonds pour améliorer les conditions de vie des groupes en difficulté et de donner une identité commune aux différents Centraide. Un informateur de Québec explique que cette affiliation permet effectivement aux différents Centraide United Way du territoire canadien de bénéficier d'un soutien de la part de l'organisme fédérateur. Ce dernier offre du coaching, favorise le réseautage et diffuse des recherches sur la philanthropie. Différents mécanismes soutiennent la mise en commun des meilleures pratiques permettant de réaliser la mission commune qui consiste à améliorer les conditions de vie de la population.

Pour être affiliées à Centraide United Way Canada, les entités locales doivent respecter différents critères d'admission et payer une cotisation annuelle qui représente 1 % de leur revenu annuel. Ainsi, Centraide Québec et Chaudière-Appalaches verse plus ou moins 100 000 \$ à titre de cotisation annuelle depuis 2008, année où l'organisme a franchi le cap des 10 millions de dollars en fonds recueillis lors de sa campagne annuelle.

4.2.3.2. Les particularités des entités locales et des Centraide au Québec

Les mises en commun n'amènent apparemment pas de règles visant un fonctionnement analogue des Centraide, ceux-ci demeurant autonomes. En ce sens, Centraide Québec et Chaudière-Appalaches possède ses particularités, bien qu'il fasse partie d'un ensemble fédéré sur les plans canadien et international. Au Québec, il n'existe pas de fédération des Centraide à l'image du bureau national canadien. À preuve, une recherche sur Internet ayant pour mot clé « Centraide Québec » conduit notamment à une page d'accueil qui propose un lien vers chacun des 18 Centraide québécois (www.donnercentraide.ca). Il existe toutefois une assemblée des Centraide du Québec, précise un informateur, qui réfléchit à certaines questions dans des groupes de travail qui réunissent ces différents organismes.

Parmi les particularités des Centraide au Québec, on retient que chaque organisation, à l'origine, a constitué son territoire à partir des diocèses afin de couvrir l'ensemble des paroisses. De cette manière, les Centraide québécois occupent l'entièreté du territoire et les frontières communes contribuent à tisser des liens étroits notamment à cause de cette proximité géographique. Le maillage entre organisations ne s'est pas développé de la sorte dans les autres provinces, où les Centraide United Way s'implantent plus au départ dans les villes centres que dans les paroisses.

Les particularités des Centraide québécois et canadiens ne s'arrêtent pas là. D'après une personne interviewée, les entités du Québec souhaitent que leur fonction « sociale » reste prépondérante (la lutte contre les préjugés à l'égard de la pauvreté, par exemple), alors que les Centraide du Canada mettent l'accent sur leur fonction philanthropique de collecte et de redistribution de fonds. Dans cette perspective, les organisations canadiennes optent davantage pour le don désigné par lequel le donateur identifie le bénéficiaire. Ce type de contribution représente entre 16 % et 20 % de leur campagne annuelle. Il s'agirait d'un mécanisme de don efficace dans la mesure où le don désigné s'avère attractif pour les donateurs. Au Québec, les Centraide privilégient plutôt le don solidaire, par lequel les donateurs laissent le soin à l'organisme de choisir où il sera pertinent d'investir l'argent reçu. Ce parti pris pose cependant un double défi. Les Centraide favorisant le don solidaire doivent réaliser un travail rigoureux d'analyse permettant l'attribution la plus judicieuse possible des fonds. De plus, il est de leur responsabilité de rendre compte du travail d'analyse et de l'attribution à leurs donateurs.

4.2.3.3. Le cadre normatif proposé par les Centraide du Québec

Les différents Centraide du Québec ont défini un cadre déontologique, en partenariat avec Centraide United Way Canada. Ce cadre commun aux 18 Centraide du territoire québécois répond à la volonté de ces organismes de « se doter d'une référence commune en ce qui concerne les valeurs et les règles de conduite qui doivent guider leur action » (Centraide United Way Canada, 2007 : 2). Ce document établit en quelque sorte les bases de légitimité

institutionnelle eu égard aux exigences de la fédération. Le but premier de ce cadre déontologique est de « protéger la dignité et les droits de toutes les personnes touchées par l'action de Centraide ». Son objectif est notamment d'offrir une ligne directrice au mouvement Centraide, à l'intérieur du territoire. Y est par conséquent précisé :

En favorisant l'unité de pensée et d'action ainsi que la cohérence et l'uniformité des pratiques, il vise aussi à maintenir la réputation de probité et d'intégrité de Centraide et à promouvoir l'action globale du mouvement Centraide (Centraide United Way Canada, 2007 : 2).

Ce document d'une quinzaine de pages est l'occasion pour le mouvement de présenter synthétiquement les valeurs essentielles qui guident son action ainsi que ses règles déontologiques. Une dernière partie du document illustre, de manière indicative, « les pratiques les plus courantes adoptées par les Centraide du Québec en rapport à plusieurs dimensions de leur mission au sein de la collectivité » (Centraide United Way Canada, 2007 : 2). Sept valeurs fondamentales sont choisies par le mouvement, chacune d'entre elles faisant l'objet de certaines précisions.

- Le service à la collectivité. Ce service est double : offrir à la collectivité un « véhicule pour exprimer financièrement sa générosité et concrétiser sa volonté d'entraide », mais également appuyer « la participation active du citoyen » (Centraide United Way Canada, 2007 : 3). Cette valeur de service, ici décrite selon deux aspects, montre que le mouvement souhaite intervenir à la fois sur une échelle collective et individuelle, fidèlement à ses orientations premières.
- L'ouverture à la diversité. Par cette valeur, le mouvement affirme sa volonté de non-discrimination.
- Le respect de la personne. Le mouvement souhaite favoriser « l'autonomie » de la personne, « sa responsabilisation » et sa « prise en charge par elle-même ».
- Le bénévolat. L'engagement citoyen est décrit comme essentiel « au fonctionnement tant de Centraide que des organismes auxquels il accorde un soutien financier ».
- L'intégrité.
- Le respect de la confidentialité.
- La transparence.

Le second chapitre de ce document présente l'ensemble des règles déontologiques de Centraide. S'inspirant des valeurs précédemment décrites, ces règles constituent « les principaux devoirs et responsabilités des personnes qui bâtissent Centraide dans leur communauté » (Centraide United Way Canada, 2007 : 4).

Le document reconnaît cinq catégories d'acteurs ou types de rôles que les personnes engagées au sein de Centraide peuvent exercer. Il s'agit des rôles d'administrateur, de direction, de personnel (salaré), de bénévole membre d'un comité formel ainsi que de bénévole au sens large. Ceux-ci font d'ailleurs l'objet de précisions dans le cadre déontologique.

Les administrateurs et le personnel de direction de Centraide doivent exercer leurs fonctions et conduire leurs affaires personnelles de façon à préserver et à maintenir

la confiance du public dans l'intégrité, l'objectivité et l'impartialité des décisions de Centraide (Centraide United Way Canada, 2007 : 4).

L'intégrité, la loyauté et le désintéressement des personnes concernées apparaissent comme des devoirs communs à l'ensemble des catégories d'acteurs. Ces derniers sont tenus de signer le formulaire d'adhésion au moyen duquel ils attestent avoir lu le cadre déontologique et adhérer à ses missions. La dernière partie du cadre déontologique est réservée à la présentation des « pratiques et conduites courantes dans les Centraide du Québec » où prend forme le sens du devoir. Celles-ci sont détaillées selon huit catégories qui révèlent en quelque sorte les différents volets d'activités que sont :

- la campagne de financement ;
- l'attribution des fonds et les relations avec les organismes ;
- l'administration des fonds ;
- la gestion des ressources humaines ;
- les ressources humaines ;
- les communications ;
- les liens avec d'autres institutions ;
- les Centraide du Québec entre eux (Centraide United Way Canada, 2007).

Pour terminer cette partie sur l'influence des règles externes, une modification éventuelle à la Loi sur les compagnies pourrait avoir des conséquences sur la définition des règlements internes de la corporation et des associations en général. En cette matière, il n'y a pas eu de changement perceptible depuis l'adoption en 1920 de la troisième partie de la Loi sur les compagnies. La nécessité de moderniser la loi fait quasiment consensus, mais l'enjeu du débat réside dans le type de changement à apporter (Réseau québécois de l'action communautaire autonome, 2011). Centraide Québec et Chaudière-Appalaches risque lui aussi d'être touché par les changements à venir.

Enfin, l'organisation doit composer avec les conséquences parfois imprévues des ententes qu'elle conclut avec différents partenaires et notamment les organismes qu'elle appuie financièrement. Les protocoles doivent également être pris en considération lorsqu'il est question des règles externes. Il faut toutefois rappeler que dans ce cas-ci l'organisation participe à la définition des règles, mais qu'en même temps elle s'impose des obligations qui la lient à un tiers.

5. La dimension organisationnelle

Ce chapitre s'intéresse aux opérations de production et de coordination qui rendent possible la prestation de services par l'organisation. Autrement dit, la dimension organisationnelle désigne l'agencement des « moyens techniques et des ressources pour réaliser ses objectifs de production de biens ou de services » (Bélanger et Lévesque, 1994 : 25). Dans le cas qui nous intéresse, outre les services de collecte et de distribution de fonds, on peut considérer que Centraide Québec et Chaudière-Appalaches produit des services de développement social, comme nous l'avons vu précédemment. La présentation de la dimension organisationnelle se déroule en deux temps. Sont d'abord décrits les éléments de base qui permettent à l'organisme de produire ses services et que l'on désigne sous le terme « profil organisationnel ». On examine ensuite les processus organisationnels, c'est-à-dire les façons dont il organise les activités de solidarité en amont (la collecte de fonds ou la recherche de solidarité) et en aval (la redistribution ou la mise en œuvre de la solidarité).

5.1. Le profil organisationnel

Cette partie portant sur le profil organisationnel permet d'identifier et de décrire les éléments de base de la production des services, c'est-à-dire le rappel des objectifs, les aspects stratégiques que l'on retrouve dans les divers plans pour réaliser les objectifs, les services produits et les ressources financières ainsi que leur utilisation par Centraide Québec et Chaudière-Appalaches.

5.1.1. Les objectifs et les priorités

Le chapitre 3 de cette monographie et plus précisément la section 3.1 ont décrit les objectifs et les priorités de Centraide Québec et Chaudière-Appalaches tels qu'on les retrouve dans les lettres patentes et dans les règlements généraux. Récemment, dans son rapport annuel de 2011, l'organisation a rappelé sa mission, qui consiste à « mobiliser le milieu et rassembler les ressources afin de contribuer au développement de communautés solidaires et d'améliorer les conditions de vie des personnes en situation de vulnérabilité, et ce, en partenariat avec les organismes communautaires » (Centraide Québec et Chaudière-Appalaches, 2012 : 2). Elle ajoute qu'elle perçoit son rôle ainsi :

Bâtir des communautés d'entraide en incitant les citoyens à l'action et en suscitant l'action concertée. Contribuer à faire des régions de son territoire des milieux où il fait bon vivre. Mettre à profit sa capacité de rassembler et de mobiliser pour améliorer la qualité de vie des personnes et des communautés les plus vulnérables (Centraide Québec et Chaudière-Appalaches, 2012 : 2).

On comprend que les opérations menées par l'organisation ne se limitent pas à la redistribution de fonds qu'elle récolte. Elles concernent d'autres volets, qui sont la sensibilisation du public aux différents aspects de la pauvreté et le soutien à diverses initiatives de développement des communautés. Nous verrons plus loin que ces

préoccupations prennent forme dans des activités précises. Pour l'heure, arrêtons-nous à quelques plans auxquels se réfère actuellement l'entité pour orienter son action.

5.1.2. Les aspects stratégiques

Les préoccupations stratégiques de l'organisation se situent sur le moyen et le court terme. En ce qui concerne le moyen terme, nous avons déjà fait état de certaines actions et de certains documents qui donnent des orientations durables à la démarche de l'organisation pendant un certain nombre d'années et qui constituent des plans parfois assez précis, jusqu'à ce que la conjoncture change. Parmi les actions de cette nature, retenons les ralliements et les sommets annuels : il s'agit d'activités réunissant différents acteurs qui réfléchissent à des thèmes touchant la pauvreté, le développement social, l'implication des jeunes et la philanthropie, entre autres choses. Les réflexions sont consignées dans un document qui sert d'inspiration aux différentes constituantes de l'organisation (voir le chapitre 2 et plus précisément la section 2.3.6).

Pour ce qui est des documents, ils donnent parfois suite à une action (le compte rendu d'un sommet annuel, par exemple). Ils prennent par ailleurs souvent la forme de cadres de référence ayant une certaine pérennité et qui permettent de coordonner et de réaliser l'action. Nous pensons ici au cadre de référence pour décider de l'appui de l'organisation à telle ou telle initiative de développement communautaire (Centraide Québec et Chaudière-Appalaches, 2011e : 21) et au guide détaillé permettant aux membres du CARO de statuer sur les demandes de financement reçues (Centraide Québec et Chaudière-Appalaches, 2011d). Mentionnons également que, dans le cadre déontologique des Centraide du Québec (Centraide United Way Canada, 2007 : 10), on trouve une déclaration déclinant dix droits des donateurs que l'organisation s'engage à respecter. Afin de respecter ces droits, celle-ci s'implique dans différentes opérations visant à informer les donateurs de sa mission, de l'identité de ses administrateurs, des états financiers annuels et des rapports annuels, entre autres choses.

Un autre aspect stratégique majeur sur le plan opérationnel concerne les stratégies de communication bâties par le secteur Marketing et communication, en collaboration avec les autres secteurs de l'équipe permanente. Il existe plusieurs stratégies de communication envisagées selon la nature de l'activité à promouvoir. Nous nous attarderons ici à la stratégie de communication qui est mise au service du processus de collecte de fonds.

À cet égard, une participante à la recherche explique que, depuis 2009, Centraide Québec et Chaudière-Appalaches a développé une véritable offensive médiatique en s'investissant davantage dans les différents supports médiatiques. Ses dirigeants visent ainsi à donner de la visibilité à l'organisme – et à sa cause – en le rendant plus présent sur la place publique et de façon mieux orchestrée.

Si l'on se fie aux règles de l'art en matière de marketing et de communication, le slogan est important. À titre d'exemple, comme la plupart des Centraide du territoire québécois, l'organisation a lancé les campagnes de 2010 autour du slogan « Donnez-nous le pouvoir d'aider ». D'une part, cette courte phrase laisse entendre que le pouvoir de Centraide se construit à partir du pouvoir de chacun. Elle place ainsi les donateurs devant une

responsabilité. D'autre part, elle propose une mise en abyme sur le thème du don. L'impératif « Donnez-nous », conjugué avec cette idée du « pouvoir d'aider », place les donateurs comme premier maillon d'une dynamique en deux étapes ; en donnant à Centraide, on fait en sorte que l'organisation puisse ensuite « aider » en redistribuant les fonds.

Une autre règle de communication consiste à créer l'événement. Le lancement de la campagne de financement apparaît comme la première activité majeure d'une campagne annuelle. Ainsi, le 13 septembre 2011, Centraide Québec et Chaudière-Appalaches lançait la campagne de 2011 au Patro Roc-Amadour où s'étaient rassemblées plus de 225 personnes (représentants d'entreprises et d'institutions partenaires ainsi que d'organismes communautaires). Ce type de lancement est reproduit – avec toutefois moins d'ampleur – dans plusieurs entreprises et organisations qui participent à la campagne.

Bien d'autres activités sont organisées tout au long d'une campagne afin de maximiser la récolte de dons. Il s'agit des « Défi Centraide ». Dans leur milieu de travail, les employés sont incités à mettre sur pied des activités de financement originales. Puis, sur le site internet de Centraide, on propose aux participants ou aux équipes et à leurs capitaines de s'inscrire en ligne afin d'indiquer les montants récoltés. Un autre exemple d'activité est la partie de hockey organisée entre la Ville de Québec et celle de Lévis ou, encore, le spectacle-bénéfice avec comme têtes d'affiche les humoristes P.-A. Méthot et Sébastien Gagné.

La campagne de 2011 a également eu recours à un principe éprouvé du marketing qui consiste à faire preuve d'audace afin d'attirer l'attention.

Soulignons que la campagne de financement 2011 sera soutenue par une campagne publicitaire qui ne risque pas de passer inaperçue ! En effet, sous la thématique « En dessous, on est tous pareils », 17 personnalités ont accepté de se mettre à nu pour Centraide et d'appuyer la lutte contre la pauvreté et l'exclusion [...]. En se présentant sous leur plus simple expression, sans vêtements ni autres artifices qui peuvent biaiser l'identification des gens qui sont dans le besoin, ces personnalités veulent affirmer que, dans le fond, on est plus que semblables, on est tous pareils : des êtres humains dans toute leur beauté, mais aussi avec leur vulnérabilité, et ce, peu importe leur âge, leur origine ou leur statut social (Centraide Québec et Chaudière-Appalaches, 2011f).

Cette publicité a soulevé une controverse pour différentes raisons, allant du refus d'exposer la nudité jusqu'au doute quant à l'efficacité d'une telle approche pour inciter au don. Cet exemple illustre dans quelle mesure faire dialoguer solidarité et marketing peut s'avérer un exercice périlleux. Quoi qu'il en soit, la publicité n'est effectivement pas passée inaperçue.

En plus d'organiser des activités particulières visant à promouvoir la campagne annuelle, Centraide Québec et Chaudière-Appalaches a développé une logique de reconnaissance spécifique à l'égard de ses donateurs. Elle valorise publiquement l'engagement de ces derniers en leur offrant une certaine visibilité lors d'une activité qui se tient au début de l'année suivant la campagne. Cette reconnaissance concerne des entreprises ainsi que des

individus ayant mobilisé leur réseau ou ayant fait un don substantiel. En 2009, une nouvelle marque de reconnaissance est instituée : c'est le prix Maestria, décerné aux entreprises qui obtiennent en fonction du nombre de leurs employés un taux déterminé de participation à la campagne chez leur personnel.

Enfin, en matière de communication, une informatrice ajoute que des entreprises de communication proposent d'appuyer la campagne de différentes manières en facturant leurs services à des tarifs réduits, voire symboliques.

5.1.3. Les services produits

Un type de service produit par Centraide Québec et Chaudière-Appalaches concerne l'information et la sensibilisation du public en matière de pauvreté. Différentes interventions sont faites par l'organisation pour livrer ce « produit ». Nous pensons à la formule du dîner-conférence qui se répètera à quatre reprises en 2012-2013 avec des invités de marque : Camil Bouchard, Michel Venne, Michel Dallaire et Andrew Molson réunis pour l'occasion, de même que Guy Rocher. Sur le plan de la sensibilisation, l'organisation et plus précisément le comité de développement social, publie des documents de réflexion distribués à plusieurs milliers d'exemplaires et disponibles gratuitement en ligne.

L'autre volet important de Centraide Québec et Chaudière-Appalaches concerne la collecte et la redistribution de fonds qui rendent concrète la solidarité pour lutter contre la pauvreté. En 2011, il a recueilli 10 723 729 \$, dont la provenance s'établit ainsi :

- 70 % en dons des employés en milieu de travail ;
- 22 % en dons des entreprises et institutions ;
- 8 % en dons de la communauté (Centraide Québec et Chaudière-Appalaches, 2012 : 7).

Sur le plan de l'appui au milieu, l'organisation a redistribué, en 2011, 85 % de la récolte de 2010, soit 9 028 196 \$. Le partage a été fait de la manière suivante :

- 75,9 % en dons aux 186 organismes associés ;
- 12,6 % en services aux organismes et à la communauté ;
- 6,4 % en dons à d'autres organismes ;
- 3,5 % en dons aux initiatives de développement communautaire ;
- 0,9 % en réserve pour investissements ;
- 0,7 % au fonds Mise à niveau (Centraide Québec et Chaudière-Appalaches, 2012 : 13).

Nous reviendrons sur la nature de ces rubriques de partage et sur les processus conduisant à ces distributions dans la partie 5.2.3 qui traite de la distribution des fonds.

Comme on le constate, la plus grande partie de la somme redistribuée à la suite de la campagne de 2010, soit 75,9 %, est allouée, en 2011, aux organismes associés. Le tableau suivant donne les détails quant aux secteurs visés par ce soutien.

Tableau 5.1 : Données sur la redistribution de 2011 destinée aux organismes associés

Secteur	Nombre d'organismes	% de la redistribution *
Aide à la famille, aux femmes et aux hommes en difficulté	52	21,3
Action communautaire	23	18,5
Soutien matériel	30	15,0
Aide à la jeunesse	25	14,6
Partenaires	9	11,1
Soutien aux personnes handicapées	21	9,7
Soutien en santé mentale	21	8,5
Soutien social	5	1,3
TOTAL	186	100,0

* La somme redistribuée aux organismes associés représente 75,9 % de la redistribution de la campagne 2010.
 Source : Données tirées de Centraide Québec et Chaudière-Appalaches, 2012 : 15.

En plus de fournir un soutien financier aux organismes associés, Centraide Québec et Chaudière-Appalaches appuie des projets spécifiques dans le cadre de son fonds d'initiatives au développement communautaire (voir la section 5.2.3.2). Ce fonds comporte un volet de soutien au développement des communautés et un volet de sensibilisation et mobilisation. Le rapport annuel de 2010 décrit avec quelques détails ces deux types d'initiatives. Les tableaux suivants proposent un aperçu de ces différents projets.

Tableau 5.2 : Initiatives de développement communautaire appuyées par Centraide Québec et Chaudière-Appalaches en 2010

Nom de l'initiative	Description
Jeunes musiciens du monde, projet « Un réseau connecté sur les jeunes »	Projet favorisant la persévérance scolaire, en lien avec l'ATI du quartier Saint-Sauveur. Une informatrice explique que soutenir un organisme de ce type qui réalise du développement en lien avec le plan d'action de sa communauté est une priorité pour l'organisation. Celle-ci réfléchit par conséquent à la possibilité que cet organisme devienne un organisme associé.
« Pour l'enfance, j'y vais, j'avance... » et SVP – petite enfance de Lévis	Projet de mobilisation des communautés en faveur des enfants. Si ce projet est dans la continuité des initiatives mises en œuvre par l'organisation dans le cadre de son projet SVP – petite enfance de Lévis, il est désormais porté par l'organisme Avenir d'enfants.
Programme des délégués sociaux (FTQ) et Programme des réseaux d'entraide (CSN)	Entente historique entre les Centraide et différents syndicats permettant la mise en place d'un programme d'entraide par les pairs en milieux de travail.
Table de quartier l'Engrenage de Saint-Roch	Projet de mobilisation de la communauté du quartier Saint-Roch à Québec.
Forces AVENIR, projet « Reconnaître et promouvoir l'engagement étudiant »	Forces AVENIR valorise l'implication étudiante. Dans le cadre d'une entente de partenariat d'un an, l'organisation commandite le projet et soutient plus spécifiquement une des cinq catégories d'engagement étudiant choisies, soit celle de la persévérance scolaire.

Source : Centraide Québec et Chaudière-Appalaches, 2011e.

Tableau 5.3 : Initiatives de sensibilisation appuyées par Centraide Québec et Chaudière-Appalaches (2010)

Nom de l'initiative	Description
Groupe de réflexion et d'action sur la pauvreté de la région de Chaudière-Appalaches, projet « Des idées tout l'tour du cœur »	Projet ponctuel soutenu par Centraide dans le cadre d'un seul versement à durée limitée.
Regroupement pour l'aide aux itinérants et itinérantes de Québec (RAIIQ), projet « 10 ^e Nuit des sans-abri de Québec »	
Repas (sous vide) Santé, MRC de Robert-Cliche	
Théâtre jeunesse Les Gros Becs, mobilisation régionale en faveur des droits de l'enfant	

Le rapport annuel de 2010 retient également trois projets soutenus spécifiquement par Centraide Québec et Chaudière-Appalaches au cours des dernières années. Ces projets particulièrement emblématiques du travail réalisé par Centraide Québec et Chaudière-Appalaches sont synthétisés dans le tableau suivant. Nous reviendrons de manière plus détaillée sur le Service 211 à titre de projet phare dans le prochain chapitre.

Tableau 5.4 : Regard rétrospectif sur trois projets appuyés par Centraide Québec et Chaudière-Appalaches

Projet	Présentation	Activités et réalisations du projet
Accès-Loisirs Québec	Organisation créée en 2001, elle favorise la concertation des partenaires locaux afin de favoriser l'accès gratuit aux loisirs des personnes à faible revenu.	Célébration de la dixième année d'existence. Grâce à près de 187 000 \$ reçus en dons, création de 4 161 places de loisirs. 989 places de loisirs offertes en trois jours seulement et 1 334 personnes présentes aux inscriptions.
1, 2, 3 GO ! Limoilou	Initiative lancée en 2003 visant à améliorer les conditions de vie des tout-petits et de leur famille dans le quartier. En misant sur le potentiel des gens qui y vivent, le milieu se dynamise et se structure afin de répondre aux besoins identifiés.	Organisation d'une fête familiale à l'occasion de la Semaine québécoise des familles. Association à la 4 ^e édition du Miracle sur la 3 ^e avenue. Participation à une marche symbolique à l'occasion de l'adoption de la convention relative aux droits de l'enfant de l'ONU. Mise en circulation d'une camionnette offrant des activités adaptées pour les familles et les tout-petits lors d'événements divers (fête de quartier, anniversaire d'organisations, présence dans les parcs, etc.).
Service 211	Ce centre d'information et de référence téléphonique a vu le jour en mai 2008. Il dirige rapidement les personnes vers une multitude de ressources communautaires, suivant leurs besoins. Le service est personnalisé, confidentiel et gratuit.	Base de données comptant 2 808 dossiers de ressources communautaires. 46 023 appels reçus depuis sa création. 1 170 263 consultations sur le site internet.

Source : Centraide Québec et Chaudière-Appalaches, 2011e : 22.

Le dernier élément à considérer dans le profil organisationnel de Centraide Québec et Chaudière-Appalaches concerne les données financières.

5.1.4. Les données financières

Les données financières de la corporation sont d'abord traitées sous l'angle de l'état des revenus et des dépenses, puis du bilan de l'actif et du passif, et ce, de 2005 à 2010.

5.1.4.1. L'état des revenus et des dépenses

Afin de comprendre l'état des revenus et des dépenses, nous recourons à deux sources : 1) l'Agence du revenu du Canada qui reçoit les déclarations de toutes les fondations et organismes de bienfaisance enregistrés ; 2) les états vérifiés de la corporation tels qu'ils apparaissent dans les derniers rapports annuels. Les bases comptables de ces deux sources d'information ne sont pas identiques, mais elles donnent des informations complémentaires permettant de faire le point sur les ressources financières de Centraide Québec et Chaudière-Appalaches.

Le tableau suivant présente les types de revenus que les activités de l'organisation ont produits de 2006 à 2010, d'après l'Agence du revenu du Canada.

Tableau 5.5 : Sources de revenus de Centraide Québec et Chaudière-Appalaches de 2006 à 2010 (en dollars courants)

Sources	2006	2007	2008	2009	2010
Dons pour lesquels l'organisme a délivré un reçu aux fins de l'impôt	5 659 070	6 401 353	7 373 543	7 203 000	7 301 421
Montants reçus d'autres organismes de bienfaisance enregistrés	2 218 207	1 739 958	1 510 983	1 915 353	2 293 459
Autres dons	580 467	826 869	870 181	---	---
Autres dons pour lesquels un reçu aux fins de l'impôt n'a pas été délivré	---	---	---	1 447 545	1 541 011
Revenus provenant de gouvernements provinciaux ou territoriaux	31 500	4 526	15 625	---	25 200
Revenus d'intérêts et de placements	150 617	152 464	127 619	65 083	59 895
Revenus de location	61 101	62 489	65 708	69 668	50 872
Cotisation des membres et droits d'adhésion (pour lesquels l'organisme n'a pas délivré de reçus aux fins de l'impôt)	1 940	1 875	2 515	1 695	2 040
Autres revenus	2 045	1 796	127 349	53 849	45 431
TOTAL	8 704 947	9 191 330	10 093 523	10 756 193	11 319 629

Source : Agence du revenu du Canada, 2012.

Avant de livrer des commentaires sur les différentes sources de revenus de la corporation, il convient d'expliquer les quelques cas d'absence des données. Il arrive que l'Agence du revenu du Canada modifie sa catégorisation à partir de telle ou telle année.

Un premier commentaire concerne la croissance des dons recueillis. En effet, les dons de toute nature recueillis par la corporation (quatre premières lignes du tableau 5.5) sont à la hausse entre 2006 et 2010, d'après les données de l'Agence du revenu du Canada. Il faut remarquer ici que l'Agence établit des montants légèrement inférieurs à ceux notés par la corporation elle-même au terme de ses campagnes de financement (annexe 1) pour 2006 (12,9 %) et 2007 (6,8 %). Ainsi, d'après le tableau 5.5, les dons recueillis ont progressé de 41,4 % entre 2006 et 2010 ; en revanche, pour la même période, les données de la corporation établissent plutôt une progression de 20,6 % pour la même période (annexe 1).

En outre, on remarque que les « dons pour lesquels l'organisme a délivré un reçu aux fins de l'impôt » ont diminué en 2010 comparativement à 2008 ; dans le même sens, d'après les données de la corporation (annexe 1), les résultats de la campagne annuelle ont augmenté de 1,4 % en 2010 et de 1,0 % en 2011. À notre avis, cette situation est due à la crise financière de 2008 et tout indique que les particuliers ont diminué leur don à Centraide sous cette forme.

Un deuxième commentaire est que les revenus provenant des gouvernements s'avèrent négligeables pour la corporation au cours des dernières années. De manière générale, plus de 95 % de ses revenus proviennent des dons.

Un troisième commentaire a trait à la diminution régulière des « revenus d'intérêts et de placements » à partir de 2007, et tout particulièrement à partir de 2009. Il semble que la baisse des taux d'intérêt depuis 2008 explique en partie cette situation.

Les états vérifiés de la corporation présentent une situation semblable, si on s'arrête aux données agrégées des trois dernières années. Comme le montre le tableau suivant, les totaux de 2010 et 2011 apparaissent légèrement inférieurs au décompte fait par l'Agence du revenu du Canada.

Tableau 5.6 : État vérifié des revenus de Centraide Québec et Chaudière-Appalaches de 2009 à 2011 (en dollars courants)

	2009	2010	2011
Souscription	10 391 321	10 540 302	10 621 407
Placements, loyers et autres	190 295	181 398	154 324
TOTAL	10 581 616	10 721 700	10 775 731

Source : Centraide Québec et Chaudière-Appalaches, 2011e et 2012.

Voyons maintenant ce qu'il en est du côté des dépenses.

Le tableau 5.7 expose les dépenses faites par Centraide Québec et Chaudière-Appalaches entre 2006 et 2010 selon différentes rubriques. Encore une fois, les changements de catégorisation faits par l'Agence du revenu du Canada entraînent l'absence de données dans certaines rubriques à partir de l'année concernée.

Tableau 5.7 : Rubriques des dépenses de Centraide Québec et Chaudière-Appalaches de 2006 à 2010 (en dollars courants)

	2006	2007	2008	2009	2010
Ventilation des dépenses selon les postes budgétaires					
Publicité et promotion	259 526	313 634	575 745	436 280	428 255
Déplacements et véhicules	85 397	94 032	112 038	145 604	149 422
Intérêts et frais bancaires	---	---	---	---	19 053
Fournitures et frais de bureau	117 663	116 498	118 776	147 955	146 981
Coûts d'occupation	108 774	120 504	122 762	169 627	141 735
Honoraires de professionnels ou de consultants	20 404	12 565	16 664	22 728	28 134
Formation du personnel et des bénévoles	---	34 658	44 810	71 451	39 123
Traitements, salaires, avantages et honoraires	1 511 787	1 508 603	1 602 227	1 725 435	1 871 758
Amortissement des immobilisations	---	78 835	77 788	75 778	76 743
Autres dépenses	52 842	3 401	38 810	---	---
TOTAL DES DÉPENSES	2 232 488	2 282 730	2 709 620	2 794 858	2 901 204
Ventilation des dépenses liées à la campagne					
Dépenses engagées pour réaliser ses programmes de bienfaisance (dons) ¹	1 035 316	1 007 679	1 279 285	1 292 059	1 186 499
Dépenses de gestion et d'administration	297 180	305 688	339 625	138 349	135 290
Dépenses engagées pour mener ses activités de financement	823 896	890 528	1 012 922	1 364 450	1 579 415
Autres dépenses	76 095	78 835	77 788	---	---
TOTAL DES DÉPENSES	2 232 488	2 282 730	2 709 620	2 794 858	2 901 204
Ventilation des dépenses liées aux dons					
Dons faits à des donataires reconnus, à l'exclusion des biens durables	6 164 137	6 453 579	7 043 034	6 694 136	---
Dons faits à tous les donataires reconnus	---	---	---	---	7 656 100
Biens durables transférés à des donataires reconnus	256 795	71 907	271 377	573 491	---
TOTAL DES DONNS	6 420 932	6 525 486	7 314 411	7 267 627	7 656 100
TOTAL DES DÉPENSES ET DES DONNS	8 653 420	8 808 216	10 024 031	10 062 485	10 557 304

* Services rendus à des organismes communautaires et interventions communautaires (contributions de Centraide dans le milieu).

Source : Agence du revenu du Canada, 2012.

Les dépenses concernent deux types de déboursés : les dépenses de fonctionnement (les deux premières parties du tableau, sauf la ligne « Dépenses engagées pour réaliser ses programmes de bienfaisance ») et les dons (la dernière partie du tableau). Parmi les dépenses de fonctionnement, sont d'abord énumérés les déboursés selon les différents postes budgétaires. La rubrique « Traitements, salaires, avantages et honoraires » représente le principal déboursé, qui forme, bon an mal an, de 16 à 17 % de l'ensemble des dépenses.

Le montant qui est retourné dans le milieu correspond à la première ligne de la deuxième partie du tableau (« Dépenses engagées pour réaliser ses programmes de bienfaisance ») et la troisième partie du tableau considère les dépenses engagées. De 2006 à 2010, la partie des revenus qui a ainsi été réinvestie dans les communautés varie de 83 à 87 %.

Tableau 5.8 : État vérifié des dépenses de Centraide Québec et Chaudière-Appalaches de 2009 à 2011 (en dollars courants)

	2009	2010	2011
CHARGES			
Frais de campagne, de communication et d'administration	1 518 551	1 579 415	1 601 803
Frais de fonctionnement et de gestion	62 571	58 547	30 954
Amortissement des immobilisations corporelles	75 778	76 743	79 675
TOTAL DES DÉPENSES	1 656 900	1 714 705	1 712 432
DONS ET SERVICES À LA COMMUNAUTÉ			
Dons aux organismes	7 363 449	7 656 100	7 801 135
Services aux organismes et autres interventions communautaires	1 196 236	1 186 499	1 142 010
TOTAL DES DONS	8 559 685	8 842 599	8 943 145
TOTAL DES DÉPENSES ET DES DONS	10 216 585	10 557 304	10 655 577

Source : Centraide Québec et Chaudière-Appalaches, 2011e et 2012.

Les états vérifiés offrent un état de situation semblable à celle établie par l'Agence du revenu du Canada avec ses paramètres. De nouveau, on constate que de 2009 à 2011 plus de 80 % des dons recueillis sont retournés dans le milieu.

Tableau 5.9 : États vérifiés des excédents budgétaires de Centraide Québec et Chaudière-Appalaches de 2009 à 2011 (en dollars courants)

	2009	2010	2011
Revenus	10 581 616	10 721 700	10 775 731
Dépenses	10 216 585	10 557 304	10 655 577
Surplus	365 031	164 396	120 154

Source : Centraide Québec et Chaudière-Appalaches, 2011e et 2012.

Enfin, le tableau précédent permet de constater qu'au cours des trois dernières années, la corporation a fait un léger surplus chaque année. L'année 2009 a été celle où le surplus le plus important a été enregistré. Les années 2010 et surtout 2011 ont été moins fastes sur ce plan. Rappelons que les campagnes de 2010 et de 2011 ont connu une croissance relativement plus faible que celles des années antérieures ; il faut remonter à 1996 pour trouver des hausses aussi faibles.

5.1.4.1. Le bilan de l'actif et du passif

Le tableau qui suit présente les bilans de 2009 à 2011 tels qu'on les retrouve dans les plus récents rapports annuels.

Tableau 5.10 : États vérifiés du bilan de Centraide Québec et Chaudière-Appalaches de 2009 à 2011 (en dollars courants)

	2009	2010	2011
ACTIF			
ACTIF À COURT TERME			
Encaisse	3 710 417	2 033 108	2 537 950
Comptes débiteurs	8 203 181	8 303 705	8 586 971
Charges reportées au prochain exercice	38 630	34 224	39 822
SOUS-TOTAL	11 952 228	10 371 037	11 164 743
CRÉANCES INTERFONDS	---	---	---
PLACEMENTS	1 589 633	2 449 259	2 091 212
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	969 691	931 576	879 956
TOTAL ACTIF	14 511 552	13 751 872	14 135 911
PASSIF			
PASSIF À COURT TERME			
Comptes créditeurs	682 303	303 085	368 459
Dons à payer aux organismes	1 769 198	1 254 867	1 867 352
Produits reportés au prochain exercice	29 607	25 932	38 182
Dette à long terme échéant au prochain exercice	---	---	---
Remboursable	15 955	16 672	---
Renouvelable	431 012	381 659	---
SOUS-TOTAL	2 928 075	1 982 215	2 273 993
SOLDES DES FONDS			
Investis en immobilisations corporelles	22 746	33 245	22 095
Affectations d'origine interne	2 664 785	2 866 262	2 972 748
Non affectés	8 895 946	8 870 150	8 867 075
SOUS-TOTAL	11 583 477	11 769 657	11 861 918
TOTAL PASSIF	14 511 552	13 751 872	14 135 911

Source : Centraide Québec et Chaudière-Appalaches, 2011e et 2012.

Le bilan est révélateur de la réalité financière d'une fondation sans capitalisation. L'actif est constitué, en 2011, à plus de 60 % par le résultat de la campagne annuelle ; il est d'ailleurs inscrit au passif dans un solde « non affecté » et il est donc déjà réservé pour la prochaine redistribution. Dans le même sens, on ne peut pas considérer que l'encaisse et les placements constituent une capitalisation, parce qu'ils sont trop modestes. En effet, ceux-ci totalisent de 4,4 à 5,2 millions de dollars entre 2009 et 2011 et correspondent à la balance de l'actif (33 % environ) ; considérant que la distribution annuelle nécessite deux fois ce montant, il s'agit plutôt d'une réserve pour la corporation. Un dernier élément de l'actif est constitué d'un bâtiment dont Centraide Québec et Chaudière-Appalaches est propriétaire.

Dans le passif, on comprend que des dons doivent être payés à des organismes et que, comme il a été dit précédemment, une réserve est faite dans la rubrique « affectations d'origine interne » en guise de précaution.

Dans l'ensemble, de 2009 à 2011, l'actif et le passif sont demeurés relativement stables, bien que l'encaisse ait connu une diminution de 45,2 % entre 2009 et 2010. Bien que celle-ci ait remonté en 2011, elle demeure de 32 % inférieure par rapport à 2009. Cette situation est attribuable au fait que les dons récoltés ont connu une croissance relativement plus faible à partir de 2010, mais que la corporation n'a pas pour autant ralenti son rythme d'investissement dans la communauté. Il faut également indiquer que certaines rubriques de dépenses ont connu une croissance régulière pendant cette période, dont celles engagées pour mener les activités de financement et, dans une moindre mesure, la rubrique des traitements, salaires, avantages et honoraires (tableau 5.7).

5.2. Les processus organisationnels

Cette partie s'intéresse à la dynamique qui permet la production des services et l'utilisation des ressources décrites précédemment. Elle se préoccupe plus particulièrement du double mouvement de la collecte des fonds et de leur distribution. Avant d'aborder ces questions, le texte situe le lecteur sur les instances et les personnes impliquées dans les activités.

5.2.1. Les acteurs impliqués dans la production des services

Dans le chapitre trois et plus précisément dans la partie 3.2.3, nous avons présenté les différents acteurs impliqués sur le plan opérationnel. Sans reprendre ici ces informations dont le lecteur a déjà pris connaissance, nous cherchons plutôt à établir les liens entre ces acteurs qui rendent possible l'action de Centraide Québec et Chaudière-Appalaches. Rappelons seulement que l'équipe permanente compose les différents secteurs et que les comités sont constitués de bénévoles et de salariés.

En ce qui concerne la campagne annuelle, le secteur Campagne coordonne l'ensemble du processus de collecte de fonds, élabore les stratégies nécessaires à la réalisation de cet exercice et analyse les résultats obtenus. À cet effet, les salariés de ce secteur sont répartis au sein des 17 divisions du comité de campagne. Ils appuient les bénévoles de ces divisions afin que ceux-ci puissent mener à bien les tâches relatives au processus de

collecte de fonds. Les salariés leur fournissent ainsi différentes données qualitatives et quantitatives qui vont permettre à chaque division de sollicitation d'élaborer un plan d'action visant à permettre l'atteinte de l'objectif financier que ces bénévoles auront fixé, conjointement avec les professionnels de l'équipe permanente.

Le secteur Développement philanthropique intervient pour sa part dans le volet des dons majeurs et des dons planifiés. Une informatrice explique que ce secteur récemment développé représente une proportion de dons de plus en plus significative dans le résultat global de la collecte.

Ces deux secteurs assurent donc un rôle de coordination et de développement. Tout de même, la contribution des différents comités est essentielle pour le succès de la campagne annuelle ainsi que pour les suites en matière de redistribution, car celle-ci implique également un grand nombre de personnes. Le tableau 3.2 dénombrait 142 personnes impliquées activement dans les différents comités en 2011. Pour la campagne de cette année-là, 5 300 personnes agissaient au nom de la corporation dans leur milieu de travail (Centraide Québec et Chaudière-Appalaches, 2012).

Le tableau suivant met en rapport les comités et les secteurs dans l'accomplissement de leur mandat.

Tableau 5.11 : Jumelage des secteurs et des comités en vue de l'accomplissement de leur mandat

Comité	Secteur	Mandat
Cabinet de campagne 2011	Secteur Campagne	Fixer les objectifs financiers de chacune des divisions de sollicitation. Élaborer les stratégies de collecte. Coordonner les activités de sollicitation.
Représentants délégués	Secteur Campagne	Soutenir les directeurs de campagne en entreprises (DCE).
Comité des dons planifiés	Secteur Développement philanthropique	Appuyer et fidéliser les entreprises ou organismes effectuant des dons à Centraide Québec et Chaudière-Appalaches de manière planifiée.
Comité des donateurs majeurs	Secteur Développement philanthropique	Réaliser des sollicitations auprès de potentiels donateurs majeurs.
Comité des firmes d'experts	Secteur Développement philanthropique	Répondre aux questions de potentiels donateurs majeurs ou de personnes intéressées à réaliser un don planifié.
CARO	Secteur Soutien au développement des communautés	Recevoir et évaluer les demandes de soutien financier. Évaluer les besoins globaux de la communauté.

Ce tableau a permis d'établir la répartition des responsabilités de la collecte et de la redistribution de fonds à Centraide Québec et Chaudière-Appalaches. La mission de chaque instance est circonscrite de telle façon que, même sans rencontre de l'ensemble, le travail est accompli de manière complémentaire.

5.2.2. La collecte de fonds

Centraide Québec et Chaudière-Appalaches recourt à diverses méthodes pour recueillir des fonds. En guise d'amorce pour leur présentation, nous rappelons dans ce tableau les renseignements que l'organisation a fournis à ce propos en 2010 à l'Agence du revenu du Canada.

Tableau 5.12 : Méthodes de financement retenues par Centraide Québec et Chaudière-Appalaches en 2010

Méthodes proposées par l'Agence du revenu du Canada	Choix de Centraide
Publicité, imprimés, messages publicitaires à la radio ou à la télévision	Oui
Vente aux enchères	Non
Boîtes de collecte	Oui
Sollicitation porte-à-porte	Oui
Tirages, loteries	Non
Soirées-bénéfices, galas, concerts	Oui
Ventes	Non
Internet	Oui
Campagne de financement par la poste	Oui
Programme de dons planifiés	Oui
Dons de sociétés et commandites ciblés	Oui
Contacts ciblés	Oui
Sollicitation par téléphone ou à la télévision	Oui
Tournois, événements sportifs	Non
Marketing lié à une cause	Non
Autres méthodes (précisez)	Collecte en entreprise

Source : Agence du revenu du Canada, 2012.

Ce tableau témoigne de la diversité des méthodes utilisées, qui évoluent par ailleurs dans le temps. Ainsi, en 2009, une soirée-bénéfice est organisée pour la première fois, tandis que les tournois et événements sportifs ne sont plus retenus comme méthodes de financement. Une informatrice explique que l'organisation a fait le choix, au cours des années, de se concentrer sur les activités en cohérence avec la cause qu'elle défend. Elle explique que, si plusieurs organismes de bienfaisance tiennent un tournoi de golf ou un gala privé et réussissent bien avec ces moyens, Centraide se tourne pour sa part vers des activités où ses valeurs sont mises en avant. Ajoutons que le recours à l'internet pour faire un don est introduit en 2010. Par ailleurs, l'efficacité des méthodes varie considérablement ; par exemple, les boîtes de collecte ont recueilli environ 300 \$ en 2010.

Mieux que l'énumération précédente, la présentation des méthodes en fonction des résultats obtenus révèle le poids de chacune dans la collecte des données. Le tableau suivant établit le montant recueilli pour chaque méthode.

Tableau 5.13 : Présentation des méthodes de collecte des fonds en fonction de leurs résultats au terme de la campagne 2010

Méthode	Données
Montant de la campagne 2010	10 620 302 \$
Nombre total de donateurs	109 000
CAMPAGNE EN MILIEU DE TRAVAIL	
Dons du personnel en milieu de travail : 69 %	7 321 069 \$
Dons des organisations : 22,5 %	2 392 335 \$
Grands partenaires (organisations ayant versé 20 000 \$ et plus)	72
Nombre de campagnes en milieu de travail	1 100
Témoignages en milieu de travail obtenus par les organismes associés	314
CAMPAGNE DANS LA COMMUNAUTÉ	
Dons de la communauté : 8,5 %	906 898 \$
Foyers sollicités par publipostage	96 147
Retraités sollicités	63 000
Personnes sollicitées par courrier adressé	5 377
Encaisse et engagements de dons planifiés (Fonds SVP) (31 décembre 2010)	7 700 000 \$
Dons majeurs	786 628 \$

Source : Centraide Québec et Chaudière-Appalaches, 2011e.

Il ressort de cette présentation que la sollicitation en entreprise est essentielle pour le succès d'une campagne. En effet, les milieux de travail contribuent à hauteur de 70 % aux résultats de la campagne annuelle de 2010. Ces résultats découlent d'une série d'actions, mais il faut reconnaître les efforts des volontaires du comité de campagne, appuyés par les membres de l'équipe permanente du secteur Campagne. Pour atteindre les objectifs, on ne se fie pas au hasard et la stratégie opère à plusieurs niveaux. Les salariés du secteur Campagne mettent à la disposition des différents bénévoles de chacune des divisions¹ un répertoire des entreprises. Ce répertoire présente au volontaire les différentes entreprises au sein desquelles il sera amené à coordonner la démarche de collecte et précise par ailleurs l'histoire de cette entreprise en matière de dons. À partir de ces éléments et de l'analyse générale faite par l'organisation de la campagne précédente, l'équipe de chaque division définit une stratégie qui lui est propre.

En nous référant à la pyramide des dons de Greenfield (1991), nous allons approfondir les trois formes de dons en argent faits à Centraide Québec et Chaudière-Appalaches, qui correspondent à des engagements différents : le don annuel, le don majeur et le don planifié.

¹ Les tableaux 3.5 et 3.6 ont montré qu'il existe 3 divisions territoriales et 14 divisions thématiques. Les divisions thématiques désignent soit des types d'entreprises ou une entreprise particulière (par exemple l'Université Laval).

5.2.2.1. La campagne annuelle

La campagne annuelle permet à Centraide Québec et Chaudière-Appalaches de récolter près de 98 % des ressources financières dont elle a besoin pour ses opérations. Elle se déroule de la mi-septembre jusqu'au début de décembre. Comme nous l'avons souligné, la spécificité de cette campagne réside dans le fait qu'elle se réalise principalement en milieu de travail, puisque 70 % des dons sont recueillis au sein des entreprises privées et publiques.

Pour mener à bien cette partie majeure de la campagne, les membres du cabinet de campagne doivent pouvoir compter sur la collaboration des entreprises. Ce sont les directeurs de campagne auprès des employés (DCE) et les solliciteurs en milieu de travail qui assurent la participation de leurs collègues. Pour leur part, les représentants délégués des employés et des retraités sont « prêtés » par les entreprises afin de soutenir la mise en place et le déroulement de la campagne dans divers milieux de travail. Pour chaque groupe d'action en milieu de travail, des outils sont développés par le secteur Communication et rendus disponibles afin de faciliter le travail des personnes impliquées.

5.2.2.2. Les dons majeurs

Ce sont les membres du comité des donateurs majeurs appuyés par le secteur Développement philanthropique qui sont chargés de solliciter les dons individuels de 2 500 dollars et plus. Leur travail permet à Centraide Québec et Chaudière-Appalaches de se rapprocher d'un nouveau type de donateur.

En 2010, ce comité a mené de nouveau une opération d'envergure en approchant 364 personnes dont 170 ont accepté de devenir donateurs majeurs. Rappelons qu'à l'occasion de la campagne précédente [2009], on en avait accueilli 126. Toute une avancée... en nombre, bien sûr, mais également en dollars avec une augmentation des revenus de l'ordre de 22 % (Centraide Québec et Chaudière-Appalaches, 2011e : 15).

Ces donateurs individuels reçoivent un titre honorifique selon la hauteur de leur don, comme le montre le tableau suivant.

Tableau 5.14 : Le Cercle des grands donateurs et le Cercle des donateurs majeurs

Cercle	Titre	Fourchette de dons (\$)
Grands donateurs (don entre 500 \$ à 2 499 \$)	Grands donateurs	500 à 999
	Leaders	1 000 à 2 499
Donateurs majeurs (don de 2 500 \$ et plus)	Partenaires	2 500 à 4 999
	Ambassadeurs	5 000 à 9 999
	Pionniers	10 000 à 24 999
	Protecteurs	25 000 à 49 999
	Bâtisseurs	50 000 et plus

Source : Centraide Québec et Chaudière-Appalaches, 2010b : 4.

En 2010, Centraide Québec et Chaudière-Appalaches a regroupé 2 527 personnes dans le Cercle des grands donateurs ou dans celui des donateurs majeurs. Ces personnes formaient alors 2,3 % des 109 000 contributeurs à la campagne ; leur contribution de 2 496 755 \$ correspond à 23,5 % du résultat de 10 620 302 \$ obtenu en 2010 (Centraide Québec et Chaudière-Appalaches, 2010b : 4).

Afin de promouvoir cette culture du don majeur, Centraide Québec et Chaudière-Appalaches invite les grands donateurs à intervenir publiquement. Il s'agit là d'une proposition qui avait été faite lors du sommet annuel de 2002. En 2010, on compte 42 présentations faites bénévolement par ces personnes. Les extraits de trois témoignages illustrent la teneur des propos que ces personnes peuvent tenir en public.

Je sais qu'en donnant à Centraide mes dons serviront à plusieurs organismes sérieux et très diversifiés. Ils ont une équipe de gens dévoués qui savent identifier les besoins réels et qui veillent à ce que les dons soient bénéfiques aux bonnes personnes.

Considérons la philanthropie comme une voie de progrès social. Soucieux de l'utilisation rigoureuse des dons recueillis, nous croyons qu'elle se pratique de façon optimale si elle s'appuie sur des organisations comme Centraide qui ont bâti leur crédibilité par le choix des ressources à soutenir ainsi que par les manières de susciter le développement de l'entrepreneuriat social et d'assurer une gestion efficace des sommes mises à la disposition des organismes choisis.

J'ai constaté que Centraide représente « les services essentiels » de la philanthropie. Centraide choisit pour moi les organismes qui ont le plus besoin, sans égard à la popularité de chacun. Son processus de sélection est rigoureux, clair et rassurant (Centraide Québec et Chaudière-Appalaches, 2010c : 18-19).

5.2.2.3. Les Fonds SVP

Les Fonds SVP (Solidarité pour vaincre la pauvreté) sont un programme de dons planifiés créé en 1998. Cette formule permet de prolonger indéfiniment un engagement social en faveur d'une cause ou d'un organisme. Il existait, en 2010, plus de 150 Fonds SVP, neuf d'entre eux ayant été créés cette année-là par des individus, des familles ou des organisations. Au 31 décembre 2010, les Fonds SVP cumulaient plus de 7 700 000 \$ en encaisse et en engagements (Centraide, 2010c : 24).

Ce programme de dons planifiés est placé sous la responsabilité du secteur Développement philanthropique et du comité des firmes d'experts. Une informatrice explique que ce type de contribution est méconnu, tant du grand public que des professionnels en fiscalité ou en notariat. C'est pourquoi le travail d'information s'avère nécessaire. De la même façon que pour les dons majeurs, le défi consiste à convaincre les personnes potentiellement intéressées par le don planifié vers Centraide Québec et Chaudière-Appalaches.

Les Fonds SVP sont administrés par la Fondation communautaire du grand Québec qui gère également d'autres fonds. Nous avons vu que la Fondation communautaire du grand Québec a été créée en 1993 à l'initiative de Centraide et de quelques philanthropes

précurseurs. Première de six au Québec, elle est membre du regroupement des fondations communautaires du Canada qui en rassemble au-delà de 180 à travers le pays.

Concrètement, le donateur s'engage à faire un ou plusieurs dons minimaux de 5 000 \$ (en argent, en titres cotés en bourse, en biens ou par assurance vie), que ce soit de son vivant sur un maximum de cinq ans ou encore à son décès par voie testamentaire. Une convention est signée, qui indique le type de Fonds SVP choisi (voir le tableau suivant).

Tableau 5.15 : Types de Fonds SVP

Type de fonds	Description
Fonds SVP personnalisé	Le donateur choisit le nom que portera le fonds. L'objectif de ce dernier est de lutter contre la pauvreté, mais le donateur peut choisir de lui donner un sens plus large ou d'opter pour une cause plus précise qui lui tient à cœur.
Fonds SVP commémoratif	La création d'un fonds de ce type permet de perpétuer la mémoire d'un être cher. La cause choisie peut être le reflet des intérêts ou de l'engagement social de la personne que l'on souhaite honorer. Ces fonds permettent de commémorer un événement important, comme un anniversaire, une retraite ou une reconnaissance de services.
Fonds SVP – organisme de la communauté	Les organismes communautaires ainsi que les autres organismes du milieu qui luttent contre la pauvreté peuvent également créer un fonds SVP. Les bénéficiaires distribuables sont habituellement versés à l'organisme créateur du fonds pour soutenir ses propres activités.
Fonds SVP pour demain	Ce fonds s'adresse plus spécifiquement aux personnes désireuses de faire la différence, mais qui ne souhaitent pas elles-mêmes créer un fonds de dotation. Un don dans ce fonds est un investissement pour le futur des communautés des régions de Québec et de Chaudière-Appalaches.

Source : Dépliant de Centraide Québec et Chaudière-Appalaches, *Les Fonds SVP*.

À titre illustratif, voici respectivement les Fonds SVP Costin-Charest et SVP Famille Françoise-Stanton qui sont présentés en ces termes par leurs créateurs.

La montée de l'individualisme, le repli sur soi, voilà autant de tendances qui interpellent les membres de notre famille. Décidés à faire notre part pour développer une société plus responsable et plus équitable, nous avons créé un fonds familial dont les revenus de placement servent à soutenir des organismes qui œuvrent auprès des enfants démunis de Québec.

*Nous avons créé un fonds au décès de notre mère pour perpétuer sa mémoire : une façon pour nous de la sentir encore « active » dans sa communauté. Chaque année, nous nous réunissons pour remettre une somme d'argent à des organismes qui s'investissent auprès des enfants défavorisés, des femmes en difficulté ou des personnes âgées vulnérables, à qui elle a si souvent apporté son soutien. Notre mère était une femme engagée. Centraide nous donne l'occasion de suivre ses traces (Dépliant de Centraide Québec et Chaudière-Appalaches, *Les Fonds SVP*).*

5.2.3. La distribution des fonds

Cette partie porte sur le processus de distribution des fonds collectés par le mouvement. Il sera d'abord question du dépôt par les donateurs éventuels, puis des mécanismes d'attribution des octrois, du maintien des liens avec les organismes et, enfin, de la reddition de comptes par les organismes soutenus.

5.2.3.1. Les étapes du processus

Le processus d'attribution des fonds débute en novembre avec le dépôt des demandes par les éventuels bénéficiaires et se clôt en mai de l'année suivante avec la réponse de Centraide Québec et Chaudière-Appalaches. Entre ces deux moments, il existe plusieurs étapes intermédiaires.

- Novembre : dépôt des demandes de la part des organismes.
- De janvier à mars : rencontres avec des organismes, analyse et recommandations de la part du CARO.
- Fin mars : revue des recommandations par le comité de coordination du CARO.
- Avril : recommandations au conseil d'administration de Centraide.

Pour effectuer leur demande de financement, les organismes sont invités à remplir un formulaire qui les amène à répondre à différentes questions relatives à leur situation administrative, associative et financière ainsi qu'à celle de leur milieu. Lors de la phase de réception de ces demandes, le secteur soutien au développement communautaire rencontre les organismes demandeurs. Huit rencontres sont ainsi organisées sur l'ensemble du territoire couvert par Centraide Québec et Chaudière-Appalaches. Elles permettent aux professionnels de la corporation de mieux connaître les organismes, de donner de l'information, de répondre aux questions et de créer un lien.

5.2.3.2. L'analyse des demandes et leur recommandation

Les demandes reçues sont ensuite traitées par le CARO et son équipe de bénévoles. Comme nous l'avons évoqué dans la section 3.2.3.2, la quarantaine de bénévoles impliqués dans le CARO sont répartis en différents groupes, supervisés par un responsable de comité ainsi que par un membre de l'équipe permanente. Une formation spécifique permet de développer une vision commune du mandat à réaliser et de se familiariser avec les outils d'évaluation et la façon de procéder.

Le terme du mandat des bénévoles au CARO est de trois années consécutives, ce qui est particulier. Généralement, au sein d'autres comités, les bénévoles peuvent être actifs pendant plusieurs années de suite. En cette matière, un informateur raconte qu'il a été impliqué au sein du comité de campagne pendant trois ans avant de se joindre ensuite au CARO. Il estime qu'au sein de ce comité les volontaires se distinguent par le rôle de consultant qu'ils y exercent. Leur engagement est valorisé sous la forme d'une compensation pour leurs déplacements et leurs frais de repas. Il faut préciser que l'analyse des projets demande beaucoup de temps.

Le fait de procéder à une analyse des demandes qui s'avère relativement exigeante repose sur un choix qui est celui des Centraide du Québec. En effet, ceux-ci n'autorisent pas les

dons désignés ; c'est dire que les donateurs ne peuvent pas déterminer à quel organisme partenaire de Centraide leur don pourra être versé. D'après une informatrice, on souhaite ainsi promouvoir le don solidaire par l'entremise d'une organisation qui se veut rassembleuse et qui représente un lieu de discussion sur les choix les plus judicieux en matière de lutte à la pauvreté. Les Centraide United Way de l'Ouest canadien adoptent une position différente. Le donateur peut choisir : soit qu'il demande à l'organisation d'orienter elle-même son don après analyse, soit qu'il spécifie à quel organisme ou à quelle cause son don sera spécifiquement attribué. Il s'avère que la deuxième option est la plus populaire chez les donateurs de cette partie du Canada. La possibilité de choisir paraît attrayante pour les donateurs, mais, dans les faits, leur choix se tourne vers les organismes ou les causes les plus connues, les plus médiatisées et ayant déjà une longueur d'avance dans l'opinion publique et en matière de ressources. À Centraide Québec et Chaudière-Appalaches, la logique du don solidaire permet de soutenir les organismes qui réalisent un travail essentiel dans le milieu, mais qui le font souvent dans l'ombre.

Mais revenons au CARO, qui étudie les demandes avant de les transmettre à son comité de coordination. Celui-ci considère l'ensemble des analyses effectuées par les bénévoles et prépare les recommandations. C'est le secteur Soutien au développement des communautés qui est chargé d'évaluer dans quelle mesure les besoins de l'organisme demandeur correspondent aux visées d'un fonds plutôt que d'un autre. Centralisant les évaluations réalisées par le CARO, il synthétise ensuite celles-ci afin de soumettre les recommandations au conseil d'administration. Celui-ci prend la décision finale au cours d'une rencontre qui se tient normalement en avril. En fonction de la décision prise, l'organisme demandeur reçoit une réponse et si celle-ci est positive, la procédure de versement mensuel à l'attention de l'organisme demandeur se met en place. Si ce n'est pas le cas, Centraide Québec et Chaudière-Appalaches motive sa décision.

Pour la première fois en 2012, les recommandations tiendront compte des quatre types de fonds, ce qui va permettre aux administrateurs d'avoir une vision d'ensemble des investissements. Les quatre types de fonds sont les suivants :

1) L'investissement auprès des organismes associés

L'investissement auprès des 185 organismes associés en 2012 à Centraide Québec et Chaudière-Appalaches constitue un premier type de fonds. Une informatrice qualifie ce fonds d'« investissement stratégique ». Ces organismes associés reçoivent un financement pour une durée de trois ans (conditionnellement à l'acceptation annuelle de la reconduction) et versé en mensualités. Un protocole définissant les responsabilités de Centraide et de l'organisme lie les parties. Du côté de l'organisme, on transmet chaque année des documents faisant état de l'avancement des activités. Par ailleurs, l'entente peut prendre fin pour différentes raisons :

- L'organisme cesse ses activités ou connaît une restructuration.
- L'organisme ne respecte pas l'entente et est alors exclu par le CARO à la lumière des documents fournis lors du renouvellement annuel.
- L'organisme joue sur plusieurs plans en matière de financement et concurrence Centraide en mettant en place des activités d'envergure.

Depuis 2010, considérant la conjoncture économique difficile, Centraide Québec et Chaudière-Appalaches a fait le choix de ne pas intégrer de nouveaux organismes associés, sauf ceux qui sont soutenus en tant que nouvelles initiatives dans le cadre du fonds qui suit.

2) Le fonds d'initiatives au développement communautaire

Ce fonds apparaît comme un investissement « proactif », selon notre informatrice. Centraide Québec et Chaudière-Appalaches soutient des projets qui s'inspirent de quelques principes.

- L'action collective : dans ce cas, des personnes et des organisations expriment leur désir de s'engager dans une action collective par un partenariat durable.
- L'impact collectif : le projet vise un effet positif et durable dans une collectivité dont une partie est défavorisée et vulnérable.
- Le projet novateur : le projet est original et mérite d'être expérimenté.

Une liste indicative de ces projets est présentée dans les tableaux 5.2 et 5.3. Notre informatrice précise que ce fonds agit comme « un incubateur ». Des projets sont soutenus par Centraide dans leur phase de structuration ou de réalisation. Il n'est pas rare qu'un organisme ayant bénéficié de ce soutien devienne par la suite associé.

3) Le financement des demandes de nouveaux organismes associés

Ce fonds est pour sa part en attente depuis 2010. À la lumière des derniers résultats de campagne, Centraide Québec et Chaudière-Appalaches a opté pour une stabilisation ponctuelle de ses activités, pour le moment du moins.

4) Le fonds de mise à niveau

Ce fonds fournit un soutien d'urgence de type « dépannage ». En 2011, 17 organismes ont ainsi pu bénéficier d'une aide ponctuelle sur des projets comme la réfection d'un abri, le remplacement de toiture, l'aménagement physique de locaux aux fins d'amélioration des services, etc. (Centraide Québec et Chaudière-Appalaches, 2012 : 19). D'après notre informatrice, ce fonds est très apprécié des organismes, car il leur permet de bénéficier d'un soutien providentiel lorsqu'ils doivent faire face à des difficultés passagères.

5.2.3.3. Les liens avec les donateurs

Nous avons vu que la mise en lien de Centraide Québec et Chaudière-Appalaches avec les organismes débute après le dépôt de la demande, au moment de la ratification de la convention, et de manière suivie, par la suite, lorsque les organismes informent annuellement l'organisation de l'avancement de leurs activités. Outre les événements particuliers auxquels sont invités et participent les organismes, Centraide Québec et Chaudière-Appalaches rend disponible sur l'extranet un « babillard » transmettant de l'information communiquée par les organismes. On y affiche des offres d'emploi, par exemple, ainsi que différentes annonces concernant des besoins particuliers. Dans nos entretiens, quelqu'un évoque la situation d'un organisme ayant perdu une partie de son matériel. À la suite de la parution d'une annonce sur le babillard, des entreprises partenaires

et des organismes associés lui ont offert des meubles et des ordinateurs, entre autres choses.

5.2.3.4. La reddition de comptes

En matière de reddition de comptes, Centraide Québec et Chaudière-Appalaches demande aux organismes associés de lui fournir annuellement certaines informations. Nous examinons ici ce processus de façon plus précise.

Au cours des seconde et troisième années de financement, ce sont en fait les mêmes étapes qui sont suivies pour la transmission d'informations par les organismes associés que pour la demande initiale : Centraide envoie au mois de septembre ses formulaires, que les organismes remplissent et lui retournent en novembre. De novembre à avril, le CARO procède à une évaluation et le conseil d'administration prend une décision relative à la reconduction ou non. Une nouvelle décision est donc rendue chaque fois.

Toutefois, dans le cas d'un renouvellement, le formulaire de renseignements est moins détaillé que celui joint à une demande de financement initiale. L'organisation s'intéresse aux états financiers de l'organisme, de même qu'à la situation institutionnelle et organisationnelle de celui-ci :

- les derniers plans d'action et rapport annuel ;
- les documents corporatifs et le bilan financier ;
- une présentation des activités et leur adéquation avec l'accord de financement initial ;
- les éléments relatifs aux ressources humaines (changement de personnel et évolution des postes, par exemple) ;
- la composition du conseil d'administration (changement d'administrateurs, vacances de postes et procès-verbal de l'assemblée générale annuelle) ;
- les changements susceptibles d'influer sur les services offerts et la structure générale de l'organisme.

Au vu de ces éléments, les bénévoles du CARO décident dans quelle mesure les activités de l'organisme s'inscrivent dans l'entente de financement initiale.

6. Les éléments de bilan

Ce chapitre rappelle quelques faits que l'on peut porter au bilan de Centraide Québec et Chaudière-Appalaches. Le tableau est forcément partiel. En effet, l'ensemble du bilan de l'organisation devrait idéalement prendre en compte les volets d'activités des organismes que celle-ci a soutenus. Un tel travail, considérable, permettrait sans doute de mesurer toute une série de retombées que nous ne mentionnerons pas ici.

Nous attardant ainsi en matière de bilan à certains objectifs poursuivis par l'organisation, nous rendrons compte de quelques résultats. Notre examen vise deux domaines de réalisations, soit la mobilisation des ressources financières ainsi que la mise en réseau et le développement de l'entraide et de la solidarité. Puis, à titre illustratif des réalisations de l'organisation, nous retenons le Service 211 en tant qu'accomplissement emblématique. Enfin, la dernière partie du document évoque quelques phénomènes qui contribuent vraisemblablement aux réalisations de Centraide Québec et Chaudière-Appalaches.

6.1. Les réalisations

Le choix des réalisations à présenter est fondé sur deux considérations. En ce qui concerne la mobilisation des ressources financières, la question du résultat des campagnes apparaît incontournable du fait que la monographie décrit une fondation. Pour ce qui est des domaines de la mise en réseau et de la promotion de l'entraide et de la solidarité, la sélection des résultats à rapporter s'appuie sur les réponses données par les personnes interviewées à notre demande de mentionner les principales réalisations à prendre en considération par la monographie aux fins d'illustration.

6.1.1 La mobilisation des ressources financières

Centraide Québec et Chaudière-Appalaches poursuit une mission qui consiste notamment à soutenir financièrement des organisations (186 en 2011) et des initiatives (13 la même année) visant à lutter contre la pauvreté (Centraide Québec et Chaudière-Appalaches, 2012 : 5). S'il fallait lui accoler l'étiquette de « bailleur de fonds », dit une personne rencontrée, ce ne serait pas inexact, puisque, sans le financement obtenu et distribué par Centraide Québec et Chaudière-Appalaches, plusieurs des organismes appuyés auraient du mal à maintenir leur niveau d'activités. À cet égard, l'annexe 1 révèle qu'à partir de 2008 la campagne annuelle s'est maintenue au-dessus des 10 millions de dollars. Si l'on calcule les sommes amassées depuis 1946 par l'organisation, on obtient une donnée quelque peu spectaculaire, soit 195 946 369 \$ (dollars courants) récoltés et en grande partie redistribués. Plus de la moitié de cette somme a été recueillie depuis l'an 2000.

6.1.2. La mise en réseau

Différentes données confirment la réalité d'une dynamique de réseau alimentée par Centraide Québec et Chaudière-Appalaches dans deux régions qui totalisent un peu plus d'un million d'habitants en 2011. Ce réseau comporte plusieurs circuits. Un premier circuit

est constitué des membres du conseil d'administration et des différents comités internes qui mobilisaient une centaine de personnes directement dans le fonctionnement de l'organisation (d'après notre décompte des listes de bénévoles dressées dans Centraide Québec et Chaudière-Appalaches, 2012). En outre, à l'assemblée générale du 3 mai 2011, 250 personnes s'étaient déplacées pour convenir des grandes orientations pour l'année suivante et élire les administrateurs aux postes vacants (*CentraidExpress*, édition du 11 juin 2011).

Un deuxième circuit du réseau est constitué des personnes engagées d'une façon ou d'une autre dans la campagne annuelle de financement. Toujours en 2011, Centraide Québec et Chaudière-Appalaches a mis en mouvement un peu plus de 103 000 donateurs individuels et d'entreprises ; cette mobilisation annuelle reposait en grande partie sur le soutien de 3 000 bénévoles en milieu de travail (Centraide Québec et Chaudière-Appalaches, 2012 : 5).

Un troisième circuit met en contact des personnes lors de diverses activités publiques. Outre les dizaines de participants au sommet annuel de 2011, on dénombre 650 personnes présentes lors des dîners-conférences de la même année¹, 950 élèves participant à la matinée scolaire de l'entraide, 280 élèves du secondaire rejoints par Ados solidaires et plusieurs dizaines d'Aînés solidaires (426 membres depuis 2000) (Centraide Québec et Chaudière-Appalaches, 2012 : 23).

Nous avons vu qu'au cours de son histoire Centraide Québec et Chaudière-Appalaches a lancé diverses initiatives pour maintenir, voire développer, son réseau. Cette monographie ne peut pas statuer sur le potentiel de toutes les tentatives de réseautage, mais il demeure que cette fonction n'est pas facile à « gérer », confie un répondant à l'enquête. Elle suppose que l'organisation soit capable de produire un discours fédérateur et de mener des actions qui rejoignent l'ensemble des acteurs visés, et tout particulièrement les donateurs et les donataires. Il rappelle une phrase d'une professionnelle de Centraide Montréal : « Tout l'enjeu est de parvenir à construire des ponts entre les besoins, les disponibilités et les valeurs. »

6.1.3. La promotion de l'entraide et de la solidarité

En ce qui concerne le volet de l'entraide et de la solidarité, nous nous sommes intéressés dans la section 3.2.3.2. de la monographie au comité des Aînés solidaires. Nous avons vu que ce comité vise à mobiliser les personnes retraitées autour de Centraide afin qu'elles puissent s'investir concrètement dans la lutte contre la pauvreté.

Nos interlocuteurs attirent également notre attention sur le projet Ados solidaires, qui vise à sensibiliser les jeunes à la nécessité de l'entraide. En 2009, cette initiative s'est concrétisée par plusieurs actions. Dans le cadre d'un ralliement SVP – petite enfance organisé par Centraide, plusieurs participants ont évoqué l'idée de souligner le 20^e anniversaire de la

¹ Cette initiative lancée en 2001 vise la tenue de quatre dîners-conférences par année. En 2007, on comptait déjà 27 dîners-conférences (dont deux hors-série) et on dénombrait plus de 4 700 présences (Centraide Québec et Chaudière-Appalaches, 2007a : 12).

Convention internationale des droits de l'enfant. À l'initiative du théâtre jeunesse Les Gros Becs, la mobilisation de plusieurs partenaires a permis l'élaboration d'un programme d'activités soulignant cet anniversaire, dont une marche festive. Puis, lors de la deuxième édition de la journée de l'entraide, le St. Lawrence Reaches Out du Collège St. Lawrence à Québec a amené plus de 300 étudiants et membres du personnel à consacrer quelques heures de leur journée à faire du bénévolat (préparation de repas, peinture de locaux, etc.). Enfin, en octobre 2009, plus de 300 élèves inscrits au programme d'éducation internationale de l'École secondaire de Neufchâtel se sont rendus au salon de l'entraide. Une quinzaine d'organismes s'étaient déplacés pour l'occasion afin de présenter aux jeunes les possibilités d'implication, de les sensibiliser à l'entraide et à la solidarité ainsi que de susciter leur engagement.

Autre action de promotion de l'entraide et de la solidarité, la Matinée scolaire de l'entraide est une initiative lancée en 2000 par les autres Centraide du Québec. Cette initiative s'adresse à tous les élèves du deuxième cycle du primaire. Une démarche menée avec les élèves prend appui sur un cahier d'animation qui leur permet d'explorer le monde de l'entraide. Plusieurs activités s'étalent sur quelques semaines et la démarche se termine par la visite d'un porte-parole d'un organisme associé à un Centraide. Entre 2000 et 2004, l'initiative a rejoint près de 12 500 élèves dans 232 écoles des régions de la Capitale-Nationale et de la Chaudière-Appalaches (Centraide Québec et Chaudière-Appalaches, 2007a : 11). En 2011, plus de 965 enfants dans 43 classes des huit commissions scolaires du territoire desservi par l'organisation ont ainsi été sensibilisés à l'importance d'aider les autres et leur communauté.

Les innovations en matière de promotion de l'entraide se poursuivent en 2012, notamment avec la mise en place du projet « Bénévoles d'expertise ». L'objectif de ce projet est de jumeler des professionnels experts appartenant à des entreprises et des organismes associés, afin que les premiers puissent contribuer bénévolement aux seconds. Afin d'évaluer la pertinence d'un tel projet, un sondage a été mené auprès d'un millier d'organismes. Il est trop tôt pour évoquer un quelconque résultat, mais il apparaît important de souligner qu'il faut expérimenter différentes formules afin de connaître leur potentiel de mobilisation.

6.2. Un projet phare : le 211

Les échanges qui ont lieu lors de la collecte des données incitent à considérer une réalisation marquante de Centraide Québec et Chaudière-Appalaches, la création du Service 211.

Le Service 211 est un service d'information et de référence centralisé qui dirige rapidement les personnes vers les ressources qui existent dans les régions de la Capitale-Nationale, de la Chaudière-Appalaches et de la MRC de la Haute-Yamaska. Un numéro à trois chiffres facile à retenir qui met en lien les gens avec la gamme complète de services offerts dans la collectivité. Concrètement, le Service 211 est un centre d'appels établi dans une collectivité afin de mieux la desservir. Des préposés spécialisés répondent aux appels, évaluent les besoins de

l'appelant et le dirigeant vers les services appropriés (www.211quebecregions.ca, 2012).

Ce projet promu par l'ensemble des Centraide du territoire canadien favorise la rencontre entre les ressources disponibles et les besoins de la communauté. Il avait en effet été constaté que certains organismes du milieu pouvaient se révéler mal connus et par conséquent sous-utilisés. Pour remédier à la situation, l'association des Centraide United Way canadiens a signé une entente avec le Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (CRTC) relativement à l'usage d'un numéro unique de téléphone.

Pour sa part, Centraide Québec et Chaudière-Appalaches s'est pleinement saisi du projet. Le comité qu'il a mandaté a réalisé une étude de faisabilité qui a confirmé la pertinence d'un tel service à l'échelle de son territoire. Par la suite, un comité chargé de la mise en place du service a été créé et a permis à celui-ci de voir le jour. Depuis 2011, le Service 211 est autonome ; doté de son propre conseil d'administration, il a rejoint les rangs des organismes associés à Centraide.

6.3 Les phénomènes contributifs aux résultats

Comme nous l'avons constaté dans le deuxième chapitre, Centraide Québec et Chaudière-Appalaches a connu des hauts et des bas dans son histoire. En tout état de cause, nous pouvons affirmer que depuis une quinzaine d'années l'organisation affiche un certain succès, dans la mesure où elle réussit à mobiliser annuellement des milliers de personnes autour de sa mission. Ce succès s'explique par différents facteurs que nous tentons d'identifier au terme de cette monographie.

Premièrement, il apparaît que Centraide Québec et Chaudière-Appalaches et tout particulièrement ses leaders regroupent des acteurs assez différents autour de sa mission. Le principe d'enrayer la pauvreté reçoit une large adhésion dans la société et l'organisme est reconnu pour occuper avantageusement ce créneau. Il existe bien sûr des divergences dans l'opinion publique et dans l'organisation même sur les meilleures façons de lutter contre la pauvreté. Or, du fait qu'une assez grande variété d'actions est envisagée pour réaliser la mission, Centraide couvre un spectre assez large des différentes idéologies concernant la lutte contre la pauvreté. Selon cette interprétation, l'action collective a lieu parce que l'organisation procède à un alignement des cadres d'interprétation ou des idées (*frame alignment*) qui l'inspirent et de ceux que l'on trouve chez différents acteurs (Snow, 2001). Plus précisément, elle amplifie les cadres (*frame amplification*) en faisant appel à des valeurs profondes qu'elle relie aux enjeux soulevés. En outre, elle étend les cadres (*frame extension*) en y intégrant des enjeux jugés importants par des participants potentiels. C'est ainsi qu'une diversité d'acteurs peut adhérer et se retrouver dans des actions entreprises par Centraide : certains acteurs fondent de l'espoir sur le don individuel pour améliorer les conditions de vie des moins nantis ; d'autres estiment que le combat contre les préjugés est de nature à favoriser des mesures efficaces de lutte contre la pauvreté ; d'autres encore appuient les gestes en faveur de politiques sociales plus redistributives.

Deuxièmement, Centraide Québec et Chaudière-Appalaches a su déployer plusieurs moyens pour renouveler ses perspectives et ses pratiques. Les études qu'elle a demandées, les ralliements, les sommets annuels et les travaux des différents comités ont conduit à reconnaître les limites de certaines pratiques et à en implanter de nouvelles dont plusieurs, à l'usage, se sont révélées utiles pour atteindre les objectifs fixés.

Troisièmement, le fait d'être associée au réseau des Centraide représente un avantage certain. L'usage du logo auquel est associée une image publique positive, l'échange d'outils publicitaires et de documents ainsi que le partage des meilleures pratiques, entre autres choses, encouragent les innovations et accélèrent leur implantation et leur diffusion.

Quatrièmement, plusieurs aspects organisationnels internes contribuent au succès de l'organisation pour la mobilisation des personnes et des ressources. Ainsi, au fil du temps, Centraide Québec et Chaudière-Appalaches a développé des façons de faire efficaces, qui sont devenues d'usage courant. À titre d'exemple, les deux volets fondamentaux de la campagne annuelle de financement que sont la collecte de fonds et la redistribution comportent des étapes établies et codifiées de surcroît dans des modes d'emploi. S'ensuivent des économies de temps et d'énergie, de même qu'une confiance dans les capacités de l'organisation s'installe chez les différents contributeurs.

Enfin, les ressources humaines salariées et bénévoles font preuve de compétence et d'efficacité. Que ce soit en matière de planification stratégique, d'organisation d'événements spéciaux ou de communications, l'observateur est en mesure d'apprécier le professionnalisme des personnes qui s'investissent dans Centraide Québec et Chaudière-Appalaches. Tout se passe comme si un cercle vertueux s'était mis en place : le succès collectif suscite la confiance dans l'organisation et incite au dévouement ; puis l'engagement des différents acteurs contribue à la qualité de l'organisation. Ce sont souvent les détails qui font la différence, que ce soit dans les documents publiés, dans la tenue d'activités où l'on reconnaît l'implication des uns et des autres ou dans les messages transmis. C'est ainsi que les personnes engagées auprès de Centraide éprouvent le sentiment de faire partie d'une œuvre collective.

Bibliographie

Agence du revenu du Canada (2012). <http://www.cra-arc.gc.ca>, consulté le 20 décembre 2012.

Aînés solidaires (2012a). *Qui peut adhérer ?*
<http://www.ainessolidaires.com/adhesion>, consulté le 22 octobre 2012.

Aînés solidaires (2012b). *La famille des AS.*
<http://www.ainessolidaires.com/famille>, consulté le 22 octobre 2012.

Axiome marketing (2006). *Résultats de l'enquête réalisée du 20 au 22 novembre 2006 pour Centraide Québec et Chaudière-Appalaches.* Saint-Nicolas, Axiome marketing.

Beauchesne, C. et F. Labrecque (1989). *Les organismes d'action communautaire et de défense des droits.* Beauport, Centraide Québec.

Beaudoin, A. (1977). *Réflexions sur les orientations de Centraide pour les prochaines années. Document de travail préparé comme cadre de discussion pour les différents organes de Centraide.* Document reprographié mécaniquement.

Beaulieu, P. et P. Trempe (2012). *Capitale-Nationale. Portrait régional.* Québec, Gouvernement du Québec, ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation.

Bélanger, J.-P. (1992). De la Commission Castonguay à la Commission Rochon... *Service social*, 41 (2) : 49-70.

Bélanger, J.-P. (1999). Les organismes communautaires : une composante essentielle de ce tiers secteur. *Nouvelles pratiques sociales*, 12 (2) : 89-102.

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 sociale des entreprises* (p. 17-52). Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal.

Bihl, A. et R. Pfefferkorn (1995). *Déchiffrer les inégalités.* Paris, Syros.

Blondin, M., Y. Comeau et Y. Provencher (2012). *Innover pour mobiliser. L'actualité de l'expérience de Michel Blondin.* Québec, Presses de l'Université du Québec, collection « Problèmes sociaux et interventions sociales ».

Castel, R. (1995). *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat.* Paris, Fayard.

Castels, M. (2000a). *End of Millenium. Volume I – The Rise of The Network Society.* Oxford, Blackwell Publishers.

Castels, M. (2000b). *End of Millenium. Volume III – The Information Age : Economy, Society and Culture*. Oxford, Blackwell Publishers.

Centraide Québec (2002a). *Sommet annuel 2002. Lettre de présentation et de préparation aux invités*. Québec, Centraide Québec.

Centraide Québec (2002b). *Mémoire portant sur le projet de loi n° 112 visant à lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale*. Québec, Centraide Québec.

Centraide Québec (2004). *Présentation de la problématique du sommet annuel de 2004 relatif aux activités d'autofinancement des organismes associés à Centraide Québec*. Québec, Centraide Québec.

Centraide Québec (2006a). *Le défi de Centraide Québec : refaire le consensus sur sa mission et sa cible prioritaire d'intervention qu'est la lutte contre la pauvreté. Sommet annuel*. Québec, Centraide Québec.

Centraide Québec (2006b). *Compte rendu du sommet annuel 2006, le défi de Centraide Québec. Refaire le consensus sur sa mission et sa cible prioritaire d'intervention qu'est la lutte contre la pauvreté*. Présenté au conseil d'administration le 14 décembre 2006. Québec, Centraide Québec.

Centraide Québec et Chaudière-Appalaches (2007a). *L'engagement de Centraide Québec et Chaudière-Appalaches en matière de lutte contre la pauvreté. Un bilan*. Québec, Centraide Québec et Chaudière-Appalaches.

Centraide Québec et Chaudière-Appalaches (2007b). *Cadre déontologique*. Québec, Centraide Québec et Chaudière-Appalaches.

Centraide Québec et Chaudière-Appalaches (2008a). *Orientations stratégiques (dépliant)*. Québec, Centraide Québec et Chaudière-Appalaches, 8 p.
[http ://www.centraide-quebec.com/files/pdfs/dcpliant-orientations-stratcgiques.pdf](http://www.centraide-quebec.com/files/pdfs/dcpliant-orientations-stratcgiques.pdf)

Centraide Québec et Chaudière-Appalaches (2008b). *Compte rendu du sommet annuel 2008 : le défi de la relève. Comment faire une réelle place aux jeunes?* Québec, Centraide Québec et Chaudière-Appalaches.

Centraide Québec et Chaudière-Appalaches (2010a). *Nouvelles tendances en philanthropie, nouvelles demandes de nos partenaires. Où se situe Centraide ?* Québec, Centraide Québec et Chaudière-Appalaches.

Centraide Québec et Chaudière-Appalaches (2010b). Brochure *Grands donateurs. Campagne 2010*. Québec, Centraide Québec et Chaudière-Appalaches.

Centraide Québec et Chaudière-Appalaches (2011a). *Centraide aujourd'hui et demain : vivre et agir en bâtisseur communautaire*. Québec, Centraide Québec et Chaudière-Appalaches.

Centraide Québec et Chaudière-Appalaches (2011b). *Règlements généraux*. Québec, Centraide Québec et Chaudière-Appalaches.

Centraide Québec et Chaudière-Appalaches (2011c). *Structure organisationnelle*. http://www.centraide-quebec.com/structure_organisationnelle.html, consulté le 23 novembre 2011.

Centraide Québec et Chaudière-Appalaches (2011d). *Guide du bénévole Caro 2011-2012*. Québec, Centraide Québec et Chaudière-Appalaches.

Centraide Québec et Chaudière-Appalaches (2011e). *Dans l'action. Rapport annuel 2010*. Québec, Centraide Québec et Chaudière-Appalaches.

Centraide Québec et Chaudière-Appalaches (2011f). *L'objectif 2011 est dévoilé : 10 700 000 \$*. Communiqué de presse. Québec, Centraide Québec et Chaudière-Appalaches.
<http://mail.forcesavenir.qc.ca/nouvelles/l-objectif-2011-est-devoile-10-700-000-48.html>

Centraide Québec et Chaudière-Appalaches (2012). *Rassembler pour aider, aider pour rassembler. Rapport annuel 2011*. Québec, Centraide Québec et Chaudière-Appalaches.

Centraide United Way Canada (2007). *Cadre déontologique des Centraide du Québec*. Ottawa, Centraide United Way Canada.

Centraide United Way Canada (2011).
<http://www2.unitedway.ca/uwcanada/default.aspx>, consulté le 27 novembre 2011.

Centre interuniversitaire d'études québécoises (2011). *Naître et grandir à Québec, 1850 à 1950*.
<http://expong.cieq.ca/institution.php?-institution=72>, consulté le 27 novembre 2011.

Charreaux, G. (2006). Le gouvernement d'entreprise. Dans José Allouche (dir.), *Encyclopédie des ressources humaines* (p. 569-578). Paris, Vuibert.

Comeau, Y. et L. Favreau (1998). L'expérience de développement économique communautaire en milieu urbain au Québec. *Les Politiques Sociales* (Belgique), 57 (2) : 60-71.

Comeau, Y., L. Favreau, B. Lévesque et M. Mendell (2001). *Emploi, économie sociale et développement local : les nouvelles filières*. Québec, Presses de l'Université du Québec.

Comeau, Y. et A.-C. Museux (2012). *Grille de collecte des données pour la réalisation de monographies sur les fondations*. Québec : Cahiers de la Chaire de recherche Marcelle-Mallet no TA1201.

Comeau, Y., D. Turcotte, A. Beaudoin, J.-P. Villeneuve, M. J. Bouchard, B. Lévesque, S. Rondot et M. Mendell (2002). *Les effets du financement étatique sur les organismes communautaires. Le cas du Fonds de lutte contre la pauvreté*. Québec, Éditions Sylvain Harvey.

Comité de développement social (1998). *Une société en déficit humain. Rapport sur les conséquences sociales de l'appauvrissement*. Québec, Centraide Québec.

Comité de développement social (2000). *Une société qui se tire dans le pied. Lettre ouverte aux personnes qui ne se sentent pas concernées par la pauvreté... et à toutes les autres*. Québec, Centraide Québec.

Comité de développement social (2003). *On n'est pas seuls au monde. Propos sur la responsabilité sociale et la pauvreté*. Québec, Centraide Québec.

Comité de développement social (2011). *Un préjugé, c'est coller une étiquette. La lutte contre la pauvreté s'arrête là où commencent nos préjugés*. Québec, Centraide Québec et Chaudière-Appalaches.

Conseil de la santé et du bien-être (1996). *L'harmonisation des politiques de lutte contre l'exclusion*. Québec, Gouvernement du Québec.

Couillard, M.-A., G. Côté et J. Caillouette (1995). *La dynamique « communautaire » dans les années 1990 : perspectives et implications pour Centraide*. Québec, Université Laval, Centre de recherche sur les services communautaires.

Couillard, M.-A., J.-L. Gendron et H. Ouellet (1995). *Histoire et développement du mouvement Centraide de Québec*. Québec, Université Laval, Centre de recherche sur les services communautaires.

Crozier, M. et E. Friedberg (1992). *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*. Paris, Éditions du Seuil.

Doré, G. (1992). L'organisation communautaire et les mutations dans les services sociaux au Québec, 1961-1991. La marge et le mouvement comme lieu d'identité. *Service social*, 41 (2) : 131-162.

Doré, G. et C. Larose (1979). L'organisation communautaire : pratique salariée d'animation des collectivités au Québec. *Service social*, 28 (2-3) : 69-96.

Drouin, G. (1989). *Quelques éléments de la problématique de l'alcoolisme-toxicomanie dans la région 03*. Charlesbourg, Centraide Québec.

Duval, M. (2007). Les organismes communautaires comme lieu d'élargissement de l'espace démocratique. Dans M. Fleury et al. (dir.), *Le système sociosanitaire au Québec, Gouvernance, régulation et participation* (p. 467-478). Boucherville, Gaétan Morin.

The Economist (9 juin 2012). *Sweetened charity. The idea that the state should subsidise giving to good causes is resilient, but not easily justified*.

EZOP-Québec (1981). *Une ville à vendre*. Laval, Éditions Albert St-Martin.

Gagnon, C. (1989). *Les jeunes en difficulté. État de situation des problématiques jeunesse sur le territoire de Centraide Québec*. Charlesbourg, Centraide Québec.

Gendron, J.-L. et H. Ouellet (1995). *Essai sur la notion de problème social dans la perspective de Centraide Québec*. Québec, Université Laval, Centre de recherche sur les services communautaires.

Giroux, A. (1957). Le conseil des œuvres et l'intégration de la profession de service social dans la communauté. *Service social*, 7 (1) : 3-16.

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

Guindon, D. (1991). Le taux de chômage structurel au Québec : un bilan du dernier quart de siècle. *L'Actualité économique*, 67 (3) : 325-355.

Hudon, S. (1988). *Description socio-démographique de la région desservie par Centraide Québec*. Québec, Université Laval, Centre de recherche sur les services communautaires.

Labrecque, F. (1986). *Une nouvelle structure de classification des organismes par Centraide Québec*. Mémoire de maîtrise en service social, Québec, Université Laval.

Labrecque, F. (1990). *La famille. Quelques éléments de problématique*. Charlesbourg, Centraide Québec.

Leclerc, Y. (dir.) (1989). *Deux Québec dans un : rapport sur le développement social et démographique*. Boucherville, Gaétan Morin Éditeur et Québec, Gouvernement du Québec.

Linteau, P.-A., R. Durocher, J.-C. Robert et F. Ricard (1986). *Histoire du Québec contemporain. Le Québec depuis 1930*. Montréal, Boréal.

Lipietz, A. (1990). Après-fordisme et démocratie. *Les Temps Modernes*, 524 : 97-121.

Masson, D. (2001). Gouvernance partagée, associations et démocratie : les femmes dans le développement régional. *Politique et Sociétés*, 20 (2-3) : 89-115.

Mayer, R. (2002). *Évolution des pratiques en service social*. Boucherville, Gaétan Morin Éditeur.

Morency, J. (1989). *Les organismes de soutien matériel et de soutien moral de la région de Québec associés à Centraide Québec*. Charlesbourg, Centraide Québec.

Nations Unies (2011). *La gouvernance publique axée sur les résultats : un cadre conceptuel et opérationnel*. New York, Conseil économique et social.

<http://www.pogar.org/publications/other/undp/governance/undppolicydoc97-e.pdf>, consulté le 29 octobre 2011.

Ouellet, H., L. Verreault et J.-L. Gendron (1995). *Les exclus du partage : la pauvreté*. Québec, Université Laval, Centre de recherche sur les services communautaires.

Paquet, G. (2005). *Partir du bas de l'échelle. Des pistes pour atteindre l'égalité sociale en matière de santé*. Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal.

Pérez, R. (2003). *La gouvernance de l'entreprise*. Paris, La Découverte.

Plamondon, A. (2006). *La lutte du Collectif pour une loi sur l'élimination de la pauvreté*. Montréal, Université du Québec à Montréal, Cahiers du CRISES, n° MS0602.

Quiviger, C. (1988). *Enjeux et perspectives pour le secteur d'action volontaire. Analyse historique et environnementale de Centraide Québec*. Québec, Université Laval, Centre de recherche sur les services communautaires.

Réseau québécois de l'action communautaire autonome (2011). *La réforme du droit associatif québécois. En quoi ça concerne mon organisme ?* Montréal, Le Réseau.

Rioux, M. (1987). *La question du Québec*. Montréal, L'Hexagone.

Ross, D. P. et E. R. Shillington (1989). *Données de base sur la pauvreté au Canada*. Ottawa, Conseil canadien de développement social.

Ross, D. P., E. R. Shillington et C. Lochhead (1994). *Données de base sur la pauvreté au Canada*. Ottawa, Conseil canadien de développement social.

Secrétariat à l'action communautaire autonome du Québec (SACA) (2004). *Rapport annuel de gestion 2003-2004*. Québec, Gouvernement du Québec, ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille.

Snow, D. (2001). Analyse de cadres et mouvements sociaux. Dans D. Cefaï et D. Trom, *Les formes de l'action collective. Mobilisations dans des arènes publiques* (p. 27-49). Paris, Éditions de l'EHESS.

Touraine, A. (1993, 1973). *Production de la société*. Paris, Éditions du Seuil.

United Way Worldwide (2011), <http://www.uwtfrence.fr/a-propos/united-way-worldwide/>, consulté le 27 novembre 2011.

Weil, M. (1996). Model development in community practice. An historical perspective. *Journal of Community Practice*, 3 (3) : 5-41.

Yin, R. K. (2009). *Case Study Research. Design and Methods*. Thousand Oaks (CA), Sage.

Annexe :
Résultats des campagnes de financement de Centraide Québec et Chaudière-Appalaches
(1946-2011)

Année		Résultats (\$)	Variation		Année		Résultats (\$)	Variation	
			\$	%				\$	%
1946	1	125 331			1981	36	1 502 319	86 819	6,1
1947	2	137 229	11 898	9,5	1982	37	1 621 136	118 817	7,9
1948	3	162 661	25 432	18,5	1983	38	1 816 535	195 399	12,1
1949	4	196 561	33 900	20,8	1984	39	2 128 000	311 465	17,1
1950	5	230 329	33 768	17,2	1985	40	2 365 000	237 000	11,1
1951	6	273 959	43 630	18,9	1986	41	2 517 000	152 000	6,4
1952	7	286 898	12 939	4,7	1987	42	2 771 000	254 000	10,1
1953	8	381 428	94 530	32,9	1988	43	3 100 000	329 000	11,9
1954	9	446 403	64 975	17,0	1989	44	3 463 632	363 632	11,7
1955	10	476 897	30 494	6,8	1990	45	3 763 112	299 480	8,6
1956	11	519 024	42 127	8,8	1991	46	4 182 687	419 575	11,1
1957	12	570 002	50 978	9,8	1992	47	4 515 172	332 485	7,9
1958	13	698 117	128 115	22,5	1993	48	4 550 110	34 938	0,8
1959	14	731 026	32 909	4,7	1994	49	4 760 829	210 719	4,6
1960	15	744 567	13 541	1,9	1995	50	4 976 004	215 175	4,5
1961	16	758 841	14 274	1,9	1996	51	5 023 610	47 606	1,0
1962	17	792 478	33 637	4,4	1997	52	5 125 000	101 390	2,0
1963	18	797 922	5 444	0,7	1998	53	5 404 229	279 229	5,4
1964	19	795 435	(2 487)	-0,3	1999	54	5 803 816	399 587	7,4
1965	20	877 804	82 369	10,4	2000	55	6 217 000	413 184	7,1
1966	21	928 261	50 457	5,7	2001	56	6 670 822	453 822	7,3
1967	22	906 867	(21 394)	-2,3	2002	57	7 089 164	418 342	6,3
1968	23	812 648	(94 219)	-10,4	2003	58	7 580 188	491 024	6,9
1969	24	762 645	(50 003)	-6,2	2004	59	8 003 840	423 652	5,6
1970	25	702 089	(60 556)	-7,9	2005	60	8 401 905	398 065	5,0
1971	26	632 281	(69 808)	-9,9	2006	61	8 893 168	491 263	5,8
1972	27	610 158	(22 123)	-3,5	2007	62	9 581 148	687 980	7,7
1973	28	597 569	(12 589)	-2,1	2008	63	10 020 763	439 615	4,6
1974	29	568 126	(29 443)	-4,9	2009	64	10 469 237	448 474	4,5
1975	30	635 845	67 719	11,9	2010	65	10 620 302	151 065	1,4
1976	31	699 183	63 338	10,0	2011	66	10 723 729	103 427	1,0
1977	32	822 790	123 607	17,7					
1978	33	1 042 000	219 210	26,6					
1979	34	1 147 038	105 038	10,1					
1980	35	1 415 500	268 462	23,4					