

Museaux, Anne-Claire et Yvan Comeau (2012). **Monographie de Centraide Québec et Chaudière-Appalaches**. Québec, Université Laval. Cahiers de la Chaire de recherche Marcelle-Mallet sur la culture philanthropique n° EE1301.

Résumé

La monographie porte sur Centraide Québec et Chaudière-Appalaches, organisme de bienfaisance œuvrant dans les régions de la Capitale-Nationale et de Chaudière-Appalaches. L'organisation est enregistrée comme fondation publique à l'Agence du revenu du Canada. Sa mission consiste à servir de levier de développement social en finançant des organismes et des initiatives qui contribuent à lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale. Elle agit en partenariat avec les organismes communautaires et favorise la participation de la communauté à la définition de ses besoins et à l'identification des solutions. L'organisation joue le rôle « d'éveil social de la communauté » et de « bâtisseur communautaire » (p. 31), portée par des valeurs de solidarité, de bénévolat, de participation citoyenne, de respect de la personne et de justice sociale.

Les actions de Centraide Québec et Chaudière-Appalaches consistent à : 1) informer et sensibiliser le public en matière de pauvreté ; 2) collecter des fonds par une sollicitation en milieu de travail (représentant 70 % des dons) et dans la communauté ainsi que par l'organisation d'activités de financement dont la campagne annuelle de financement (représentant 98 % des ressources financières nécessaires à ses opérations) ; 3) et les redistribuer (plus de 80 % des fonds) pour soutenir financièrement des organismes associés et des projets spécifiques dans le cadre du fonds d'initiatives au développement communautaire (volet soutien au développement des communautés et volet sensibilisation et mobilisation).

Les auteurs retracent l'évolution de l'organisation depuis ses débuts en 1944 au Québec, moment où les institutions du milieu décident de centraliser et synchroniser les œuvres de bienfaisance existantes et où la professionnalisation du travail social émerge. De 1944 jusqu'à aujourd'hui, Centraide Québec et Chaudière-Appalaches chemine à travers six périodes qui se distinguent tant par le contexte social que par les caractéristiques de l'organisation. En ce qui concerne le contexte social, retenons notamment la laïcisation de la société québécoise ; l'expansion de l'État-providence et le développement de politiques sociales et de mesures d'assistance ; la professionnalisation et la bureaucratisation des services sociaux ; les crises économiques et financières qui limitent l'intervention étatique et qui favorisent l'essor de l'action communautaire et de l'économie sociale ; la complexification des problématiques sociales ; et l'émergence de nouveaux types de comportements dans l'univers philanthropique marqué par la concurrence entre la multitude d'organismes de bienfaisance. En parallèle, l'organisation s'adapte et évolue par rapport à sa mission, sa philosophie d'intervention, ses champs d'intervention et sa structure. Au cours de ces années, l'organisation connaît cinq différentes dénominations reflétant sa mission, son affiliation avec Centraide United Way et le territoire desservi. La monographie offre une description détaillée du contexte social propre à chaque période et son influence sur les actions entreprises par Centraide Québec et Chaudière-Appalaches quant à sa mission, ses orientations et ses priorités. En résumé, la mise en place des politiques sociales dans les années 1960 la contraint à

s'inscrire en complémentarité avec l'action étatique dans le champ de l'intervention sociale et à abandonner l'idée d'assumer le rôle de planification sociale à l'échelle régionale. Elle adopte également un fonctionnement semblable à celui des entreprises modernes.

Un réseau d'acteurs externes contribue directement à la mission de Centraide. Les donateurs (individus, entreprises, organismes) se comptent par milliers, principalement au moment de la campagne annuelle de financement. Quant aux donataires, ils comprennent environ 185 organismes associés œuvrant dans différents secteurs d'activité (action communautaire ; aide à la famille, aux femmes et aux hommes en difficultés ; aide à la jeunesse ; soutien aux personnes handicapées ; soutien en santé mentale ; soutien matériel ; et soutien social). À ceux-ci s'ajoute une quinzaine de projets de développement communautaire qui reçoivent un soutien financier. Par ailleurs, Centraide Québec et Chaudière-Appalaches participe à des tables de concertation (sur l'itinérance et la sécurité alimentaire, par exemple), qui favorisent le réseautage avec d'autres organismes.

Sur le plan institutionnel, les instances de gouvernance sont l'assemblée générale des membres (AG) et le conseil d'administration (CA). L'AG est formée de trois catégories de membres (ordinaire, corporatif et honoraire), au nombre approximatif de 800. Contrairement aux autres Centraide, l'organisation recrute ses membres à travers un processus de sélection et de validation par le CA, qui compte 15 membres dont le mandat peut s'étendre jusqu'à 8 ans. Quatre comités statutaires, composés uniquement des membres du CA, le conseillent dans ses décisions (comité de gouvernance et de déontologie, comité de vérification et finances, comité des ressources humaines, comité d'orientation stratégique). La corporation a adopté des règles et politiques internes : les Règlements généraux (définition des statuts des membres, établissement des pouvoirs et responsabilités des dirigeants, modalités de fonctionnement, etc.) ; et un code de déontologie (principes guidant les attitudes et les comportements des représentants de l'organisation, des bénévoles et des salariés).

L'organisation doit se conformer à des règles étatiques : la Loi sur les compagnies qui prescrit les règlements internes de la corporation ainsi que les règles fiscales relatives aux dons de charité prescrites par l'Agence du revenu du Canada. L'État a toutefois peu d'influence sur ses activités, le soutien financier octroyé représentant une faible portion de ses revenus. Son affiliation avec Centraide United Way Canada lui fournit un cadre institutionnel et du soutien (coaching, réseautage, diffusion des recherches sur la philanthropie, mise en commun des meilleures pratiques), tout en garantissant son entière autonomie en matière de gouvernance et de fonctionnement. Cette autonomie a permis aux Centraide du Québec de se démarquer entre autres par leur fonction « sociale » (lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale) et par le don solidaire par lequel les donateurs laissent le choix à l'organisation d'investir l'argent où cela est pertinent. Étant membre du regroupement, elle doit respecter les critères d'admission et payer une cotisation annuelle. De plus, elle doit respecter le cadre déontologique adopté par toutes les entités locales de Centraide Québec en partenariat avec Centraide United Way Canada. Enfin, elle doit honorer les obligations comprises dans les protocoles d'entente signés avec des partenaires et des organismes financés.

Sur le plan organisationnel, des salariés et des bénévoles se partagent les tâches opérationnelles. Les salariés (38 en 2012) accomplissent les tâches confiées à la direction générale et aux 5 secteurs (équipes de travail) : Administration, Campagne (3 divisions territoriales et 14 divisions thématiques), Développement philanthropique, Soutien au développement des communautés et Marketing et communication. Chaque secteur a un mandat bien précis et entretient des relations étroites avec les autres secteurs. Soutenu par un comité de direction composé des directions de chacun des secteurs, le président-directeur général supervise leur travail tout en veillant au bon fonctionnement de l'organisation et à la mise en œuvre des orientations stratégiques. Les bénévoles (142 en 2011) se répartissent dans 8 comités, dont le mandat est défini par le CA et l'organisation et qui sont jumelés aux différents secteurs dans l'accomplissement de leur mandat : le Cabinet de campagne (comprenant un comité de la relève visant à sensibiliser les 25-40 ans à la culture du don et de l'engagement social) ; les Représentants délégués ; le Comité des dons planifiés (en développement) ; le Comité des donateurs majeurs ; le Comité des firmes d'experts ; le Comité d'attribution et de relations avec les organismes (CARO) ; le Comité de développement social (CDS) ; et le Comité des Aînés solidaires.

En matière de distribution formelle du pouvoir, l'AG a préséance sur les décisions relatives à la réglementation interne, élit les membres du CA et vérifie les comptes de l'organisation. Le CA détient également un pouvoir décisionnel important touchant entre autres le membership, le fonctionnement de l'organisation et les recommandations formulées par les différents secteurs. Pour leur part, les comités statutaires et le CDS exercent une influence sur l'organisation à travers les recommandations qu'ils émettent au CA. Il en va ainsi des sommets annuels, au cours desquels des propositions émergent des thèmes qui y sont abordés. En ce qui concerne l'inclusion des salariés à la prise de décision, des indices montrent une ouverture quant à leur participation aux orientations et aux décisions pouvant avoir un impact sur l'avenir de l'organisation ainsi qu'un certain degré d'autonomie dans les tâches à accomplir. Au regard du pouvoir informel, la compétence et les habiletés d'une personne peuvent être un facteur d'influence au sein d'un comité.

L'organisation utilise plusieurs moyens pour orienter ses actions et augmenter sa visibilité. Elle recourt également à plusieurs méthodes pour recueillir des dons et chaque division élabore son plan d'action à partir de données fournies par les professionnels de l'équipe permanente. Les dons sont de trois types : annuel, majeur (don de 2 500 \$ et plus) et planifié (via le programme des Fonds SVP (Solidarité pour vaincre la pauvreté) qui comprend 4 types de fonds administrés par la Fondation communautaire du grand Québec). Le processus de redistribution comprend 4 étapes (dépôt des demandes ; rencontres avec les organismes, analyse et recommandations du CARO par des équipes formées ; révision des recommandations par le comité de coordination du CARO ; et recommandations au CA). La redistribution des dons se fait à travers les fonds suivants : l'investissement auprès des organismes associés, le fonds d'initiatives au développement communautaire, le financement des demandes de nouveaux organismes associés (inactif depuis 2010) et le fonds de mise à niveau (soutien d'urgence). L'organisation évalue l'avancement des activités de l'organisme demandeur avant de poursuivre le financement. Elle entretient des liens avec eux à travers le processus de financement, les événements publics et le babillard

électronique. Sa situation financière est relativement stable avec de légers surplus. Les données des dernières années indiquent que 95 % des revenus proviennent de dons et que l'actif est constitué à plus de 60 % par les fonds de la campagne annuelle de financement.

Les auteurs soulignent la capacité de Centraide Québec et Chaudière-Appalaches de mobiliser des ressources financières. Depuis 2008, elle recueille plus de 10 millions de dollars annuellement dans le cadre de la campagne de financement. De plus, elle réussit à dynamiser un réseau dans deux régions du Québec, au sein du CA, de l'AG (présence de 250 membres en 2011) et des comités internes de même que dans le cadre d'activités (campagne annuelle de financement, événements publics, sommets annuels). À elle seule, la campagne de financement de 2011 a mobilisé 3 000 collaborateurs en milieu de travail et 103 000 donateurs. En outre, l'organisation met en place des initiatives pour la promotion de l'entraide et de la solidarité (le comité des Aînés solidaires, le projet Ados solidaires et le projet « Bénévoles d'expertise », par exemple). Une de ses réalisations marquantes est la création du Service 211 qui est un service d'information et de référence centralisé, consistant à diriger les personnes vers les ressources existant sur le territoire qu'elle dessert. Les facteurs suivants ont contribué à sa réussite : 1) une variété d'actions qui reposent sur différentes idéologies en matière de lutte contre la pauvreté et qui facilitent le ralliement d'une diversité d'acteurs autour de sa mission, malgré des divergences ; 2) les moyens déployés pour renouveler ses orientations et ses pratiques (études, sommets annuels, travaux des comités) ; 3) son association au réseau des Centraide ; 4) le fonctionnement de l'organisation (efficacité des façons de faire) ; et 5) la compétence, l'efficacité et l'engagement du personnel salarié et des bénévoles.