

Les effets du financement par projet sur les organismes à but non lucratif : étude de cas de Déclic

Marjorie Vidal et Marianne St-Onge

Université du Québec à Montréal

ABSTRACT

This article explores the growing impact of project-based funding on the non-profit organization Déclic, which specializes in supporting young adults on their return to school. Based on a collaborative case study launched in fall 2019, the article examines the causes of this change and its effects on the organization's activities. It also analyzes the impact of project-based funding on Déclic's practices in terms of finding projects and financial partners, and discusses the benefits and challenges generated by this type of funding.

RÉSUMÉ

Cet article explore les conséquences croissantes du financement par projet sur l'organisme communautaire Déclic, spécialisé dans le soutien au raccrochage scolaire. En se basant sur une étude de cas collaborative entamée à l'automne 2019, l'article examine les origines de ce changement et ses effets sur les activités de l'organisme. Il analyse également les impacts sur les pratiques de Déclic en fonction de recherches de projets et de partenaires financiers, en abordant les apports et défis que ce mode de financement engendre.

Keywords / Mots clés : self-financing, budgetary cuts, project-based financing, community organizations, financial uncertainty / autofinancement, compressions budgétaires, financement par projet, organisme communautaire, précarité financière

LES TRANSFORMATIONS AU NIVEAU DU FINANCEMENT DES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

Au Québec, la nouvelle gestion publique a introduit de nouvelles formes de gouvernance de la part de l'État qui ont des répercussions sur tous les aspects du système. En effet, depuis les années 1980, plusieurs dispositions législatives et administratives régissent la relation entre l'État et les organismes communautaires, qui dépendent principalement de lui pour leur financement (Depelteau, 2013). Cependant, cette relation a évolué au fil du temps en réponse aux compressions budgétaires subies, obligeant les organismes communautaires à opérer un changement majeur dans leur approche financière (Jetté, 2008). En effet, les compressions budgétaires récurrentes

auxquelles ils ont été confrontés au cours des dernières années les ont incités à diversifier leurs sources de financement, s'éloignant des modalités traditionnelles de financement.

Dans un contexte où le marché privé prend progressivement le pas sur le gouvernement, les organismes communautaires ont été fortement poussés à adopter des approches entrepreneuriales afin de garantir leur pérennité (Jetté, 2008). Ils ont ainsi dû développer de nouvelles stratégies visant à renouveler leur financement de manière durable, en mettant en place des actions créatrices et parfois lucratives d'autofinancement (Dey & Steyaert, 2010; Vidal et Grossmann, à paraître). Toutefois, ces organismes sont régulièrement confrontés à des obligations qui entravent leur autonomie, que ce soit à travers le cadre législatif, les contraintes économiques, les relations partenariales ou les fluctuations du marché. Ces tensions créent des discordances avec les valeurs propres à chaque structure, remettant en question leur mission originale et leur identité (Anson, 2016).

En réponse aux changements et aux défis liés à l'évolution des politiques publiques et aux contraintes budgétaires, certains organismes communautaires ont développé des formes de financement hybrides. Face à des ressources étatiques limitées, ils se sont diversifiés en cherchant des partenaires financiers en dehors de cette sphère (Depelteau, 2013; Jetté, 2008). Cette démarche a conduit à l'adoption d'une approche par projet alignée avec les idées néolibérales, qui valorisent le libre marché, la concurrence et la réduction de l'intervention de l'État, les organismes communautaires devant répondre aux exigences de leurs partenaires financiers en mettant l'accent sur la performance, les résultats mesurables et la rentabilité. Dans le domaine éducatif, ils se tournent vers des fondations philanthropiques reposant sur des logiques de dons, ainsi que vers des entreprises privées qui influencent les orientations des modèles d'action (Bourdon et Baril, 2016). Cette évolution se traduit par une augmentation constante du nombre de fondations au Québec, ainsi que par le développement de modèles de partenariat entre les secteurs philanthropique, économique, associatif et gouvernemental (Berthiaume, 2016).

LES EFFETS DU FINANCEMENT PAR PROJET DANS LE CAS DE L'ORGANISME DÉCLIC

Le cas de Déclic est un exemple de ce que peuvent également vivre d'autres organismes communautaires. Déclic, fondé en 1994, est un organisme québécois offrant des services de soutien aux jeunes adultes en raccrochage scolaire. Les observations et les entretiens auprès des membres de la direction indiquent que l'organisme a connu des variations dans son mode de financement au cours des dernières années, au gré des appels à projets et des orientations gouvernementales. Depuis 2003, Déclic bénéficie d'un financement public à la mission, issu du Programme d'action communautaire sur le terrain de l'éducation¹ qui représente seulement 13% de son budget annuel. En diversifiant ses sources de financement et en recherchant activement des projets spécifiques, Déclic a réussi à maintenir sa viabilité et à mettre en place une offre de services adaptées aux besoins complexes de son public cible, à savoir les jeunes adultes parmi les plus vulnérables. Cependant, cette diversification ne s'est pas faite pas sans efforts, notamment pendant la pandémie.

Le financement par projet demande à Déclic de s'adapter en permanence aux nouvelles réalités économiques. Cette situation met une charge supplémentaire sur l'organisme, qui doit s'assurer d'« être depuis toujours en posture d'innovation² » pour assurer sa survie financière, tout en préservant ses valeurs et sa mission fondamentale. Comme l'exprime la direction, « Nos projets sont

toujours nouveaux et toujours plus innovants. » Toutefois, il y a une distinction à faire entre le financement par projet et le financement jugé « insuffisant » de la mission de base de l'organisme. Pour le dire autrement, les ressources financières allouées spécifiquement à chaque projet ne sont pas suffisantes pour répondre pleinement aux besoins financiers globaux de l'organisme dans l'accomplissement de sa mission. La direction explique : « Ce qu'on fait déjà comme organisme, on ne peut le mettre pour demander de l'argent pour la mission de base avec le financement par projet, c'est très exigeant. » C'est d'autant plus exigeant qu'il n'y a jamais de garantie que les fonds demandés seront obtenus.

À ce défi s'ajoute que les subventions par projet accordées à Déclic sont très majoritairement attribuées sur une base annuelle ou pluriannuelle mais de courte durée. À titre d'exemple, au cours des observations, un seul projet (Parcours) dont le financement a été renouvelé pour une dernière année, aura été financé sur quatre ans³. Ce financement à court terme crée une pression constante sur la direction pour développer de nouveaux projets et diversifier les sources de financement. Or, cette temporalité bureaucratique va à l'encontre des temporalités du terrain. À ce titre, la direction précise que cela prend du temps pour savoir si un projet fonctionne, « savoir si on est au bon endroit avec les bonnes modalités, alors que le financement ne dure pas. » Elle précise que cette temporalité ne permet pas d'assurer les conditions gagnantes pour développer un projet : « On l'a vécu souvent et on ne peut pas se dire qu'on a le temps dans une courte période de s'assurer du succès et de l'échec du projet. »

L'approche du financement par projet exerce enfin une influence considérable sur les modalités de reddition de comptes, et la situation semble s'être aggravée avec le contexte pandémique. Chaque projet nécessite des indicateurs, sans qu'il y ait une unification des exigences et des procédures de reddition. La direction souligne ce défi en déclarant : « On doit remplir des formulaires et des paramètres différents pour chaque projet. » Cette fragmentation pose un défi majeur pour l'approche globale de Déclic, car elle entrave une vision au-delà des projets financés, complique la coordination efficace des activités et compromet la cohérence globale des actions entreprises pour les jeunes adultes, entraînant ainsi « une perte de temps et une perte d'argent monumentales ».

La recherche constante de financement et la gestion complexe créent un stress financier pour Déclic, limitant sa capacité à planifier à long terme. Dans le contexte actuel, caractérisé par le plein-emploi et la pénurie de ressources humaines qualifiées au Québec, la situation se complique davantage. Selon la direction de Déclic, le financement par projet à court terme peut entraver le recrutement d'intervenants, car ces derniers « ont besoin de savoir qu'ils peuvent faire un bout de chemin avec [l'organisme] », c'est-à-dire s'engager sur la durée pour atteindre les objectifs fixés, ce qui est crucial pour établir une relation de confiance avec le public cible. En ayant des ententes de services sur un plus long terme (« renouvelables aux 3 à 5 ans »), la direction estime qu'elle aurait une meilleure perspective pour recruter et maintenir une équipe et « engager une discussion approfondie avec les bailleurs de fonds », notamment les services gouvernementaux comme Service Québec, le ministère de l'Éducation et le ministère de la Santé et des Services Sociaux.

CONCLUSION

Les effets d'un financement par projet à court terme allié à un financement à la mission insuffisant

sont significatifs, et le contexte pandémique a amplifié ceux-ci. Bien que la diversification des sources de financement ait permis à Déclic de répondre aux besoins complexes de son public cible, exacerbés par la pandémie, cela n'a pas été sans difficultés. Les cycles de financement à court terme exercent une pression constante sur les organismes pour développer de nouveaux projets et diversifier leurs sources de financement, ce qui entraîne des répercussions sur ceux et celles qui devraient bénéficier en premier lieu des services de Déclic. Les cycles de financement à court terme ne permettent pas aux organismes de développer une approche cohérente et durable, entraînant des interruptions de services, des ruptures de continuité, un roulement de personnel et une diminution de l'accessibilité qui dérogent à la qualité du service offert.

Il est impératif de mettre l'accent sur l'impact réel du financement par projet sur les personnes les plus vulnérables, notamment en période de crise. La quête incessante de subventions et la gestion complexe qui en découle peuvent créer une instabilité dans la planification et la prestation de services, les cycles de financement à court terme ne permettant pas toujours aux organismes de développer une approche cohérente et durable. Dans ce contexte, il est important de reconnaître que les périodes de crise entraînent une augmentation de la demande, une diversification des besoins et un élargissement du champ d'action des organismes, créant ainsi des défis supplémentaires (Heck et al., 2022). Ainsi, il est préférable d'envisager des ententes de financement sur des périodes plus longues, pour évaluer le recrutement et garantir une coordination efficace des activités. De plus, des discussions approfondies avec les bailleurs de fonds, y compris les services gouvernementaux, sont essentielles pour mieux répondre aux besoins du public cible et garantir la stabilité nécessaire pour établir des relations de confiance durables, notamment dans les périodes de crise où la demande augmente, les besoins se diversifient et le champ d'action s'élargit.

NOTES

1. Le Programme d'action communautaire sur le terrain de l'éducation (PACTE) : <http://www.education.gouv.qc.ca/organismes-communautaires/organismes-communautaires/programme-daction-communautaire-pacte/>
2. Les mots entre guillemets font référence aux propos des participants à la recherche (à savoir, dans le cadre de cet article, les membres de la direction).
3. Précisons toutefois que dans le cadre de Parcours, si le financement était sur trois ans, son renouvellement devait se faire chaque année, sans certitude encore une fois de reconduction. Et chaque année, Déclic devait signer une entente de service. Quant à la reddition de comptes pour le projet Parcours, elle devait se faire à tous les trois mois.

RÉFÉRENCES

- Ansion, Baptiste. (2016). *Moins de subventions, plus d'autonomie? Le cas de trois organismes communautaires économiquement alternatifs* [mémoire de maîtrise en travail social]. Montréal : Université du Québec à Montréal. URL : <https://archipel.uqam.ca/8671/1/M14360.pdf> [29 juin 2023].
- Berthiaume, Annabelle. (2016). *La gouvernance néolibérale et les organismes communautaires québécois : étude de la Fondation Lucie et André Chagnon* [mémoire de maîtrise en travail social]. Montréal : Université du Québec à Montréal. URL : <https://archipel.uqam.ca/8662/1/M14314.pdf> [29 juin 2023].
- Bourdon, Sylvain, & Baril, David. (2016). *L'intervention des acteurs non scolaires dans le soutien à la persévérance scolaire. Synthèse des connaissances remise au Secrétariat à la jeunesse du Québec*. Québec/Sherbrooke : Observatoire Jeunes et société/Centre d'études et de recherches sur les transitions et l'apprentissage (CÉRTA).

- Depelteau, Julie. (2013). *Enjeux liés au financement et à la gouvernance des organismes communautaires québécois* [revue de la littérature]. Montréal : Institut de recherche et d'informations socio-économiques. URL : <https://iris-recherche.qc.ca/publications/enjeux-lies-au-financement-et-a-la-gouvernance-des-organismes-communautaires-quebecois/> [29 juin 2023].
- Dey, Pascal. & Steyaert, Chris. (2010). The politics of narrating social entrepreneurship. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 4(1), 85–108.
- Heck, Isabel, Ruelland, Isabelle, Lefèvre, Sylvain A., Autin, Grégoire, Gilbert, Izara, & Cariès, Ricardo. (2022). Effets de la pandémie COVID-19 sur les organismes communautaires de Montréal-Nord : constats et perspectives. Montréal : CRISES, Collection Études théoriques et méthodologiques. URL : https://crises.uqam.ca/wp-content/uploads/2022/06/CRISES_ET2202.pdf [29 juin 2023].
- Jetté, Christian. (2008). *Les organismes communautaires et la transformation de l'État-providence: Trois décennies de coconstruction des politiques publiques dans le domaine de la santé et des services sociaux*. Québec : Presses de l'Université du Québec. doi:10.2307/j.ctv18pgpd1
- Vidal, Marjorie, & Grossmann, Sophie (à paraître). Les milieux alternatifs de scolarisation : de nouveaux entrepreneurs sociaux? *Les Sciences de l'éducation—Pour l'Ère nouvelle*.

LES AUTEURES

Marjorie Vidal est co-directrice du groupe EFE (Éducation—Formation—Emploi), Recherche et consultance. Elle est titulaire d'un postdoctorat à l'Université du Québec à Montréal. Courriel : vidal.marjorie@uqam.ca .

Marianne St-Onge est co-directrice du groupe EFE. Courriel : st-onge.marianne@courrier.uqam.ca .