

## **Chapitre 7 : Les organismes du secteur bénévole et communautaire à but non lucratif sont sous pression**

Au commencement de ce rapport, nous avions mentionné à quel point on en savait peu sur le secteur bénévole et communautaire et à but non lucratif au Canada. À défaut de mieux, cette étude aura au moins ajouté au réservoir croissant de connaissances sur ce secteur au début du 21<sup>e</sup> siècle. L'ironie est que nous acquérons une meilleure compréhension des contributions du secteur et des défis qui lui sont imposés au moment même où les organismes du secteur nous avertissent que la capacité et la nature même du secteur sont en danger.

Il y a une autre convergence clé d'époque et de circonstance. La société de nos jours se tourne de plus en plus vers le secteur bénévole et communautaire et à but non lucratif pour servir et représenter le public, alors que les méthodes et les moyens de soutenir ces organismes dans leurs divers rôles – fournisseurs de services, lien entre les communautés, porte-parole des personnes vulnérables et bâtisseurs du capital social – perdent de leur stabilité.

Les organismes qui ont participé à cette étude ont montré que le secteur bénévole et communautaire et à but non lucratif est extrêmement résilient et dynamique au niveau des organismes individuels. Confrontés à des pressions financières sans précédent, les organismes font tout leur possible pour gérer les pressions dues au financement et susciter une plus grande autonomie de plusieurs façons créatives. Ceci étant dit, en nous faisant part de leurs succès et de leurs difficultés financières et organisationnelles dans le cadre de cette étude, ils nous ont fourni une vue d'ensemble du secteur en général qui est préoccupante.

### **Le financement, ça compte**

Cette étude avait pour objectif d'explorer l'impact des sources et des mécanismes de financement sur la capacité financière et la viabilité à long terme des organismes du secteur bénévole et communautaire et à but non lucratif. Dans la grande majorité, les participants à l'étude ont affirmé qu'une base financière stable, de préférence indépendante, est essentielle pour maintenir la capacité actuelle de leurs organismes et leur viabilité future. Le problème est que la plupart de nos répondants n'ont pas, ou n'ont plus, une telle base.

Les participants ont aussi signalé d'autres facteurs qui aident à maintenir des organismes sains, y compris : «Un personnel professionnel et engagé soutenu par une base énergique de travailleurs bénévoles» (#38); «un excellent leadership et une bonne gestion» (#48); «l'aptitude à comprendre et à définir la position unique d'un organisme et son rôle dans la communauté» (#28); «une solide réputation d'intégrité et de compétence» (#10); «la capacité de prendre des risques et d'innover» (#51); et «le courage de prendre position sur certaines questions selon votre conscience» (#25).

Même si le financement n'est pas la seule chose qui compte pour la capacité organisationnelle et la viabilité, cela compte beaucoup. Plus précisément, la source de financement compte; la diversité du

financement compte; et le mode ou les mécanismes de financement comptent. Cela a toujours été un défi de lever des fonds. Mais il y a à présent davantage d'incertitude et d'instabilité dans l'environnement du financement, en grande partie à cause de l'érosion des sources de soutien organisationnel de base et de l'apparition du financement en fonction de projets, tant de la part des bailleurs de fonds du secteur privé que du secteur public. Les organismes bénévoles et communautaires et à but non lucratif travaillent désormais sous une intense pression financière et font face à des défis opérationnels significatifs, ce qui a pour conséquence d'influencer leur orientation et de remettre en cause leur légitimité.

### **«N'importe quoi pour obtenir de l'argent»**

Le nouveau régime de financement met en question la façon dont les organismes bénévoles et communautaires et à but non lucratif définissent leur mission et leurs programmes, se structurent et génèrent les ressources nécessaires pour soutenir leurs activités. Beaucoup d'intéressés s'inquiètent que les organismes se laissent entraîner à accepter des programmes ou des activités qui affaiblissent leur mission, étirent leurs ressources et érodent leur base de légitimité. L'éloignement de la mission – ou la «mission mise au rancart» comme a dit l'un des participants à l'étude – est une préoccupation grave.

Les participants aux groupes témoins étaient très francs à propos de leurs efforts pour rester fidèles à leur mission dans ce contexte de financement. «Nous avons fait des demandes opportunistes de financement sans vraiment comprendre les conséquences réelles pour notre organisme» (#1). «Il est difficile de conserver une vision partagée lorsqu'il faut s'occuper de situations de crise d'un jour à l'autre» (#32). Voici un autre commentaire significatif : «On se retrouve à faire des demandes pour des petites quantités d'argent afin d'offrir un programme à une certaine population. On a tendance à développer une attitude de faire n'importe quoi tant que cela décroche de l'argent, ce qui est très triste» (#37).

L'anxiété liée aux pressions de financement était palpable. Dans l'ensemble, on avait l'impression parmi les organismes interrogés et parmi d'autres participants à l'étude que les organismes bénévoles et communautaires et à but non lucratif se mettaient en quatre pour assurer du financement à leur organisme. Dans l'ensemble, on avait l'impression que les organismes travaillaient «dans le cadre de leur mission», c'est-à-dire en faisant des projets et des activités proches de leurs aspirations et objectifs principaux. En même temps, un bon tiers des organismes interrogés (32,7%) ont dit qu'ils avaient s'étaient éloignés de leur mission au sein de leur organisme (N=49).

Cela ne veut pas dire que les organismes participant à cette étude se sont mis délibérément à diluer leur mission ou leur centre d'intérêt. Il s'agit plutôt, pour beaucoup d'entre eux, du «flou de la mission» – comme l'a décrit Burton Weisbrod (Weisbrod, 1998) – et le changement organisationnel semble plus généralement refléter d'importantes stratégies visant à diversifier leur base de ressources et à atteindre une viabilité à long terme. Selon l'un des organismes : «Notre mission a été très centrée pendant 24 ans. Elle est suffisamment large pour nous permettre une variété d'activités et de programmes» (#3).

Le changement organisationnel, comme la diversification des revenus et le «flou de la mission», pourrait être considéré comme un signe d'adaptabilité et de santé organisationnelles, alors que les organismes s'orientent vers de nouvelles activités, établissent des fonds de dotation, redéfinissent leur système d'adhésion et augmentent leurs tarifs, par exemple. Dans ce contexte, Luc Juillet et ses collègues affirment que le «flou de la mission» est pris à juste titre comme un «outil de résistance» et non une «réaction passive au changement externe» (Juillet *et.al.*, 2001: 42).

Mais il y a un danger inhérent que le flou de la mission et autres changements liés au financement servent de couverture pour toute activité qui pourrait produire un revenu, de fait brouillant les moyens et les fins au sein d'un organisme donné. Se mettre en quête d'argent pour un projet ou bien lancer une entreprise commerciale, par exemple, peut causer beaucoup de stress pour une organisation et son personnel. L'autonomie et le pouvoir décisionnel d'un organisme peuvent aussi être sapés par l'éloignement de la mission sous prétexte de génération de revenu. Tout au long de notre étude, on a vu de nombreux exemples où les bailleurs de fonds influençaient le contenu d'un programme en exerçant un plus grand contrôle. De la même façon, le ciblage accru du financement par les bailleurs de fonds publics et privés sert à éroder la réaction organisationnelle aux besoins de la communauté.

Par ailleurs, l'éloignement de la mission peut menacer le lien entre un organisme bénévole et communautaire à but non lucratif et ses membres. La légitimité d'un organisme se rattache non seulement à son aptitude à fournir efficacement et effectivement un courant continu d'activités et de produits, mais est aussi déterminée par le degré selon lequel un organisme et son travail sont reconnus par ceux qui y ont directement intérêt. Les organismes qui s'éloignent de leur mission courent le risque d'éroder leur base de légitimité et de crédibilité. C'est le réseau de relations entre un organisme et ses intéressés qui lui permet d'exister et le soutient à long terme.

### **Les limites traditionnelles s'estompent**

De plusieurs façons fondamentales, les rôles traditionnels du secteur public, du secteur privé et du secteur bénévole et communautaire et à but non lucratif sont altérés et les limites qui les séparent s'estompent.

Plus précisément, les gouvernements ont abandonné plusieurs des rôles de services qu'ils assumaient depuis longtemps et ont remplacé la fourniture directe des services par des contrats, notamment avec le secteur bénévole et communautaire et à but non lucratif. En même temps, les entreprises privées ont commencé à pénétrer sur les «marchés» autrefois occupés presque exclusivement par les organismes bénévoles et communautaires et à but non lucratif, et font de plus en plus le marketing de leurs produits au moyen d'identification avec des causes et des organismes dans le secteur bénévole et communautaire et à but non lucratif. Les organismes bénévoles et communautaires et à but non lucratif ont dû devenir plus «commerciaux», non seulement dans la recherche d'occasions de gagner des revenus, mais même dans leur gouvernance et leurs pratiques de gestion en réponse aux pressions tant des bailleurs de fonds publics que privés.

Josephine Rekart (1993, 1997), Paul Leduc Browne (1996), et John Shields et Mitchell Evans (2000) ont écrit à propos des conséquences significatives découlant des contrats passés par le gouvernement au secteur bénévole et communautaire et à but non lucratif. Alors que les organismes bénévoles et communautaires et à but non lucratif, ceux des services sociaux en particulier, sont devenus de plus en plus entortillés avec les bailleurs de fonds du gouvernement en raison des nouveaux mécanismes de travail à contrat, l'étendue de l'ingérence des bailleurs de fonds dans les services a intensifié et leur indépendance est de plus en plus menacée. Au fil des ans, selon ces auteurs, les limites entre le gouvernement et les organismes bénévoles et communautaires et à but non lucratif se sont érodées, à mesure que ces organismes se transforment en branche de service de l'État, un processus que Forder et Knapp décrivent comme un «isomorphisme coercitif» (Forder et Knapp, 1993; cité dans Leat, 1995: 173).

Certains prétendent que la menace à la nature même et à l'autonomie des organismes bénévoles et communautaires et à but non lucratif est exagérée, et que la relation entre les gouvernements et les organisations qui reçoivent les contrats correspond plutôt à une interdépendance (Kramer, 1990). Pourtant, les données révélées par cette étude auraient tendance à suggérer que les bailleurs de fonds – et en particulier les bailleurs de fonds du secteur public – ont accru leur contrôle sur les opérations quotidiennes des organismes bénévoles et communautaires et à but non lucratif de tout type.

Les organismes dans une relation contractuelle avec les bailleurs de fonds du gouvernement indiquent qu'ils sont sous pression de devenir comme ceux qui les financent : des organisations professionnelles à grande échelle, bureaucratiques, dédiées à la fourniture de services. Toute activité qui n'est pas directement liée à un programme ou un projet, y compris la défense des droits et les activités de sensibilisation communautaire, est effectivement découragée. Ce ne sont que les organismes en mesure d'attirer ou de produire des fonds à partir d'autres sources qui sont vraiment en position de résister à ces pressions de la part des bailleurs de fonds publics.

Les organismes bénévoles et communautaires et à but non lucratif subissent la même pression de la part des forces du marché en se voyant imposer de nouveaux modèles de gestion et de gouvernance, et par la compétition directe avec des fournisseurs de services à but lucratif qui est de plus en plus fréquente dans certains secteurs. Les organismes qui réussissent dans un environnement de financement compétitif ont tendance à ressembler de plus en plus aux organismes commerciaux à but lucratif auxquels ils sont forcés de faire la concurrence. «Lorsque des entreprises à but non lucratif et à but lucratif opèrent dans le même environnement, offrent les mêmes services et se font la concurrence pour la même clientèle», écrit Frances Woolley, «elles auront tendance à produire des biens et services de qualité semblable» (Woolley, 2001: 2). En particulier, la compétition accrue crée une pression pour augmenter la taille de l'organisme, de l'économie d'échelle, la gestion professionnelle, la sophistication organisationnelle et l'aptitude à accéder au capital pour accroître les services.

C'est un signe de notre époque qu'une grande partie de la pression pour adopter un modèle de marché d'organisme, de gouvernance et de fourniture de services provient des bailleurs de fonds publics ainsi que des fondations et des Centraides-United Way. Les gouvernements et autres bailleurs de fonds ont recours au secteur bénévole et communautaire et à but non lucratif parce qu'il est efficace, adapté aux

besoins et invariablement rentables. En même temps, les bailleurs de fonds cherchent à insérer les organismes bénévoles et communautaires et à but non lucratif dans le marché, en établissant des mécanismes de financement et en suscitant une compétition intense pour les ressources qui sape l'apport unique et précieux du secteur : «sa philosophie fortement basée sur l'idéalisme qui donne la priorité à répondre aux besoins ou à produire le bien social, et ce par l'intermédiaire d'action communautaire, autochtone ou coopérative, organisée surtout par des profanes» (Reed et Howe, 1998: 52). La contradiction entre l'objectif déclaré des bailleurs de fonds et donateurs de soutenir le travail précieux des organismes bénévoles et communautaires et à but non lucratif, et la façon dont ce soutien est en fait conçu et fourni, contribue au climat général d'incertitude et d'instabilité au sein du secteur.

### **L'écart croissant**

Même la diversité du secteur – une caractéristique considérée comme l'un de ses plus grands atouts – risque de s'éroder. Il y a encore une variété saine de divers types et tailles d'organismes agissant dans plusieurs sous-secteurs, en passant des sports aux services d'immigration. Mais notre étude indique que dans le contexte d'une compétition accrue pour les ressources et de la prédominance d'un régime de financement en fonction des projets, on voit s'ouvrir un chisme au sein du secteur et dans tous les domaines. Le gouffre s'élargit entre les grands organismes, munis d'un personnel professionnel et de solides capacités administratives, pouvant s'adapter aux fluctuations du financement, et les organismes plus petits avec moins d'infrastructure qui ont plus de probabilité de s'écrouler. Il y a aussi un écart croissant entre les organismes de fourniture de services et ceux qui s'occupent principalement de défense des droits, qui ont désormais moins de chances d'obtenir tout type de financement.

Il n'est peut-être pas surprenant que le nouveau régime de financement ait tendance à favoriser les organismes de services plus grands et professionnels. Après tout, ce sont les organismes qui sont en mesure d'identifier, de développer et d'assurer le financement de projet, de créer des bases de donateurs stables et de faire une compétition réussie pour leur part de marché. Étant donné que les organismes plus grands sont en mesure de réaliser une économie d'échelle, ils sont plus susceptibles d'avoir l'infrastructure nécessaire pour administrer et faire des comptes rendus de financement de projet ou de gérer une opération commerciale, particulièrement dans le cadre d'un environnement de financement où il y a peu d'argent pour couvrir ce type de frais.

Par ailleurs, les organismes plus grands sont aussi plus susceptibles d'avoir une base financière établie en termes de réserves, d'une base assurée de donateurs ou de membres et (ou) un fonds de dotation. Ils sont plus susceptibles d'avoir accès à un crédit commercial; également, ceux qui ont de nombreux programmes de services et sources de revenus sont aussi plus aptes à résister aux fluctuations financières liées au financement de projet en ce moment. Ils sont en mesure d'avancer les fonds pour le lancement de projet lorsque les contrats et les paiements prennent du retard. La présence de plusieurs types et sources de financement crée aussi l'occasion d'interfinancement au sein de l'organisme, et donc la possibilité de produire ou d'identifier des fonds pour des activités de base comme la gouvernance, les ressources humaines, la sensibilisation communautaire et ainsi de suite.

La réussite engendre la réussite. Dans le cadre de cet environnement, les organismes de petite ou moyenne taille sont nettement défavorisés dans la compétition pour les dons, les commandites et les contrats pour des programmes ou services. Parmi les participants à notre étude, les organismes desservant les communautés rurales et ceux représentant les groupes marginalisés ou économiquement vulnérables ont signalé les défis importants auxquels ils se confrontent pour trouver des ressources financières et fournir des programmes dans le cadre du nouveau régime de financement. De la même façon, les organismes plus récents ont du mal à s'établir, surtout ceux qui ne sont pas en mesure d'obtenir le statut d'organisme de bienfaisance aux fins de collectes de fonds. Les organismes écologiques et les organisations au service des communautés ethnoculturelles et ethnoraciales ont eu des difficultés à cet égard.

L'autre écart évident dans le secteur bénévole et communautaire et à but non lucratif est la division entre les organisations s'occupant principalement de fourniture de services et celles qui sont engagées dans la défense des droits au nom de leurs membres et de leurs communautés. Dans l'ensemble, on a constaté un changement d'intérêt et d'allocation de fonds vers ceux qui sont perçus comme des fournisseurs de services «neutres», à mesure que les gouvernements ont commencé à passer des contrats pour des services publics et ont diminué leur soutien traditionnel aux groupes dédiés à la justice sociale et l'équité, particulièrement ceux qui représentent les personnes socialement défavorisées. Ces modifications de financement se sont déroulées dans un contexte de surveillance plus rigoureuse des groupes d'intérêt et des organismes de bienfaisance en général et de mesures spécifiques prises par l'Agence des douanes et du revenu du Canada afin d'interpréter de manière plus stricte la loi et les règlements gouvernant les organismes de bienfaisance. Une atmosphère de «paralyse de l'action sociale» a été identifiée par de nombreux organismes dans nos groupes témoins, dans lesquels des organismes de tous les secteurs ont été poussés à réduire leurs activités de représentation pourtant centrales à leur rôle et leur mission.

### **Quelle importance?**

Quelle importance cela a-t-il si certains organismes du secteur bénévole et communautaire et à but non lucratif s'éloignent de leur mission afin de survivre? Quelle importance cela a-t-il si certains rôles sectoriels sont abandonnés ou absorbés par le marché privé? Qu'est-ce que ça fait si certains organismes ne s'en sortent pas dans le nouveau monde du financement?

Cela dépend. Cela dépend si les Canadiens ont envie ou non de perdre les contributions apportées par les organismes du secteur bénévole et communautaire et à but non lucratif à la vie dans ce pays. Ces contributions sont différentes de celles du secteur privé et du gouvernement, et en général ne sont pas très bien comprises. Les organismes bénévoles et communautaires et à but non lucratif ne sont pas uniquement des fournisseurs de services efficaces et adaptés aux besoins, ils sont des porte-parole pour la défense des droits, des représentants et des bâtisseurs communautaires.

Les pressions visant au changement sont grandes; les défis pour gérer ces pressions encore plus grands. Les organismes qui ont l'air le mieux situés pour survivre à cette période de transition – ceux qui ont la capacité de fournir des services, une économie d'échelle, des liquidités et une gestion professionnelle – pourraient s'épanouir. Mais beaucoup d'autres organismes bénévoles et communautaires et à but non

lucratif, basés sur la communauté et des valeurs civiques, se chargeant d'un travail communautaire crucial, risquent bien de ne pas survivre – du moins pas dans leur forme actuelle.

Si certains de ces organismes arrivent à survivre, mais sont poussés par la compétition et des contrats accordés en fonction des projets à devenir davantage comme des fournisseurs commerciaux, ils perdront probablement ces caractéristiques qui font d'eux ce qu'ils sont. Aux États-Unis, où les forces de commercialisation sont plus prononcées, William Ryan a trouvé que certains organismes à but non lucratif se sont en fait convertis en statut à but lucratif afin d'augmenter leur capital pour entrer en compétition pour les contrats de services sociaux. À son avis, la menace n'est pas que les organismes à but non lucratif seront évincés du marché des services sociaux, mais que dans leur lutte à la compétition, les groupes à but non lucratif «se verront forcés de compromettre les atouts mêmes qui les rendent si importants à la société pour commencer» (Ryan, 1999: 128). Au sein du secteur canadien, on craint que les organismes qui se font la concurrence pour les dons, les subventions, les contrats et les ventes ne soient obligés de «se vendre, eux et leur contribution sociale, sous forme commerciale et d'adopter des méthodes de fonctionnement qui pourraient ne pas correspondre à leurs racines communautaires» (Juillet *et.al.*, 2001:26) et d'abandonner les besoins de leurs bénéficiaires.

Ce sont ces «racines communautaires» qui constituent l'un des principaux atouts du secteur. Ces racines communautaires font partie de ce qui rend unique le secteur bénévole et communautaire et à but non lucratif. Si la ruée pour le financement et le contrôle accru par les bailleurs de fonds publics et privés érodent ces liens essentiels entre les organismes bénévoles et communautaires et à but non lucratif et leur communauté et les personnes qu'ils desservent, le service risque de se dissocier des besoins et la capacité des communautés de se prendre en charge pourrait s'en trouver diminuée.

Les organismes bénévoles et communautaires et à but non lucratif sont aussi des porte-parole pour la défense des droits, des représentants et des bâtisseurs communautaires. Le secteur sert de carrefour pour un civisme actif, en stimulant et en soutenant les liens entre les citoyens, les communautés et les gouvernements. À mesure que les activités de défense des droits par les organismes bénévoles et communautaires et à but non lucratif – particulièrement celles menées au nom des communautés historiquement défavorisées – se voient marginalisées, moins de voix se font entendre pour contribuer au débat sur les questions importantes à l'ordre du jour.

Les organismes bénévoles et communautaires et à but non lucratif facilitent et rehaussent le fonctionnement de la démocratie de plusieurs façons : «ils fournissent de l'information aux décideurs de politiques publiques; ils redressent les injustices politiques qui existent lorsque la politique a une base matérielle; ils peuvent tenir le rôle d'école de la démocratie; ils fournissent une alternative de gouvernance aux marchés et aux hiérarchies du secteur public qui permet à la société de se rendre compte des avantages importants de la coopération entre citoyens» (Cohen et Rogers, 1995 cité dans Turner, 2001: 201). Si le secteur bénévole et communautaire et à but non lucratif est affaibli, les occasions qu'auront les Canadiens de participation sociale, d'engagement démocratique, et par conséquent de civisme actif s'en trouveront érodées.

Des auteurs tels Robert Putnam soulignent le rôle des organismes bénévoles et communautaires et à but non lucratif comme bâtisseurs communautaires dédiés à l'accroissement du capital social (Putnam, 1993). La présence et le fonctionnement sain d'organismes bénévoles et communautaires et à but non lucratif servent à forger des réseaux sociaux au sein des communautés d'intérêt ainsi qu'entre elles, réseaux qui d'un côté améliorent la vie des citoyens et de l'autre sont à la base de régimes politiques démocratiques efficaces et d'économies florissantes. Les pressions visant à rendre les organismes plus restreints et plus stricts finissent par saper la capacité des organismes bénévoles et communautaires et à but non lucratif de servir de véhicules à l'engagement civique et au développement communautaire. Nous constatons déjà qu'il y a des organismes en lutte l'un contre l'autre dans la compétition pour avoir des fonds.

L'enjeu est grand dans ce nouveau monde. Ceux qui ne sont pas capables de représenter leurs intérêts, et encore moins de s'assurer des biens économiques et sociaux, risquent d'être sacrifiés alors que nous envisageons des formes de représentation directe. Il n'est pas dur d'imaginer que la polarisation si évidente dans la vie économique et sociale au Canada en viendra à caractériser aussi la vie politique. À mesure que les groupes bénévoles et communautaires à but non lucratif sont transformés ou mis à l'écart, «la perte de la dynamique publique et des intérêts publics qui ont traditionnellement caractérisé les activités [du secteur bénévole et communautaire et à but non lucratif] est en danger de passer inaperçue» (Alexander, Nank et Stivers, 1999: 463)

La menace de cette perte n'est pas passée inaperçue au sein du secteur même. Les organismes bénévoles et communautaires et à but non lucratif sont en proie à l'incertitude financière et à la volatilité résultant du nouveau régime de financement au Canada, quoique à divers degrés. Pourtant, d'une manière ou d'une autre, ils sont unis dans leur désir de définir un nouveau chemin, de tracer une nouvelle voie pour poursuivre leur mission et leur lien à leur communauté. Ce faisant, les organismes bénévoles et communautaires et à but non lucratif sont sur une corde raide entre la «tension créative» menant à l'innovation et le «stress chronique» menant à la stagnation ou même à la faillite organisationnelle.

Nous savons que de nombreux représentants des organismes du secteur bénévole et communautaire et à but non lucratif qui ont pris le temps et la peine de nous rencontrer et de nous fournir des renseignements sur leur capacité financière, espèrent aussi que ce rapport va mener à un débat constructif et éventuellement à un changement positif. Le secteur en aucune façon n'essaye de profiter de la situation. Par exemple, il ne s'attend pas, et d'ailleurs ne tient pas, à ne pas avoir de compte à rendre aux bailleurs de fonds. Au contraire, il cherche à être reconnu pour ses multiples comptes-rendus, non seulement aux bailleurs de fonds, mais à sa clientèle, à ses partenaires, à ses bénévoles et aux communautés qu'ils desservent. Ils n'ont pas l'intention de résister à tout changement des mécanismes de financement. Plusieurs, sinon la plupart, des organismes que nous avons consultés au cours des rencontres de groupes témoins ont accepté le changement et se sont efforcés de devenir plus efficaces.

Le défi, comme le documente cette étude, est d'arriver à un équilibre entre ce dont tous les organismes ont besoin – c'est-à-dire un financement stable, raisonnablement prévisible et adéquat qui couvre les coûts opérationnels – et ce dont tous les bailleurs de fonds ont besoin – l'assurance que l'argent sera

dépensé de façon avisée par des organismes dynamiques et pertinents et pour des objectifs acceptés mutuellement.

Le secteur bénévole et communautaire et à but non lucratif a été à juste titre caractérisé comme le troisième pilier de notre société, aux côtés du gouvernement et du secteur privé. Ce pilier laisse apparaître des fissures sérieuses, et notre étude suggère qu'il est temps que les bailleurs de fonds publics et privés prennent des mesures, de concert avec le secteur bénévole et communautaire et à but non lucratif, pour faire en sorte que ces fissures ne deviennent pas des fractures majeures. Les gens qui travaillent et font du bénévolat dans le secteur continuent de faire preuve d'un engagement profond et de créativité. Un grand nombre des tendances de financement qui ont été identifiées n'étaient pas destinées à causer du tort – les motifs étaient positifs. Il existe une occasion réelle et opportune de modifier les stratégies de financement et de renverser leurs conséquences involontaires.

Si aucune mesure n'est prise, le secteur va continuer à souffrir d'une instabilité croissante et un éventail important d'organismes vont voir s'éroder leur capacité d'accomplir leur mission et de desservir leur clientèle et leur communauté. En fin de compte, tous les Canadiens y perdront.