

Université de Montréal

L'effet des dons des entreprises privées sur les
organisations-non-productrices-de-profits :
le cas des universités de Montréal

par
Ian Fabi

Département de science politique
Faculté des arts et sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures
en vue de l'obtention du grade de Maître ès sciences (M.Sc.)
en science politique

Août 2010
© Ian Fabi, 2010

Université de Montréal
Faculté de science politique

Ce mémoire intitulé :
L'effet des dons des entreprises privées
sur les organisations-non-productrices-de-profits :
le cas des universités de Montréal

présenté par :
Ian Fabi

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Alain Noël
directeur de recherche

Robert Dalpé
membre du jury

Éric Montpetit
membre du jury

Résumé

Les dons effectués par les entreprises privées auprès d'organismes communautaires à but non lucratif semblent avoir des effets à long terme sur ces derniers. Ces entreprises cherchent à la fois à semer le bien dans les communautés dans lesquelles elles interviennent, mais également à améliorer leur image au sein de celles-ci. Les organismes communautaires oscillent donc entre le devoir de servir leurs usagers du mieux qu'ils le peuvent, en respectant leur mission avec la plus grande diligence, et les nombreuses conditions qui se rattachent aux dons reçus. Ils doivent travailler avec un financement octroyé à court terme, de nombreuses mesures évaluatives ainsi que les volontés de donateurs parfois indiscrets. Il en résulte une identité qui se rapproche de plus en plus de celle des entreprises privées. L'étude dans ce mémoire tente d'évaluer si les usagers des quatre universités principales de Montréal adoptent une identité mercantiliste et comment ils évaluent leur rôle au sein de leurs établissements d'enseignement. Ces étudiants assumeraient un rôle davantage engagé envers les entreprises donatrices, à la fois au sein de leur institution et dans la société en général. Ils revêtiraient une identité conforme à ce qu'attend une entreprise qui effectue un don de manière intéressée en consommant de leurs biens et services.

Mots clés

Don, entreprise privée, organisation à but non lucratif, philanthropie, université

Abstract

Donations made by private companies seem to have long term effects on the different receiving non profit organizations. Those companies that want to do what's best in the communities they support also want to improve their image in those very same communities. Non profit organizations have to juggle between serving the populations while being accounted for their actions before them at the same time they have to conform to certain conditions that accompany corporate donations. They have to work in an environment that involves short term financing, numerous accountability measures imposed by donating companies and far from discreet donors. This results in a business-like identity in non profit organizations that is blurred with corporate discourse, motives and actions. This study tries to evaluate the impact of corporate donations of students from the four main universities in Montreal. These students are likely to buy from donating companies as well as working for them. They also consider themselves more as consumers of university products and services than participants in the development of their institutions. Therefore, they seem to take on an identity that companies want from them because they are getting a financial return on their donations.

Keywords

Corporation, donation, nonprofit, philanthropy, university

Table des matières

Introduction	1
Chapitre 1	4
Le don du point de vue des entreprises et des ONP	4
L'organisation du don dans les entreprises	4
<i>Le rôle des gestionnaires</i>	5
<i>Question d'actionnaires et de conseils d'administration</i>	7
<i>L'archétype</i>	10
L'éthique de la philanthropie moderne chez les entreprises donatrices	11
<i>Le rôle de la religion</i>	11
La philanthropie stratégique dans les entreprises	20
La philanthropie à risques des entrepreneurs	26
<i>L'importance d'une identité forte et précise</i>	34
Le contrôle des institutions à but non lucratif par le capital marchand	36
Le nouvel adage dans les dons, l'évaluation des ONP	42
<i>L'origine des pratiques évaluatives actuelles</i>	42
<i>L'uniformisation des indicateurs de performance</i>	44
Un maillon important : le conseil d'administration d'une ONP	48
<i>La composition des conseils d'administration dans les ONP</i>	48
<i>Le rôle et les responsabilités d'un conseil d'administration</i>	49
Les effets d'un nouveau régime de financement des ONP	52
<i>La financiarisation dans les entreprises privées</i>	52
<i>La financiarisation des gouvernements</i>	54
<i>Les effets perçus de la financiarisation dans les ONP</i>	55
Chapitre 2	60
Proposition théorique et démarche méthodologique	60
Ce qu'est un don	60
L'incertitude volontaire	62
La dette et l'identité	65
La question de l'intermédiaire	71

Méthodologie	73
<i>Objet d'étude</i>	74
<i>Recensement des données</i>	75
<i>Sondage</i>	77
<i>Traitement des données</i>	81
Chapitre 3	84
Résultats	84
Le r de Pearson	84
L'échantillon étudié et interprété par la moyenne, la médiane et le mode	87
L'étude de l'échantillon fragmenté par la moyenne, la médiane et mode	89
Les universités	89
L'âge	92
Les différences sexuelles	94
Les origines linguistiques	95
Les programmes d'études	99
Les cycles d'études	101
L'implication dans une association étudiante	102
Les étudiants employés par les universités	102
Connaissez-vous les donateurs de votre université?	104
Analyse des variables combinées	104
À l'UQÀM	105
À l'Université de Montréal	107
À l'Université Concordia	109
À l'Université McGill	110
Autres observations intéressantes	112
Discussion	115
Limites	118
Conclusion	120
Bibliographie	124

Liste des tableaux

Tableau 1 :	Matrice du r de Pearson – indice d’association entre les variables	84
Tableau 2 :	Mesures de tendance centrale pour l’échantillon complet des variables dépendantes <i>la propension d’achat, la propension de travail et la perception communautaire des répondants (1 à 10)</i>	88
Tableau 3 :	Mesures de tendance centrale à l’UQÀM des variables dépendantes <i>la propension d’achat, la propension de travail et la perception communautaire des répondants (1 à 10)</i>	89
Tableau 4 :	Mesures de tendance centrale à l’Université de Montréal des variables dépendantes <i>la propension d’achat, la propension de travail et la perception communautaire des répondants (1 à 10)</i>	90
Tableau 5 :	Mesures de tendance centrale à l’Université Concordia des variables dépendantes <i>la propension d’achat, la propension de travail et la perception communautaire des répondants (1 à 10)</i>	90
Tableau 6 :	Mesures de tendance centrale à l’Université McGill des variables dépendantes <i>la propension d’achat, la propension de travail et la perception communautaire des répondants (1 à 10)</i>	91
Tableau 7 :	Mesures de tendance centrale de la variable dépendante <i>la propension d’achat (1 à 10)</i> en fonction des groupes d’âge (en années)	92
Tableau 8 :	Mesures de tendance centrale de la variable dépendante <i>la propension de travail (1 à 10)</i> en fonction des groupes d’âge (en années)	93
Tableau 9 :	Mesures de tendance centrale de la variable dépendante <i>la perception communautaire des répondants (1 à 10)</i> en fonction des groupes d’âge (en années)	94
Tableau 10 :	Mesures de tendance centrale des variables dépendantes <i>la propension d’achat, la propension de travail et la perception communautaire des répondants (1 à 10)</i> en fonction du sexe des répondants	95
Tableau 11 :	Distribution des populations étudiantes en pourcentage en fonction de leur langue maternelle	95

Tableau 12 :	Mesures de tendance centrale de la variable dépendante <i>la propension d'achat (1à10)</i> en fonction des groupes linguistiques	96
Tableau 13 :	Mesures de tendance centrale de la variable dépendante <i>la propension de travail (1à10)</i> en fonction des groupes linguistiques	97
Tableau 14 :	Mesures de tendance centrale de la variable dépendante <i>la perception communautaire des répondants (1à10)</i> en fonction des groupes linguistiques	98
Tableau 15 :	Mesures de tendance centrale des variables dépendantes <i>la propension d'achat, la propension de travail et la perception communautaire des répondants (1 à 10)</i> en fonction des programmes d'études	99
Tableau 16 :	Mesures de tendance centrale des variables dépendantes <i>la propension d'achat, la propension de travail et la perception communautaire des répondants (1 à 10)</i> en fonction des cycles d'études	101
Tableau 17 :	Mesures de tendance centrale des variables dépendantes <i>la propension d'achat, la propension de travail et la perception communautaire des répondants (1 à 10)</i> en fonction de la participation des répondants dans une association étudiante	102
Tableau 18 :	Mesures de tendance centrale des variables dépendantes <i>la propension d'achat, la propension de travail et la perception communautaire des répondants (1 à 10)</i> en fonction du statut des répondants en tant que salariés de l'université	103
Tableau 19 :	Mesures de tendance centrale des variables dépendantes <i>la propension d'achat, la propension de travail et la perception communautaire des répondants (1 à 10)</i> en fonction de la connaissance des entreprises donatrices par les répondants	104
Tableau 20 :	Mesures de tendance centrale de la variable dépendante <i>la propension d'achat (1 à 10)</i> chez les répondants de l'UQÀM en fonction des variables <i>sexe, programme d'études, impliqués dans une association étudiante, connaissance des donateurs</i>	105
Tableau 21 :	Mesures de tendance centrale de la variable dépendante <i>la propension de travail (1 à 10)</i> chez les répondants de l'UQÀM <i>impliqués dans une association étudiante</i>	106

Tableau 22 :	Mesures de tendance centrale de la variable dépendante <i>perception communautaire des étudiants (1 à 10)</i> chez les répondants de l'UQAM <i>impliqués dans une association étudiante</i>	107
Tableau 23 :	Mesures de tendance centrale de la variable dépendante <i>la propension d'achat (1 à 10)</i> chez les répondants de l'Université de Montréal en fonction des variables <i>groupe d'âge, cycle d'études</i>	108
Tableau 24 :	Mesures de tendance centrale de la variable dépendante <i>la propension de travail (1 à 10)</i> chez les répondants de l'Université de Montréal en fonction des variables <i>groupe d'âge, cycle d'études</i>	108
Tableau 25 :	Mesures de tendance centrale de la variable dépendante <i>perception communautaire des étudiants (1 à 10)</i> chez les répondants de l'Université de Montréal en fonction des variables <i>groupe d'âge, programme d'études</i>	109
Tableau 26 :	Mesures de tendance centrale de la variable dépendante <i>perception communautaire des étudiants (1 à 10)</i> chez les répondants de l'Université Concordia en fonction de la variable <i>groupe linguistique</i>	110
Tableau 27 :	Mesures de tendance centrale de la variable dépendante <i>la propension d'achat (1 à 10)</i> chez les répondants de l'Université McGill en fonction des variables <i>sexe, groupe d'âge, groupe linguistique, programme d'études, cycle d'études</i>	111
Tableau 28 :	Mesures de tendance centrale de la variable dépendante <i>perception communautaire des étudiants (1 à 10)</i> chez les répondants de l'Université McGill en fonction de la variable <i>groupe linguistique</i>	111
Tableau 29 :	Mesures de tendance centrale de la variable dépendante <i>la propension d'achat (1 à 10)</i> en fonction des variables <i>université, sexe, groupe d'âge, groupe linguistique, programme d'études, impliqués dans une association étudiante, employés par l'université, connaissance des donateurs</i>	112
Tableau 30 :	Mesures de tendance centrale de la variable dépendante <i>perception communautaire des étudiants (1 à 10)</i> chez les répondants étudiant en arts qui connaissent des donateurs	114

Remerciements

Je tiens à remercier tous ceux qui ont contribué directement ou indirectement à la réalisation de ce mémoire. Plus particulièrement, je tiens à remercier mon directeur de recherche Alain Noël pour son soutien, ses conseils ainsi que sa motivation à ce je dépasse ce que je croyais être mes limites. Je remercie également Véronique Simard pour sa patience, son esprit vif et son élégance dans cette aventure.

Introduction

En 1999, Bill Gates fondait avec son épouse la fondation¹ qui allait devenir la mieux dotée financièrement de toute l'histoire de la philanthropie moderne. Depuis, les dons d'envergure suscitent beaucoup l'attention des médias et de la population en général.

L'héritage des pionniers que sont Rockefeller et Carnegie se reflète aujourd'hui dans la philanthropie. Les organisations-non-productrices-de-profit (ONP)² constituent de nos jours un secteur économique, social et politique dont le poids se fait sentir quotidiennement dans de nombreuses sphères d'activités. Le secteur à but non lucratif ne cesse de prendre de l'expansion depuis plus de trente ans et ses assises reposent en partie sur les dons de nombreuses entreprises qui se retrouvent sollicitées plus qu'elles ne l'étaient auparavant. En même temps, les ONP éprouvent de nombreuses difficultés à obtenir un financement adéquat pour leurs activités. Le contexte dans lequel se trouvent les organisations communautaires en est un de quête, de compétition et de survie.

Les donateurs jouent donc un rôle primordial dans l'économie sociale de nos communautés et le geste de donner revêt une importance plus que jamais publicisée. Tant les bienfaiteurs individuels que les entreprises donatrices, voire même les

¹ Bill and Melinda Gates Foundation, *1999 Annual Report*. En ligne. http://www.gatesfoundation.org/NR/Public/Media/AnnualReports/annualreport99/1999_Annual.pdf (consulté le 19 décembre 2009).

² Expression retenue de Fahim Yousofzai, « La gestion stratégique des organisations-non-productrices-de-profit : une revue de littérature théorique sur les NPO », cahier de recherche no. 0005 (Montréal : Collectif de recherche sur les innovations sociales dans les entreprises et les syndicats, 2000).

fondations, utilisent le don afin de se forger une identité positive auprès de la population.

Le rôle que prend le don est d'un intérêt certain pour la science politique puisqu'il s'inscrit dans une lutte de pouvoir où, d'un côté, les ONP sont fragilisées par un système de financement insuffisant et de l'autre côté, les entreprises donatrices se permettent de rattacher plusieurs conditions à leurs dons. Les donateurs se retrouvent donc dans une position de force systémique qui ne fait que favoriser l'intégration de la philanthropie aux activités normales d'une entreprise avec l'objectif d'augmenter les ventes.

Jacques T. Godbout a écrit que le don est une relation qui met en péril l'identité du donneur et celle du receveur. Dans le cas des ONP, les organisations elles-mêmes et les usagers de celles-ci joueraient leur identité en demandant et en acceptant des dons d'entreprises privées. Au départ, ce sont les usagers qui ont formé les ONP afin de répondre à des besoins qui n'étaient pas comblés dans leurs communautés. Aujourd'hui, l'importance grandissante des entreprises privées dans la direction et les opérations des organisations à but non lucratif en raison des dons qu'elles effectuent remet en question cette base démocratique constitutive au mouvement associatif communautaire.

Ce mémoire se concentre donc sur la relation qui unit les organisations communautaires et leurs usagers aux entreprises privées qui effectuent des dons. Plus

spécifiquement, je cherche à découvrir si les étudiants des universités de Montréal sont influencés par les dons effectués aux différentes universités qu'ils fréquentent, à savoir s'ils deviennent davantage engagés et impliqués envers les entreprises donatrices comme ces dernières le visent. Le seraient-ils, tout comme les ONP sont de plus en plus calquées sur un moule entrepreneurial et transcendent les valeurs propres à notre système social basé sur le travail et la consommation ?

Je soutiens l'hypothèse suivante : les étudiants revêtissent majoritairement une identité de consommateur qui leur est transférée par l'intermédiaire des dons que les entreprises privées effectuent auprès des universités; ils encourageraient l'action collective et communautaire des établissements d'enseignement à travers la consommation et la production de biens et services des entreprises donatrices.

Ce travail se décline en trois volets. D'abord, je présente une analyse du don du point de vue des entreprises donatrices et de celui des organisations qui reçoivent les dons, analyse principalement basée sur une revue systématique de la littérature. Puis, je soumetts une proposition théorique nouvelle, inspirée des travaux de Godbout sur le don, la dette et l'identité afin d'adopter un angle différent sur les relations de dons. Enfin, je procède à une enquête exploratoire en sondant les étudiants universitaires de Montréal afin de jauger la pertinence et la portée des hypothèses avancées par Godbout. J'étudie la relation qu'ils entretiennent avec leurs institutions universitaires ainsi qu'avec les donateurs qui transigent avec celles-ci.

Chapitre 1

Le don du point de vue des entreprises et des ONP

Ce mémoire utilise la notion de transfert d'identité observée et conceptualisée par Jacques T. Godbout. Je ne chercherai pas à répéter les expériences de Godbout, mais bien à voir la pertinence de sa pensée pour comprendre le monde communautaire associatif et les liens qui y sont entretenus avec le secteur des entreprises privées lucratives. Si la théorie de Godbout s'avère fondée, les entreprises privées ont un impact sur l'identité des usagers des ONP qui reçoivent leurs dons.

Comment démêler cet enchevêtrement? Il s'agit tout de même d'un ensemble d'observations complexes qui déterminera si cette influence se fait ressentir. Le premier morceau du casse-tête doit refléter ce qu'est une entreprise donatrice (d'où vient le don?) et comment s'y prend-t-elle pour donner (pourquoi donne-t-elle?). Les sections suivantes expliqueront ce qu'elle cherche lorsqu'elle effectue des dons et comment elle entend l'obtenir.

L'organisation du don dans les entreprises

Certaines entreprises privées font des contributions philanthropiques dans la mesure où il y a un certain bénéfice qui leur revient. D'autres, le feront dans un geste charitable. Elles donnent à la fois de manière stratégique et de manière traditionnelle.

Il importe d'examiner comment la direction des entreprises gère les ressources internes et externes dans un contexte de philanthropie et de responsabilité sociale communautaire. On découvre peu à peu dans cette section l'identité des entreprises qui entretiennent des liens philanthropiques avec les ONP.

Le rôle des gestionnaires

Les gestionnaires des entreprises forment le noyau décisionnel concernant les programmes philanthropiques ou les simples dons. Ils forment le lien entre les employés, les consommateurs et les conseils d'administration des entreprises. On leur attribue la plus grande importance quant aux facteurs internes qui influencent la manière dont les entreprises vont donner et dans quelle proportion. Au-delà de la taille de l'entreprise et du niveau de ressources dont elle dispose, ce sont les valeurs personnelles des cadres qui auront le plus d'influence.³ Les entreprises qui possèdent le plus de ressources seront toutefois celles qui laisseront le plus de latitude décisionnelle à leurs cadres, ce qui en revanche augmente la participation philanthropique d'une entreprise. Toutefois, l'importance des valeurs des gestionnaires diminue dans un contexte de philanthropie stratégique alors qu'une vision d'ensemble menant au profit de l'entreprise alimente les raisons et les manières de donner.⁴

³ Ann K. Buchholtz, Allen C. Amason et Matthew A. Rutherford, « Beyond Resources The Mediating Effect of Top Management Discretion and Values on Corporate Philanthropy », *Business & Society* 38 (1999) 181-182.

⁴ *Ibid.*, 182.

Siefert, Morris et Bartkus (2004) soutiennent un discours semblable. Ils ont trouvé qu'une entreprise qui possède plus de ressources monétaires donne habituellement plus et le fait plus fréquemment.⁵ Tout comme Buchholtz, Amason et Rutherford, les auteurs concluent que leurs résultats indiquent que la discrétion dont jouissent les gestionnaires, liée positivement au niveau de ressources d'une entreprise, joue un rôle significatif sur le niveau d'engagement philanthropique d'une entreprise.⁶

Un autre facteur joue un rôle en ce qui concerne le comportement des cadres. Ce facteur n'est pas interne à l'entreprise, mais on semble devoir l'analyser ainsi. Il s'agit des évaluations faites par les agents philanthropiques des autres entreprises. « The contributions officers are guided in their evaluations by the opinions of their peers in the social structure of other officers rather than the opinions of officers with whom they have personal contact. »⁷ Plus l'évaluation d'une ONP ou d'un programme se trouve dénuée de faits empiriques, plus y aura de contagion de cette opinion entre les agents en charge des programmes de dons.⁸

Les gestionnaires d'une entreprise ont donc une grande importance sur le comportement philanthropique d'une entreprise car la décision de *combien donner* et *à qui donner* leur revient, tout comme leur incombe la responsabilité de la mettre en œuvre. Ils sont en quelque sorte les interprètes de l'identité corporative de leur

⁵ Bruce Seifert, Sara A. Morris et Barbara R. Bartkus, « Having, Giving, and Getting: Slack Resources, Corporate Philanthropy, and Firm Financial Performance », *Business & Society* 43 (2004) 150.

⁶ *Id.*

⁷ Joseph Galaskiewicz et Ronald S. Burl, « Interorganization Contagion in Corporate Philanthropy », *Administrative Science Quarterly* 36 (1991) 103.

⁸ *Id.*

entreprise aux yeux de la communauté et ils doivent se soumettre aux décisions qui proviennent des propriétaires et des conseils d'administration.

Question d'actionnaires et de conseils d'administration

Les plus grandes entreprises sont celles qui donnent le plus au Canada. Le secteur de la finance et des assurances, ainsi que le secteur manufacturier ont contribué davantage que les autres; ce sont aussi les secteurs qui ont connu la plus grande part de profits dans l'économie du pays en 2003.⁹ Brammer et Millington rapportent que la visibilité sociale des entreprises joue un rôle aussi important que leur grosseur dans leur générosité philanthropique¹⁰; « philanthropy may play a significant role in providing a visible demonstration of a firm's responsiveness to its stakeholder environment »¹¹.

Par contre, il ne s'agit pas seulement d'être une des grandes entreprises du pays pour être une des plus généreuses. Ce sont en effet les plus grandes entreprises canadiennes et les moins endettées qui donnent habituellement plus. Toutefois, les entreprises privées contrôlées majoritairement par des propriétaires internes ont plus tendance à instaurer des programmes philanthropiques que les entreprises détenues par des actionnaires externes et celles détenues par des intérêts étrangers.¹² Non

⁹ M. Easwaramoorthy, Cathy Barr, Glenn Gumulka et Lisa Hartford, « Business Support for Charities and Nonprofits », *Research Bulletin Imagine Canada* 13 (2006) 2.

¹⁰ Stephen Brammer et Andrew Millington, « Firm size, organizational visibility and corporate philanthropy: an empirical analysis », *Business Ethics: A European Review* 15 (2006) 15-16.

¹¹ *Ibid.*, 8.

¹² Paul Dunn, « Professional Corporate Donation Programs in Canada: An Exploratory Study », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 33 (2004) 339.

seulement le niveau des ressources est important, mais le contrôle sur celles-ci semble aussi déterminant sur la générosité des entreprises, à savoir que l'identité nationale est importante dans leur caractère philanthropique.

Une étude de Coffey et Wang démontre que les dons sont plus importants lorsque les actionnaires majoritaires se retrouvent à l'intérieur de l'entreprise. Les dons sont aussi plus importants si ce sont des gens provenant de l'intérieur de l'entreprise qui siègent sur le conseil d'administration¹³. Les entreprises dont la propriété est concentrée à l'interne semblent donc plus enclines à avoir des programmes philanthropiques généreux et il semble s'établir une professionnalisation des postes pour les gérer.¹⁴ Est-ce similaire pour une entreprise qui possède des actions extérieures à la sienne, c'est-à-dire l'investissement institutionnel?

L'étendue horizontale d'une entreprise semble contraire à un comportement philanthropique généreux : les fonds sont utilisés dans des acquisitions, ce qui aurait pour effet d'augmenter l'endettement et diminuer les ressources monétaires, et, en bout de ligne, réduirait la propension à donner. Toutefois, même si l'investissement institutionnel ne semble pas changer la personnalité philanthropique d'une entreprise, il a pour effet d'augmenter le nombre des femmes en poste dans les différents conseils

¹³ Betty S. Coffey et Jia Wang, « Board Diversity and Managerial Control as Predictors of Corporate Social Performance », *Journal of Business Ethics* 17 (1998) 1600.

¹⁴ Voir Dunn, « Professional Corporate Donation Programs in Canada: An Exploratory Study », 341.

d'administration, ce qui expliquerait une hausse du montant total des dons qu'effectue une entreprise.¹⁵

Selon Coffey et Wang (1998), la présence des femmes serait une mesure de diversité des conseils d'administration qui semblerait accroître la générosité des entreprises dans lesquelles elles siègent.¹⁶ On suggère donc que la diversité externe n'en est pas une qui influencerait le comportement philanthropique des entreprises, mais il serait peut-être plus significatif de parler de diversité interne. « True diversity is inner diversity: the range of inward, invisible qualities of individuals (...) inner diversity—makes for more active and independent, better boards. »¹⁷

La présence des femmes sur les conseils d'administration fait augmenter les dons en général des entreprises, notamment pour les ONP qui œuvrent en services communautaires ainsi qu'en arts et culture, mais pas pour celles qui tentent d'influencer les politiques publiques ni celles en éducation.¹⁸ Les conseils d'administration où siègent au moins trois femmes reflèteraient beaucoup mieux la diversité sociale des intervenants clés de la communauté¹⁹, ce qui leur permettrait de mieux positionner les entreprises en termes d'innovations et de responsabilité sociale

¹⁵ Betty Coffey et Gerald E. Fryxell, « Institutional Ownership of Stock and Dimensions of Corporate Social Performance: An Empirical Examination », *Journal of Business Ethics* 10 (1991), 440.

¹⁶ Betty Coffey et Jia Wang, « Board Diversity and Managerial Control as Predictors of Corporate Social Performance », 1599-1600.

¹⁷ David A.H. Brown, Debra L. Brown et Vanessa Anastasopoulos, *Women on Boards: Not Just the Right Thing ... But the "Bright" Thing* (Ottawa: The Conference Board of Canada, 2002) 5.

¹⁸ Robert J. Williams, « Women on Corporate Boards of Directors and their Influence on Corporate Philanthropy », *Journal of Business Ethics* 42 (2003) 8.

¹⁹ Voir Brown, Brown et Anastasopoulos, *Women on Boards: Not Just the Right Thing ... But the "Bright" Thing*, 7.

communautaire.²⁰ Ces entreprises présentent une fiche de leur performance générale, sociale et financière, plus reluisante que les entreprises qui ont des conseils d'administration où ne siègent que des hommes. L'identité des genres dans les entreprises ferait vraisemblablement une différence dans la générosité des entreprises et leur engagement envers la communauté et les ONP.

L'archétype

Les entreprises qui s'engagent dans la philanthropie ont donc une identité bien définie. En soulevant les différentes caractéristiques qui rendent certaines entreprises plus propices à donner que d'autres, une sorte d'archétype de l'entreprise donatrice s'en dégage.

Il s'agit d'abord d'une grande entreprise qui jouit d'un niveau de ressources abondant sans être lourdement endettée. Celle-ci possède un portefeuille d'actions dans différentes entreprises qui n'ont pas nécessairement un rapport au secteur d'activité principal de l'entreprise donatrice. En revanche, la propriété de l'entreprise est assumée majoritairement par des individus qui travaillent à l'interne et qui siègent sur leur conseil d'administration où la présence des femmes est marquée.

Les cadres qui œuvrent dans une entreprise généreuse ont une grande latitude dans le processus décisionnel et utilisent ce pouvoir discrétionnaire, selon leurs

²⁰ Voir Brown, Brown et Anastasopoulos, *Women on Boards: Not Just the Right Thing ... But the "Bright" Thing*, 13.

propres valeurs, pour faire davantage de dons que dans une entreprise où le conseil d'administration surveille étroitement le niveau des dépenses. Toutefois, si l'entreprise met en place une stratégie d'ensemble en y intégrant la philanthropie en tant qu'élément dynamique, elle ne laissera probablement pas cette latitude aux cadres.

L'éthique de la philanthropie moderne chez les entreprises donatrices

Sans aborder les buts précis et les objectifs de programmes de dons dans les entreprises privées, qu'est-ce qui pousse plusieurs dirigeants à faire un don? Il semble y avoir un pilier commun au geste de donner dans la littérature. Ils le font par devoir citoyen dans l'optique de créer le bien pour la communauté et, plus largement, pour la société dans son ensemble. Est-ce suffisant pour expliquer les comportements des donateurs? Peut-on évoquer notre passé judéo-chrétien pour justifier notre nature altruiste, donner à son prochain et gagner son ciel?

Le rôle de la religion

Hewa (1997) croit que la religion a favorisé la mise en place de la philanthropie moderne. C'est à travers une lecture du changement social chez Weber que l'auteur analyse l'apparition de la philanthropie au XIXe siècle telle que nous la connaissons, en quelque sorte, aujourd'hui. Il y eut un déplacement de la charité chrétienne conservatrice, qui consiste en un certain saupoudrage des dons, au don rationnel et organisé qui honore du travail des hommes pour le bénéfice de tous,

conforme à la volonté et la gloire de Dieu.²¹ Ce déplacement signifie que les dons ne devaient plus être de simples actes pour soulager les misères, ils devaient dorénavant être un moteur d'action qui allait enrayer les causes de ces misères, car telle était la volonté de Dieu.²²

Nous retrouvons ces principes de la philanthropie moderne chez Andrew Carnegie et John Rockefeller alors qu'ils possédaient parmi les richesses les plus impressionnantes du monde capitaliste de l'époque industrielle. Carnegie avait écrit en 1889 dans un article de *Wealth* que le devoir de l'homme riche consistait à donner sa fortune de son vivant pour le bien de la communauté.²³ Rockefeller a suivi le chemin pavé par Carnegie.²⁴ Toutefois, il a imaginé une nouvelle façon de donner où chaque demande de don devait passer par un processus de sélection rigoureux afin de s'assurer qu'on n'en oublie aucune et que chacune mérite l'attention qui lui revient, tout en évaluant la portée et l'utilisation des fonds par la suite. Rockefeller venait d'établir le *wholesale giving* et le *scientific philanthropy*, une organisation moderne du don.²⁵

L'origine religieuse du don organisé et moderne transcende-t-elle l'identité du donneur chez le receveur, comme nous le verrons avec Godbout ? Cela dépend de la lecture qui en est faite. Si l'identité du donneur se trouve dans l'action et la gloire de

²¹ Soma Hewa, « The Protestant Ethic and Rockefeller Benevolence: The Religious Impulse in American Philanthropy », *Journal for the Theory of Social Behavior* 27 (1997) 427.

²² *Ibid.*, 425.

²³ Michael Wolfe, « New Money, New Demands: The Impact of the Venture Philanthropist », *McGill – McConnell Program for National Voluntary Sector Leaders* (2002), 22.

²⁴ *Id.*

²⁵ Voir Hewa, « The Protestant Ethic and Rockefeller Benevolence: The Religious Impulse in American Philanthropy », 438.

Dieu, peut-être est-ce le cas. L'identité circulerait alors tout autour de nous selon la volonté de Dieu puisque nous sommes tous en Dieu et nous travaillons tous à sa glorification. Le travail pourrait alors être vu comme un don de soi effectué au bénéfice de tous. Ceux qui en profitent plus largement auraient le devoir de partager le fruit de ce labeur collectif. Ceci dit, il s'agit plus d'une question théologique qui ne fait pas l'objet de cette recherche, ou du moins pas directement. Je cherche à savoir si l'action donatrice des entreprises privées actuelles est accompagnée d'un transfert d'identité vers les organismes receveurs et leurs usagers. La question demeure : pourquoi les entreprises donnent-elles?

L'esprit de donner comme l'ont exprimé et développé Carnegie et Rockefeller demeure encore aujourd'hui. Vartorella a effectué un sondage en 1992 qui démontre que le facteur premier pour donner est encore la volonté de bien faire, la responsabilité de montrer que nous sommes de bons citoyens.²⁶ Par ailleurs, on soutient que ce devoir moral sociétal n'est pas contraire aux intérêts plus personnels que nous pourrions avoir lorsque nous donnons, on pourrait même dire que l'un va avec l'autre puisque la recherche du bien-être individuel passe par la réalisation d'un bien-être collectif.²⁷

²⁶ Bill Shaw et Frederick R. Post, « A Moral Basis for Corporate Philanthropy », *Journal of Business Ethics* 12 (1993), 747-748.

²⁷ *Ibid.*, 750.

Conjugaison des intérêts internes et externes aux entreprises donatrices

Depuis Carnegie et Rockefeller, de nouveaux paradigmes sociaux ont fait leur apparition. L'organisation du don devait passer à un niveau supérieur en rationalisant d'une part la façon dont nous effectuons le don, et d'autre part les motivations pour lesquelles nous donnons. C'est ce que plusieurs tenants de la philanthropie stratégique ont développé comme argumentaire, soit maximiser nos gains en fonction de nos intérêts.

Porter et Kramer (1999) en illustrent bien un penchant. Les fondations donnent annuellement en moyenne que 5.5% de leurs actifs²⁸. Elles le font habituellement pour des programmes qui présentent une nouveauté visant des problèmes bien précis dans une dizaine de secteurs différents²⁹. Cette manière de donner ne permet pas aux bénéficiaires de bien réussir leur mission puisque les fonds octroyés sont dilués au travers des nombreux secteurs et on ne cible qu'une infime partie de la mission globale de l'organisme receveur.³⁰ Les auteurs soutiennent qu'il faudrait que les fondations donnent au moins un montant suffisant à la survie des organismes tout en ciblant un nombre plus restreint de secteurs. Ainsi, les ONP pourraient répéter les programmes réussis dans le passé, les fondations développeraient une expertise dans le champ d'activité et le processus de don serait plus efficace. Il y aurait un lien entre le bien-être collectif et la maximisation des

²⁸ Michael E. Porter et Mark R. Kramer, « Philanthropy's New Agenda : Creating Value », *Harvard Business Review* 77 (novembre et décembre 1999) 122.

²⁹ *Ibid.*, 127.

³⁰ *Ibid.*, 128.

gains par choix des intérêts, en particulier lorsqu'on considère que plusieurs entreprises ont mis sur pied leurs propres fondations pour effectuer leurs dons.

Hemphill (2004) démontre que les intérêts internes mercantiles d'une firme donatrice doivent être enlignés avec ses intérêts externes, c'est-à-dire les communautés, les consommateurs et les employés. La conjugaison des gains monétaires à l'environnement externe de l'entreprise lui assure un gain positif en bout de ligne. Les intérêts individuels et collectifs se rejoignent une fois de plus. L'Assemblée nationale du Québec en a aussi fait un rapport qui soutient que la philanthropie tenant compte des intérêts de multiples acteurs sociaux aurait « un effet positif sur la réputation à long terme, les relations de travail, l'accès au crédit, la perception des produits, la loyauté des clients et des fournisseurs »³¹. Moon (2002) fait le même constat, mais étend son analyse pour inclure le gouvernement qui partage davantage de responsabilités qu'auparavant. Ce nouveau rôle social de l'entreprise légitimerait les politiques publiques mises en place par les différents paliers gouvernementaux puisque les entreprises déboursent des sommes pour les réaliser.³²

Les consommateurs auraient aussi une influence sur les comportements donateurs des entreprises. Le Canadian Council for International Co-operation croit que le consommateur engagé, tout comme l'investisseur engagé, aura un effet sur le

³¹ Commission des finances publiques, *Responsabilité sociale des entreprises et investissement responsable*, (Québec : Assemblée nationale, mai 2002) 15.

³² Jeremy Moon, « The Social Responsibility of Business and New Governance », *Government and Opposition* 37 (2002) 399.

type de philanthropie et d'opérations générales que conduisent les entreprises.³³ L'apparition des codes de conduite corporatifs est en ébullition puisque les entreprises subissent une pression grandissante des groupes de défense qui altèrent la perception que les consommateurs possèdent d'une entreprise. Ce n'est pas que pour leur image auprès des consommateurs que les entreprises effectuent des dons, mais également auprès des investisseurs : « rapidly growing numbers of investors are adding social responsibility to their criteria for selecting companies in which to invest »³⁴.

Dans un sondage réalisé par Bessner et Miller, plusieurs propriétaires et gestionnaires d'entreprises hésiteraient à donner dans l'espoir d'augmenter les bienfaits à la fois dans les communautés et dans leurs entreprises. Ils craignent plutôt de perdre des revenus par une perception négative des citoyens et consommateurs.³⁵

Cette façon de voir la philanthropie corporative en incorporant la gestion interne et le comportement social des acteurs dans la logique d'une entreprise implique plusieurs risques au niveau identitaire. Il y a un risque pour l'ONP de se retrouver l'otage d'une entreprise donatrice et d'y perdre sa raison d'être initiale. Ce jeu met aussi en cause l'identité bienveillante et généreuse de l'entreprise donatrice auprès des consommateurs qui peuvent la rejeter en croyant que celle-ci n'est pas sincère lorsqu'elle effectue des dons. La maximisation de la réalisation de profits à long

³³ Canadian Council for International Co-operation, *Bridges or Walls? Making Our Choices on Private Sector Engagement*, (Ottawa: Canadian Council for International Co-operation, 2001) 12.

³⁴ Ann Florini, « Business and Global Governance: The Growing Role of Corporate Codes of Conduct », *Brookings Review* 21 (2003) 8.

³⁵ Terry L. Besser et Nancy J. Miller, « The Risks of Enlightened Self Interest: Small Businesses and Support for Community », *Business & Society* 43(2004) 421.

terme tout en faisant bénéficier les communautés touchées par l'entreprise s'avère un exercice complexe et potentiellement périlleux.

La justification systémique du don

Pour Viederman (2002), tout comme Nickel et Eikenberry (2006), les éléments dominants de la société ne font qu'assurer et légitimer leur position en effectuant des dons; ils entretiennent le don alors que le système capitaliste est la source même des inégalités qui le rendent nécessaire. « The message embedded in the story of consumption as benevolence is that one can celebrate a culture of global capitalism while sympathizing with its victims. »³⁶

Ces corporations qui donnent dans le but d'en récolter des bénéfices extirpent des profits de cette bienveillance. Le don est géré par les mêmes personnes qui gèrent le profit. Les auteurs expriment la nécessité d'avoir un système de dons où l'argent ne constitue plus l'essence de l'aide, mais où on travaille à combler le déficit démocratique créé par les disparités de richesses dans notre société.

« Surely, genuinely philanthropic benevolence would not call for more marketized philanthropy, but for the elimination of the conditions, the frozen logic, that makes philanthropy necessary (...) [money] and scarcity are not facts, but discourses (...)

³⁶ Patricia Mooney Nickel et Angela Eikenberry, « The discourse of Marketized Philanthropy in Fast Capitalism », (Blacksburg: Unpublished Manuscript, Virginia Tech, 2006) 10.

[benevolence] must give voice, not money, to those who are silenced »³⁷.

« Philanthropy should be a major player in fulfilling the democratic promise. It should assist in ameliorating problems that now exist, while seeking to help reform the social contract that now creates racism, inequity, environmental destruction, and the like. It must consult with the people most affected, learning to listen more and speak less. »³⁸

Anheier et Leat (2006) examinent également les faiblesses des modèles du don qui structurent la façon de gérer notre générosité. Ils en arrivent à la conclusion qu'un nouveau modèle doit émerger, la « creative philanthropy » afin de combler ce déficit démocratique. La gestion des dons doit mettre en communication et en action les acteurs impliqués afin qu'ils trouvent eux-mêmes, de concours avec les fondations ou les entreprises donatrices, des solutions durables à leurs problèmes en jonglant avec différentes ressources.

« Creative foundations start with an outcome they want to achieve and the desired outcome dictates the strategy. Creative foundations are not afraid to do things themselves

³⁷ Voir Patricia Mooney Nickel et Angela Eikenberry, « The discourse of Marketized Philanthropy in Fast Capitalism », 18.

³⁸ Stephen Viederman, « The Future of Philanthropy », *Souls* 4 (2002) 40.

if necessary. Grant-making may not always be the best way of getting things done and reaching the outcome. »³⁹

Les raisons pour lesquelles les entreprises donnent sont ambiguës. Pour certains, la raison principale réside dans une sorte de devoir moral qui unit les individus d'une société à la base de la solidarité humaine. Pour d'autres, c'est le marché qui dicte les conditions du don puisque les entreprises les mieux outillées, celles qui auront su tirer profit de multiples manières, seront celles qui créeront une richesse durable. Puis, il y a les critiques qui considèrent que les systèmes de dons actuels doivent se démocratiser davantage afin de mieux répondre aux besoins sociétaux pour lesquels ils ont été mis en place au départ.

Corollairement, l'identité des entreprises donatrices demeure également floue. Sont-elles donatrices de par leur caractère généreux et bienveillant? Donnent-elles dans le but de créer plus de richesses pour les propriétaires? L'éthique qui régit le don corporatif est à la fois mercantile et moral. L'identité de l'entreprise qui donne à la communauté se résume à chercher le bien à la fois de la population et d'elle-même, inspirée par une sorte de volonté spirituelle qui unit les individus à un tout plus grand que chacun et par la nécessité de générer des profits.

³⁹ Helmut K. Anheier et Diana Leat, *Creative Philanthropy: Toward a New Philanthropy For The Twenty-first Century: Executive Summary*, (Londres: Taylor & Francis, 2006) 6.

La philanthropie stratégique dans les entreprises

Sans revenir sur l'ensemble des raisons qui poussent les entreprises à donner aux ONP, il est impératif d'explorer un courant qui a marqué l'histoire récente des dons corporatifs. La philanthropie stratégique mise sur la bonification de l'image de l'entreprise donatrice afin d'augmenter son attrait auprès des consommateurs. Cette manière de considérer le don a longtemps fait partie de l'arsenal de vente des entreprises. Toutefois, la philanthropie stratégique a cristallisé une manière précise et rationnelle de procéder lorsqu'une entreprise décide d'encourager une cause et ses artisans communautaires.

Pourquoi donner stratégiquement?

Porter et Kramer (2002) expliquent que ce type de philanthropie vise un changement social bénéfique à tous, tout en créant un avantage pour les entreprises. La philanthropie stratégique permet de mousser l'enthousiasme des employés et augmente la visibilité des entreprises auprès des consommateurs et autres acteurs sociaux.⁴⁰ Un programme de dons pourrait parfois être la meilleure, voire la seule manière d'élever la compétitivité de l'entreprise.⁴¹ Il s'agit d'employer le don comme outil de marketing. La moitié des présidents-directeurs généraux d'entreprises

⁴⁰ Michael E. Porter et Mark R. Kramer, « The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy », *Harvard Business Review*, 80 (décembre 2002) 57.

⁴¹ *Ibid.*, 9.

détenues par des intérêts privés auraient exprimé que leurs dons étaient davantage motivés par le rehaussement de l'image de l'entreprise que par charité.⁴²

Hoang et Turcotte (1992) soulèvent « qu'une des raisons principales des contributions corporatives est de manifester son implication sociale ou communautaire »⁴³. Hall, Easwaramoorthy et Sandler (2007) en arrivent à une conclusion mitoyenne selon laquelle les entreprises donatrices feraient des contributions dans un but davantage désintéressé, mais également dans une perspective de bonifier l'image et les ressources de l'entreprise.⁴⁴

« Evidence strongly suggests that Canadian corporations approach [corporate social responsibility (CSR)] with a mix of motives having to do with both altruism and corporate financial success (...) the research literature contains compelling evidence about CSR's positive impact on the behavior of key corporate stakeholders – such as customers, community members, employees and government officials – whose behavior, in turn, has a power influence on corporate financial performance ».⁴⁵

⁴² Karen Maru File et Russ Alan Prince, « Cause Related Marketing and Corporate Philanthropy in the Privately Held Enterprise », *Journal of Business Ethics* 17 (1998) 1535.

⁴³ Charles Hoang et Marie-France Turcotte, *Qui donne quoi à qui et pourquoi? Les contributions corporatives aux OSBL*, (Montréal : Université du Québec à Montréal, Chaire Seagram en gestion des organismes sans but lucratif, 1992) 9.

⁴⁴ Michael H. Hall, M. Easwaramoorthy et Wyanne Sandler, *Contributions des entreprises aux collectivités canadiennes: Constatations d'une étude qualitative des pratiques en vigueur*, (Imagine Canada, 2007) 9.

⁴⁵ Mark Schacter, *Altruism, Opportunism and Points in Between : Trends and Practices in Corporate Social Responsibility*, (Ottawa, Institute On Governance, 2000), 24-25.

Saia, Carroll et Buchholtz (2003) poussent l'analyse plus loin. En interrogeant différents responsables des programmes philanthropiques dans les entreprises, ils ont identifié que les dons sont effectivement de plus en plus effectués de manière stratégique.⁴⁶ D'abord, en raison des instances administratives supérieures qui leur demandent d'être plus sélectifs et « professionnels » dans leur rôle afin de justifier aux actionnaires ces dépenses. De plus, les responsables qui ont de fortes visées carriéristes semblent employer une approche plus stratégique. Finalement, les auteurs ont trouvé que plus le niveau d'exposition publique d'une entreprise est élevé, plus importants seraient la portée et l'usage de l'approche stratégique dans le don.

Les tenants de cette approche ont donc un agenda clairement défini quant à l'effet recherché par le don stratégique : celui de faire bénéficier à la fois les ONP et leurs usagers ainsi que les entreprises donatrices. L'identité des entreprises donatrices semble circuler en allant de l'entreprise jusqu'à l'ONP. Ce pourrait difficilement être le contraire étant donné que les entreprises doivent réaliser un profit à partir de toutes leurs activités, la philanthropie incluse; elles intègrent après tout leur stratégie de dons dans une vision corporative intégrale. Cependant, l'organisme communautaire semble avoir une influence à son tour puisqu'il permettrait à une entreprise de réaliser davantage de profits. Est-ce seulement une influence positive sur les consommateurs ou les entreprises apprennent-elles quelque chose en retour qui leur permettrait de hausser leur productivité?

⁴⁶ David A. Saia, Archie B. Carroll et Ann K. Buchholtz, « Philanthropy as Strategy: When Corporate Charity “Begins at Home” », *Business & Society* 42 (2003), 181-182.

Comment choisir sa stratégie?

La philanthropie stratégique a plus de chance de réussite lorsque les partenaires sont bien choisis. En d'autres termes, une entreprise donatrice qui choisit les ONP auxquelles elle donne en fonction de la mission et des valeurs qu'elle incarne possède plus de chance de faire bénéficier à la fois l'organisme et elle-même. Il est alors plus probable qu'elle augmente sa propre compétitivité face à ses concurrents et qu'elle obtienne un retour sur son investissement.⁴⁷

La première étape doit être l'identification des partenaires stratégiques suite à une définition claire de sa mission et de ses objectifs.⁴⁸ S'ajoute d'autres grands facteurs de base qui forgeront ce processus stratégique : la réputation mondiale et éthique de l'entreprise, la convergence des valeurs entre les partenaires, sa stabilité financière, ainsi que la cohérence sectorielle de l'entreprise, à savoir si elle entretient un certain rapport dans le domaine où elle veut intervenir.⁴⁹ L'entreprise doit alors vendre son potentiel aux ONP ciblées et les convaincre de la force de leurs partenariats.⁵⁰

Schacter (2000) soulève que la philanthropie stratégique commande l'étude des relations entre l'entreprise et les intervenants concernés de la communauté, *les stakeholders*. Il faut qu'elle développe des objectifs qui tireront profit des relations

⁴⁷ Bryan W. Husted, « Governance Choices for Corporate Social Responsibility: to Contribute, Collaborate or Internalize? », *Long Range Planning* 36 (2003), 482.

⁴⁸ Françoise L. Simon, « Global corporate philanthropy: a strategic framework », *International Marketing Review* 12 (1995) 30.

⁴⁹ *Ibid.*, 32.

⁵⁰ *Ibid.*, 35.

entre elle et la communauté, et qui pourront les renforcer en choisissant les activités qui font le plus de sens pour elle.⁵¹ Mullen (1997) ajoute que l'entreprise doit également identifier les ressources dont elle dispose pour parvenir à ses buts philanthropiques et veiller à leur gestion. Enfin, l'entreprise donatrice se doit d'être créatrice avec ses ressources afin d'en bénéficier le plus et garder à l'esprit qu'une telle stratégie ne pourra créer des gains qu'à long terme.⁵²

Selon l'analyse de Burke et Logsdon (1996), l'entreprise doit aussi cerner ses caractéristiques propres face à ses concurrents afin que les partenariats lui soient spécifiquement bénéfiques. Elle planifie ainsi les changements qui peuvent se produire à long terme dans son environnement concurrentiel afin de saisir les occasions qui se présentent ou amenuiser les menaces qui pèsent contre elle.⁵³

Enfin, le positionnement stratégique d'une entreprise peut avoir des motivations autres que celles dictées par une approche qui relève du marketing, d'une image positive face aux consommateurs et la communauté en général. Ce peut être le cas des entreprises qui soutiennent les ONP œuvrant à la protection de l'environnement. Certaines d'entre elles le font pour préserver les ressources et les matières premières afin qu'elles puissent en faire usage à plus long terme que l'utilisation actuelle ne leur permettrait, ce qui constitue, du même coup, un tremplin

⁵¹ Voir Schacter, *Altruism, Opportunism and Points in Between : Trends and Practices in Corporate Social Responsibility*, vi.

⁵² Jennifer Mullen, « Performance-Based Corporate Philanthropy: How "Giving Smart" Can Further Corporate Goals », *Public Relations Quarterly* 42 (1997) 47.

⁵³ Lee Burke et Jeanne M. Logsdon, « How Corporate Social Responsibility Pays Off », *Long Range Planning* 29 (1996) 499-501.

pour le développement de nouveaux produits et de nouvelles technologies.⁵⁴ Une stratégie en matière philanthropique collaborative, au-delà du champ de la protection environnementale, peut avoir d'autres bienfaits pour les entreprises donatrices : « many corporations now realize that the benefits of a strong reputation for corporate citizenship can include greater access to capital, reduced operating costs, improved financial performance ». ⁵⁵

Se dégage ainsi toute la complexité que représente une stratégie philanthropique pour une entreprise. Il est nécessaire de considérer à la fois les facteurs internes et les facteurs externes qui auront un rôle tantôt mineur, tantôt prépondérant dans la stratégie. Après tout, « firms walk a fine line between reaping increased sales, goodwill, and positive publicity and incurring negative publicity and charges of exploitation of causes ». ⁵⁶

Il me semble clair que la philanthropie stratégique étudie ces partenariats dans une perspective managériale avec les *inputs* et les *outputs* que commandent les études de productivité. Cette manière de considérer l'apport des partenariats avec les ONP soulève plusieurs questions. Interpelle-t-elle les ONP en tant que partenaires ou comme un département corporatif ? Ensuite, cette nature managériale peut-elle

⁵⁴ Dennis A. Rondinelli et Ted London, *Partnering for Sustainability: Managing Nonprofit Organization-Corporate Environmental Alliances*, (Washington: Nonprofit Sector Research Fund-Working Paper Series, The Aspen Institute, 2001), 3.

⁵⁵ Voir Rondinelli et London, *Partnering for Sustainability*, 3.

⁵⁶ P. Rajan Varadarajan et Anil Menon, « Cause Related marketing : a Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy », *Journal of Marketing* 52 (1988), 69.

affecter non seulement les opérations des ONP impliquées, mais également la gouvernance de celles-ci aux plans de leurs missions et de leurs constitutions internes?

La philanthropie à risques des entrepreneurs

Il existe un autre courant majeur dans la philanthropie corporative qui a reçu beaucoup d'attention dans les dernières années puisqu'elle innove aussi sur les bases traditionnelles du don des entreprises; il s'agit de la philanthropie à risques⁵⁷, ou *venture philanthropy*. Elle se distingue et s'inspire à la fois du passé, tant de Rockefeller que de la philanthropie stratégique. Une philanthropie pour le changement social « [that] aims explicitly to facilitate the changing of societal institutions so they don't produce the very problems that 'charity' tries to alleviate »⁵⁸.

Les origines et les énoncés de la philanthropie à risques

L'expression de *venture philanthropy* revient à la base du mouvement de capital-risque dans l'économie financière. Un article paru en 1997 dans *Harvard Business Review*, « Virtuous Capital: What Foundations Can Learn From Venture Capital » par Letts, Dyer, et Grossman, a forgé cette approche en empruntant à la nouvelle économie du savoir technologique les bases de son investissement pour les

⁵⁷ Expression retenue de Hughes Sibille, <http://alternatives-economiques.fr/blogs/sibille/2008/12/11/voyage-dans-la-nouvelle-philanthropie-americaine-suite/> (consulté le 10 mars 2009).

⁵⁸ Angela M. Eikenberry, « Promoting Philanthropy and Substantive Democracy », University of Nebraska at Omaha School of Public Administration, 2003, 9.

transposer à la philanthropie. « Clearly, at the heart of defining the new donor is entrepreneurship. »⁵⁹

Une véritable révolution était attendue en philanthropie avec la venue de nouveaux millionnaires issus des secteurs économiques développés dans les dernières années. Letts et al. prescrivaient l'utilisation de six stratégies du capital-risque, ou du *venture capital*: « deploying risk management tools, creating performance measures, developing close relationships with their investments, investing more money, investing over longer periods, and developing an exit strategy »⁶⁰.

Ces nouveaux philanthropes critiquaient la manière traditionnelle de donner puisqu'elle n'arrivait pas à des résultats qu'ils jugeaient satisfaisants. Ils jugeaient que cette manière est inefficace en raison d'un financement axé sur l'innovation qui passe par le développement de programmes ciblés, ce qui fait abstraction de ce qu'accomplissent déjà les ONP dans des programmes existants. Ils prônent plutôt un financement général visant les infrastructures et les opérations des ONP.⁶¹ Ils veulent en faire plus que ce qui était fait auparavant. « Venture philanthropists not only contribute their money and expertise, but also their networks. »⁶²

⁵⁹ Lilya Wagner, « The 'new' donor: Creation or evolution? », *International Journal of Nonprofit and Voluntary sector Marketing* 7 (2002), 344.

⁶⁰ Neil Carlson, « Enlightened Investment or Excessive Intrusion? », *The Grantmanship Center Magazine* (2000), www.tgci.com/magazine/Enlightened%20Investment%20or%20Excessive%20Intrusion.pdf (consulté 20 mai 2009), 2-3.

⁶¹ *Ibid.*, 2.

⁶² Voir Wagner, « The 'new' donor: Creation or evolution? », 347.

Dans l'article de Letts et al. paru en 1997, la majorité des 116 ONP interrogées ont qualifié leurs relations avec les nouveaux philanthropes de satisfaisantes et efficaces.⁶³ Toutefois, plusieurs acteurs sociaux ont exprimé certaines réserves par rapport à ce type de don. On craignait la relation de proximité que commande la philanthropie à risques ainsi que la capacité de ces millionnaires de comprendre le fonctionnement des ONP et les problématiques dont elles s'occupent.⁶⁴ Avec autant d'argent investi par un individu qui souhaite s'impliquer et s'investir dans une cause, les ONP peuvent craindre de voir leur identité changer, que ce soit en révisant les processus décisionnels et les opérations internes, ou bien en modifiant la mission traditionnelle de l'organisme.

Quels sont les présupposés auxquels adhèrent les *philanthropes à risques*? Ils croient en premier lieu, comme pour les entreprises privées, que la grosseur de l'ONP est importante. Plus elles sont grosses et mieux pourront-elles cerner et travailler une problématique particulière. À ce titre, le niveau de ressources élevé est un signe de réussite. De plus, elles doivent être efficaces dans leur gestion des dons reçus afin de maximiser les bienfaits à la communauté. Cela ne devient possible que si un financement majeur devient disponible, que ce financement est utilisé selon des méthodes managériales reconnues dans le capital-risque et que les résultats de l'ONP soient adéquatement évalués. On pourra ainsi garantir un réel changement positif pour la communauté.⁶⁵ Ces donateurs croient que les ONP cherchent une aide extérieure,

⁶³ Ben Gose, « A Revolution Was Ventured, But What Did It Gain? », *The Chronicle of Philanthropy* (2003), <http://philanthropy.com/premium/articles/v15/i21/21000601.htm> (consulté le 20 mai 2009).

⁶⁴ Voir Carlson, « Enlightened Investment or Excessive Intrusion? », 5.

⁶⁵ Frumkin, Peter, « Inside venture philanthropy », *Society* 40 (2003), 9-10.

qu'elles ont un besoin profond pour des outils managériaux et ils ne voient aucun problème à un engagement aussi marqué des donateurs, s'il est à la fois éthique et approprié.⁶⁶

Comment s'effectue un don en philanthropie à risques

Tout comme l'approche stratégique à la philanthropie dans certaines entreprises, la philanthropie à risques implique un nombre d'énoncés, de règles si on veut, qui guident la façon de procéder à un don. Scott (2001) indique que non seulement doit-on apporter un financement stable aux opérations, mais il faut également aider les ONP à générer elles-mêmes un propre apport de revenu qui leur garantira une stabilité nécessaire à remplir leur fonction sociale. Cette capitalisation de l'organisation communautaire permettra aux donateurs de se retirer éventuellement. Le financement doit être évalué et supervisé dans son utilisation afin que les ONP deviennent responsables face aux dons reçus.

Gose (2003) et Wagner (2002) mentionnent qu'il faut aider les ONP à grossir. Cependant, Scott apporte cette nuance, à savoir que « bigger is not always better »⁶⁷. Dans cet élan entrepreneurial, les *philanthropes à risques* bâtiront une relation de proximité et peuvent s'immiscer dans l'organisation et la direction des organismes qu'ils chapeautent. Ils les inciteront à prendre des risques afin de connaître du succès.

⁶⁶ Frumkin, Peter, « Inside venture philanthropy », *Society* 40 (2003), 12.

⁶⁷ Jason A. Scott, *New Economy, New Philanthropy*, (Washington D.C. : National Committee for Responsive Philanthropy, 2001) 6.

En d'autres termes, ces philanthropes veulent que ces organismes deviennent plus gros et importants dans leurs secteurs d'activités.

Les conséquences de la philanthropie à risques

Une question retient beaucoup d'attention dans la littérature puisqu'elle sème la controverse : jusqu'où un donateur peut-il intervenir dans les affaires d'un organisme privé? Après tout, une telle relation rend le donateur responsable de sa gestion aux yeux de la loi et l'organisme risque d'effacer son histoire et de faire table rase de ce qu'il représente pour la communauté et ceux qui ont travaillé à le bâtir.

Wagner critique cette avenue puisque la grande majorité des ONP ne sont pas préparées à recevoir un tel don. Dans les faits, la philanthropie à risques apporte peu en termes de nouveauté. Certaines procédures sont déjà en place pour des dons importants. Toutefois, ce qui est nouveau, c'est qu'on se concentre davantage sur la crédibilité et la responsabilité d'une ONP à remplir seule une mission sociale qui lui est propre.⁶⁸ De plus, un *don à risque* nécessite plus de ressources humaines et crée de nouveaux besoins en gestion qu'une ONP n'avait pas auparavant. Puis, il n'y a pas que les ONP qui ne sont pas prêtes, les donateurs ont beaucoup de difficulté à se consacrer autant qu'ils aimeraient le faire – manque de temps, manque d'indicateurs de performance adéquats, difficulté d'identifier des bénéficiaires qui épousent leurs

⁶⁸ Voir Wagner, « The 'new' donor: Creation or evolution? », 351-352.

valeurs et difficulté de développer des stratégies d'auto-suffisance qui leur permettraient de se retirer.⁶⁹

Cette nouvelle mouture de philanthropes s'est particulièrement dédiée à l'éducation des enfants de moins de 12 ans.⁷⁰ « Many business people see the failure of large parts of the public school system as a crisis that has the potential to erode America's long-term economic growth potential (...) getting public schools to perform better has been taken up by many of the high-tech entrepreneurs who have shown an affinity for the venture philanthropy model and for education reforms across the country. »⁷¹ À titre d'exemple, Eikenberry et Kluver (2004) révèlent l'existence d'un réseau qui fait la promotion de l'économie entrepreneuriale au nom de l'amélioration du système d'éducation américain, le *NewSchools Venture Fund*.⁷² Il devient alors difficile de discerner ce qui est fait dans l'intérêt de la population et des communautés, ou ce qui est fait dans l'intérêt des entrepreneurs qui investissent dans ce système d'éducation et en retirent des bénéfices en matière d'innovation et de main d'œuvre.

La problématique identitaire demeure entière, comme c'est le cas avec la philanthropie stratégique, à un détail près. Ce qui est craint dans une stratégie corporative en philanthropie, c'est que l'ONP devienne une extension de l'entreprise et qu'elle perde sa raison d'être ainsi que son accessibilité dans la communauté. Dans

⁶⁹ Nina Kressner Cobb, « The New Philanthropy: Its Impact on Funding Arts and Culture », *The Journal of Arts Management, Law, and Society* 32 (2002), 132.

⁷⁰ Voir Peter Frumkin, « Inside venture philanthropy », 8.

⁷¹ *Id.*

⁷² Angela M. Eikenberry et Jodie Drapal Kluver, « The Marketization of the Nonprofit Sector: Civil Society at Risk? », *Public Administration Review* 64 (2004), 134-135.

la philanthropie à risques, le même doute persiste, mais au plan individuel en plus. L'ONP risque d'être non seulement à la solde d'une entreprise, mais de son propriétaire également. Dans les deux cas, l'ONP met en jeu son organisation et sa crédibilité. Toutefois, un *don à risques* met en péril la composition interne des instances décisionnelles d'une ONP à cause de la présence marquée d'un donateur fraîchement arrivé au sein de l'organisme qui veut changer les choses.

Le financement des organismes provenant des dons corporatifs emprunte différentes voies, que ces stratégies soient traditionnelles ou contemporaines. Les ONP n'ont pas autre choix que de vivre avec certaines décisions que prennent les entreprises donatrices. Reste à voir comment ces nouveaux contextes philanthropiques influencent à la fois l'institution que représente chacune des ONP et leur organisation.

Ce qu'est une organisation non-productrice de profits

Les ONP représentent différents types d'organisation remplissant différentes fonctions. Par exemple, on rappelle leur rôle de gardiens des valeurs sociétales, défenseurs et bâtisseurs du capital social de nos communautés ainsi que pourvoyeurs de services à la population.⁷³ Un secteur en croissance depuis les années 1970, l'ensemble des ONP offre des services similaires à ce que pourrait offrir les gouvernements et répondent aux multiples besoins de plus en plus diversifiées et

⁷³ Voir Eikenberry et Kluver, « The Marketization of the Nonprofit Sector: Civil Society at Risk? », 133.

complexes dans nos sociétés.⁷⁴ Selon Eikenberry et Nickel (2006), les ONP sont devenues des institutions responsables de dispenser des services autrefois à la charge des gouvernements. Les ONP sont donc des organisations quasi publiques puisqu'elles comblent des besoins publics.

Pour d'autres, les ONP font partie des acteurs économiques importants dans notre système capitaliste. Elles seraient des constituantes qui cautionnent malgré elles, car c'est systémique, une philanthropie monétaire qui entretient les inégalités sociales, la misère et le pouvoir de l'argent entre les mains de ceux qui le possède.⁷⁵ Les ONP seraient toutefois plus aptes que les entreprises privées à gérer leurs ressources et offrir des services de qualité car elles ont le devoir de redistribuer les ressources.⁷⁶

Il devient alors difficile de discerner ce qu'est une ONP, mais dans les faits elle est tout ça à la fois, c'est ce qui la rend infiniment complexe : « non-profit organisations tend to be more complex than business firms of comparable size »⁷⁷. Les organismes à but non lucratif semblent donc posséder une identité brouillée avec celle des entreprises privées, mais aussi avec les gouvernements. Après tout, elles offrent des services qui ne sont pas rentables, comme le font les gouvernements, tout en ayant une structure gérée de manière autonome comme dans les entreprises privées.

⁷⁴ Burton A. Weisbrod, « The Future of the Nonprofit Sector: Its Entwining with Private Enterprise and Government », *Journal of Policy Analysis and Management* 16 (1997).

⁷⁵ Angela M. Eikenberry et Patricia Mooney Nickel, « Towards a Critical Social Theory of Philanthropy in an Era of Governance », *Unpublished manuscript-Virginia Tech* (2006) 5.

⁷⁶ Paul J. DiMaggio et Helmut K. Anheier, « The Sociology of Nonprofit Organizations and Sectors », *Annual Review of Sociology* 16 (1990) 140.

⁷⁷ Helmut K. Anheier, *Managing non-profit organisations: Towards a new approach: Civil Society Working Paper 1* (Londres: Centre for Civil Society) 7.

Elles affirment toutefois une identité qui leur est propre. Rappelons-nous la signification que prête Enjolras aux ONP, une définition qui me semble le plus refléter leur identité ancrée dans l'histoire et la tradition.

« Les associations remplissent une fonction solidaire dans la mesure où elles constituent un espace où, contrairement à ce qui caractérise les institutions de la famille, du marché et de l'État, les individus sont à même d'appartenir à une communauté immédiate volontaire. (...) Les organisations de la société civile sont des acteurs importants des processus démocratiques parce que d'une part, elles permettent l'expression et la représentation d'intérêts divergents et parce que d'autre part, elles constituent des espaces publics et des espaces de délibération où les conceptions du bien commun peuvent s'élaborer et s'exprimer. »⁷⁸

L'importance d'une identité forte et précise

Young (2001) place la clarté d'une identité comme motif principal qui détermine les volets institutionnel et organisationnel d'une ONP. « In short, nonprofit organizations must know who they are to make successful strategic and structural

⁷⁸ Bernard Enjolras, « Formes institutionnelles et changements institutionnels: le cas de la marchandisation des associations », thèse au doctorat en sociologie (Montréal : Université du Québec à Montréal, Juin 2006) 173-174.

choices. »⁷⁹ « Alternative decisions on staffing, governance, and grantmaking policies flow from clarity about identity. »⁸⁰ Young nuance ses propos cependant, cette clarté est impérative au succès, des facteurs environnementaux qui viendront changer l'identité d'une organisation et tout ce qui en découle si son identité n'est pas clairement affirmée.⁸¹ Les ONP occupent un rôle social ambivalent systémique puisqu'elles se trouvent entre le marché et les gouvernements sans s'en distinguer nettement.⁸² Une étude de Young démontre que les ONP auront tendance à adopter de nouvelles identités en délaissant les anciennes puisqu'elles gèrent avec difficulté des identités alternatives; « [they] have both moved to identities that best accommodate their degrees of goal congruence »⁸³.

Même si Young soutient que la clarté de l'identité détermine le succès et la forme que prend une ONP, il n'explique pas pourquoi tant d'organismes communautaires ont aujourd'hui, et depuis maintenant plus de trente ans, une tendance à gérer et diriger selon des principes enracinés dans le monde des affaires. Après tout, Alexander et Weiner ont été surpris de leur propre conclusion où les ONP les plus précaires financièrement ne sont pas les premières à adopter les modèles de gestion entrepreneuriale, ce sont les ONP fortunées qui le font.⁸⁴

⁷⁹ Dennis R. Young, « Organizational Identity in Nonprofit Organizations: Strategic and Structural Implications », *Nonprofit Management & Leadership* 12 (Winter 2001) 140.

⁸⁰ *Ibid.*, 155.

⁸¹ *Id.*

⁸² Dennis R. Young, « Organizational Identity and the Structure of Nonprofit Umbrella Associations », *Nonprofit Management & Leadership* 11 (2001) 290.

⁸³ *Ibid.*, p.302.

⁸⁴ Jeffrey A. Alexander et Bryan J. Weiner, « The Adoption of the Corporate Governance Model by Nonprofit Organizations », *Nonprofit Management & Leadership* 8 (printemps 1998) 237-238.

Arnett, German et Hunt suggèrent que les organismes ayant une identité fortement démarquée ont davantage de chances de forger une relation durable avec une entreprise privée donatrice.⁸⁵ De plus, une ONP connaît un plus grand succès si elle a une identité qui est alignée avec celles que les gens trouvent socialement importantes.⁸⁶ Autrement dit, un organisme pourra avoir un ou plusieurs donateurs significatifs à long terme s'il a une identité et une mission à la fois bien définies et populaires.

Les ONP ont donc un défi remarquable à relever quant à la sauvegarde de leur identité propre qui reflète d'abord leur mission et une direction pour y arriver. Toutefois, une nouvelle manière de faire est apparue, la manière entrepreneuriale. Celle-ci ne compromet pas a priori la capacité des ONP de mener à bien leur mission, mais elle brouille les frontières des territoires qu'occupaient traditionnellement les ONP, les entreprises privées et les gouvernements.

Le contrôle des institutions à but non lucratif par le capital marchand

Il est important de noter qu'au départ, malgré les formes diverses que peuvent prendre la mission et l'organisation des ONP, tous ces organismes fonctionnent selon un principe essentiel : ils existent en l'absence de l'obligation de produire un profit.

⁸⁵ Dennis B. Arnett, Steve D. German et Shelby D. Hunt, « The Identity Saliency Model of Relationship Marketing Success: The Case of Nonprofit Marketing », *Journal of Marketing* 67 (avril 2003) 102.

⁸⁶ *Ibid.*, 100.

Le financement des ONP provient donc en majeure partie, parfois même en totalité, de l'extérieur de leur propre organisation. Dès la fin du XIX^e siècle, la nouvelle élite économique offrait le financement nécessaire aux organismes communautaires afin de tempérer et contrôler les milieux urbains hostiles dans le but de maintenir leur position sociale.⁸⁷ À partir des années 1920, ce sont les professionnels qui ont eu le plus d'influence sur les ONP en raison des similitudes éthiques dans l'exercice de leurs fonctions sociales.⁸⁸ Puis, c'est le gouvernement qui a pris le dessus à partir de la révolution culturelle des années 1960 en raison de l'expansion des champs d'activités sociaux délégués et des subventions versées par l'État aux ONP.⁸⁹ Malgré qu'une part énorme du financement des ONP provienne encore des gouvernements, les entreprises privées seraient-elles sur le point de gagner à nouveau le contrôle du secteur communautaire ?

Aujourd'hui, il y a une tangente assez claire dans la gouvernance des ONP, à savoir qu'elles empruntent davantage un modèle entrepreneurial qu'auparavant. Enjolras (2006) arrive au constat que les ONP ont transformé les relations avec leurs membres, qu'elles les ont marchandisées.

« De ce point de vue, la marchandisation de l'association se produit lorsque les membres de l'association ne se conçoivent plus comme membres d'une communauté à laquelle ils contribuent (fondant leurs transactions avec l'association sur le

⁸⁷ DiMaggio et Anheier, « The Sociology of Nonprofit Organizations and Sectors », 141.

⁸⁸ *Ibid.*, 142.

⁸⁹ *Ibid.*, 143.

principe de réciprocité) mais comme consommateurs des services de l'association (fondant leur transaction sur le principe de compensation caractérisant le mécanisme du marché) »⁹⁰

Enjolras n'est pas seul à constater la mercantilisation de la gouvernance dans les ONP. Selon Dart (2004), une ONP entrepreneuriale cherche à augmenter ses revenus autonomes et accumuler ce capital, à maximiser la valeur de ses ressources, à mesurer l'efficacité de sa production et elle emploie aussi une rhétorique propre au monde des affaires.⁹¹ Après tout, les revenus des ONP aux États-Unis ont grimpé de 211,9 milliards de dollars à 664,8 milliards entre 1982 et 1997 essentiellement grâce à des pratiques de tarification et de vente.⁹²

Les raisons d'une plus grande mercantilisation dans les ONP

Il existe plus de 160 000 petits et moyens organismes enregistrés au Canada, et des dizaines de milliers qui ne sont pas enregistrés ou incorporés⁹³. Ensemble, ils emploient plus d'un million de personnes et génèrent des revenus dépassant 80 milliards de dollars.⁹⁴ Leur financement provient à la fois de revenus et de fonds publics, sous forme de paiements pour des biens et services ou de subventions, ce qui

⁹⁰ Voir Enjolras, « Formes institutionnelles et changements institutionnels », 177.

⁹¹ Raymond Dart, « Being "Business-Like" in a Nonprofit Organization: A Grounded and Inductive Typology », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 33 (Juin 2004) 297-302.

⁹² Voir Eikenberry et Kluver, « The Marketization of the Nonprofit Sector: Civil Society at Risk? », 134.

⁹³ Mark Goldenberg, *Building Blocks for Strong Communities*, Research report prepared for Human Resources and Social Development Canada (Ottawa: Imagine Canada et Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques, 2006) 9.

⁹⁴ *Ibid.*, 10.

totalise près de 80% des revenus; le reste provenant de dons et autres sources marginales. Les grandes organisations à but non lucratif du pays ont moins besoin de générer des revenus autonomes puisque, malgré qu'elles ne représentent que 0,4% des ONP canadiennes, elles obtiennent 31% des fonds distribués au Canada.⁹⁵ La quasi-totalité des organismes à but non lucratif doivent donc développer des stratégies pour créer et mousser leurs revenus autonomes afin de garantir leur survie.

Zimmerman et Dart (1998) associent l'apparition des activités commerciales dans les ONP canadiennes à un manque de liquidités dû aux coupures gouvernementales dans les années 1990.⁹⁶ Les activités commerciales semblent avoir occasionné un grand remue-méninges dans les ONP : « commercial sources of revenue represent a different way of organizing and thinking for many charities (...) reconfiguring how the mission can best be served may involve much more than replacing lost revenue with revenue from commercial ventures »⁹⁷. Une réflexion profonde sur leur identité est alors amorcée.

Hyojin (2002) répond que les ONP ont pris cette direction en raison de la précarité de leur financement à long terme. Elles cherchent donc à démontrer aux donateurs la valeur de leurs institutions ainsi que les bénéfices personnels qu'ils en

⁹⁵ Voir Goldenberg, *Building Blocks for Strong Communities*, 12.

⁹⁶ Brenda Zimmerman et Raymond Dart, *Charities Doing Commercial Ventures: Societal and Organizational Implications*, Trillium Foundation & Canadian Policy Research Networks Inc., (1998) 3.

⁹⁷ *Ibid.*, 42.

retirent.⁹⁸ La réduction du soutien financier et politique des gouvernements conjointement à l'expansion fulgurante du secteur communautaire, en termes de grosseur et diversification des secteurs d'activités, ont contribué à un manque financier apparent et expliqueraient la situation précaire de plusieurs ONP.⁹⁹

De plus, Hyogin rappelle que les ONP se sont engagés dans les dernières décennies dans un environnement compétitif entre elles afin d'obtenir des fonds des entreprises privées, tout en concurrençant les entreprises et les gouvernements pour obtenir du personnel.¹⁰⁰ Les ONP ont alors développé des stratégies entrepreneuriales de marketing et de communications plus agressives, et elles font valoir leurs contributions non seulement au plan social, mais aussi au plan économique en bonifiant les stratégies d'affaires des entreprises donatrices.¹⁰¹ Il s'agit cependant d'un instrument à double tranchant, qui possède la potentialité de nuire grandement à l'image d'une ONP qui ne l'utilise pas de façon éthique et responsable.¹⁰²

Selon Weisbrod (1997), les ONP connaissent une pression financière grandissante en raison d'une expansion continue depuis les années 1970. Les dons des entreprises privées n'ont toutefois pas suivi cette croissance, ce qui en retour leur exige de développer des sources de revenus autonomes par la vente de biens et

⁹⁸ Kim Hyojin, « Branding of nonprofit organizations », *LBJ Journal of Public Affairs* XIV (printemps 2002) 47-48.

⁹⁹ *Ibid.*, 54.

¹⁰⁰ Voir Hyojin, « Branding of nonprofit organizations », 54.

¹⁰¹ *Ibid.*, 48.

¹⁰² *Ibid.*, 52-53.

services.¹⁰³ Il croit que c'est en partie à cause d'une tension grandissante entre les ONP et ces dernières, car les unes investissent les marchés et les autres commencent à faire de la charité.¹⁰⁴

C'est à la lumière des récits sur les transformations managériales qu'entreprennent les ONP qu'il faut s'interroger. Les organismes communautaires connaissent-ils une transformation identitaire entrepreneuriale en raison des conditions de leur financement ? Il est indéniable que les ressources dont dispose une ONP moduleront son identité et la direction qu'elle entreprend. Cependant, est-il juste d'affirmer qu'il s'agit du facteur prépondérant dans l'adoption d'une identité de plus en plus marchande par les organismes communautaires ? Finalement, je m'interroge à savoir si la transformation de la gouvernance dans le secteur communautaire provient de l'incapacité pour une ONP de porter simultanément deux identités au même moment alors qu'elle se voit d'une part traditionnellement ancrée dans les processus de démocratie participative avec ses usagers et, d'autre part, dans l'obligation de développer des sources de revenus autonomes, tout comme le font les entreprises privées.

¹⁰³ Voir Weisbrod, « The Future of the Nonprofit Sector », 543.

¹⁰⁴ *Ibid.*, 543-544.

Le nouvel adage dans les dons, l'évaluation des ONP

Le processus évaluatif des dons dans les ONP revêt une grande importance puisqu'il constitue un point d'intervention évident dans un organisme auquel peut recourir une entreprise donatrice. On peut dire que le type d'évaluation que fera une entreprise aura sans doute une grande influence sur la manière dont une ONP traitera le don. Ultiment, les processus d'évaluation auront une influence sur l'identité d'une ONP, que ce soit au plan de son organisation ou des principes structurant son institution.

L'origine des pratiques évaluatives actuelles

Il a été dit dans les sections portant sur la philanthropie stratégique et la philanthropie à risques que les entreprises donatrices cherchaient à réaliser une différence dans la société, obtenir des résultats, tant pour les communautés que pour les entreprises qui effectuent des dons. Ces deux courants philanthropiques sont à l'origine de nombreux changements dans le monde philanthropique dans les dernières années, notamment depuis les années 1990. Après tout, les partenariats entre ONP et entreprises ont continuellement crû depuis cette période en raison des nombreux scandales qui ont secoué le monde des affaires, autant de nature économique

qu'environnementale. Les entreprises se devaient de rehausser leur image auprès de la population et des investisseurs.¹⁰⁵

Cette participation des entreprises dans le monde communautaire a changé la façon dont la philanthropie se déroule aujourd'hui. Le geste de donner, même pour les entreprises, était perçu comme une activité de relations publiques, alors qu'il s'est transformé en un processus beaucoup plus orienté. « Whereas once, "corporate philanthropy" was considered to be a charitable activity that yielded public relations benefits and allowed top corporate executives to feel good about themselves, corporate involvement with nonprofits has now become strategic and much more integral a part of a corporation's plan for its own success. »¹⁰⁶

Il est dorénavant question de bénéfices partagés entre l'entreprise, l'ONP et la communauté. Une stratégie d'affaires doit faire partie de l'équation afin de garantir un retour au donateur.¹⁰⁷ L'identité que les entreprises donatrices présentent à la société a changé, elles doivent paraître responsables.

Cette stratégie de la part des entreprises demande un investissement qui va au-delà de la signature d'un chèque. Il devient important pour les entreprises de démontrer aux actionnaires combien leur programme de donation coûte et ce qu'il

¹⁰⁵ Ben Tuxworth et Florian Sommer, *Fair Exchange? Measuring the impact of not-for-profit partnerships* (Cheltenham: Forum for the Future, Juin 2003) 6.

¹⁰⁶ Dennis R. Young, « The influence of business on nonprofit organizations and the complexity of nonprofit accountability », *American Review of Public Administration* 32|1 (March 2002) 6.

¹⁰⁷ Cecily Raiborn, Antoinette Green, Lyudmila Todorova, Tony Trapani et Wilborne E. Watson, « Corporate Philanthropy: When Is Giving Effective? », *The Journal of Corporate Accounting & Finance* 15 (2003) 49.

rapporte, ne serait-ce même qu'au plan sociétal.¹⁰⁸ C'est pourquoi l'implantation d'un tel programme exige que les entreprises donatrices fassent preuve d'un engagement continuels ancré dans un processus rationnel qui commande des efforts considérables.¹⁰⁹

Ce n'est cependant pas une tâche facile que de développer des indicateurs de performance pour les entreprises, car les ONP « seek to accomplish objectives that are unique to their missions and whose attainment is best measured qualitatively rather than quantitatively ».¹¹⁰ Chaque entreprise devrait alors définir les objectifs et paramètres propres à son programme de dons afin de concilier à la fois les impératifs corporatifs et les résultats souhaités pour le bien-être collectif.¹¹¹

L'uniformisation des indicateurs de performance

On souhaite dorénavant faire place à une plus grande cohésion de la pratique philanthropique au sein du monde des affaires en uniformisant les différentes méthodes d'évaluation des dons. Plusieurs nouvelles méthodes d'évaluation comptable tentent de s'imposer comme norme. Ces nouvelles règles auraient le

¹⁰⁸ Sapna Shah, Guy Morgan et Steven A. Rochlin, *Adding it up 2004: The Corporate Giving Standard*, (Chestnut Hill : The Center for Corporate Citizenship at Boston College, 2006) 9-11.

¹⁰⁹ Voir Raiborn, Green, Todorova, Trapani et Watson, « Corporate Philanthropy: When Is Giving Effective? », 48.

¹¹⁰ *Ibid.*, 49.

¹¹¹ *Id.*

mérite de quantifier les bénéfices qui reviennent aux communautés et aux entreprises dans le but de simplifier la comparaison entre les ONP et les entreprises.¹¹²

Je ne vais qu'aborder deux approches normatives, celle du London Benchmarking Group (LBG) et celle du Corporate Giving Standard (CGS). Ces deux approches résument bien la manière dont les entreprises donatrices veulent établir un processus évaluatif standardisé. Le LBG est un groupe mondial dont la filiale canadienne comporte plusieurs adhérents de taille (Péto-Canada, Enbridge, TD Bank Financial Group, Home Depot, Pfizer, Telus pour n'en nommer que quelques-uns).¹¹³ Le CGS, qui a évalué des dons totalisant plus de 50 milliards de dollars depuis 2001, compte de grandes corporations mondiales parmi ses participants dont Wal-Mart, PepsiCo, IBM et American Express.¹¹⁴

Ces approches normatives ont pour but d'identifier clairement les objectifs souhaités par les entreprises et de mesurer l'impact de leur don. Les entreprises veulent s'assurer qu'elles « contribuent réellement à la durabilité des collectivités »¹¹⁵ afin de « profiter au maximum des conséquences de leurs programmes d'investissement envers la collectivité et (...) améliorer d'une manière significative

¹¹² « Measure for Measure : Celebrating the LBG's first ten years » (Londres: LBG, décembre 2004) 7.

¹¹³ Voir une liste plus complète sur le site de LBG Canada, <http://www.lbg-canada.ca/about-program.html>, consulté le 3 juin 2009.

¹¹⁴ Voir la liste complète sur le site <http://www.corporatephilanthropy.org/benchmarking-lp/about-the-cgs/who-participates.html>, consulté le 3 juin 2009.

¹¹⁵ Stephanie Robertson, « La mesure de ce qui compte » (Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie, 2006) 7.

leurs communications en ce qui a trait à leur engagement corporatif envers la collectivité »¹¹⁶.

Le président-directeur général du conglomérat américain General Electric a déclaré en février 2009, « through our Foundation and our business we are trying to lay viable economic groundwork [en énergie, santé, éducation, finance] (...) avenues where we can make money and, hopefully, simultaneously solve societal problems »¹¹⁷. Les dirigeants qui participent à ces conférences annuelles forment un club des élites de la philanthropie corporative dans lequel on discute des raisons et des manières de donner, ainsi que des ONP qui recevront ces dons.¹¹⁸

Les approches évaluatives mesurent les dépenses philanthropiques des entreprises afin de maximiser les bénéfices sociaux et corporatifs. Elles comportent à la fois des avantages et des inconvénients. L'utilisation d'indicateurs de performance par une entreprise facilite le processus de recherche d'une ONP partenaire en favorisant l'accessibilité et la comparaison de leurs différentes données financières. Toutefois, les données financières n'expliquent pas le portrait général de la réussite et de la performance d'une ONP. Certains organismes vont même tricher, en quelque sorte, sur leur rapport de performance économique afin de paraître plus efficaces et

¹¹⁶ Voir Robertson, « La mesure de ce qui compte », 14.

¹¹⁷ Voir la publication *Global Leaders : Confronting a Crucial Decision, Executive Report February 2009*, 5, sur le site http://www.corporatephilanthropy.org/pdfs/board_of_boards/CECP_BoardofBoards2009.pdf (site consulté le 5 juin 2009). Le Committee Encouraging Corporate Philanthropy (CECP) chapeaute le CGS.

¹¹⁸ Voir Shah, Morgan et Rochlin, « Adding it up 2004 », 3.

efficaces.¹¹⁹ De plus, ces indicateurs ne tiennent pas compte des facteurs qui entraînent des variations dans l'évaluation performative, notamment l'âge et la taille des ONP, ainsi que les secteurs d'activité dans lesquels elles œuvrent.¹²⁰

Selon Tuxworth et Sommer (2003) il y a un mélange de pratiques évaluatives dans les organismes communautaires portant davantage sur les activités et la qualité des relations au cœur des partenariats plutôt que sur les impacts de leurs actions. Cependant, les auteurs évoquent la problématique d'une absence d'évaluateurs indépendants pour la plupart des ONP, ce qui laisse croire qu'ils seraient favorables à l'instauration de méthodes d'évaluation qui seraient probablement, et logiquement, uniformisées pour toutes.¹²¹

L'évaluation de la performance des ONP portant sur la manière dont elles utilisent les dons corporatifs, qu'elle soit standardisée ou non, change le processus de donner et de recevoir. Les ONP sont sous pression de fournir des résultats jugés satisfaisants socialement, mais également financièrement. Non seulement doivent-elles remplir leur mission d'origine, mais elles semblent maintenant aussi servir une mission corporative qui a pour but de bénéficier aux entreprises qui leur font un don. Les organismes intégreraient en quelque sorte une nouvelle identité qui serait beaucoup plus axée sur le volet financier qu'auparavant.

¹¹⁹ Voir le chapitre de Mark Hager et Janet Greenlee, « How Important is a Nonprofit's Bottom Line? The Uses and Abuses of Financial Data. », dans Peter Frumkin & Jonathan B. Imber, *In Search of the Nonprofit Sector*, (Somerset: Transaction Publishers, 2004).

¹²⁰ Mark A. Hager, Thomas Pollack et Patrick Rooney, « Variations in Overhead and Fundraising Efficiency Measures: The Influence of Size, Age, and Subsector », *Overhead Cost Study Working Paper* (Washington: D.C. National Center for Charitable Statistics, 2000) 25.

¹²¹ Voir Tuxworth et Sommer, *Fair Exchange? Measuring the impact of not-for-profit partnerships*, 16-19.

Un maillon important : le conseil d'administration d'une ONP

L'identité des organismes communautaires naît d'abord de la volonté des membres qui composent son conseil d'administration (CA). Le CA est à l'origine de l'orientation et de la direction qu'emprunte une ONP. Autrement dit, il définit la mission dont doit s'acquitter l'organisation en fonction des besoins exprimés dans la communauté ainsi que comment elle s'y prendra. Il s'agit de son identité institutionnelle, qui aura un effet certain la culture interne de l'organisme et ses façons d'opérationnaliser sa mission.

La composition des conseils d'administration dans les ONP

Le fondement des CA d'entreprises et d'ONP est radicalement différent. Le CA d'un organisme communautaire a le devoir d'inclure de nombreuses variables dans son rôle de gestionnaire – telles que bien répondre aux besoins de ses membres, la concertation des services de différentes ONP dans une communauté, le partage des fonds dans un partenariat, etc. – et va au-delà de la principale priorité financière qui prévaut dans l'entreprise privée. Il veille diligemment à la réussite de sa mission vis-à-vis les différentes constituantes de l'organisation qui bénéficient des services de l'ONP ou qui y contribuent, c'est-à-dire les membres, les donateurs, les gouvernements, les usagers, etc.¹²²

¹²² F. Warren Mcfarlan, « Working on Nonprofit Boards: Don't Assume the Shoe Fits », *Harvard Business Review*, 77 (1999) 66.

Les individus siégeant sur les CA constituent habituellement un échantillon représentatif de la diversité présente dans notre société. Ça se reflète lorsque vient le temps de les élire au conseil alors qu'une connaissance profonde du secteur communautaire – comprendre aussi une loyauté – prévaut sur leur expertise, que ce soit en droit, en administration, en marketing, en politiques publiques, etc.¹²³ Ce qui sous-entend qu'on retrouve davantage de dirigeants qui connaissent et respectent la diversité du secteur communautaire ainsi que son mode de fonctionnement démocratique, deux principes liés main dans la main dans les ONP.

Cette dimension intrinsèque des organismes à but non lucratif, à savoir leur identité démocratique et socialement inclusive, complexifie leur rôle dans les communautés ainsi que les tâches des membres siégeant sur les CA. Ils doivent d'abord comprendre l'histoire de l'ONP, sa mission, ses structures et ses ramifications sociales. Ces administrateurs ne fonctionnent pas dans un monde uniquement formé de chiffres et de colonnes, ils se mettent à une table de concertation pour absorber une foule d'indicateurs non quantifiables afin d'améliorer la qualité de vie des citoyens.

Le rôle et les responsabilités d'un conseil d'administration

Les administrateurs des ONP ont une obligation de servir la population, laquelle est enchâssée dans la loi au Québec. Outre les devoirs fiscaux reliés au poste d'administrateur, « l'administrateur d'un [organisme communautaire] doit

¹²³ Peter D. Steane et Michael Christie, « Nonprofit Boards in Australia: a distinctive governance approach », *Corporate Governance: An International Review* 9 (2001) 54.

constamment se demander si une proposition ou un projet va dans le sens de la poursuite des objets ou des buts de l'OSBL et non si cette proposition ou ce projet satisfait les exigences du moment des membres ou les ambitions du jour des dirigeants ou du président du conseil ou de quelque donateur ou organisme subventionnaire (autres que les exigences contractuelles légitimes) »¹²⁴. S'il manque à son devoir, l'ONP pourra l'en tenir responsable.¹²⁵

En effet, les ONP sont tenus responsables devant la société entière de remplir leur mission le plus adéquatement possible en vertu des bénéfices sociétaux dont elles jouissent comparativement aux autres types d'organisations, notamment les entreprises privées.¹²⁶ Brown (2002) soutient que l'inclusion, c'est-à-dire la responsabilité face aux différents acteurs impliqués ou touchés par l'ONP, mène à multiplier les sources de consultation afin de mettre sur pied des structures et des pratiques qui auront pour effet d'impliquer davantage la communauté touchée.¹²⁷ Ceci expliquerait que la confiance et la légitimité dont jouit un organisme dans sa communauté forment le moteur décisionnel fondamental de son CA.¹²⁸

Après tout, je rappelle une définition des ONP que donne Enjolras, « elles constituent des espaces publics et des espaces de délibération où les conceptions du

¹²⁴ André Laurin, « L'administrateur d'un organisme sans but lucratif au Québec » (Le droit de savoir, Bulletin Lavery, De Billy, Septembre 2006) 5.

¹²⁵ *Ibid.*, 3.

¹²⁶ Voir Dennis R. Young, « The influence of business on nonprofit organizations and the complexity of nonprofit accountability », 4.

¹²⁷ William A. Brown, « Inclusive Governance Practices in Nonprofit Organizations and Implications for Practice », *Nonprofit Management & Leadership*, 12|4 (2002) 372.

¹²⁸ Voir Steane et Christie, « Nonprofit Boards in Australia: a distinctive governance approach », 54.

bien commun peuvent s'élaborer et s'exprimer »¹²⁹ car « elles permettent l'expression et la représentation d'intérêts divergents »¹³⁰ ce qui signifie que « les membres s'auto-gouvernent selon des principes démocratiques »¹³¹.

Cependant, Enjolras effectue une analyse des rapports en transformation entre l'ONP et ses usagers. Ceux-ci se seraient marchandisés, à savoir que la manière qu'une ONP pourvoit des biens et services se calquerait de plus en plus aux rapports traditionnellement reconnus entre marchands et consommateurs. Il semblerait qu'en raison des effets d'isomorphisme institutionnel, les organismes communautaires se verraient obligés de « se conformer à des exigences qui à terme conduisent ces organisations à perdre leur spécificité (...) [en] se comportant de plus en plus comme les acteurs lucratifs »¹³². Steane et Christie (2001) soutiennent une conclusion analogue : les administrateurs des ONP issus du milieu corporatif adopteraient une approche de gestion similaire aux milieux comportant des actionnaires. Comment les gardiens de la mission et de l'institution même d'une ONP en arrivent à constater un changement des rapports sociaux régissant la relation entre usager et ONP, l'identité même d'une organisation dont la base est en avant tout démocratique ?

¹²⁹ Voir Enjolras, « Formes institutionnelles et changements institutionnels », 174.

¹³⁰ *Id.*

¹³¹ *Ibid.*, 173.

¹³² *Ibid.*, 180.

Les effets d'un nouveau régime de financement des ONP

Depuis les années 1990, le cadre de financement des organismes communautaires s'est transformé. Ce changement provient notamment des politiques publiques mises en place par les gouvernements et les dons provenant d'acteurs privés. Les transformations que subit le cadre de financement du secteur communautaire semblent suivre celles qu'ont connues les administrations publiques et corporatives quelques années auparavant.

La financiarisation dans les entreprises privées

Le paysage des secteurs d'activités des entreprises privées canadiennes a changé au cours des dernières années. D'une part, il y a les phénomènes d'acquisitions par des acheteurs étrangers, la venue d'entreprises étrangères sur les marchés canadiens, les tentatives de prises de contrôle sur les marchés boursiers et les fusions corporatives. Ce cycle de l'économie canadienne a créé une incertitude quant à la souveraineté des entreprises du pays.¹³³ Plusieurs craignent que l'indépendance de nos secteurs économiques et des entreprises soit mise en péril.¹³⁴

D'autre part, et ce phénomène n'est pas exclusif ou étranger aux autres mentionnés ci-haut, il y a la financiarisation des secteurs de l'économie privée. Il

¹³³ Alison Azer, « The Changing Corporate Landscape and Its Effect on Charitable Giving », Canadian Centre for Social Entrepreneurship, University of Alberta (Janvier 2003) 3.

¹³⁴ *Ibid.*, 7.

s'agit d'un mouvement mondial qui a priorisé une approche financière dans les entreprises en la plaçant au-delà de plusieurs autres activités, incluant la production de biens et services.

Généralement, on parle donc de l'expansion des considérations financières dans les décisions corporatives. La recherche d'un profit à court terme s'est répandue pour plusieurs raisons. Les actionnaires ont cherché à obtenir un plus grand retour sur leurs investissements en dividendes et en valeur boursière des actions, ainsi qu'un pouvoir décisionnel dans le choix des dirigeants des entreprises. Cette mesure a permis de rémunérer les dirigeants avec de multiples produits financiers de leurs entreprises ce qui a eu pour effet de leur concéder une importante part de la propriété des entreprises qu'ils dirigent. Logiquement, ils ont donc accentué cette propension à obtenir des résultats boursiers enviables en présentant des profits constants. De cette manière, ils s'assuraient de rester en poste plus longtemps tout en augmentant leurs salaires.¹³⁵

En même temps, les entreprises ayant des possibilités internes plus faibles de créer de la valeur à court terme pour les actionnaires ont procédé à des investissements extérieurs – dans d'autres entreprises, produits financiers variés, plus grande accessibilité au crédit, etc. – afin de créer un engouement à leur endroit dans les marchés boursiers. Elles devaient se montrer déterminées à développer leurs

¹³⁵ Jérôme Bourdieu, Johan Heilbron et Bénédicte Reynaud, « Les structures sociales de la finance », *Actes de la recherche en sciences sociales*, Éditions du Seuil, 146-147 (2003) 3-4.

activités financières. Ainsi, tout a été effectué dans la perspective de récompenser les actionnaires.¹³⁶

Cette nouvelle perspective sur l'investissement dans les entreprises a changé la manière de gérer les opérations et, notamment, les finances. Le regard intéressé et le pouvoir décisionnel des actionnaires a limité la capacité des gestionnaires de libérer des fonds, que ce soit pour de l'investissement interne ou pour effectuer un don. Cette difficulté à donner a changé l'approche des ONP pour solliciter les entreprises. Ce n'est pas un hasard que se sont développés les courants de philanthropie stratégique et ses dérivés. Les ONP doivent dorénavant orienter leurs stratégies de sollicitation en fonction de la volonté des actionnaires.

La financiarisation des gouvernements

Ce ne sont pas que les entreprises privées qui ont vu se transformer leur organisation interne par la financiarisation. Les gouvernements ont dû réagir également à la montée de l'importance du capital financier dans notre économie. Les effets de la financiarisation sur les gouvernements ont eu des répercussions sur un discours d'assainissement des finances publiques, ce qui s'est traduit par des coupures importantes dans les services étatiques, une vague de privatisations des sociétés publiques et une gestion des programmes axée sur l'atteinte de résultats comptables.

¹³⁶ Özgür Orhangazi, « Financialisation and capital accumulation in the non-financial corporate sector: A theoretical and empirical investigation on the US economy: 1973–2003 », *Cambridge Journal of Economics* 32 (2008) 865-868.

Le Canada a notamment vécu cette vague réformiste sous la gouverne des équipes des premiers ministres Brian Mulroney et Jean Chrétien dans les années 1980 et 1990. Les coupures successives dans les programmes, afin d'enrayer les déficits, ont eu comme premier effet l'atteinte de l'équilibre budgétaire. Cette période a été marquée par la privatisation et la sous-traitance des services. Les gouvernements ont alors fait reposer la responsabilité de dispenser plusieurs services sociaux sur les épaules des ONP.¹³⁷ Depuis plus de cinquante ans, le secteur communautaire connaît une expansion continue parallèle à la croissance du rôle social que joue l'État, au Canada comme ailleurs dans le monde, en raison du financement offert par les gouvernements qui augmentaient leurs dépenses.¹³⁸ Cette expansion n'a pas été supportée dans les dernières années par un financement adéquat des gouvernements, pourtant responsables auparavant de pourvoir à ces services.¹³⁹

Les effets perçus de la financiarisation dans les ONP

Les coupures dans les subventions gouvernementales ont eu comme résultat un besoin nouveau et urgent de trouver de nouvelles sources de revenus provenant des entreprises et des individus, ainsi qu'une forme d'autofinancement réalisée par des

¹³⁷ Katherine Scott, *Le financement, ça compte : l'impact du nouveau régime de financement au Canada sur les organismes bénévoles et communautaires à but non lucratif* (Conseil canadien de développement social, 2003) xiii.

¹³⁸ *Ibid.*, 15-16.

¹³⁹ Michael H. Hall, Cathy W. Barr, M. Easwaramoorthy, S. Wojciech Sokolowski et Lester M. Salamon, *Analyse comparative du secteur sans but lucrative et bénévole du Canada* (Toronto : Imagine Canada, 2005) 26-27.

activités commerciales.¹⁴⁰ Pour des raisons de rationalisation des coûts et de reddition des comptes, l'octroi de fonds ne pouvait plus être laissé à la discrétion des dirigeants. La gestion des argents devait dorénavant procurer des bénéfices tangibles et quantifiables tant aux communautés qu'aux bailleurs de fonds, lesquels ont décidé d'encadrer leurs engagements et conditions dans des contrats. La recherche de fonds et l'administration du financement sont alors devenues de nouvelles activités prioritaires qui exigent du temps, du personnel et de l'argent dans les ONP.¹⁴¹

L'utilisation des contrats par les gouvernements et les autres bailleurs de fonds ciblent davantage des programmes spécifiques dans les ONP et non plus leurs opérations générales. Ce type de financement occasionne une plus grande précarité du financement dans les organismes communautaires car les bailleurs de fonds ont le loisir de choisir les projets qui seront menés à terme en posant des conditions dans leurs contrats. On se retrouve ainsi à ne financer qu'à court terme les coûts reliés aux projets mis de l'avant, en omettant que les organismes ont aussi des dépenses pour des opérations générales indispensables. Ces changements dans l'obtention des fonds créent une grande volatilité dans les revenus des ONP.¹⁴²

La forme contractuelle des dons et des subventions a aussi eu pour effet d'alourdir les tâches administratives dans les ONP en multipliant les rapports exigés.¹⁴³ Le ciblage des fonds par projets demande aux ONP de fournir plus de pièces

¹⁴⁰ Anne Smith, *The Dance: Seeking, Administering and Accounting for funding in the Voluntary Sector* (Edmonton : The Muttart Fellowships, 2003) 16.

¹⁴¹ Voir Smith, *The Dance*, 20.

¹⁴² Voir Scott, *Le financement, ça compte*, xiii-xiv.

¹⁴³ *Ibid.*, 56.

justificatives concernant leurs dépenses et qu'elles démontrent leur efficacité par une série d'indicateurs de performance. Une plus grande administration du personnel devient nécessaire avec le foisonnement des contrats d'embauche, des emplois temporaires et des licenciements en fonction des projets acceptés.¹⁴⁴ Les efforts déployés lors de la recherche de partenaires augmentent aussi sensiblement le nombre de rapports rédigés pour obtenir des fonds ou justifier des dépenses.¹⁴⁵

Les contrats des bailleurs de fonds résultent donc en une réduction des chances d'obtenir un financement en raison de leurs conditions contraignantes et une augmentation des dépenses pour tenter de combler les conditions incluses.¹⁴⁶ Ce climat d'incertitude a poussé le secteur communautaire à rechercher des sources autonomes de financement en recourant notamment à la vente de biens et services. L'administration de multiples sources de financement et d'un environnement de plus en plus complexe a également contribué à augmenter leurs dépenses.¹⁴⁷

De manière générale, les ONP ressemblent donc de plus en plus aux entreprises privées. Alors que les craintes restent vives, leurs missions ne semblent pas être modifiées. En revanche, malgré que ce soit difficile à évaluer, les missions

¹⁴⁴ Voir Scott, *Le financement, ça compte*, xiv-xv.

¹⁴⁵ *Ibid.*, 48.

¹⁴⁶ *Ibid.*, 45.

¹⁴⁷ Karen A. Froelich, « Diversification of Revenue Strategies: Evolving Resource Dependence in Nonprofit Organizations », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28 (Septembre 1999) 262.

fondamentales des ONP, même si elles ne changent pas, deviennent plus floues et leurs raisons d'être, moins évidentes.¹⁴⁸

Le secteur public est également en cause dans la transformation des ONP. Comeau et al. démontrent les effets du Fonds de lutte contre la pauvreté sur les organismes. Ce sont principalement des changements de nature organisationnelle qu'ont connu les ONP bénéficiaires du fonds.¹⁴⁹ « La composante organisationnelle concerne les moyens mis en œuvre pour l'organisme pour atteindre les objectifs (...) principalement de phénomènes internes qui concernent les ressources financières et humaines, la coordination des services et des biens (...) [elle] est en grande partie déterminée par des phénomènes institutionnels et par les stratégies des acteurs de l'organisme »¹⁵⁰. Ces changements au plan organisationnel se seraient notamment produits dans les organismes lorsque le fonds occupe une part importante du budget et dans ceux qui connaissent des difficultés financières.¹⁵¹

La vague financière qui a balayé la manière d'administrer les fonds, tant publics que privés, a eu d'énormes conséquences sur le secteur communautaire. Tout comme les dons corporatifs, les subventions gouvernementales font maintenant l'objet de conditions et changent les stratégies de sollicitation des ONP. L'identité des organismes est susceptible d'être transformée dans un contexte pareil.

¹⁴⁸ Voir Scott, « Le financement, ça compte », 176 et Froelich « Diversification of Revenue Strategies », 262.

¹⁴⁹ Yvan Comeau, dir., *Les effets du financement étatique sur les organismes communautaires : Le cas du Fonds de lutte contre la pauvreté*, (Sillery : Éditions Sylvain Harvey, 2002), 147.

¹⁵⁰ *Ibid*, 12.

¹⁵¹ *Ibid*, 150.

Mon étude cherche donc à déterminer, en prenant en considération le contexte actuel du cadre de financement des ONP, si les dons corporatifs ont un effet, direct ou indirect, sur l'identité des ONP bénéficiaires et l'identité de leurs usagers. Tout pointe en cette direction lors de l'examen de la littérature sur le sujet. Les entreprises donnent d'une manière souvent intéressée afin de promouvoir leur image auprès d'une population ciblée ou générale. Elles posent de nombreuses conditions au financement qu'elles accordent afin de s'assurer de l'impact et de l'écho qui leur sont profitables auprès des consommateurs. Serait-ce en raison d'un département de marketing voulant explorer cette avenue de publicité, en raison d'une financiarisation systémique ou les deux ?

Les pratiques dans le secteur communautaire ont changé. La financiarisation des secteurs de l'entreprise privée et des gouvernements ont été les conditions qui ont fait émerger ces changements dans un premier temps. Étant donné l'environnement économique précaire des ONP, le milieu des dons auquel se greffent tant de conditions, tant de processus évaluatifs et tant de normes comptables expliquerait pourquoi un système orienté vers la consommation de biens et services des entreprises donatrices subsiste dans les relations de dons du secteur communautaire. Autrement dit, les entreprises donatrices occuperaient un nouvel espace publicitaire qu'est la bonne action communautaire, sous le couvert de la responsabilité sociale, en commanditant ceux qui posent cette action et en s'assurant de la rentabilité de leur « investissement ». Ses raisons expliqueraient le glissement d'une identité entrepreneuriale vers les ONP et leurs usagers.

Chapitre 2

Proposition théorique et démarche méthodologique

Cette recherche se concentre sur la partie qui reçoit le don d'une entreprise privée. Non pas que les motivations et les processus qui prennent leur origine dans le don corporatif du côté des entreprises ne soient pas intéressants à examiner, au contraire, mais je crois qu'il y a suffisamment d'études qui couvrent cette matière et dont les résultats semblent assez probants. C'est au travers de la lentille théorique qu'a travaillée Jacques T. Godbout dans ses ouvrages *Le don, la dette et l'identité* et *Ce qui circule entre nous* que j'effectue mon analyse sur l'influence identitaire qu'exercent les entreprises privées sur les organismes communautaires lorsqu'elles leur font un don.

Ce qu'est un don

Le don chez Godbout, en reprenant la définition de Stark, « est un transfert qui ne fait pas l'objet d'un contrat »¹⁵². Non seulement y a-t-il absence d'obligation contractuelle, Godbout renvoie ici à Boudon, mais il y a aussi absence de contrepartie; donner, « c'est donc se priver du droit de réclamer quelque chose en retour »¹⁵³. Il y a une gratuité et une intention dans le geste de donner. Le don échappe à la dimension juridique qui régit l'échange tel que nous le vivons dans une société contractuellement liée par la consommation. Il y a toutefois certaines formes du don, le pourboire en est

¹⁵² Jacques T. Godbout, *Ce qui circule entre nous* (Paris : Éditions du Seuil, 2007), 126.

¹⁵³ *Id.*

un exemple, qui détonnent de cet esprit de gratuité qui caractérise la majorité des dons; on ne peut les considérer ici étant donné que nous nous comportons ainsi de manière quasiment automatique, comme s'il s'agissait d'un devoir, d'une obligation.

Une telle définition du don rend l'acte libre, même s'il est enchâssé dans une relation. Godbout explique que cette relation est en fait beaucoup plus compliquée que celle qui caractérise l'échange. L'échange se définit par la passation d'un bien ou d'un service, d'une personne à une autre, conditionnellement à ce qu'il y ait passation réciproque d'un bien, d'un service ou d'argent. Il n'y a aucune intention dans le geste hormis la consommation, le profit et l'échange. Le don exprime une relation intentionnelle et émotionnelle qui ne peut s'apparenter à l'échange.

L'équation devient alors chargée. Nous ne sommes plus dans un système d'équivalence ou de justice qui caractérise les relations marchandes. Le marché simplifie les relations qui le définissent à partir des notions d'intérêts, de besoins, de choix rationnels et d'émancipation collective.¹⁵⁴ On donne et on reçoit automatiquement, sans ambiguïté. Le contrat dans l'échange le stipule ainsi et nous y sommes rattachés par la loi. La loi est nécessaire afin de garantir la finalité de l'acte et, en somme, garantir la survie du système mercantile. Cette simplicité permet d'obtenir ce qu'on veut et d'entretenir ce système qui nécessite une rapidité des échanges sans fournir l'investissement personnel qu'une relation émotionnelle commande.

¹⁵⁴ Voir Godbout, *Ce qui circule entre nous*, 27-30.

Cette simplicité ne s'applique pas qu'à l'équivalence des marchés, mais également à l'égalité des citoyens dans leur rapport à l'État. Le don échappe ainsi à la dimension juridique de notre société en se soustrayant à la dimension égalitaire qu'impose l'État de droit. Il n'existe pas dans les rapports humains pour que ceux-ci reçoivent tous la même chose, le don est personnalisé et unique, non bureaucratique et anti protocolaire. Il n'y a donc pas d'équité ou de réciprocité dans le don lorsque nous évoquons cette dimension juridique. Une certaine flexibilité doit s'exercer dans le don afin que celui-ci puisse exister et perdurer. Une flexibilité qui nécessite l'absence de contraintes applicables à tous et pour les mêmes motifs, telles que sont construites les lois.

L'incertitude volontaire

Le don est donc libre, juridiquement parlant. Il est défini par qui pose le geste et pour qui celui-ci est posé. La liberté liée au geste de donner, dépourvu de l'équivalence marchande et de l'égalité de l'État de droit, développe la dynamique qui anime le don, l'excès. Pour Godbout, l'excès est partout dans les dons en transgressant les règles et les normes dont se dote un couple, une famille, des amis ou toute autre union humaine comportant un lien affectif, émotionnel. Nous avons tendance à en mettre un peu plus, voire même beaucoup plus, seulement parce que nous prend l'envie de le faire par plaisir, par gentillesse, etc.¹⁵⁵ En transgressant les

¹⁵⁵ Voir Godbout, *Ce qui circule entre nous*, 115.

règles, nous créons un espace dans les relations où se manifeste le don, un espace d'incertitude.

« Dans le rapport de don, l'acteur vise non pas à limiter la liberté des autres, mais à l'accroître, car c'est la condition de la valeur qu'il va accorder au geste de l'autre. Nous disons qu'il tend à accroître l'incertitude parce qu'il tend à réduire en permanence chez l'autre tout sentiment d'obligation, même si les obligations sont toujours présentes par ailleurs. L'acteur d'un système de don tend à maintenir le système dans un état d'incertitude structurelle pour permettre à la confiance de se manifester. C'est pourquoi les normes, quelles qu'elles soient (justice, égalité, etc.) doivent continuellement être transgressées, changées, dépassées. Il faut que se produise quelque chose de non prévu dans ce qui est obligatoire. »¹⁵⁶

Le don évacue les notions de valeur d'échange et de valeur d'usage, ou du moins il en fait abstraction. Il n'en a pas besoin, car il n'y a aucun retour exigible et le geste en soi ne se quantifie pas. Comment jauger l'intensité émotionnelle qui accompagne le geste de donner ? Le don se traduit par la *valeur de lien* qui « exprime

¹⁵⁶ Jacques T. Godbout, *Le don, la dette et l'identité* (Montréal : Éditions La découverte, Éditions du Boréal, 2000), 161.

l'importance de la relation qui existe entre les partenaires, l'importance de l'autre indépendamment de ce qui circule. »¹⁵⁷

C'est à partir de cette valeur de lien que devra se bâtir et s'exprimer la confiance dans le don. Ce ne sera que par l'implication des acteurs dans une relation personnelle que le don pourra exister dans sa forme gratuite et libre, sans quoi il s'agirait plutôt d'un contrat ou d'une obligation civique. Godbout rappelle que ce n'est pas par nécessité que le donneur et le receveur entretiennent cette incertitude, une *incertitude volontaire*¹⁵⁸, mais bien par choix. Les deux veulent que cette ambiguïté persiste afin de pouvoir transgresser les règles à leur tour et jouir de cette liberté de commettre des excès quand bon leur plaise. Chacun veut avoir la possibilité d'exprimer ses émotions liées à leur relation le plus librement possible.

La valeur de lien empiète sur la valeur d'usage et la valeur d'échange sans toutefois les nier, elle pousse les partenaires à les oublier en les chargeant d'émotions plus fortes que puissent contenir quelque obligation, devoir ou contrat. « Elle explique par exemple que le receveur accorde une grande importance au fait que le donneur devine ce qu'il souhaite recevoir. »¹⁵⁹

L'incertitude dans le don possède la propriété de permettre à la relation de s'exprimer selon la volonté des partenaires en relation. C'est ce qui est à la base de la valeur de lien, « laisser l'autre le plus libre possible de rendre ou de ne pas rendre, et

¹⁵⁷ Voir Godbout, *Ce qui circule entre nous*, 117.

¹⁵⁸ *Ibid.*, 115.

¹⁵⁹ *Ibid.*, 120.

libre aussi de « calculer » ce qu'il doit rendre, quand il doit le faire »¹⁶⁰, et libre de rendre à qui il veut bien, doit-on ajouter.

La dette et l'identité

Godbout pose ainsi les questions de l'éternel dilemme du retour dans le don : dois-je lui rendre, que dois-je lui rendre et quand dois-je lui rendre? Un retour est-il exigible dans le don ? Nous éprouvons même un certain malaise lorsque nous recevons alors que nous n'avons rien pour l'autre. L'auteur soutient pourtant que le don doit demeurer libre afin de signifier quelque chose pour le donneur et le receveur. La spontanéité du don engendre tout de même une forme de dette, une dette chargée émotionnellement de par l'excès commis et l'incertitude qui en ressurgit. Cette dette est intimement attachée au retour.

Le donneur ne s'attend pas au retour car il est conscient de l'excès qu'il vient de faire. L'incertitude qui résulte du don rend le retour élastique dans la mesure où le receveur devra s'acquitter de sa dette non pas en redonnant nécessairement au donneur, mais en donnant à son tour à un receveur, qu'il soit le donneur originel ou non, à un moment donné, mais indéterminé. C'est la définition du don que fait Godbout, « un système dans lequel le « rendre » se dissout comme principe au point que, à la limite, on ne rend plus, on donne seulement – ou, au contraire, on est toujours en train de rendre (...) [on] passe de l'obligation de rendre au désir de

¹⁶⁰ Voir Godbout, *Ce qui circule entre nous*, 116.

donner. »¹⁶¹ Ce système est la résultant de ce que Godbout nomme l'*État de dette positif*.

La dette positive, même si le retour s'effectue au donneur originel, est toujours préservée dans un tel système. La boucle demeure sans fin, jamais bouclée, puisque la dette ne peut être totalement acquittée, le don n'est pas quantifiable. La charge émotive dans la valeur de lien vient prévenir un état de somme nulle ; on ne peut et on ne veut pas dire qu'on est quitte. « Chacun reçoit plus qu'il ne donne »¹⁶², voilà le sens que donne Godbout à l'état de dette positif. Ainsi, le don reprend un autre cycle et devient perpétuel, « imbouclable ».

La dette issue du don peut aussi être négative, ce que j'explique un peu plus tard. Comment alors expliquer l'apparition de la dette, qu'elle soit vécue positivement ou négativement ? Il faut creuser plus loin que la surface de la valeur de lien et percevoir l'origine de son apparition dans le don. La valeur de lien est plus qu'une simple charge émotionnelle, elle incarne le risque de la relation.

Lorsqu'on donne, on investit dans une relation, on donne en pensant à l'autre afin qu'il ait quelque chose de nous qui symbolise la force du lien nous unissant. Mauss croit qu'un don véhicule l'identité du donneur en raison d'une forme symbolique, voire même spirituelle, qui accompagne le geste de l'offrande, car

¹⁶¹ Voir Godbout, *Le don, la dette et l'identité*, 48.

¹⁶² Voir Godbout, *Ce qui circule entre nous*, 168.

« présenter quelque chose à quelqu'un, c'est présenter quelque chose de soi »¹⁶³. Il emprunte ce concept du *hau*, ce symbole identitaire dans le don, chez les Maori. Goux, en réflexion sur la découverte de Mauss, croit alors que « l'objet donné (ou le service donné) emprunte la richesse inépuisable du symbole, et non la valeur calculable de la denrée »¹⁶⁴.

Le don n'est pas neutre, il est signifiant pour les partenaires d'une relation. « Le message transporté par le don sur ce que le donneur pense que le receveur est représente une dimension essentielle du don (...) [le] don fait tomber les masques et révèle la personne. »¹⁶⁵ C'est ici que peut se compromettre la relation car le receveur met en jeu son identité lorsqu'il accepte un don. Par peur, « [les receveurs] craignent d'être réduits au rôle de simples contenants »¹⁶⁶, de simples contenants de l'identité du donneur. Le *hau* de Mauss véhiculerait à la fois l'identité du donneur mais également le risque que comporte le don pour une relation.

Il y a donc risque pour le receveur dans un système de don, mais il y a plus encore. Il y a double jeu du risque identitaire : si le donneur offre l'insignifiant ou l'indésirable, le receveur peut refuser ou accepter. Dans le refus, l'identité du donneur est écartée, alors que dans l'acceptation, celle du receveur le devient, car « l'enjeu, c'est justement que le donneur devine, qu'il connaisse les préférences du

¹⁶³ Voir Godbout, *Ce qui circule entre nous*, 183.

¹⁶⁴ *Ibid.*, 185.

¹⁶⁵ *Ibid.*, 174-175.

¹⁶⁶ *Ibid.*, 176.

receveur »¹⁶⁷. Ce risque n'existe qu'en raison de la condition même qu'un système de don puisse exister, c'est-à-dire la liberté dans l'excès.

Godbout résout cette équation de la perte d'identité dans le don grâce au concept de dette positive. D'une part, il démontre que le « don est une scène où l'on joue en permanence notre identité (...) risque du non-retour, certes, mais plus fondamentalement le risque du sens, le risque de la relation, le risque de l'identité »¹⁶⁸. D'autre part, lorsque cette peur de perdre son identité apparaît chez le receveur, celui-ci ne devra pas refuser le don qui lui est offert, car il mettra la relation en péril. Il devra « le transformer en dette positive »¹⁶⁹ et donner à son tour afin d'assurer son identité auprès des autres receveurs avec lesquels il entretient des relations.

Je reviens sur l'état négatif de la dette. Elle le devient lorsque « le donneur n'imagine pas pouvoir recevoir quelque chose des receveurs (...) sans possibilité d'apparition d'un « je lui dois tellement » positif, reconnaissant »¹⁷⁰. La dette se transforme négativement lorsque le receveur se trouve dans une impasse de redonner à son tour, lorsque le donneur refuse tout retour possible du receveur. Il est alors difficile, voire impossible, que le receveur affirme son identité. Au mieux il réussira à le faire chez un autre, mais en compensation, par orgueil. L'excès est présent dans la dette négative, mais la confiance a été rompue et le risque de la relation se concrétise par un échec, ou presque. Le don ne circule plus en boucle en incitant les receveurs à

¹⁶⁷ Voir Godbout, *Ce qui circule entre nous*, 216.

¹⁶⁸ *Ibid.*, 187.

¹⁶⁹ *Ibid.*, 180.

¹⁷⁰ *Ibid.*, 171.

donner à leur tour.¹⁷¹ L'identité du receveur a été étouffée et on dirait qu'il cherche à lui insuffler de la vie en s'affirmant sur plus faible que lui-même jusqu'à ce qu'il n'y ait pas de plus démuné. Tout ceci survient car on n'a pas respecté la condition première du don qui est de laisser le receveur libre afin qu'il ait la possibilité de redonner à son tour. On peut notamment évoquer l'aide internationale pour illustrer la dette négative.¹⁷² « La seule solution, c'est donc de [nier la dette] et, dans ce but, de nier tout lien symbolique avec le donneur. »¹⁷³ Un tel don n'établit aucune relation. Pire encore, il peut aller jusqu'à détruire une relation existante, car il ne met en place aucun échange émotionnel entre le donneur et le receveur, il ne fait qu'affirmer l'identité du donneur.

L'identité serait un pilier du système de don que décrit Godbout. Le don ne peut être confiné ou encadré, il est libre, émotionnel et excessif. Dans ce système, vouloir le bien d'autrui n'est pas suffisant pour expliquer la multiplicité des dons. Il y a plus en jeu, les identités qui circulent partout entre nous sont liées aux différentes formes de don que nous effectuons. Combien de fois vous vous êtes dits ou avez-vous entendu *j'ai tellement reçu dans la vie que c'est à mon tour de faire des heureux, que c'est normal que je donne aussi ?*

L'identité ainsi que le bien-être de nos relations et d'autrui constituent les moteurs qui animent le don, autant dans les dons personnels entre amis, les proches et la famille que les dons faits aux inconnus. Même face aux inconnus, alors que la

¹⁷¹ Voir Godbout, *Ce qui circule entre nous*, 171.

¹⁷² *Ibid.*, 172.

¹⁷³ *Ibid.*, 163.

relation prend une forme différente, celle-ci existe à travers notre identité sociale, celle que nous reflétons sur les autres et comment la société parvient à nous en conférer une. Il faut reconnaître que la valeur de lien est moins forte qu'entre proches et que la liberté de tomber dans l'excès est moins grande, voire moins permise. Ça explique pourquoi ce type de don est aussi le plus dangereux pour l'identité du receveur, car la réplique n'est pas vraiment possible. Néanmoins, le don aux inconnus « est plus relié au partage »¹⁷⁴, relié au sens moral que nous édifions en société pour affirmer que nous faisons partie d'une même espèce humaine. « Personne ne s'attend à retrouver un équilibre, une équivalence entre donneur et receveur dans le don aux inconnus »¹⁷⁵, mais « il invite le receveur à donner à son tour »¹⁷⁶ aussi.

Un système de don met donc en relation donneurs et receveurs qui doivent préserver à la fois liberté d'excès et liberté de rendre afin de garantir la liberté d'être et d'exister, c'est-à-dire notre identité. En réunissant ces conditions, un système de don renforce les relations qui forment sa dynamique et va même jusqu'à en créer de nouvelles. On comprend enfin que l'essence d'un système de don tel que nous le décrit Godbout est de mettre en relation des êtres qui sont vivants, complexes et généreux. Ce qui circule entre nous serait en réalité notre identité et notre désir d'entrer en communication avec les autres.

La problématique du don corporatif interpelle les notions que Godbout décrit dans ses ouvrages. Après tout, il s'agit de systèmes de don aussi. Toutefois, ces

¹⁷⁴ Voir Godbout, *Ce qui circule entre nous*, 207.

¹⁷⁵ Voir Godbout, *Le don, la dette et l'identité*, 95.

¹⁷⁶ Voir Godbout, *Ce qui circule entre nous*, 214.

systemes ne s'articulent pas de la même manière qu'une relation personnelle. Une entreprise privée n'est pas une personne à part entière même si la loi la définit comme une personne morale et même si, au-delà du postulat du profit, elle possède un ensemble de valeurs qui régit son fonctionnement et sa mission. Les mêmes attributs s'appliquent au cas des organismes communautaires.

La question de l'intermédiaire

La notion d'intermédiaire chez Godbout m'est très importante. Pour Godbout les organismes agissent en tant qu'intermédiaires. Ces intermédiaires ont un côté positif de sorte qu'ils rendent possibles certains dons qui seraient impossibles sans leur présence ; ça serait le cas de plusieurs humains qui ne pourraient bénéficier de l'aide humanitaire sans la présence de ces organisations.¹⁷⁷

Ces organisations font entrer dans le don un quatrième moment, celui de la demande. Cette demande devient acceptable puisqu'elle dépersonnalise le don. Le receveur se trouve donc distancé de ce danger que constituerait la demande auprès du donateur potentiel, et distancé du donateur lui-même.¹⁷⁸ L'importance de la présence des intermédiaires prend tout son sens pour mon mémoire puisque les ONP n'agissent qu'en tant qu'intermédiaires. Les receveurs se trouvent en bout ligne les ultimes receveurs des dons, malgré que les dons façonneront ces acteurs, les ONP, au passage.

¹⁷⁷ Voir Godbout, *Ce qui circule entre nous*, 199.

¹⁷⁸ *Id.*

Il est bien évident qu'une entreprise se doit d'affirmer son identité en respectant sa première finalité qui est de produire un profit. Cette disposition aura des incidences indéniables sur la formation des liens qui uniront donateurs et receveurs. C'est donc dans cette optique que je cherche à savoir quelles sont les conséquences d'un don corporatif sur l'identité d'une ONP. Ainsi, si la théorie de Godbout s'avère juste, le don provenant d'une entreprise privée devrait transférer une certaine part de son identité vers l'organisme communautaire qui le reçoit. Cette identité transférée se ferait sentir tant au plan des opérations qu'au plan institutionnel de l'ONP, en référence notamment à la mission de celle-ci.

Méthodologie

L'étude du lien entre les dons corporatifs et les ONP se produit sur plusieurs fronts à la fois. Il y a bon nombre d'études issues du monde de l'administration et du marketing qui veulent savoir quelles sont les retombées pour les entreprises donatrices. Plusieurs de ces études cherchent à connaître les conditions pour lesquelles des entreprises donnent à des ONP, je cite les études Siefert, Morris et Bartkus (2004), ainsi que de Buchholtz, Amason et Rutherford (1999), pour ne nommer que celles-ci. Ces recherches ont mis en valeur les motivations entrepreneuriales de donner et les mécanismes utilisés pour mousser la productivité, les ventes et, ultimement, les profits des entreprises.

Cependant, l'objet de cette recherche se situe davantage dans la même veine que celle de Enjolras (2006) qui cherche à définir les paramètres d'une transformation de l'identité des ONP vers une qui serait davantage axée sur le marché. Les études de Scott (2003) et Comeau et al. (2002) définissent une série de facteurs susceptibles d'influencer l'identité organisationnelle et institutionnelle des organismes à but non lucratif en raison de leur financement. Jusqu'à présent elles ont eu le mérite d'exposer les conditions qui fragilisent l'existence même des ONP au sein des communautés au point de compromettre leur organisation et leur mission.

Ma recherche tente de répondre à une interrogation semblable mais diffère quelque peu, en se penchant sur la façon dont le financement des organismes

communautaires transforme les rapports qui les lient à leurs usagers. Dans cette optique, mon étude se rapproche de ce qu'a fait Enjolras. Toutefois, elle s'en différencie puisque je cherche à savoir si les dons des entreprises jouent un rôle dans cette transformation en les plaçant comme son moteur d'action.

Objet d'étude

Ma recherche se concentre sur un type d'organisation avec une clientèle bien définie et un territoire circonscrit. Je cible les étudiants des quatre principales universités de Montréal, soit l'Université du Québec à Montréal (UQÀM), l'Université de Montréal, l'Université Concordia et l'Université McGill.

Ce choix s'est effectué pour des raisons pratiques. D'une part, je suis étudiant avec peu de moyens pour déployer une recherche qui aurait ratisé l'ensemble des territoires du Québec, l'ensemble des ONP, voire l'ensemble des ONP d'un même secteur ainsi que leurs clientèles plus difficiles à rejoindre.

D'autre part, les universités de Montréal sont d'excellents candidats d'étude étant donné qu'elles reçoivent toutes des dons provenant d'entreprises privées alors que ce n'est absolument pas le cas des autres organisations des différents secteurs de l'économie communautaire au Québec.

Il est important de noter que les universités recensées ne reçoivent pas des dons de manière égalitaire. L'UQÀM a reçu 7,1 millions de dollars lors de l'exercice financier se terminant le 31 mai 2008.¹⁷⁹ Pour la même période, Concordia a amassé 7,3 millions de dollars¹⁸⁰ alors que l'Université de Montréal affiche un total des dons de 19,1 millions de dollars.¹⁸¹ Par contre, McGill a réussi à amasser beaucoup plus que les autres universités en territoire montréalais sur une période d'un an également, l'exercice se terminant le 18 octobre 2008 : le montant total des dons s'élevait à 444,3 millions de dollars dans le cadre d'une campagne majeure de financement.¹⁸² Il faut considérer les montants recueillis par les universités dans l'analyse des données issues du sondage.

Recensement des données

J'ai procédé par sondage à une cueillette de données provenant de réponses des étudiants. Afin d'obtenir un échantillon représentatif, j'ai utilisé la formule suivante¹⁸³ :

$$n = t^2 \cdot \frac{p \cdot (1-p)}{e^2} \cdot \frac{N-n}{N-1}$$

¹⁷⁹ Donnée recueillie à l'adresse suivante http://www.fondation.uqam.ca/rapport2007_2008/bilan.php (page consultée le 26 mai 2010).

¹⁸⁰ Fondation de l'Université Concordia, *Rapport annuel 2007-2008* (Montréal : Université Concordia, 2008) 9.

¹⁸¹ Université de Montréal, *Rapport annuel 2008* (Montréal : Université de Montréal, 2008) 21.

¹⁸² McGill University, *Making History : McGill's report on private giving* (Montréal : McGill University, Fall 2008) 2-3.

¹⁸³ Formule prise du site http://www.profecogest.com/article.php?id_article=96 (page consultée le 16 décembre 2009).

Par cette méthode, nous obtenons un échantillon représentatif de 1061 répondants pour une population totale de 174 176 étudiants dans les quatre principales universités montréalaises en 2008-2009.¹⁸⁴ Par répartition proportionnelle aux universités, je devais obtenir 239 étudiants de l'UQÀM, 347 de l'Université de Montréal, 267 de Concordia et 208 de McGill. J'ai obtenu 241 étudiants de l'UQÀM, 355 de l'Université de Montréal, 278 de Concordia et 220 de McGill pour un total de 1094. Les ratios ont à peu près été respectés.

J'ai procédé au sondage en distribuant des feuilles réponse aux étudiants dans chacune des universités selon les proportions énoncées ci-haut en sillonnant les couloirs de chaque campus universitaire. Cette approche a le mérite de récolter beaucoup de réponses en comparaison à la sollicitation web, par exemple. Toutefois, cette approche comporte certaines limites quant à son usage d'un point de vue scientifique.

L'échantillon n'est peut-être pas véritablement aléatoire, il y a plusieurs édifices sur un campus abritant différentes facultés et où les étudiants ont des heures de disponibilités variées. Les répondants ne sont donc pas nécessairement représentatifs de leurs universités respectives tout en ayant des réponses relativement représentatives dans l'ensemble. Étant moi-même attiré à la cueillette des données, j'ai pu influencer mon choix de répondants et *vice versa*. De plus, les répondants se

¹⁸⁴ Nombres fournis par les sites universitaires aux adresses suivantes <http://www.uqam.ca/apropos/>, http://www.umontreal.ca/udem-aujourd'hui/pdf/etudiants_2008.pdf, http://www.concordia.ca/about/howeare/fast_facts/, <http://www.mcgill.ca/about/quickfacts/students/> (pages consultées le 13 septembre 2009).

sentaient possiblement dans l'obligation de remplir les feuilles-réponses. Ils ont également pu les remplir en équipe. Les feuilles ont peut-être été remplies très rapidement sans que les répondants se soucient véritablement de la justesse de leurs réponses. La forme écrite du sondage a rendu plusieurs feuilles illisibles, donc rejetées. Finalement, il y a plusieurs répondants qui n'ont possiblement pas osé réclamer des précisions alors qu'ils ne comprenaient peut-être pas très bien chacune des questions.

Sondage

Le sondage comporte 3 questions évaluatives auxquelles les étudiants devaient répondre puis une série de questions portant sur l'identification du répondant.

La première question traite de l'influence à l'achat d'un don d'une entreprise donatrice de l'université d'un bien ou service sur l'étudiant sondé. Le répondant évalue par cette question à quel point un don corporatif peut atteindre son comportement de consommateur.

« Sur une échelle de 1 à 10, 1 signifiant "pas du tout" et 10, "certainement", seriez-vous plus enclin à acheter un produit ou un service que propose une des entreprises donatrices de votre université plutôt que l'offre d'une entreprise concurrente qui ne donne pas à l'université? »

Je ne voulais pas évaluer si un don allait inciter un étudiant à acheter un produit ou un service sans que le besoin se soit fait sentir. Considérer l'étudiant comme un acteur complètement irrationnel qui achète aussitôt qu'il soit en présence d'une forme de publicité aurait été un manquement à l'assiduité de cette recherche. Cette question évalue en quelque sorte le niveau de rentabilité d'un don corporatif dans une perspective d'y gagner en retour au plan de la consommation. L'interrogation sur l'identité de consommateur de l'utilisateur est préservée à savoir que le don modifie ce dernier en la faveur de l'entreprise donatrice.

La question cherche donc à savoir si le fait que les entreprises donnent aux institutions modifie la façon que la communauté universitaire consomme et s'organise. Les établissements d'enseignement cèdent une certaine portion de leur espace public en vendant des noms de pavillons, en érigeant des monuments pour les entreprises donatrices, en encourageant les étudiants à se prévaloir des bourses corporatives offertes, etc. Les entreprises achètent ainsi un espace de visibilité. Les étudiants font partie de cet espace public, car les universités ne vendent pas que des couloirs et des plaques commémoratives, ils vendent une réputation. Les étudiants achètent une éducation et un diplôme dont leur valeur est liée à cette réputation.

Les entreprises, par l'intermédiaire de leurs dons, achètent non seulement de la visibilité publique, mais bien toute la réputation de l'université qui, à son tour, doit honorer ces dons et conserver, voire même rehausser sa réputation par des statistiques favorables, par des réalisations enviées, par des porte-paroles célèbres, par de la

publicité, etc. L'association entre les entreprises et les universités est donc scellée avec la plus haute crédibilité. L'espace public qu'incarne l'université, auparavant neutre, fait dorénavant partie de l'espace commercial puisqu'elle souhaite attirer les clients (étudiants) les plus performants, les mieux nantis afin de garantir la continuité des associations avec les entreprises privées. Cette première question démontrerait ou non que la communauté étudiante est embarquée dans cet espace commercial en consommant des produits et services plus « crédibles » que d'autres. Autrement dit, la communauté étudiante d'une université adopte-t-elle des comportements de consommation davantage motivés par la présence des dons corporatifs que si elle ainsi que le personnel cadre et administratif de leur institution étaient libres de ceux-ci?

La deuxième question porte sur la propension du répondant à se trouver un emploi chez l'entreprise ayant effectué un don. Ici, le répondant évalue si ce don a un impact sur son choix de milieu de travail.

« Sur une échelle de 1 à 10, 1 signifiant "pas du tout" et 10, "certainement", seriez-vous plus enclin à travailler dans une des entreprises donatrices de votre université plutôt qu'une entreprise qui ne fait pas de don à l'université? »

La raison pour laquelle cette question se trouve dans le sondage s'explique par le lien intrinsèque entre le travail et la consommation. Pour la même logique qu'exposée précédemment, c'est-à-dire l'introduction d'un espace commercial dans

les universités par la présence des dons corporatifs, l'employabilité des étudiants fait partie de l'équation. En effet, si les étudiants font partie d'une communauté qui inclut dorénavant les entreprises privées, ces dernières chercheront à récolter les bienfaits de leurs dons en se réservant le premier choix parmi les diplômés. En contrepartie, les étudiants chercheront quant à eux à sceller leur destin « postdiplomatoire » avec les entreprises qui sembleraient être les plus crédibles, les meilleures puisqu'elles auraient cautionné, voire même contribuer à l'éducation de la communauté étudiante. En ce sens, cette question démontrerait si la communauté étudiante est influencée par les dons d'entreprises différemment qu'en l'absence de celles-ci en souhaitant travailler pour des entreprises « plus visibles et crédibles » que les entreprises qui ne participent pas à l'effort éducationnel de l'université et ses usagers.

La troisième question évaluative traite d'un continuum présent tout au long des parties précédentes de cette recherche. Elle se veut une balise à évaluer comment le répondant perçoit l'université qu'il fréquente, ou plutôt comment l'étudiant perçoit son rôle, sa place, au sein de celle-ci.

« Sur une échelle de 1 à 10, 1 signifiant "communauté" et 10, "acheteurs", diriez-vous que votre établissement d'enseignement considère davantage ses usagers, c'est-à-dire les étudiants, comme une communauté participant au développement de l'organisation ou comme un groupe d'individus achetant un produit qu'offre l'organisation? »

Le continuum traite de l'opposition qu'il existe entre l'organisation associative et communautaire de base – ainsi que ses principes de participation démocratique – et ce qu'elle est devenue au fil des années. En d'autres termes, j'oppose les valeurs fondatrices du mouvement communautaire à son portrait actuel dépeint par Enjolras, celui de la marchandisation¹⁸⁵, appuyé par de nombreux constats que les ONP doivent dorénavant avoir recours à la vente, la bureaucratisation et l'entrepreneuriat pour survivre et remplir leur mission.

Les autres questions du sondage ne servent qu'à identifier le répondant. Elles portent donc sur son sexe, son âge, sa langue maternelle, son programme d'études et son cycle d'études. J'ai également tenu à savoir si chaque répondant était impliqué dans une association étudiante, employé par l'université et s'il connaissait une ou plusieurs entreprises donatrices de l'université.

Traitement des données

La saisie et l'analyse des données sont effectuées avec le logiciel SimStat 2.5.5 de la suite QDA Miner de Provalis Research. Il s'agit d'un logiciel de traitement des données comparable à Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

¹⁸⁵ Voir Enjolras, *Formes institutionnelles et changements institutionnels: le cas de la marchandisation des associations*, 177.

Afin de mesurer l'impact des différentes variables indépendantes sur les variables dépendantes, j'ai utilisé l'indice du r de Pearson. J'ai donc voulu savoir l'évolution des réponses portant sur l'identification des répondants par rapport à celle des réponses aux questions traitant de la perception qu'ont les répondants du don corporatif. Le r de Pearson nous permet d'estimer la force d'une association linéaire entre deux variables. J'ai procédé à un test bilatéral (two-tailed) pour le r de Pearson. La matrice du r de Pearson est utilisée.

Bien sûr, le r de Pearson ne peut servir que dans des cas de variables dont la variation peut être compatible. On ne peut comparer des variables qualitatives nominales avec des variables quantitatives ou qualitatives ordinales. Toutefois, il est parfois possible de voir une association entre variables de nature différente si le nombre de valeurs est simple, telle une échelle où les réponses sont oui et non, nous pourrions interpréter une variation de celle-ci à une variation d'une échelle de variables ordinales.

Avec l'objectif d'obtenir des résultats nuancés qui ciblent des groupes plus précis que les catégories brutes des variables du sondage, je procède à l'affinage de plusieurs variables. Par exemple, je compare les femmes de l'UQÀM à l'échantillon féminin complet de la recherche.

Je compare ensuite les résultats ainsi obtenus afin de mieux comprendre la dispersion des données recueillies. Plusieurs comparaisons donnent lieu à un jeu de

nuances dans les résultats qui ne seraient pas possibles avec des opérations automatiques. Toutes les catégories de réponses identificatrices sont mises en lien en regard des questions évaluatives dans cette section.

Chapitre 3

Résultats

Le r de Pearson

Tel qu'expliqué précédemment, la matrice de Pearson établit un indice d'association entre les variables. Plus l'indice est élevé, plus le degré d'association est fort. Le tableau 1 illustre cette matrice et la force d'association entre les variables de cette étude.

Tableau 1 : Matrice du r de Pearson – indice d'association entre les variables

	Propension : achat	Propension : travail	Perception : Communauté/ Consommateur
Association étudiante	** 0,0815	0,0177	0,0003
Employé universitaire	* 0,0757	0,0292	* -0,0750
Connaissance donateurs	-0,0128	-0,0316	-0,0469
Université	*** -0,1394	-0,0045	-0,0105
Âge	0,0209	0,0164	* 0,0761
Sexe	0,0559	-0,0227	-0,0426
Langue	0,0522	* 0,0764	0,0133
Programme d'études	0,0591	-0,0417	0,0416
Cycle d'études	-0,0077	-0,0248	0,0295
Propension : achat	.	*** 0,5939	-0,0342
Propension : travail	*** 0,5939	.	** -0,0798
Perception : Communauté/Consommateur	-0,0342	** -0,0798	.

n=1094 (Probabilité bilatérale : * - 0,05 ** - 0,01 *** - 0.001)

Dans cette recherche, lorsque l'échantillon est considéré dans son ensemble, je n'ai trouvé aucune association linéaire forte entre une des variables indépendantes et une des variables dépendantes. On y trouve une association de force moyenne entre la participation des répondants dans des associations étudiantes et la propension qu'ils ont de consommer un produit de l'entreprise donatrice plutôt que d'un concurrent. Ceux qui s'engagent dans une association étudiante possède une propension plus faible que ceux qui ne s'y engagent pas. Même constat pour les répondants qui sont salariés des universités avec une association légèrement plus faible.

D'autres associations d'une force similaire aux observations précédentes se démarquent un peu des autres corrélations en ce qui concerne la perception qu'ont les répondants de leur université et du rôle qu'ils y occupent. L'âge et leur statut d'employé au sein de l'institution auraient une influence. Plus les répondants avancent en âge, plus ils ont tendance à considérer qu'ils sont consommateurs du produit qu'offre l'université plutôt que de faire partie d'une communauté qui participe à son développement. Si les répondants sont employés par leur université, ils se considèrent aussi davantage consommateurs du produit universitaire que membre de la communauté universitaire.

Il existe toutefois une association intéressante entre deux variables dépendantes. Le r de Pearson nous indique une association positive forte entre la propension pour un étudiant d'acheter un produit ou service d'une entreprise donatrice de son université plutôt que d'un concurrent qui ne donne pas, et son inclinaison à

travailler dans une entreprise donatrice plutôt qu'une qui ne donne pas à son université. En d'autres mots, lorsqu'un étudiant perçoit de manière favorable un donateur corporatif de son université et qu'il se dit enclin à consommer l'offre de biens et services de celui-ci, il a une forte probabilité qu'il soit tout aussi favorable à y travailler. À l'inverse, si un étudiant apprécie péjorativement le don d'une entreprise à son université, il ne voudra pas vraiment acheter un bien ou service ou même travailler pour celle-ci. Considérant la taille de l'échantillon (1094 répondants), la signification d'une valeur aussi élevée (0,5939) pour ce test est plus que considérable.

Un peu moins intéressante mais dont je dois faire mention, une association négative de force moyenne lie la propension des étudiants à travailler pour un donateur plutôt qu'une entreprise qui ne donne pas et la perception qu'ils ont de leur université. D'un côté, s'ils sont favorables à travailler pour une entreprise donatrice, ils auront tendance, de manière modérée, à considérer leur université davantage comme un lieu communautaire où ils ont l'impression de contribuer à son développement, et vice versa. On peut le considérer autrement également, l'impression que possède le répondant quant à son engagement dans la communauté universitaire pourrait influencer sa propension à travailler pour un donateur dans une association négative.

J'ai mis la matrice de corrélation de Pearson à l'épreuve en multipliant ce même test sur 20 variantes différentes de mon échantillon par la méthode de bootstrap. Les résultats après bootstrap sont pratiquement identiques et confirment les mesures prises par la matrice de Pearson.

En me basant sur ces observations, je ne peux donc pas prétendre qu'une variable indépendante expliquerait vraisemblablement davantage que d'autres la variation des réponses au sondage. Aucune caractéristique particulière des étudiants universitaires de Montréal, par exemple leur sexe ou l'établissement qu'ils fréquentent hormis possiblement leur implication dans leurs associations étudiantes et leur statut d'employé, ne s'est imposée en tant que facteur prédominant qui expliquerait pourquoi certains d'entre eux seraient enclins à consommer et travailler pour une entreprise donatrice, tout comme la manière dont ils perçoivent leur université en tant que ONP.

L'échantillon étudié et interprété par la moyenne, la médiane et le mode

Puisque l'étude des associations n'a révélé que peu de liens entre les variables, du moins entre variables dépendantes et indépendantes, j'ai cru bon de poursuivre l'analyse de mes résultats à travers un regard plus simple. Je découpe mon analyse par une appréciation du jeu et des influences que nous révèlent le mode, la médiane et la moyenne de chacune des variables, ce qu'illustre le tableau 2.

Tableau 2 : Mesures de tendance centrale pour l'échantillon complet des variables dépendantes *la propension d'achat, la propension de travail et la perception communautaire des répondants (1 à 10)*

	Propension : achat	Propension : travail	Perception : Communauté / Consommateur
Moyenne	6,250	5,585	5,686
Médiane	7,000	6,000	6,000
Mode	8,000	1,000	8,000

n=1094

Il est intéressant de constater que les répondants voient de manière positive le don qu'une entreprise privée effectue à une université. Si leur comportement de consommateur en serait influencé sans équivoque allant dans le sens d'un encouragement des entreprises donatrices, le choix de leur lieu de travail mérite un peu plus d'attention. On le voit avec une distribution particulière où les étudiants sont assez favorables à se faire embaucher par un donateur, mais dont la réponse la plus fréquente demeure le niveau le plus bas de l'échelle (1,000).

Comment interpréter ce résultat? Il est difficile pour l'instant de savoir pourquoi. Peut-être que les répondants s'accordent un plus grand degré de liberté face à cette décision. Après tout, choisir son lieu de travail demeure une plus grande décision qu'à peu près n'importe quel choix de consommation qu'on puisse faire.

L'étude de l'échantillon fragmenté par la moyenne, la médiane et mode

L'échantillon présente plusieurs cas intéressants lorsqu'il est fragmenté par ses différentes variables. J'observe ainsi comment les étudiants de chaque université ont répondu aux questions évaluatives, ou chaque groupe d'âge, par exemple.

Les universités

Les différences entre les résultats fragmentés selon l'université d'où proviennent les répondants peuvent nous renseigner davantage sur l'identité des répondants face aux dons corporatifs. Les mesures de tendance centrale découpées en fonction des universités sont présentées dans les tableaux 3 à 6.

Tableau 3 : Mesures de tendance centrale à l'UQÀM des variables dépendantes la propension d'achat, la propension de travail et la perception communautaire des répondants (1 à 10)

	Propension : achat	Propension : travail	Perception : Communauté / Consommateur
Moyenne	6,755	5,622	5,722
Médiane	8,000	6,000	6,000
Mode	8,000	1,000	5,000

n=241

Les répondants de l'UQÀM se montrent très favorables à l'achat de biens et services des entreprises donatrices alors que la moyenne de leurs réponses se situe davantage au-dessus de l'ensemble (6,755). Plus de la moitié des individus ont inscrit

un indice de 8,000 ou plus à cette question. Autre observation à signaler, bien que les répondants se considèrent davantage comme consommateurs de ce qu'offre l'université plutôt que membre de la communauté universitaire, affichant même une moyenne légèrement plus élevée que l'échantillon complet, la réponse la plus populaire (5,000) demeure la plus faible parmi les quatre universités sondées.

Tableau 4 : Mesures de tendance centrale à l'Université de Montréal des variables dépendantes *la propension d'achat, la propension de travail et la perception communautaire des répondants (1 à 10)*

	Propension : achat	Propension : travail	Perception : Communauté / Consommateur
Moyenne	6,363	5,445	5,645
Médiane	7,000	5,000	6,000
Mode	8,000	5,000	8,000

n=355

Les étudiants de l'Université de Montréal ont répondu pratiquement la même chose que les mesures pour l'ensemble de l'échantillon indiquent. La seule différence notable se situe dans le mode sur la question de la propension de travailler pour une entreprise donatrice alors que l'ensemble possède une mode inférieur (1,000).

Tableau 5 : Mesures de tendance centrale à l'Université Concordia des variables dépendantes *la propension d'achat, la propension de travail et la perception communautaire des répondants (1 à 10)*

	Propension : achat	Propension : travail	Perception : Communauté / Consommateur
Moyenne	6,252	5,892	5,817
Médiane	7,000	6,000	6,000
Mode	5,000	8,000	8,000

n=278

Rien de remarquable dans les réponses des étudiants de Concordia ne se manifestent dans l'analyse des mesures de tendance centrale hormis la même situation qu'à l'Université de Montréal alors que la réponse la plus populaire en ce qui a trait à la propension de travailler pour un donateur est nettement plus élevée que pour l'ensemble du groupe.

Tableau 6 : Mesures de tendance centrale à l'Université McGill des variables dépendantes la propension d'achat, la propension de travail et la perception communautaire des répondants (1 à 10)

	Propension : achat	Propension : travail	Perception : Communauté / Consommateur
Moyenne	5,509	5,382	5,545
Médiane	6,000	5,000	5,500
Mode	7,000	1,000	8,000

n=220

Ce sont les étudiants de l'Université McGill qui ont un rapport plus faible les liant aux donateurs sur la question de la consommation de biens et services (5,509). C'est également la seule université qui possède des réponses bien distribuées sur l'échelle de 1 à 10. Dans les trois autres universités montréalaises, les trois quarts des étudiants ont répondu 5 et plus à cette même question.

Les observations les plus marquantes, en prenant compte du découpage de l'échantillon en fonction de la variable « université », se résument à une propension plus élevée des étudiants de l'UQÀM à acheter ce qu'offrent les entreprises donatrices alors que l'inverse se produit à McGill. Autres observations intéressantes, les

répondants de l'Université de Montréal et de Concordia ont été plus nombreux à se montrer favorables à travailler pour un donateur.

L'âge

L'âge des répondants démontre quelques faits marquants dans les réponses. Le tableau 7 illustre les différences qui existent entre les groupes d'âge à propos de la propension d'acheter d'une entreprise donatrice plutôt qu'une entreprise concurrente qui ne donnent pas à l'université.

Tableau 7 : Mesures de tendance centrale de la variable dépendante *la propension d'achat (1 à 10)* en fonction des groupes d'âge (en années)

	19 et – n=334	20-22 n=435	23-25 n=166	26-28 n=65	29-31 n=25	32-34 n=22	35 et + n=47
Moyenne	6,165	6,278	6,277	6,108	6,240	7,182	6,255
Médiane	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	8,000	6,000
Mode	7,000	8,000	8,000	1,000	8,000	8,000	10,000

n=1094

Les répondants de tous les âges ont une propension forte à consommer des biens et services d'une entreprise donatrice plutôt que d'une de ses concurrentes. On remarque tout de même que les répondants âgés de 32 à 34 ans ont une évaluation moyenne plus élevée (7,182) que les autres groupes ainsi que de l'échantillon total (6,250) et que le mode des réponses des individus âgés de 35 ans et plus est également plus élevé que les autres (10,000) et légèrement plus élevé que l'échantillon complet

(8,000). Toutefois, je dois souligner la réponse la plus populaire parmi le groupe des 26-28 ans (1,000) qui s'établit nettement en-dessous des autres groupes et de la population sondée.

Le tableau 8 découpe les réponses à la deuxième question en fonction des groupes d'âges des étudiants, soit celle qui traite de la propension de travailler pour une entreprise donatrice plutôt qu'une entreprise concurrente qui ne donne pas à l'université.

Tableau 8 : Mesures de tendance centrale de la variable dépendante *la propension de travail (1 à 10)* en fonction des groupes d'âge (en années)

	19 et – n=334	20-22 n=435	23-25 n=166	26-28 n=65	29-31 n=25	32-34 n=22	35 et + n=47
Moyenne	5,713	5,434	5,633	5,385	5,680	5,364	6,234
Médiane	6,000	5,000	6,000	5,000	6,000	5,000	6,000
Mode	5,000	1,000	1,000	1,000	8,000	5,000	10,000

n=1094

La question du travail chez un donateur ne retient que très peu d'attention sous l'angle des groupes d'âge. Seul le groupe des 35 ans et plus se différencie de manière notable avec une moyenne (6,234) et un mode de (10,000) plus élevés que la population totale étudiée.

Le tableau 9 segmente les réponses de la variable de la perception des répondants quant à leur évaluation sur le rôle qu'ils occupent en tant que membre de la communauté universitaire.

Tableau 9 : Mesures de tendance centrale de la variable dépendante la perception communautaire des répondants (1 à 10) en fonction des groupes d'âge (en années)

	19 et – n=334	20-22 n=435	23-25 n=166	26-28 n=65	29-31 n=25	32-34 n=22	35 et + n=47
Moyenne	5,240	5,779	6,060	6,108	5,680	6,909	5,511
Médiane	5,000	6,000	6,500	6,000	6,000	8,000	6,000
Mode	3,000	5,000	8,000	8,000	6,000	8,000	1,000

n=1094

Les groupes d'âge ont à peu près la même perception de leur université avec des moyennes variant un peu plus que les deux autres questions. Cependant, le groupe des 32-34 ans détonne avec une moyenne (6,909) nettement plus élevée que les autres et du groupe entier, ce qui les place comme étant le groupe d'âge qui a la perception la plus mercantiliste de l'université comme lieu public. Autre observation intéressante, les plus jeunes présentent la moyenne (5,240) et la médiane la plus basse (5,000), les plaçant ainsi les plus près de la tradition démocratique des institutions communautaires.

Les différences sexuelles

Que dire des différences entre les deux sexes sur leurs réponses aux trois questions d'évaluation? Il n'y a pas beaucoup à noter puisque les deux groupes ont répondu de manière pratiquement identique, comme en témoigne le tableau 10. De plus, les différences avec l'échantillon complet ne sont que négligeables.

Tableau 10 : Mesures de tendance centrale des variables dépendantes la propension d'achat, la propension de travail et la perception communautaire des répondants (1 à 10) en fonction du sexe des répondants

	Propension : achat	Propension : travail	Perception : Communauté / Consommateur
Hommes, n=393			
Moyenne	6,031	5,667	5,845
Médiane	7,000	6,000	6,000
Mode	8,000	1,000	8,000
Femmes, n=701			
Moyenne	6,372	5,539	5,596
Médiane	7,000	6,000	6,000
Mode	8,000	5,000	8,000

n=1094

Les origines linguistiques

Les différences parmi les répondants manifestées par groupes linguistiques peuvent éclairer davantage sur le comportement et l'identité des membres des communautés universitaires. Ce découpage pourrait s'avérer intéressant dans la mesure que les populations universitaires sont représentées dans des niveaux bien différents selon les groupes linguistiques, illustrés dans le tableau 11.

Tableau 11 : Distribution des populations étudiantes en pourcentage en fonction de leur langue maternelle

Français	Anglais	Espagnol	Créole	De l'Asie	Du Moyen-Orient	Autres
53,1%	26,3%	3,0%	0,4%	5,5%	3,9%	7,8%

n=1094

Les mesures de tendance centrale nous démontrent les différences exprimées à propos des trois questions posées. Les résultats sont présentés dans les tableaux 12, 13 et 14. Il est à remarquer que les mesures de tendance centrale à propos des réponses des étudiants qui parlent d'abord le créole ont été écartées en raison de leur faible nombre (4).

Tableau 12 : Mesures de tendance centrale de la variable dépendante *la propension d'achat (1à10)* en fonction des groupes linguistiques

	Français	Anglais	Espagnol	Créole	Asie	Moyen-Orient	Autres
Moyenne	6,358	5,726	6,394	8,250	6,133	7,070	6,800
Médiane	7,000	6,000	8,000	8,500	6,500	8,000	7,000
Mode	8,000	5,000	8,000	...	5,000	8,000	8,000

n=1094

Les répondants dont les langues d'origine proviennent du Moyen-Orient, ainsi que ceux qui parlent d'abord l'espagnol mais dans une moindre mesure, sont les plus favorables à l'achat de produits et services d'un donateur de l'université, alors que ceux qui parlent l'anglais présentent l'opinion la moins favorable à adopter un comportement consommateur auprès des donateurs avec une moyenne, une médiane et un mode de leurs réponses en deçà des valeurs enregistrées de l'échantillon complet.

Tableau 13 : Mesures de tendance centrale de la variable dépendante *la propension de travail (1à10)* en fonction des groupes linguistiques

	Français	Anglais	Espagnol	Créole	Asie	Moyen-Orient	Autres
Moyenne	5,466	5,424	5,879	7,000	6,367	6,163	5,918
Médiane	6,000	5,000	6,000	7,500	7,000	7,000	6,000
Mode	1,000	1,000	8,000	...	5,000	1,000	5,000

n=1094

Les individus d'origine linguistique asiatique sont les plus favorables à l'embauche par les entreprises donatrices avec une moyenne (6,367) plus élevée que celle de la population totale étudiée, suivis de près par ceux d'origine du Moyen-Orient. La réponse la plus populaire parmi les étudiants dont la langue maternelle est l'espagnol démontre que ce groupe est aussi en faveur de l'embauche par les donateurs en comparaison aux autres groupes linguistiques, mais également par rapport à l'échantillon pris dans son ensemble qui affiche un mode très faible (1,000).

Tableau 14 : Mesures de tendance centrale de la variable dépendante *la perception communautaire des répondants (1à10)* en fonction des groupes linguistiques

	Français	Anglais	Espagnol	Créole	Asie	Moyen-Orient	Autres
Moyenne	5,642	5,632	7,182	7,250	5,267	5,512	5,894
Médiane	6,000	6,000	8,000	8,000	5,000	6,000	6,000
Mode	8,000	8,000	8,000	...	3,000	8,000	5,000

n=1094

Les répondants dont les langues d'origine sont le français et l'anglais ont répondu de manière identique quant à leur perception sur leur université, se situant

dans la moyenne de l'échantillon complet. Ce sont les répondants dont la langue d'origine est l'espagnol qui ont donné l'évaluation moyenne (7,182) la plus élevée – une majorité a même répondu 8,000 ou plus – à propos de leur perception de leur rôle dans les universités, se percevant davantage consommateurs des produits et services offerts par les universités que membres de leur communauté universitaire démocratique. Autre observation à noter, les étudiants dont la langue maternelle provient de l'Asie ont répondu qu'ils se considèrent davantage que les autres groupes plus près du pôle communautaire que du pôle consommateur en ce qui a trait à la troisième question dans le sondage, ce qui se reflète dans une moyenne (5,267) et un mode (3,000) plus faibles que la population totale.

Il est à retenir que les répondants dont les langues maternelles sont l'espagnol et originaires du Moyen-Orient sont les plus favorables à encourager les entreprises donatrices par l'achat des biens et services qu'elles offrent, alors que les étudiants qui parlent l'anglais présentent une attitude inverse. Les étudiants les plus enclins à travailler dans une entreprise donatrice sont ceux qui parlent d'abord des langues provenant d'Asie et du Moyen-Orient ainsi que l'Espagnol. Enfin, les répondants dont la langue maternelle est l'espagnol se considèrent nettement consommateurs des universitaires alors que les étudiants dont la langue maternelle est asiatique, sans que ce soit l'inverse, se rapprochent davantage de l'idéal démocratique des organisations communautaires que les autres groupes.

Les programmes d'études

Le tableau 15 démontre que les étudiants en droit, en éducation et les étudiants libres se démarquent des étudiants dans les autres programmes quant à leur inclination à consommer des biens et services des donateurs avec des moyennes plus élevées que les autres groupes ainsi que de l'échantillon complet. Les réponses des étudiants en droit et des étudiants libres un mode à la valeur la plus élevée (10,000) à cette même question.

Les répondants dans les programmes en sciences humaines, en arts, en langues et lettres, et en éducation sont le moins favorables à travailler pour un donateur corporatif de l'université alors qu'en sciences administratives, en sciences de la santé et en sciences appliquées, on voit positivement l'embauche dans les entreprises qui donnent à leur université.

La question de la perception de l'université en tant que communauté où y participent les étudiants ou comme pourvoyeur d'un diplôme et de services éducatifs ne présente qu'un seul cas d'un programme dont les réponses diffèrent des autres. Les étudiants en droit se sentent clairement impliqués au sein de leur institution avec une moyenne (3,762), une médiane (4,000) et un mode (3,000) nettement au-dessus de l'échantillon pris dans son ensemble.

Tableau 15 : Mesures de tendance centrale des variables dépendantes la propension d'achat, la propension de travail et la perception communautaire des répondants (1 à 10) en fonction des programmes d'études

	Propension : achat	Propension : travail	Perception : Communauté / Consommateur
Sciences administratives, n=130			
Moyenne	6,562	5,885	5,208
Médiane	7,000	6,000	5,000
Mode	8,000	8,000	5,000
Sciences humaines, n=268			
Moyenne	6,045	5,500	5,765
Médiane	7,000	5,500	6,000
Mode	8,000	5,000	3,000
Sciences appliquées, n=221			
Moyenne	6,077	5,964	5,747
Médiane	6,000	6,000	6,000
Mode	5,000	8,000	8,000
Sciences de la santé, n=52			
Moyenne	6,135	5,846	5,077
Médiane	7,000	5,000	5,000
Mode	8,000	5,000	8,000
Langues et lettres, n=69			
Moyenne	5,783	5,014	5,638
Médiane	6,000	5,000	6,000
Mode	1,000	1,000	3,000
Arts, n=123			
Moyenne	5,813	5,016	6,228
Médiane	6,000	5,000	7,000
Mode	8,000	1,000	8,000
Droit, n=21			
Moyenne	7,095	5,810	3,762
Médiane	8,000	5,000	4,000
Mode	10,000	5,000	3,000
Éducation, n=191			
Moyenne	6,848	5,393	5,775
Médiane	8,000	5,000	6,000
Mode	8,000	1,000	8,000
Étudiants libres, n=19			
Moyenne	6,895	7,053	6,684
Médiane	8,000	7,000	7,000
Mode	10,000	10,000	8,000

Les cycles d'études

L'étude de notre échantillon en fonction des cycles d'étude illustrée dans le tableau 16 nous révèle que les étudiants des deux premiers cycles partagent une vision similaire aux trois questions. Étant beaucoup plus nombreux que les doctorants, leurs résultats ressemblent à ceux de l'échantillon complet. Les répondants se retrouvant au troisième cycle ont une opinion beaucoup moins favorable face à l'achat avec une moyenne (4,733) et un mode (1,000) beaucoup plus faibles que les autres groupes et la population totale. Même constat quant à la question traitant du travail auprès des entreprises donatrices avec une moyenne (3,533) beaucoup plus faible aussi.

Tableau 16 : Mesures de tendance centrale des variables dépendantes la propension d'achat, la propension de travail et la perception communautaire des répondants (1 à 10) en fonction des cycles d'études

	Propension : achat	Propension : travail	Perception : Communauté / Consommateur
1^{er} cycle, n=994			
Moyenne	6,234	5,581	5,663
Médiane	7,000	6,000	6,000
Mode	8,000	1,000 *	8,000
2^e cycle, n=85			
Moyenne	6,694	5,988	5,859
Médiane	8,000	7,000	6,000
Mode	8,000	8,000	3,000
3^e cycle, n=15			
Moyenne	4,733	3,533	6,200
Médiane	5,000	3,000	7,000
Mode	1,000	1,000	8,000

n=1094 *(Valeur la plus faible de plusieurs valeurs modales – 3,000 également)

L'implication dans une association étudiante

Seule la question de l'achat de biens provenant des donateurs retient l'attention en relation au fait qu'un étudiant s'implique ou non dans une association étudiante. La moyenne (5,716) et le mode (1,000) des réponses des étudiants engagés sont plus faibles que ceux de la population, tel qu'en témoigne le tableau 17.

Tableau 17 : Mesures de tendance centrale des variables dépendantes la propension d'achat, la propension de travail et la perception communautaire des répondants (1 à 10) en fonction de la participation des répondants dans une association étudiante

	Propension : achat	Propension : travail	Perception : Communauté / Consommateur
Oui, n=169			
Moyenne	5,716	5,467	5,680
Médiane	6,000	5,000	6,000
Mode	1,000	5,000	3,000
Non, n=925			
Moyenne	6,353	5,611	5,683
Médiane	7,000	6,000	6,000
Mode	8,000	1,000	5,000

n=1094

Les étudiants employés par les universités

Le tableau 18 illustre que les étudiants qui sont employés par les universités ont exprimé une évaluation très différente des répondants qui ne le sont pas. Ils sont moins favorables à l'achat avec une moyenne (5,418) et un mode (1,000) de leurs

réponses plus faibles que ceux qui ne travaillent pas pour l'université ainsi que de l'échantillon complet.

La perception des répondants employés par leur université se démarque du reste de l'échantillon étudié, notamment sur le plan de la moyenne (6,478) qui est nettement plus élevée que pour l'ensemble de la population sondée (5,686). Les étudiants employés par les universités ont ainsi une évaluation de leur rôle au sein de leur université plus près du consommateur que du participant communautaire, du moins plus que l'ensemble des répondants.

Tableau 18 : Mesures de tendance centrale des variables dépendantes la propension d'achat, la propension de travail et la perception communautaire des répondants (1 à 10) en fonction du statut des répondants en tant que salariés de l'université

	Propension : achat	Propension : travail	Perception : Communauté / Consommateur
Oui, n=67			
Moyenne	5,418	5,254	6,478
Médiane	6,000	6,000	7,000
Mode	1,000	1,000	8,000
Non, n=1027			
Moyenne	6,304	5,607	5,634
Médiane	7,000	6,000	6,000
Mode	8,000	5,000	8,000

n=1094

Connaissez-vous les donateurs de votre université?

La dernière catégorisation analytique des répondants se base sur leur connaissance des donateurs. À ce chapitre, les étudiants qui connaissent une ou plusieurs entreprises donatrices de l'université qu'ils fréquentent ont procédé à une évaluation très semblable du reste de l'échantillon sur les trois questions, tel qu'il est possible de constater dans le tableau 19.

Tableau 19 : Mesures de tendance centrale des variables dépendantes la propension d'achat, la propension de travail et la perception communautaire des répondants (1 à 10) en fonction de la connaissance des entreprises donatrices par les répondants

	Propension : achat	Propension : travail	Perception : Communauté / Consommateur
Oui, n=151			
Moyenne	6,344	5,821	6,000
Médiane	7,000	7,000	6,000
Mode	8,000	1,000	8,000
Non, n=943			
Moyenne	6,234	5,547	5,635
Médiane	7,000	5,000	6,000
Mode	8,000	5,000	8,000

n=1094

Analyse des variables combinées

À partir des résultats précédents, j'ai procédé à une combinaison de plusieurs variables afin de savoir si certains répondants aux critères plus précis ont émis des évaluations se démarquant davantage que d'autres.

À l'UQÀM

Les observations présentées dans le tableau 20 illustrent l'écart entre les réponses issues des différents groupes de l'échantillon en fonction de plusieurs variables indépendantes du sondage sur la question de la propension à effectuer un achat d'un donateur de l'université plutôt que les entreprises qui ne font pas de dons.

Tableau 20 : Mesures de tendance centrale de la variable dépendante la propension d'achat (1 à 10) chez les répondants de l'UQÀM en fonction des variables sexe, programme d'études, impliqués dans une association étudiante, connaissance des donateurs

Variables	Moyenne	Médiane	Mode
Femmes (UQÀM), n=190	6,979	8,000	8,000
Femmes (tous), n=701	6,372	7,000	8,000
Éducation (UQÀM), n=60	7,650	8,000	10,000
Femmes en éducation (UQÀM), n=54	7,870	8,000	10,000
Éducation (tous), n=191	6,848	8,000	8,000
Association (UQÀM), n=11	7,364	8,000	8,000
Association (tous), n=169	5,716	6,000	1,000
Connaissance des donateurs (UQÀM), n=38	7,132	8,000	8,000
Connaissance des donateurs en éducation (UQÀM), n=13	8,077	8,000	8,000
Connaissance des donateurs (tous), n=151	6,344	7,000	8,000

Les femmes de l'UQÀM présentent une particularité quant à leurs réponses sur la question de l'achat. Elles ont une propension plus élevée avec une moyenne (6,979) que l'échantillon féminin complet présente une moyenne (6,372) plus faible.

Autre fait intéressant, au plan des programmes d'études, les étudiants en éducation de l'UQÀM affichent une moyenne (7,650) beaucoup plus élevée que les

répondants de l'échantillon pris dans son ensemble étudiant dans un programme de l'éducation. En ciblant les femmes en éducation à l'UQÀM, la moyenne (7,870) et le mode (10,000) de leurs réponses se retrouvent à un niveau encore plus haut.

On remarque un résultat surprenant lorsque les réponses des étudiants impliqués dans des associations à l'UQÀM sont cernées. Toujours à propos de la question de l'achat, la moyenne (7,364) des réponses ainsi que la médiane et le mode (8,000) sont notamment plus élevés que l'ensemble des répondants impliqués dans une association, toute université confondue.

Les étudiants connaissant les donateurs se sont également démarqués au chapitre de l'influence à l'achat. La moyenne de leurs réponses (7,132) s'élève nettement au-dessus de celle de l'échantillon interuniversitaire des étudiants connaissant les donateurs. En ciblant davantage ces mêmes répondants, ceux qui étudient en éducation augmentent cette moyenne encore plus (8,077).

Tableau 21 : Mesures de tendance centrale de la variable dépendante *la propension de travail (1 à 10)* chez les répondants de l'UQÀM impliqués dans une association étudiante

Variables	Moyenne	Médiane	Mode
Association (UQÀM), n=11	7,818	8,000	8,000
Association (tous), n=169	5,467	5,000	5,000

Par rapport au travail, les étudiants impliqués dans les associations étudiantes de l'UQÀM ont répondu très favorablement avec une moyenne (7,818) ainsi qu'une

médiane et un mode (8,000) beaucoup plus élevés en comparaison à l'échantillon des étudiants impliqués dans l'ensemble des universités, tel que le démontre le tableau 21.

Tableau 22 : Mesures de tendance centrale de la variable dépendante *perception communautaire des étudiants (1 à 10)* chez les répondants de l'UQÀM impliqués dans une association étudiante

Variables	Moyenne	Médiane	Mode
Association (UQÀM), n=11	6,636	8,000	3,000
Association (tous), n=169	5,680	6,000	3,000

Finalement, le tableau 22 illustre les réponses qui se démarquent à la question sur la perception du rôle que les étudiants occupent dans leur université. Les répondants impliqués dans une association étudiante de l'UQÀM évaluent en moyenne (6,636) leur perception de leur rôle dans l'université à près d'un point de plus que l'échantillon interuniversitaire impliqué dans les associations étudiantes.

À l'Université de Montréal

Sur les 355 répondants de l'Université de Montréal, comme en témoignent les tableaux 23 et 24, le groupe d'âge des 26-28 ans a une moyenne plus élevée que ce même groupe d'âge dans l'ensemble de l'échantillon en ce qui a trait à la propension à acheter d'une entreprise qui effectue des dons ou d'y travailler. Même constat pour les étudiants au troisième cycle à l'UdM en comparaison à l'ensemble des répondants au troisième cycle qui affichent des réponses nettement plus élevées.

Tableau 23 : Mesures de tendance centrale de la variable dépendante *la propension d'achat (1 à 10)* chez les répondants de l'Université de Montréal en fonction des variables *groupe d'âge, cycle d'études*

Variables	Moyenne	Médiane	Mode
26-28 ans (UdM), n=21	7,238	8,000	10,000
26-28 ans (tous), n=65	6,108	7,000	1,000
3 ^e cycle (UdM), n=5	6,200	5,000	5,000
3 ^e cycle (tous), n=15	4,733	5,000	1,000

Tableau 24 : Mesures de tendance centrale de la variable dépendante *la propension de travail (1 à 10)* chez les répondants de l'Université de Montréal en fonction des variables *groupe d'âge, cycle d'études*

Variables	Moyenne	Médiane	Mode
26-28 ans (UdM), n=21	6,286	6,000	5,000
26-28 ans (tous), n=65	5,385	5,000	1,000
3 ^e cycle (UdM), n=5	4,600	5,000	5,000
3 ^e cycle (tous), n=15	3,533	3,000	1,000

Les répondants de 35 ans et plus de l'UdM ont cette particularité de se considérer davantage comme consommateur que l'ensemble des étudiants de 35 ans et plus de l'échantillon tel qu'illustré dans le tableau 25. Les étudiants des sciences administratives se sont démarqués à cette même question. La moyenne de leurs réponses (4,459) se situe au-dessus de la moyenne pour ce programme à l'échelle montréalaise (5,208), ce qui laisse croire qu'ils se sentent davantage impliqués au développement de l'université et de sa communauté que les étudiants en sciences administratives, toute université confondue, et encore plus que l'échantillon entier (5,686).

Tableau 25 : Mesures de tendance centrale de la variable dépendante *perception communautaire des étudiants (1 à 10)* chez les répondants de l'Université de Montréal en fonction des variables *groupe d'âge, programme d'études*

Variabes	Moyenne	Médiane	Mode
35 ans et + (UdM), n=23	6,261	7,000	9,000
35 ans et + (tous), n=47	5,611	6,000	1,000
Sciences administratives (UdM), n=37	4,459	5,000	1,000
Sciences administratives (tous), n=130	5,208	5,000	5,000

À l'Université Concordia

Les observations effectuées dans cette université n'ont rien de surprenant, tout se situe autour des moyennes vérifiées auparavant dans cette recherche. Il n'y en a qu'une seule dont je puisse faire mention à partir des résultats présentés dans le tableau 26.

Tableau 26 : Mesures de tendance centrale de la variable dépendante *perception communautaire des étudiants (1 à 10)* chez les répondants de l'Université Concordia en fonction de la variable *groupe linguistique*

Variable	Moyenne	Médiane	Mode
Origine asiatique (Concordia), n=26	6,154	6,000	5,000
Origine asiatique (tous), n=60	5,267	5,000	3,000

Dans cette université, les étudiants dont leur langue est d'origine asiatique se sont démarqués au plan de la perception alors que la moyenne de leurs réponses est supérieure à celle de tous les répondants dont la langue maternelle vient de l'Asie. Près de la moitié de ce groupe de répondants étudient à l'Université Concordia.

À l'Université McGill

Plusieurs groupes ont répondu dans des mesures fort différentes de leur groupe homologue pris dans l'ensemble de l'échantillon sur la question de la propension à l'achat; les résultats sont présentés dans le tableau 27.

Par exemple, les femmes étudiant à McGill, en comparaison à l'échantillon féminin complet ont clairement exprimé qu'elles sont moins enclines à effectuer un achat en fonction que l'entreprise donne ou pas à l'université. Les étudiants de McGill dont la langue maternelle est le français ont répondu dans le même sens, notamment lorsqu'on considère les hommes de groupe linguistique.

En faits, les répondants de McGill ont répondu en général sous la moyenne en ce qui concerne leur propension à l'achat en fonction d'un don corporatif. Les étudiants en sciences administratives, notamment les femmes dans ces programmes d'études, témoignent de cette tendance à McGill comparativement à l'ensemble de l'échantillon. Des résultats similaires sont observés pour les étudiants au troisième cycle ainsi que ceux qui sont âgés de 20 à 22 ans.

Tableau 27 : Mesures de tendance centrale de la variable dépendante *la propension d'achat (1 à 10)* chez les répondants de l'Université McGill en fonction des variables *sexe, groupe d'âge, groupe linguistique, programme d'études, cycle d'études*

Variabes	Moyenne	Médiane	Mode
Femmes (McGill), n=117	5,462	6,000	8,000
Femmes (tous), n=701	6,372	7,000	8,000
Français (McGill), n=42	5,214	6,000	7,000
Hommes francophones (McGill), n=19	4,895	5,000	5,000
Français (tous), n=581	6,358	7,000	8,000
20-22 ans (McGill), n=70	5,300	6,000	6,000
20-22 ans (tous), n=435	6,278	7,000	8,000
Sciences administratives (McGill), n=25	4,920	5,000	1,000
Femmes en sciences administratives (McGill), n=11	4,636	5,000	1,000
Sciences administratives (tous), n=130	6,562	7,000	8,000
3 ^e cycle (McGill), n=7	2,714	1,000	1,000
3 ^e cycle (tous), n=15	4,733	5,000	1,000

Les répondants de McGill dont la langue d'origine provient d'Asie ont exprimé qu'ils se considèrent davantage comme participants au développement de leur communauté universitaire avec une moyenne des réponses (4,200) inférieure à la troisième question que celle du même groupe linguistique pour l'ensemble de l'échantillon (5,267), tel qu'illustré dans le tableau 28.

Tableau 28 : Mesures de tendance centrale de la variable dépendante *perception communautaire des étudiants (1 à 10)* chez les répondants de l'Université McGill en fonction de la variable *groupe linguistique*

Variable	Moyenne	Médiane	Mode
Origine asiatique (Concordia), n=20	4,200	3,000	3,000
Origine asiatique (tous), n=60	5,267	5,000	3,000

Autres observations intéressantes

Les observations dans cette section sont illustrées dans le tableau 29. Il s'agit de résultats obtenus à partir de la combinaison de différentes variables indépendantes en ce qui concerne les réponses aux questions posées aux étudiants des universités montréalaises. Un peu comme le détail a été effectué entre différentes variables et celle du lieu (université), je cherche à voir si d'autres observations se démarquent.

Tableau 29 : Mesures de tendance centrale de la variable dépendante *la propension d'achat (1 à 10)* en fonction des variables *université, sexe, groupe d'âge, groupe linguistique, programme d'études, impliqués dans une association étudiante, employés par l'université, connaissance des donateurs*

Variabes	Moyenne	Médiane	Mode
Femmes âgés entre 32-34 ans, n=10	8,300	9,000	8,000
32-34 ans (tous), n=22	7,182	8,000	8,000
Sciences humaines impliqués dans une association, n=32	4,531	3,500	1,000
Sciences humaines employés par l'université, n=20	4,150	3,000	1,000
Sciences humaines (tous), n=268	6,045	7,000	8,000
Association (tous), n=169	5,716	6,000	1,000
Employés (tous), n=67	5,418	6,000	1,000
Sciences administratives connaissant des donateurs, n=26	7,577	8,000	9,000
Sciences administratives connaissant des donateurs (Concordia), n=14	8,000	8,500	8,000
Connaissance des donateurs (tous), n=151	6,344	7,000	8,000
Sciences administratives (tous), n=130	6,562	7,000	8,000
Tous, n=1096	6,250	7,000	8,000

Une observation intéressante à relever parmi les répondants âgés de 32 à 34 ans, le groupe d'âge ayant la plus forte propension à effectuer un achat auprès d'un

donateur plutôt qu'un de ses concurrents, ce sont les femmes qui y ont exprimé les évaluations les plus élevées une moyenne (8,300) et une médiane (9,000) plus élevées par rapport à l'échantillon complet, ou même celui du même groupe d'âge.

Les étudiants en sciences humaines impliqués dans une association étudiante ont également exprimé un résultat qui se démarque, à savoir qu'ils considèrent qu'un don à l'université augmente moins leur propension à acheter un produit ou service du donateur que les autres étudiants en sciences humaines ou ceux impliqués dans des associations. La combinaison des deux variables dénote une moyenne (4,531) inférieure que les étudiants en sciences humaines (6,045) et que ceux impliqués dans les associations (5,716). En reprenant la population en sciences humaines, mais ceux qui sont employés par les universités, leur moyenne à cette même question dénote également une propension plus faible que les échantillons en sciences humaines ou employés par les universités seulement, et se démarque davantage de l'échantillon complet.

Les répondants en sciences administratives qui ont une connaissance des donateurs répondent de manière très favorable à l'influence que peut avoir un don corporatif sur des achats qu'ils effectueront. La moyenne observée à cette question est nettement plus élevée (7,577) que les moyennes obtenues pour chacun des échantillons de ces variables pris séparément. En ne prenant que les étudiants de Concordia pour ce groupe, la moyenne (8,000) grimpe encore plus.

Tableau 30 : Mesures de tendance centrale de la variable dépendante *perception communautaire des étudiants (1 à 10)* chez les répondants étudiant en arts qui connaissent des donateurs

Variables	Moyenne	Médiane	Mode
Arts connaissant des donateurs, n=15	7,600	8,000	10,000
Arts (tous), n=123	6,228	7,000	8,000
Connaissance des donateurs (tous), n=151	6,000	6,000	8,000

Enfin, dans le tableau 31, en considérant les réponses des étudiants inscrits dans des programmes en arts qui connaissent des entreprises donatrices à la question portant sur la perception qu'ils ont de leur rôle dans leur université, la moyenne observée (7,600) est supérieure aux moyennes obtenues par les répondants en arts ou qui connaissent les entreprises donatrices. Ils se considèrent donc comme des consommateurs du produit ou service que leur offre leur université plutôt que membres participant au développement et la vie communautaire de l'établissement.

Discussion

Les résultats de cette recherche sur l'évaluation des étudiants en rapport à l'influence du don sur leurs comportements mercantilistes et la perception de leur rôle dans les universités ne cherchent pas à dégager un portrait général des effets du don corporatif dans le secteur communautaire. Il s'agit d'une sphère d'activités aux particularités bien propres parmi tant d'autres dans le monde communautaire. Il s'agit toutefois d'une étude qui permet de dégager certaines lignes sur ces comportements dont certaines conclusions peuvent être tirées.

L'association linéaire positive obtenue par le test du r de Pearson entre la propension à effectuer un achat d'un produit ou service provenant d'une entreprise donatrice et la propension à travailler pour un donateur est l'association qu'il faut retenir dans les résultats observés. Il se trouve que ce lien est particulièrement intéressant puisqu'il transcende les deux côtés de la médaille de notre économie basée sur un mode de production-consommation, tel que mentionné dans le chapitre de la méthodologie.

Ce résultat porte à croire qu'une entreprise qui effectue un don auprès d'une université – et qui en fait publicité – a de bonnes chances de récolter à la fois des ventes mais également une main d'œuvre qualifiée qui croit en la mission de l'entreprise. L'entreprise doit cependant cibler cette publicité aux groupes qui sont le plus favorables aux dons corporatifs. Encore faut-il que ces groupes favorables soient

réceptifs aux produits et services et de l'entreprise en question. On ne peut s'imaginer que des résultats désastreux dans le cas d'une publicité pour véhicules utilitaires sportifs auprès d'un auditoire à la fibre écologiste.

Les deux moyennes obtenues pour ces questions transmettent le message toutefois que les étudiants sont avant tout influencés positivement par les dons effectués auprès de leurs établissements universitaires.

Fait surprenant, cette propension est plus élevée chez les répondants de l'UQÀM que des autres universités, à être influencés positivement à l'achat. L'inverse est aussi surprenant chez les étudiants de McGill, pour qui cette influence n'est pas vécue négativement, mais demeure à tout le moins beaucoup plus partagée. Il est difficile de voir pourquoi les étudiants de l'UQÀM soient aussi favorables, surtout en se remémorant les grèves répétées au cours des années 2000. C'est peut-être simplement le hasard dans l'échantillonnage qui donne de tels résultats. Quant à McGill, les tensions entre l'administration et les corps étudiants expliqueraient peut-être le lien nuancé avec les donateurs puisque ces derniers font affaire avant tout avec l'administration de l'université.

Les réponses concernant la perception qu'ont les étudiants de leur université en tant que ONP dénotent une vision axée sur la consommation plutôt que la communauté universitaire. Il est ici encore très difficile de comprendre les raisons qui ont poussé les répondants à faire ce constat. Une étude appréciative des discours

politiques entourant les frais de scolarité et les frais afférents dans les dernières années pavent une piste de réflexion sur le sujet. Il demeure que ce n'est qu'une des pistes possibles. Il n'en est pas moins important de s'y pencher étant donné la nature même des ONP et des relations démocratiques traditionnellement entretenues avec les usagers. Alors plus on s'éloigne d'une évaluation de 1, plus l'espace de consommation prend de place jusqu'à l'occuper complètement, en évacuant du même coup l'idée d'une communauté universitaire active et participative.

Il ressort de cette étude que l'évaluation des dons provenant d'entreprises privées est nettement positive. Les trois questions identifient des comportements et des perceptions reliés intrinsèquement à nos activités économiques mercantiles. Que les entreprises donnent dans un but intéressé ou par pur altruisme, elles y gagnent en retour. L'identité des usagers s'en trouve de plus en plus stigmatisée, à savoir qu'elle est liée à la consommation.

Ce résultat est conforme au cadre qu'a formulé Enjolras. Les étudiants sentent effectivement que leurs relations se sont marchandisées avec les universités. Ils paient pour leurs services et sentent que la relation les liant à leur établissement d'enseignement se caractérise davantage par cet achat que par une participation réelle aux décisions et une vie associative florissante avec l'institution. Il serait intéressant de constater l'évolution de ces résultats au cours d'une période plus longue dans une étude longitudinale afin de tracer une ligne évolutive, à savoir si ces usagers se sentent de plus en plus dans un cadre marchandisé avec les universités ou si le contraire se produit.

Limites

Cette recherche comporte évidemment plusieurs limites quant à son interprétation et la portée de son application à des conclusions plus généralisées au secteur communautaire et les dons corporatifs dont il est bénéficiaire.

Il y a d'abord l'objet d'étude. Les étudiants constituent un bassin intéressant à étudier pour plusieurs raisons. D'abord, ils sont accessibles et le territoire sur lequel ils se trouvent est restreint. Ceci rend la collecte de données plus facile et moins coûteuse. Toutefois, ce bassin n'est pas représentatif de la population qui fait usage des services offerts par le secteur communautaire entier.

Néanmoins, les résultats reflètent l'évaluation que font les étudiants des institutions qu'ils fréquentent. De plus, il serait pratiquement impossible de construire une recherche avec une collecte de données rigoureuse couvrant l'ensemble des sphères d'activités du secteur communautaire. Celles-ci sont beaucoup trop diversifiées et elles comportent un nombre d'acteurs beaucoup trop grands pour qu'un tel projet soit réalisable, du moins avec les moyens dont je disposais.

Une seconde limite apparaît dans cette recherche. À mon avis, la fiche d'identification des répondants aurait pu être plus complète. Bien sûr le nombre de variables à manipuler aurait grimpé, mais le portrait des évaluations de la population étudiée aurait été plus exhaustif. Par exemple, j'aurais aimé savoir si les répondants

offrent de leur temps à différentes ONP en s'engageant en tant que bénévoles ou s'ils ont eux-mêmes fait des dons à certaines ONP dans la dernière année. J'aurais également aimé savoir quel est le niveau des revenus de leurs ménages. Ce sont des questions auxquelles on pense après coup. Ça ne remet pas en cause les résultats obtenus, mais il y aurait eu plus de points d'analyse à faire en relation aux questions évaluatives.

Une troisième limite à cette recherche est l'absence des indicateurs des dons effectués aux différentes universités. Il aurait été certainement intéressant et très pertinent d'inclure différents indices concernant les dons corporatifs aux universités tels que la publicité des dons – sous forme d'affiches, de commandites, etc. – et le montant de ces dons. Malgré la pertinence d'une telle étape, je n'ai pu m'y embarquer pour les mêmes raisons contraignantes citées précédemment.

Conclusion

Les entreprises privées font de nombreux dons dans notre société. Plusieurs trouveront que leur effort est insuffisant et d'autres croiront le contraire. Une chose semble évidente, leurs dons revêtent une importance considérable dans le secteur de l'économie sociale et communautaire, notamment depuis que les ONP se retrouvent dans une situation financière précaire.

Cependant, la précarité de leur financement entraîne une série de conditions rattachées à ces dons. Les partenariats deviennent omniprésents afin de contrôler le nombre de demandes. Les contrats sont maintenant monnaie courante puisque les donateurs veulent s'assurer de l'utilisation des fonds octroyés. Les entreprises souhaitent maintenant avoir un retour sur leur « investissement ». Les activités des ONP se concentrent de plus en plus sur des projets à court terme car le financement se fait à court terme. La liste peut s'allonger encore.

À travers les transformations du cadre de financement du secteur communautaire, les ONP ont été contraintes de se trouver de nouvelles sources de revenus. Elles se sont tournées vers l'autofinancement en procédant à la vente de biens et services. Cette nouvelle source de financement est loin d'être négligeable puisqu'elle occupe une part importante des finances opérationnelles d'une organisation.

Les rapports avec les usagers ont été changés à tout jamais. L'utilisateur est désormais un consommateur. Du moins, il se considère de plus en plus ainsi puisqu'il accepte le nouveau rôle de l'ONP. Sa participation dans les processus organisationnels et décisionnels est devenue secondaire. La nature démocratique des organisations communautaires fait place de nos jours à un rapport marchand avec l'utilisateur. Ce dernier ne participe pratiquement plus, il transige et s'engage à encourager les ONP par la consommation des biens et services, provenant des entreprises donatrices et des ONP elles-mêmes.

La recherche dans ce mémoire porte sur les étudiants universitaires de Montréal qui voient positivement le geste qu'effectuent les entreprises privées en donnant aux universités. Les étudiants ont une propension claire à consommer les produits et services des entreprises donatrices ainsi qu'à travailler pour celles-ci.

En d'autres termes, les étudiants apprécient les dons corporatifs faits à leurs établissements d'enseignement au point de privilégier les entreprises qui les ont versés face à leurs concurrents. Les résultats ne disent pas cependant si les étudiants achèteraient ou travailleraient pour un donateur simplement parce que ce dernier aurait effectué un don, sans le remettre dans un contexte de concurrence. En effet, je n'ai pas voulu les considérer comme des acteurs irrationnels qui réagiraient spontanément à une forme de publicité qui n'en est pas réellement une.

De plus, l'ensemble des étudiants se considère à l'écart de la tradition participative démocratique des ONP. Ils croient plutôt que les universités voient davantage en eux des consommateurs de leur offre de produits et services.

En bout de ligne, les usagers des organisations universitaires seraient devenus des consommateurs de leurs biens et services. Ils revêtent cette identité qui serait transférée dans le don d'une entreprise privée à l'ONP, puis aux usagers. L'entreprise qui cherche à bonifier son image auprès d'un groupe de consommateurs potentiels effectue des dons dans le but de mousser ses ventes et augmenter ses profits. Après tout, la philanthropie stratégique n'existe pas pour rien et s'inscrit parfaitement dans la logique financière d'une entreprise privée.

Non seulement les usagers empruntent en quelque sorte l'identité que leur confèrent les entreprises donatrices, mais les ONP deviennent elles aussi prises dans la tourmente et empruntent cette identité qui descend des donateurs corporatifs. Comment se pourrait-il que l'identité se transfère des entreprises aux organismes communautaires? Plusieurs pistes d'explication sont envisageables. J'en retiens une qui me semble plausible.

Les entreprises auraient une telle influence grâce aux nombreuses conditions rattachées à leurs dons. Ces conditions contraignantes pousseraient les ONP à se trouver des sources de financement plus certaines. Les gouvernements n'augmentant pas les possibilités de financement, les organisations communautaires n'ont pas

d'autre choix que de développer leur propre marché et leur propre clientèle. Les décisions se passeraient alors derrière des portes de plus en plus closes, les stratégies marketing seraient plus importantes que jamais et le développement de produits et services se trouveraient sous le voile du secret entrepreneurial.

Toutefois, les ONP n'entreraient pas en compétition avec les entreprises privées car elles s'occupent d'activités sociales inévitablement coûteuses et non rentables.¹⁸⁶ Les entreprises pourraient continuer à donner, donner moins qu'auparavant tout en poursuivant les mêmes objectifs qui priorisent les profits par la publicité des dons et l'utilisation des ressources des ONP bénéficiaires. Il est difficile de déterminer si l'influence du don se fait ressentir dans les ONP et leurs usagers selon ce scénario, il ne s'agit que de mon interprétation déductive.

Cependant, il est évident que les ONP ressemblent de plus en plus aux entreprises privées. Ce mémoire tente une explication par un contexte financier et des jeux de pouvoirs entre des détenteurs de capitaux et ceux qui en nécessitent. Demeure toutefois la grande interrogation qui secoue les préoccupations politiques du secteur communautaire à savoir pourquoi les organismes en viennent à effriter leur base participative. Cette question mérite une attention énorme puisque des institutions populaires et démocratiques sont en cause.

¹⁸⁶ Seibel, Wolfgang, « Organizational Behavior and Organizational Function : Toward a Micro-Macro Theory of the Third Sector » dans Anheier et Seibel, dir., *The Third Sector Comparative studies of Nonprofit Organizations* (Berlin, Walter de Gruyter, 1990), 107-121.

Bibliographie

- Alexander, Jeffrey A. et Bryan J. Weiner. 1998. « The Adoption of the Corporate Governance Model by Nonprofit Organizations ». *Nonprofit Management & Leadership*, 8 (no.3, printemps) 223-242.
- Alexander, Jeffrey A. et Bryan J. Weiner. 1998. « The Adoption of the Corporate Governance Model by Nonprofit Organizations ». *Nonprofit Management & Leadership* 8 (no.3, printemps) 223-242.
- André Laurin. 2006. « L'administrateur d'un organisme sans but lucratif au Québec ». *Le droit de savoir*, Bulletin Lavery, De Billy, septembre.
- Anheier, Helmut K. 2000. *Managing non-profit organisations: Towards a new approach: Civil Society Working Paper 1*. Londres: Centre for Civil Society.
- Anheier, Helmut K. et Diana Leat. 2006. *Creative Philanthropy: Toward a New Philanthropy For The Twenty-first Century: Executive Summary*. Londres: Taylor & Francis.
- Arnett, Dennis B., Steve D. German et Shelby D. Hunt. 2003. « The Identity Salience Model of Relationship Marketing Success: The Case of Nonprofit Marketing ». *Journal of Marketing* 67 (avril) 89-105.
- Azer, Alison. 2003. « The Changing Corporate Landscape and Its Effect on Charitable Giving ». Canadian Centre for Social Entrepreneurship, University of Alberta, janvier.

- Badelt, Christoph. 1990. « Institutionnal Choice and the Nonprofit Sector ». Dans Helmut K. Anheier et Wolfgang Seibel, dir., *The Third Sector Comparative studies of Nonprofit Organizations*. Berlin : Walter de Gruyter, 53-63.
- Banting, Keith et Kathy Brock. 2001. « The impact of change in the funding environment of Nonprofit Organizations » dans *The Nonprofit sector and Governement in a New Century*, Montréal : School of Policy Studies.
- Bellenger, Lionel et Marie-Josée Couchaere. 1990. *Les techniques de questionnement : savoir poser les bonnes questions*. Issy-les-Moulineaux : ESF éditeur.
- Besser, Terry L. et Nancy J. Miller. 2004. « The Risks of Enlightened Self Interest: Small Businesses and Support for Community ». *Business & Society* 43(no.4, décembre): 398-425.
- Blanchet, Alain. 1991. *Dire et faire dire*. Paris : Armand Colin.
- Bourdieu, Jérôme, Johan Heilbron et Bénédicte Reynaud. 2003. « Les structures sociales de la finance ». *Actes de la recherche en sciences sociales*, Éditions du Seuil 146-147 (no.1-2) 3-7.
- Brammer, Stephen et Andrew Millington. 2006. « Firm size, organizational visibility and corporate philanthropy: an empirical analysis », *Business Ethics: A European Review* 15 (no.1, janvier): 6-18.
- Brown, David A.H., Debra L. Brown et Vanessa Anastasopoulos. 2002. *Women on Boards: Not Just the Right Thing ... But the "Bright" Thing* (Report 341-02). Ottawa: The Conference Board of Canada, mai.

- Brown, William A. 2002. « Inclusive Governance Practices in Nonprofit Organizations and Implications for Practice ». *Nonprofit Management & Leadership* 12 (no.4, été) 369-385.
- Buchholtz, Ann K., Allen C. Amason et Matthew A. Rutherford. 1999. « Beyond Resources The Mediating Effect of Top Management Discretion and Values on Corporate Philanthropy ». *Business & Society* 38 (no.2, juin) 167-187.
- Burke, Lee et Jeanne M. Logsdon. 1996. « How Corporate Social Responsibility Pays Off ». *Long Range Planning* 29 (no.4) 495-502.
- Canadian Council for International Co-operation. 2001. *Bridges or Walls? Making Our Choices on Private Sector Engagement*. Ottawa: Canadian Council for International Co-operation.
- Carlson, Neil. 2000. « Enlightened Investment or Excessive Intrusion? ». *The Grantmanship Center Magazine*. En ligne.
www.tgci.com/magazine/Enlightened%20Investment%20or%20Excessive%20Intrusion.pdf (consulté 20 mai 2009), 2-3.
- Coffey, Betty et Gerald E. Fryxell. 1991. « Institutional Ownership of Stock and Dimensions of Corporate Social Performance: An Empirical Examination », *Journal of Business Ethics* 10 (no.6, juin): 437-444.
- Coffey, Betty S. et Jia Wang. 1998. « Board Diversity and Managerial Control as Predictors of Corporate Social Performance ». *Journal of Business Ethics* 17 (no.14, octobre): 1595-1603.
- Comeau, Yvan, dir. 2002. *Les effets du financement étatique sur les organismes communautaires : Le cas du Fonds de lutte contre la pauvreté*. Sillery : Éditions Sylvain Harvey.

Committee Encouraging Corporate Philanthropy (CECP). *Global Leaders : Confronting a Crucial Decision, Executive Report February 2009*. En ligne. http://www.corporatephilanthropy.org/pdfs/board_of_boards/CECP_BoardofBoards2009.pdf (site consulté le 5 juin 2009).

Dart, Raymond. 2004. « Being “Business-Like” in a Nonprofit Organization: A Grounded and Inductive Typology ». *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 33 (no.2, juin) 290-310.

DiMaggio, Paul J., Helmut K. Anheier. 1990. « The Sociology of Nonprofit Organizations and Sectors », *Annual Review of Sociology* 16, 137-159.

Dunn, Paul. 2004. « Professional Corporate Donation Programs in Canada: An Exploratory Study ». *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 33 (no.2, juin) 334-345

Easwaramoorthy, M., Cathy Barr, Glenn Gumulka et Lisa Hartford. 2006. *Business Support for Charities and Nonprofits* (Research Bulletin). Imagine Canada 13 (no.2).

Eikenberry, Angela M. 2003. *Promoting Philanthropy and Substantive Democracy*. University of Nebraska at Omaha School of Public Administration.

Eikenberry, Angela M. et Jodie Drapal Kluver. 2004. « The Marketization of the Nonprofit Sector: Civil Society at Risk? ». *Public Administration Review* 64 (no.2, mars-avril) 132-140.

Eikenberry, Angela M. et Patricia Mooney Nickel. 2006. « Towards a Critical Social Theory of Philanthropy in an Era of Governance ». Blacksburg : Unpublished manuscript, Virginia Tech.

- Enjolras, Bernard. 2006. *Formes institutionnelles et changements institutionnels: le cas de la marchandisation des associations*. Thèse au doctorat en sociologie. Université du Québec à Montréal.
- Fischer, Marilyn. 2000. *Ethical Decision Making in Fund Raising*. New York : John Wiley & Sons.
- Florini, Ann. 2003. « Business and Global Governance: The Growing Role of Corporate Codes of Conduct ». *Brookings Review* 21 (printemps) 4-9.
- Fondation de l'Université Concordia. 2008. *Rapport annuel 2007-2008*. Montréal : Université Concordia.
- Froelich, Karen A. 1999. « Diversification of Revenue Strategies: Evolving Resource Dependence in Nonprofit Organizations », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 28 (no. 3, septembre) 246-268.
- Froelich, Karen A. 1999. « Diversification of Revenue Strategies: Evolving Resource Dependence in Nonprofit Organizations ». *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 28 (no.3, septembre) 246-268.
- Galaskiewicz, Joseph et Ronald S. Burl. 1991. « Interorganization Contagion in Corporate Philanthropy ». *Administrative Science Quarterly* 36: 88-105.
- Godbout, Jacques T. 2000. *Le don, la dette et l'identité*. Montréal : Boréal.
- Godbout, Jacques T. 2007. *Ce qui circule entre nous*, Paris : Éditions du Seuil, coll. La couleur des idées.

- Goldenberg, Mark. 2006. *Building Blocks for Strong Communities*. Research report prepared for Human Resources and Social Development Canada. Ottawa: Imagine Canada et Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques.
- Gose, Ben. 2003. « A Revolution Was Ventured, But What Did It Gain? », *The Chronicle of Philanthropy*. En ligne. <http://philanthropy.com/premium/articles/v15/i21/21000601.htm> (consulté le 20 mai 2009).
- Hager, Mark A., Thomas Pollack et Patrick Rooney. 2000. « Variations in Overhead and Fundraising Efficiency Measures: The Influence of Size, Age, and Subsector ». Overhead Cost Study Working Paper. Washington: D.C. National Center for Charitable Statistics.
- Hall, Michael H., Cathy W. Barr, M. Easwaramoorthy, S. Wojciech Sokolowski et Lester M. Salamon. 2005. *Analyse comparative du secteur sans but lucratif et bénévole du Canada*. Toronto : Imagine Canada.
- Hall, Michael H., M. Easwaramoorthy et Wynne Sandler. 2007. *Contributions des entreprises aux collectivités canadiennes: Constatations d'une étude qualitative des pratiques en vigueur*. Toronto-Ottawa-Calgary : Imagine Canada.
- Hewa, Soma. 1997. « The Protestant Ethic and Rockefeller Benevolence: The Religious Impulse in American Philanthropy ». *Journal for the Theory of Social Behavior* 27 (no.4): 419-452.
- Hoang , Charles et Marie-France Turcotte. 1992. *Qui donne quoi à qui et pourquoi? Les contributions corporatives aux OSBL*. Montréal : Université du Québec à Montréal, Chaire Seagram en gestion des organismes sans but lucratif.

- Husted, Bryan W. 2003. « Governance Choices for Corporate Social Responsibility: to Contribute, Collaborate or Internalize? ». *Long Range Planning* 36 (no.5, octobre) 481-498.
- Hyojin, Kim. 2002. « Branding of nonprofit organizations ». *LBJ Journal of Public Affairs* XIV (printemps) 47-57.
- Kressner Cobb, Nina. 2002. « The New Philanthropy: Its Impact on Funding Arts and Culture ». *The Journal of Arts Management, Law, and Society* 32 (été) 125-143.
- Leat, Diana, « Voluntary Organizations and Accountability : Theory and Practice ». Dans Helmut K. Anheier et Wolfgang Seibel, dir., *The Third Sector Comparative studies of Nonprofit Organizations*. Berlin : Walter de Gruyter, 141-153.
- Lichtenstein, Donald R., Minette E. Drumwright, & Bridgette M. Braig. 2004. « The Effect of Corporate Social Responsibility on Customer Donations to Corporate Supported Nonprofits ». *Journal of Marketing* 68 (octobre) 16–32.
- Maru File, Karen et Russ Alan Prince. 1998. « Cause Related Marketing and Corporate Philanthropy in the Privately Held Enterprise ». *Journal of Business Ethics* 17 (no.14, octobre) 1529-1539.
- Mcfarlan, F. Warren. 1999. « Working on Nonprofit Boards: Don't Assume the Shoe Fits ». *Harvard Business Review* 77 (no.6, novembre-décembre) 64-80.
- McGill University. *Making History : McGill's report on private giving*. Fall 2008. Montréal : McGill University.

- Montminy, Paul. 1996. *La fondatigue : le financement des organismes sans but lucratif*. Montréal : Éditions D.P.R.M., Montréal
- Moon, Jeremy. 2002. « The Social Responsibility of Business and New Governance ». *Government and Opposition* 37 (no.3): 385-408.
- Mooney Nickel, Patricia et Angela Eikenberry. 2006. « The discourse of Marketized Philanthropy in Fast Capitalism ». Blacksburg: Unpublished Manuscript, Virginia Tech.
- Mullen, Jennifer. 1997. « Performance-Based Corporate Philanthropy: How "Giving Smart" Can Further Corporate Goals ». *Public Relations Quarterly* 42 (été) 42-48.
- Orhangazi, Özgür. 2008. « Financialisation and capital accumulation in the non-financial corporate sector: A theoretical and empirical investigation on the US economy: 1973–2003 ». *Cambridge Journal of Economics* 32 (no.6) 863-886.
- Parker, Martha. 1999. *Partnerships : Profits and Not-for-Profits Together*. Edmonton: Muttart Foundation Fellowship Project.
- Paul Dunn. 2004. « Professional Corporate Donation Programs in Canada: An Exploratory Study ». *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 33 (no.2, juin): 334-345.
- Piotte, Jean-Marc. 1999. *Les grands penseurs du monde occidental*. Fides.
- Porter, Michael E. et Mark R. Kramer. 1999. « Philanthropy's New Agenda : Creating Value ». *Harvard Business Review* 77 (no.6, novembre - décembre) 121-130.

Porter, Michael E. et Mark R. Kramer. 2002. « The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy ». *Harvard Business Review* 80 (no.12, décembre) 56-69.

Québec. Commission des finances publiques. 2002. *Responsabilité sociale des entreprises et investissement responsable*. Québec : Assemblée nationale, mai.

Raiborn, Cecily, Antoinette Green, Lyudmila Todorova, Tony Trapani et Wilborne E. Watson. 2003. « Corporate Philanthropy: When Is Giving Effective? », *The Journal of Corporate Accounting & Finance* 15 (no.1) 47-54.

Robertson, Stephanie. 2006. *La mesure de ce qui compte*. Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie.

Rondinelli, Dennis A. et Ted London. 2001. *Partnering for Sustainability: Managing Nonprofit Organization-Corporate Environmental Alliances*. Washington: Nonprofit Sector Research Fund-Working Paper Series, The Aspen Institute.

Saiia, David A., Archie B. Carroll et Ann K. Buchholtz. 2003. « Philanthropy as Strategy: When Corporate Charity “Begins at Home” », *Business & Society* 42 (no.2, juin) 169-201.

Schacter, Mark. 2000. *Altruism, Opportunism and Points in Between : Trends and Practices in Corporate Social Responsibility*. Ottawa: Institute On Governance.

Scott , Jason A. 2001. *New Economy, New Philanthropy*. Washington D.C. : National Committee for Responsive Philanthropy.

- Scott, Katherine. 2003. *Le financement, ça compte : l'impact du nouveau régime de financement au Canada sur les organismes bénévoles et communautaires à but non lucratif*. Conseil canadien de développement social.
- Seibel, Wolfgang. 1990. « Institutionnal Choice and the Nonprofit Sector ». Dans Helmut K. Anheier et Wolfgang Seibel, dir., *The Third Sector Comparative studies of Nonprofit Organizations*. Berlin : Walter de Gruyter, 107-121.
- Seifert, Bruce, Sara A. Morris et Barbara R. Bartkus. 2004. « Having, Giving, and Getting: Slack Resources, Corporate Philanthropy, and Firm Financial Performance ». *Business & Society* 43 (no.2, juin) 135-161.
- Shah, Sapna, Guy Morgan et Steven A. Rochlin. 2006. *Adding it up 2004: The Corporate Giving Standard*. Chestnut Hill : The Center for Corporate Citizenship at Boston College.
- Shaw, Bill et Frederick R. Post. 1993. « A Moral Basis for Corporate Philanthropy », *Journal of Business Ethics* 12 (no.10, octobre): 745-751.
- Simon, Françoise L. 1995.« Global corporate philanthropy: a strategic framework ». *International Marketing Review* 12 (no.4) 20-37.
- Smith, Anne. 2003. *The Dance: Seeking, Administering and Accounting for funding in the Voluntary Sector*. Edmonton : The Muttart Fellowships.
- Steane, Peter D. et Michael Christie. 2001. « Nonprofit Boards in Australia: a distinctive governance approach ». *Corporate Governance: An International Review* 9 (no.1) 48-58.

- Stockhammer, Engelbert. 2004. « Financialisation and the slowdown of accumulation ». *Cambridge Journal of Economics* 28 (no.5) 719-741.
- Tuxworth, Ben et Florian Sommer. 2003. *Fair Exchange? Measuring the impact of not-for-profit partnerships*. Cheltenham: Forum for the Future, juin.
- Université de Montréal. *Rapport annuel 2008*. 2008. Montréal : Université de Montréal.
- Varadarajan, P. Rajan et Anil Menon. 1988. « Cause Related marketing : a Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy ». *Journal of Marketing* 52 (juillet) 60-76.
- Viederman, Stephen. 2002. « The Future of Philanthropy ». *Souls* 4 (no.1, janvier) 35-40.
- Wagner, Lilya. 2002. « The 'new' donor: Creation or evolution? ». *International Journal of Nonprofit and Voluntary sector Marketing* 7 (no.4) 343-352.
- Wang, Jia & Betty S. Coffey. 1992. « Board Composition and Corporate Philanthropy ». *Journal of Business Ethics* 11 (no. 10, octobre) 771-778.
- Weisbrod, Burton A. 1997. « The Future of the Nonprofit Sector: Its Entwining with Private Enterprise and Government ». *Journal of Policy Analysis and Management* 16 (no.4) 541-555.
- Williams, Robert J. 2003. « Women on Corporate Boards of Directors and their Influence on Corporate Philanthropy ». *Journal of Business Ethics* 42 (no. 1, janvier) 1-10.

- Wolfe, Michael. 2002. *New Money, New Demands: The Impact of the Venture Philanthropist*. McGill – McConnell Program for National Voluntary Sector Leaders, septembre.
- Young, Dennis R. 2001. « Organizational Identity and the Structure of Nonprofit Umbrella Associations ». *Nonprofit Management & Leadership* 11 (no.3) 289-304.
- Young, Dennis R. 2001. « Organizational Identity in Nonprofit Organizations: Strategic and Structural Implications ». *Nonprofit Management & Leadership* 12 (no. 2, hiver) 139-157.
- Young, Dennis R. 2001. « Organizational Identity in Nonprofit Organizations: Strategic and Structural Implications ». *Nonprofit Management & Leadership* 12 (no.2, hiver) 139-147.
- Young, Dennis R. 2002. « The influence of business on nonprofit organizations and the complexity of nonprofit accountability ». *American Review of Public Administration* 32 (no.1, mars) 3-19.
- Young, Dennis R., 2002. « The Influence of Business on Nonprofit Organizations and the Complexity of Nonprofit Accountability ». *American Review of Public Administration* 32 (no. 1, mars) 3-19.
- Youssofzai, Fahim. 2000. « La gestion stratégique des organisations-non-productrices-de-profit : une revue de littérature théorique sur les NPO » (cahier de recherche no. 0005). Montréal. Collectif de recherche sur les innovations sociales dans les entreprises et les syndicats.
- Yvan Comeau, dir. 2002. *Les effets du financement étatique sur les organismes communautaires : Le cas du Fonds de lutte contre la pauvreté*. Sillery : Éditions Sylvain Harvey.

Zimmerman, Brenda et Raymond Dart. 1998. *Charities Doing Commercial Ventures: Societal and Organizational Implications*. Trillium Foundation & Canadian Policy Research Networks Inc.

« Measure for Measure : Celebrating the LBG's first ten years ». 2004. Londres: LBG.