

***Collection***  
***Études théoriques***

no **ET1104**

**Une étude exploratoire de  
l'influence des bailleurs de  
fonds sur les missions de deux  
organismes dans le secteur du  
logement communautaire**

Louise Briand  
Manon Chartrand  
Nathalie Sauvé

Mai 2011



Cahiers du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES)

Collection Études théoriques - n° ET1104

**« Une étude exploratoire de l'influence des bailleurs de fonds sur les missions de deux organismes dans le secteur du logement communautaire »**

Louise Briand, Manon Chartrand, Nathalie Sauvé

**ISBN : 978-2-89605-317-9**

Dépôt légal : Mai 2011

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

Bibliothèque et Archives nationales du Canada

## PRÉSENTATION DU CRISES

Notre Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) est une organisation interuniversitaire qui étudie et analyse principalement « les innovations et les transformations sociales ».

Une innovation sociale est une intervention initiée par des acteurs sociaux pour répondre à une aspiration, subvenir à un besoin, apporter une solution ou profiter d'une opportunité d'action afin de modifier des relations sociales, de transformer un cadre d'action ou de proposer de nouvelles orientations culturelles.

En se combinant, les innovations peuvent avoir à long terme une efficacité sociale qui dépasse le cadre du projet initial (entreprises, associations, etc.) et représenter un enjeu qui questionne les grands équilibres sociétaux. Elles deviennent alors une source de transformations sociales et peuvent contribuer à l'émergence de nouveaux modèles de développement.

Les chercheurs du CRISES étudient les innovations sociales à partir de trois axes complémentaires : le territoire, les conditions de vie et le travail et l'emploi.

### Axe innovations sociales, développement et territoire

- Les membres de l'axe innovations sociales, développement et territoire s'intéressent à la régulation, aux arrangements organisationnels et institutionnels, aux pratiques et stratégies d'acteurs socio-économiques qui ont une conséquence sur le développement des collectivités et des territoires. Ils étudient les entreprises et les organisations (privées, publiques, coopératives et associatives) ainsi que leurs interrelations, les réseaux d'acteurs, les systèmes d'innovation, les modalités de gouvernance et les stratégies qui contribuent au développement durable des collectivités et des territoires.

### Axe innovations sociales et conditions de vie

- Les membres de l'axe innovations sociales et conditions de vie repèrent et analysent des innovations sociales visant l'amélioration des conditions de vie, notamment en ce qui concerne la consommation, l'emploi du temps, l'environnement familial, l'insertion sur le marché du travail, l'habitat, les revenus, la santé et la sécurité des personnes. Ces innovations se situent, généralement, à la jonction des politiques publiques et des mouvements sociaux : services collectifs, pratiques de résistance, luttes populaires, nouvelles manières de produire et de consommer, etc.

## **Axes innovations sociales, travail et emploi**

- Les membres de l'axe innovations sociales, travail et emploi orientent leurs recherches vers l'organisation du travail, la régulation de l'emploi et la gouvernance des entreprises dans le secteur manufacturier, dans les services, dans la fonction publique et dans l'économie du savoir. Les travaux portent sur les dimensions organisationnelles et institutionnelles. Ils concernent tant les syndicats et les entreprises que les politiques publiques et s'intéressent à certaines thématiques comme les stratégies des acteurs, le partenariat, la gouvernance des entreprises, les nouveaux statuts d'emploi, le vieillissement au travail, l'équité en emploi et la formation.

## **LES ACTIVITÉS DU CRISES**

En plus de la conduite de nombreux projets de recherche, l'accueil de stagiaires postdoctoraux, la formation des étudiants, le CRISES organise une série de séminaires et de colloques qui permettent le partage et la diffusion de connaissances nouvelles. Les cahiers de recherche, le rapport annuel et la programmation des activités peuvent être consultés à partir de notre site Internet à l'adresse suivante : <http://www.cris.es.uqam.ca>.

**Juan-Luis Klein**  
Directeur

## **NOTES SUR LES AUTEURES**

**Louise BRIAND** est professeure au Département des sciences comptables de l'Université du Québec en Outaouais (UQO) et membre régulier du CRiSES.

**Manon CHARTRAND** est intervenante au Regroupement des OSBL d'habitation et d'hébergement avec support communautaire de l'Outaouais (ROHSCO).

**Nathalie SAUVÉ** est doctorante en relations industrielles à l'Université du Québec en Outaouais (UQO).



## TABLE DES MATIÈRES

TABLEAUX .....	IX
SCHÉMAS .....	X
RÉSUMÉ .....	XI
1. LE CADRE DE FINANCEMENT DES ORGANISMES SANS BUT LUCRATIF D'HABITATION (OSBL-H) ..	13
1.1. Mode de financement et reddition de comptes des entreprises .....	13
1.2. Financement des OSBL-H : des entreprises collectives qui relèvent des réseaux de l'habitation et de la santé et des services sociaux.....	13
1.2.1. Les OSBL-H des entreprises de l'économie sociale du secteur de l'habitation.....	13
1.2.2. Les OSBL-H : des organismes communautaires.....	15
1.2.3. Le financement du soutien communautaire pour les OSBL-H.....	16
1.3. Impact des bailleurs de fonds sur l'organisation.....	16
2. PERSPECTIVE THÉORIQUE .....	18
2.1. Vue d'ensemble.....	18
2.2. Évolution du cadre de financement des organismes communautaires .....	19
3. ÉTUDES DE CAS ET MÉTHODOLOGIE.....	21
3.1. Les Œuvres Isidore-Ostiguy et Mon Chez-Nous Inc. ....	21
3.1.1. Les Œuvres Isidore-Ostiguy .....	21
3.1.2. L'organisme Mon Chez-Nous Inc.....	22
3.2. Méthodologie de recherche, traitement des données et considérations éthiques .....	22
4. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....	24
4.1. Évolution des missions des organismes.....	24
4.1.1. La mission de OIO .....	24
4.1.2. La mission de MCN.....	25
4.1.3. Analyse de l'évolution des missions .....	26
4.2. Rapports annuels .....	28
4.3. États financiers .....	29

4.3.1. Sommaires des produits et des charges .....	29
4.3.2. Analyse des produits des deux organismes .....	34
4.4. Reddition de comptes.....	38
4.5. L'offre de logement et le soutien communautaire : des activités complémentaires mais un défi de taille.....	39
4.5.1. Le soutien communautaire et les approches cliniques .....	39
4.5.2. L'offre de logement et le soutien communautaire : des activités complémentaires qui s'inscrivent dans des cadres et logiques de fonctionnement disjoints.....	41
CONCLUSION .....	45
BIBLIOGRAPHIE .....	47



## TABLEAUX

Tableau 1 – Produits par bailleurs de fonds, Œuvres Isidore-Ostiguy (2000-2001 à 2007-2008) .....	30
Tableau 2 – Charges par objets de dépenses, Œuvres Isidore-Ostiguy (2000-2001 à 2007-2008) .....	31
Tableau 3 – Produits par bailleurs de fonds, Mon Chez-Nous Inc. (1998-1999 à 2007-2008) .....	32
Tableau 4 – Charges par objets de dépenses, Mon Chez-Nous Inc. (1998-1999 à 2007-2008) .....	33
Tableau 5 – Produits par bailleurs de fonds, en pourcentages, Œuvres Isidore-Ostiguy (2000-2001 à 2007-2008) .....	36
Tableau 6 – Produits par bailleurs de fonds, en pourcentages, Mon Chez-Nous Inc. (1998-1999 à 2007-2008) .....	37
Tableau 7 – Logement et soutien communautaires : caractéristiques des environnements .....	42

## SCHÉMAS

Schéma 1 - Aire de l'économie sociale .....43

Schéma 2 - Modélisation des activités de logement et soutien communautaires.....44

## RÉSUMÉ

*Cette recherche exploratoire s'intéresse à l'influence des bailleurs de fonds sur les orientations des entreprises collectives. Plus précisément, la recherche a cherché à déterminer si la mission et les objectifs poursuivis par deux organismes du secteur du logement communautaire ont été influencés par la structure de financement et les exigences des bailleurs de fonds en matière de reddition des comptes.*

*Les résultats de la recherche montrent que les organismes étudiés ont su garder le cap sur leurs missions dans le temps en dépit des objectifs et exigences des bailleurs de fonds. L'étude montre par ailleurs que les priorités des bailleurs de fonds ont été influencées par les organismes étudiés. Enfin, les résultats révèlent que les organismes qui poursuivent l'objectif de donner un logement aux personnes et celui de leur offrir du soutien sont entraînés dans des activités, des cadres et des logiques de fonctionnement disjointes.*

### **Mots clés :**

*Financement, bailleurs de fonds, organisme sans but lucratif, OSBL d'habitation, logement social, mission*



## **1. LE CADRE DE FINANCEMENT DES ORGANISMES SANS BUT LUCRATIF D'HABITATION (OSBL-H)**

### **1.1. Mode de financement et reddition de comptes des entreprises**

Il est généralement admis que les entreprises collectives doivent composer avec du financement à court terme, et que le financement dont elles bénéficient est couramment associé à la poursuite de projets à visées spécifiques. Les sources de financement des « activités de base » sont en quelque sorte taries. Il est de plus reconnu que le financement est toujours susceptible de disparaître à tout moment et ce même s'il comporte des exigences toujours plus grandes en matière de reddition des comptes (Scott, 2003). Il a de plus été observé que les politiques publiques et les bailleurs de fonds formulent des exigences qui peuvent être préjudiciables à la réalisation de la mission des entreprises collectives (Christensen et Ebrahim, 2006 ; Briand, Bellemare et Gravel 2006 ; Briand, Bellemare, Fréchette et Sauvé, 2007 ; Jones, 2007). À ce qui précède, s'ajoute l'idée que la bonne foi, la flexibilité, l'informel et l'engagement qui ont pendant longtemps guidé les gestionnaires de ces entreprises, ont cédé le pas à la planification, à l'imputabilité, aux choix stratégiques, à la performance sociale et économique (Herman et Renz, 2008). Bref, le portrait d'ensemble du financement des entreprises collectives s'avère plutôt sombre. Notre projet, qui s'inscrit dans la foulée de travaux visant à examiner les rapports entre les entreprises collectives et les bailleurs de fonds des secteurs public et privé, vise à étudier les conditions auxquelles sont assujettis deux organismes communautaires dans le secteur du logement communautaire, à les analyser afin de déterminer si les exigences sont susceptibles d'entraîner une dérive de la mission.

### **1.2. Financement des OSBL-H : des entreprises collectives qui relèvent des réseaux de l'habitation et de la santé et des services sociaux**

#### ***1.2.1. Les OSBL-H des entreprises de l'économie sociale du secteur de l'habitation***

L'appui à la construction de logements communautaires, voire la mise en œuvre de programmes gouvernementaux de logement social, est relativement récent au Canada et au Québec. Le logement public a d'abord été favorisé au début des années 1960 avec l'intervention de la Société centrale d'hypothèques et de logement (SCHL) pour le développement d'habitations à loyer modique (HLM) et de logements pour vétérans. Puis en 1973, le gouvernement canadien modifiait La Loi nationale de l'habitation pour permettre le développement de coopératives

d'habitation. Le gouvernement du Québec marque ensuite une première présence dans le domaine de l'habitation communautaire en 1977 avec le programme d'aide au logement populaire pour le démarrage de coopératives d'habitation (LOGIPOP). En 1994, le gouvernement fédéral se retire complètement du financement du logement. Le gouvernement du Québec intensifie sa présence dans le secteur en lançant en 1995 le programme expérimental d'achat-rénovation en coopératives et OSBL (PARCO) puis le programme AccèsLogis en 1997 : ces initiatives marquent le début de la création de logements sociaux communautaires.

Le secteur du logement communautaire est donc le fruit d'une régulation mixte, qui répond, en partie, aux signaux du marché, qui favorise l'accessibilité à une partie des résidents en canalisant des aides publiques, et qui s'appuie dans la société civile pour la prise en charge des organisations (Bouchard, 2004 :13).

Le programme AccèsLogis offre des logements locatifs à des ménages à revenus faible ou modeste (volet 1), à des personnes âgées en légère perte d'autonomie (volet 2) et à des personnes ayant des besoins particuliers de logements (volet 3). Pour la construction des habitations, les fonds gouvernementaux sont complétés par un apport du milieu en provenance, par exemple, de la municipalité, d'un organisme de charité ou de levées de fonds.

Les volets 2 et 3 du programme encouragent les OSBL-H et les coopératives à établir des partenariats pour l'élaboration des projets, la sélection des locataires et la dispensation de services et ce, afin de venir en aide aux locataires qui présentent des conditions particulières. Plus particulièrement, les logements qui sont créés dans le cadre des volets 2 et 3 du programme AccèsLogis sont destinés à des personnes aux prises avec des problèmes d'autonomie ou des difficultés d'ordre psycho-social parfois aigus visant, notamment, à contrer les effets de la désinstitutionalisation. Il est d'ailleurs de plus en plus reconnu que le logement social représente un déterminant de la santé pour les personnes ayant des problèmes sévères de santé mentale (Morin et Dorvil, 2008) ; un constat qui appelle à un questionnement de la responsabilité et du rôle de l'État dans le secteur du logement social.

Les OSBL-H qui s'adressent à des personnes vivant des problèmes de santé mentale constatent les effets pervers de la désinstitutionalisation massive. L'itinérance se présente aussi sous des formes de plus en plus lourdes et variées. L'État, pour sa part, n'a pas ou a trop peu modelé ses services à ces nouvelles réalités, principalement en ce qui a trait à l'insuffisance de ressources de suivis individuels dans la communauté (Dorvil et al. 1997).

Le portrait est clair et désolant : l'État a transféré des populations vulnérables dans la communauté sans ajuster ses services. Que l'on appelle ce transfert communautarisation des services, désinstitutionnalisation (santé mentale), virage ambulatoire (santé physique), virage milieu (délinquance, jeunesse), ces mots se traduisent inévitablement par la présence de personnes fragilisées dans la communauté et des lacunes quant à l'accessibilité aux services dont elles ont besoin et auxquels elles ont droit (Lalonde *et alia*, 2001).

### **1.2.2. Les OSBL-H : des organismes communautaires**

Les volets 2 et 3 du programme AccèsLogis ont donc confirmé le rôle des OSBL-H sur le territoire du soutien aux locataires. À leur mission première d'offre de logement, se greffe désormais la tâche d'offrir du soutien communautaire. Aujourd'hui plusieurs OSBL-H sont considérés davantage comme des organismes communautaires que des pourvoyeurs de logements. D'ailleurs le regroupement des OSBL-H, le réseau des OSBL d'habitation (RQOH), se distingue de ceux des coopératives et des offices municipaux d'habitation (OMH) de par les populations visées qui s'avèrent plus vulnérables au plan social (Morin, Richard et Cuierrier 2008 ; Dumais, Ducharme et Vermette, 2008).

Au Québec, les organismes communautaires sont définis dans la *Loi sur les services de santé et les services sociaux* : un organisme communautaire est « une personne morale constituée en vertu d'une loi du Québec à des fins non lucratives dont les affaires sont administrées par un conseil d'administration composé majoritairement d'utilisateurs des services de l'organisme ou de membres de la communauté qu'il dessert et dont les activités sont reliées au domaine de la santé et des services sociaux » (art. 334).

La loi reconnaît de plus que les organismes communautaires peuvent recevoir des subventions d'agences pour des services de soutien, d'aide, de prévention ou de sensibilisation dans le respect des critères d'admissibilité et d'attribution. Surtout, la loi reconnaît aux organismes communautaires le pouvoir de définir ses orientations, les services à offrir ainsi que les modes de livraison : « un organisme qui reçoit une subvention en vertu du présent article définit librement ses orientations, ses politiques et ses approches » (art. 335).

Les organismes communautaires aspirent donc à une plus grande légitimité sur le plan des orientations et repoussent l'idée de se voir confinés dans une fonction de livraison de programmes gouvernementaux. Les responsables des organismes communautaires revendiquent donc des enveloppes budgétaires récurrentes afin d'assurer la continuité et la

stabilité de leurs services ; surtout ils refusent de s'engager dans un rapport de dépendance à l'État en soumettant leurs activités aux priorités gouvernementales ou encore en morcelant leur action en fonction des cadres établis par des fonctionnaires publics (René et Belleau, 2001).

### ***1.2.3. Le financement du soutien communautaire pour les OSBL-H***

Tel que mentionné précédemment, les volets 2 et 3 du programme AccèsLogis Québec impliquent la prise en charge, par les OSBL-H, de personnes vivant avec des problèmes, qui requièrent du soutien communautaire.

C'est ainsi que le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) en est venu à financer certaines des interventions des OSBL-H auprès de locataires. Le Programme de soutien aux organismes communautaires (PSOC) du MSSS a notamment permis le financement de certains OSBL-H, particulièrement en Outaouais. Bien que le PSOC soit un programme centralisé, il appartient aux agences régionales de la santé et des services sociaux, implantées dans chacune des régions administratives du Québec, d'analyser les demandes et de faire les recommandations de subvention en tenant compte des prérogatives ministérielles, mais aussi des priorités régionales. En Outaouais, les OSBL-H font partie des priorités de l'Agence en matière de soutien aux organismes communautaires.

Enfin, dans une perspective plus régionale, il importe de signaler que l'Agence de la santé et des services sociaux de l'Outaouais administre également des programmes de subventions Canada/Québec, destinés aux OSBL-H sur la problématique de l'itinérance. En effet, en Outaouais, le logement communautaire constitue l'une des solutions privilégiées pour réduire la problématique de l'itinérance. Ainsi, depuis 2001, l'Agence a la responsabilité de gérer le programme Initiative de Partenariats en Action Communautaire (IPAC) qui vise à soutenir les organismes en itinérance. Les fonds associés à ce programme sont octroyés en tenant compte des priorités et des objectifs des collectivités en matière de lutte contre l'itinérance. Signalons que le programme IPAC a été remplacé en 2007 par le programme Initiative des partenariats de lutte à l'itinérance (IPLI), pierre angulaire de la Stratégie de partenariats de lutte à l'itinérance (SPLI).

## **1.3. Impact des bailleurs de fonds sur l'organisation**

Afin de poursuivre leurs opérations, les OSBL-H doivent renouveler à chaque année les demandes de financement. Certaines demandes concernent la mission de base des organismes,



d'autres sont liées à des projets spécifiques. Les employés des organismes sont confrontés à une insécurité continuelle de possibilité de non reconduction du financement et ils doivent investir beaucoup de temps à la recherche et à la demande de financement.

[...] le financement de l'organisation est la principale, sinon la plus importante, préoccupation des personnes qui le dirigent et qui y travaillent. Ces personnes doivent sans relâche chercher des moyens de financement, les diversifier autant que possible, composer avec les restrictions budgétaires (Deslauriers et Paquet, 2003 : 57).

La recherche et la préparation des demandes de financement requièrent beaucoup d'énergie : dans une étude publiée en 2001, 58 % des organismes sondés ont déclaré consacrer cinq jours-personnes par mois à la recherche de financement ; ce temps est consacré à diverses activités dont celles de compléter des formulaires, de rencontrer les organismes subventionnaires ou encore de rechercher de nouvelles sources de fonds (René et Belleau, 2001).

Dans certains organismes, l'instabilité du financement engendre un taux de roulement élevé chez le personnel et un certain déséquilibre entre les différentes catégories de travailleurs :

[...] le renforcement de l'équipe de travail que permet la stabilité risque d'avoir un effet pervers, à savoir une concentration du pouvoir entre les mains des travailleurs ; le rôle des militants-bénévoles et des participants dans le choix des activités comme dans leurs réalisations se trouve marginalisé (Duval *et alia*, 2005 : 79).

Finalement, la précarité du financement fragilise les organismes et, par conséquent, les conditions de travail des salariés.

## 2. PERSPECTIVE THÉORIQUE

### 2.1. Vue d'ensemble

La montée des organismes communautaires ne peut être interprétée uniquement comme un déversoir de la désinstitutionnalisation ou comme une conséquence du virage ambulatoire ou du virage milieu. Si les recherches ont davantage traité de l'influence de l'État sur les organismes communautaires, l'influence des organismes communautaires sur l'État semble néanmoins incontestable (Bourque, 2004).

[I]l y a une facette moins connue à cette histoire des relations État-secteur communautaire au Québec. Ce qui, d'un point de vue, être une « appropriation » du mouvement communautaire par l'État peut être perçu, d'un autre point de vue, comme l'influence du mouvement communautaire sur l'État (White, 2001).

C'est ainsi que des auteurs en viennent à parler d'un modèle de « co-construction » de l'État et du tiers secteur (Charpentier *et alia*, 2005 : 21), de « co-production publique » (problématisation de la participation des citoyens à la production des services et des politiques d'intérêt public) et de « co-construction des politiques » (coopération partenariale entre l'État et les acteurs du marché du travail et de la société civile) (Vaillancourt, 2008). Ce modèle partenarial serait répandu au Québec.

D'autres auteurs (Briand, Bellemare et Gravel, 2006) reconnaissent les enjeux de l'institutionnalisation du tiers secteur, mais ils suggèrent que l'institutionnalisation comporte non seulement des contraintes - en matière de reddition des comptes notamment - mais qu'elle est aussi porteuse d'opportunités pour la reconnaissance des entreprises collectives et des problématiques qui les animent.

Bref, la « dynamique paradoxale » du communautaire et des institutions (Lamoureux, 1994) semble bien réelle : les organismes communautaires répondent à des besoins qui ne trouvent pas de réponse dans les organisations institutionnelles traditionnelles. Mais, parce qu'ils offrent des services différents, voire nouveaux, à la population, les organismes communautaires forcent l'État à reconnaître leur pertinence.

La perspective théorique de cette étude considère ainsi que l'État n'exerce pas seul les tâches de régulation et de production de règles : les acteurs de la société civile les prennent en charge et ils

y projettent leurs intérêts corporatistes et, surtout, leur vision du bien commun (Lévesque *et alia*, 2000).

## 2.2. Évolution du cadre de financement des organismes communautaires

Appliquée au contexte spécifique des organismes communautaires, la perspective théorique requiert d'effectuer un bref retour historique du cadre de financement, afin de montrer l'influence du milieu communautaire sur l'évolution des politiques sociales au Québec. Dans les paragraphes qui suivent, nous traçons donc à grands traits un portrait des divers programmes de subventions qui se sont succédé depuis 1995.

En avril 1995, le gouvernement a annoncé la création du Secrétariat à l'action communautaire autonome (SACA). Cet organisme, rattaché directement au Conseil exécutif, administre un Fonds d'aide à l'action communautaire autonome qui puise ses sources à même les bénéfices tirées des sociétés publiques de jeux de hasard et d'argent. La création du SACA marquait le début d'une démarche formelle de reconnaissance de la contribution du milieu communautaire et bénévole au Québec.

La Marche des femmes du « *pain et des roses* », née en 1996 à l'initiative de la Fédération des femmes du Québec, ainsi que tous les événements qui ont mené à ce mouvement collectif semblent à l'origine de transformations sociales :

Une coalition de groupes de femmes, d'organismes de lutte contre la pauvreté et d'étudiants a convergé vers l'Assemblée nationale à Québec dans le cadre de la Marche du pain et des roses. Un an plus tard, au sommet socio-économique provincial de 1996, le secteur communautaire s'est vu offrir une place aux côtés du gouvernement, des entreprises et des syndicats à titre de partenaire influent. Bien que ce sommet et d'autres, plus récents, se définissent principalement comme des exercices orchestrés de recherche de consensus par le gouvernement québécois, il n'en reste pas moins qu'ils ont un impact réel, même limité, sur les politiques. Au sommet de 1996, le premier ministre du Québec a obtenu le consensus qu'il cherchait sur une politique de déficit zéro, mais le contingent communautaire a également été en mesure de faire des pressions sur l'État, le monde des affaires et le secteur syndical pour qu'ils acceptent de créer un Fonds de lutte contre la pauvreté destiné à l'investissement dans des programmes de création d'emplois pour les pauvres (White, 2001).

La Marche des femmes est devenue par la suite un mouvement mondial. « Véritable œuvre collective », le mouvement de la Marche mondiale a été en lice pour le prix Nobel de la paix en 2001 (Femmes en marche, 2002).

En 2002, un projet de loi est venu modifier la *Loi sur les services de santé et les services sociaux* en conférant de nouveaux pouvoirs de surveillance et d'enquête aux régies régionales sur les établissements (art. 415-415). La ligne d'autorité entre les régies régionales et les établissements s'en est trouvée profondément renforcée (Bourque, 2004 : 6). Par la suite, ce sont les structures du ministère de la Santé et des services sociaux qui ont fait l'objet d'une réorganisation majeure - une « entreprise de réingénierie » -, à la suite de l'élection du gouvernement libéral de Jean Charest en mars 2003. Ce moment aurait marqué l'amorce du passage d'un modèle de partenariat et de développement à un mode de gouvernance néo-libérale (Bouchard *et alia*, 2005).

Des changements ayant trait au rôle des établissements publics de première ligne, c'est-à-dire les centres de santé et de services sociaux, s'opèrent par ailleurs, tandis que l'entrée en vigueur de la loi 25 en décembre 2003 redéfinit leurs relations avec les organismes communautaires. Les régies régionales de santé et de services sociaux, mises en place en 1991, sont remplacées par des agences de développement de réseaux locaux et de services sociaux de santé. Il s'établit depuis une nouvelle réalité issue des orientations du gouvernement du Québec qui implique des changements de rôles des établissements publics de première ligne (Bourque, 2004).

Enfin, à la suite de « précisions sur la politique de soutien à domicile » (MSSS, 2004), le gouvernement opérationnalise les orientations de la politique et redéfinit les rapports sans équivoque entre les établissements publics et les organismes communautaires : « les nouveaux rapports verticaux entre les établissements publics et les organismes communautaires n'ont jamais été aussi clairement annoncés » (Bourque, 2004 : 12). Un planning social unilatéral, partant du haut vers le bas, s'est substituée à la fonction « mouvement social » tandis que s'opérait un changement de paradigme : un mode de « sélection régionalisée pour un processus bottom-up centralisé » (Gadille et Pestillier, 2009). Ainsi, après avoir évolué pendant un certain temps dans un « paradigme de la participation et de la concertation », les organismes communautaires seraient obligés d'assurer leur existence, d'année en année, dans un contexte d'« ententes de service » et de « coordination des ressources communautaires avec des rapports contractuels » (Bourque, 2004).

### 3. ÉTUDES DE CAS ET MÉTHODOLOGIE

#### 3.1. Les Œuvres Isidore-Ostiguy et Mon Chez-Nous Inc.

Deux OSBL d'habitation représentent les cas à l'étude : Les Œuvres Isidore-Ostiguy et Mon Chez-Nous. Ces deux organismes communautaires se situent à Gatineau dans la région de l'Outaouais.

##### 3.1.1. Les Œuvres Isidore-Ostiguy

L'organisme Les Œuvres Isidore-Ostiguy (OIO) a été incorporé en août 1997 en vertu de la troisième partie de la Loi sur les compagnies du Québec. OIO est aussi reconnu au titre d'organisme de bienfaisance enregistré par l'Agence du revenu du Canada.

La mission de l'organisme est de favoriser l'intégration à la communauté outaouaise, des personnes et des familles démunies. L'organisme réalise sa mission principalement en offrant du logement social avec support communautaire et en ciblant et en agissant sur les sources mêmes des multiples problématiques qui y sont reliées.

Depuis 2001, l'organisme offre également des logements à prix modiques, avec soutien communautaire, pour des personnes et familles itinérantes. On dénombre dix unités de logement permanent avec support communautaire, créées dans le cadre du volet 3 du programme AccèsLogis. L'organisme offre, de plus, six logements de transition/de dépannage, pour des durées de moins de six mois : trois unités sont localisées dans l'édifice de OIO ; les 3 autres sont situées dans des bâtiments gérés par l'organisme Mon Chez-Nous (une unité) et Logemen'occupe (2 unités)<sup>12</sup>.

---

<sup>1</sup> Dans ce texte, les entreprises collectives réfèrent à « toutes les formes de regroupement de personnes mobilisées par un engagement social quelconque sur le terrain économique » (Favreau, 2005) ; pour Favreau (2005), l'appellation « entreprises collectives » désigne en effet les coopératives, les organisations communautaires, les mutuelles, les associations, etc.

<sup>2</sup> Logemen'occupe est un organisme de défense collectif pour le droit au logement et un organisme de promotion du logement collectif et abordable.

### **3.1.2. L'organisme Mon Chez-Nous Inc.**

L'organisme Mon Chez-Nous Inc. (MCN) est un organisme communautaire d'habitation créé pour œuvrer auprès des personnes et familles à faible revenu et fragilisées. MCN est le tout premier projet du programme AccèsLogis en Outaouais. L'inauguration de sa phase 1 s'est faite en 1997, à une époque où rien ne se passait au chapitre du logement social :

Pour diverses raisons, le développement du logement coopératif a stagné au cours des années 1990 dans la région. À partir du milieu de cette décennie, ce sont plutôt des OSBL nouveau genre qui ont repris l'initiative des alternatives collectives, en offrant du logement avec support communautaire pour personnes ou ménages fragiles. En dépit d'une première étape de développement ralentie par la résistance des voisinages. Mon Chez-Nous a fini par s'implanter en retapant des bâtiments existants, dont plus récemment une ancienne maison de chambres. Au point de départ, avec sa Phase I (rue Laval), cette organisation a réhabilité un cinéma désaffecté. Dès l'implantation, Mon Chez-Nous est allé chercher l'appui du voisinage en l'invitant à participer à la démarche, en accordant à un porte-parole du milieu une place à son conseil d'administration, ce qui a contribué à briser les résistances. En plus de porter fruit en termes de stabilisation des personnes, cette expérience a, en quelque sorte, donné ses lettres de créance à ce genre d'intervention dans la région, tant auprès des autorités que de la population. Cette jonction entre cette organisation et le voisinage a assuré non seulement une reconnaissance sociale et institutionnelle de ce type de logement, mais elle aide sans doute à éviter la ghettoïsation des personnes fragiles, une condition essentielle à leur intégration dans la communauté (Boucher, 2004 : 50-51).

En 2010, l'organisme se déploie en quatre phases qui représentent autant de projets d'immeuble : l'édifice de la rue Laval pour personnes seules ; celui de la rue Malartic pour personnes seules et jeunes décrocheurs (2003) ; la rue Hamel pour personnes seules (2004) et le boulevard Maloney pour les familles (2009). Au total, l'organisme dispose de 77 unités de logement.

### **3.2. Méthodologie de recherche, traitement des données et considérations éthiques**

L'étude explore, à partir des deux cas qui viennent d'être présentés, l'influence des bailleurs de fonds sur leurs orientations. Elle vise à déterminer si la mission et les buts poursuivis par ces

organismes sont influencés par la structure de financement et les exigences des bailleurs de fonds en matière de reddition des comptes.

La collecte de données a été réalisée par le biais d'une analyse documentaire. Les contenus financiers et normatifs des rapports annuels et les états financiers des deux organismes (depuis le début de leur existence jusqu'en 2009), ainsi que quelques protocoles d'entente, ont fait l'objet d'une synthèse et d'une analyse. Les actifs et les sources de revenus dont disposent les deux organismes et les diverses obligations auxquelles ils sont soumis en matière de reddition des comptes ont été examinés. Le traitement des données a été effectué par compilation des données se retrouvant dans les rapports annuels dans un chiffrier électronique.

L'analyse documentaire a été enrichie par des données recueillies dans le cadre d'entrevues menées auprès d'informateurs du milieu. Deux premières entrevues non structurées ont eu lieu avec deux informateurs, un informateur pour chaque organisme, au cours du mois de mai 2008. Les objectifs et les étapes de la recherche ont été expliqués aux participants de même que les éléments d'éthique pertinents. Une entrevue non structurée consiste à donner libre cours aux propos des personnes interviewées tout en demeurant centré sur l'objet à l'étude. Les répondants ont pu s'exprimer en exposant leur avis sur les défis que présente le financement de leur organisme. Une entrevue a duré 40 minutes, l'autre 60 minutes.

Une fois cette mise en contexte réalisée auprès de chacun des organismes, l'enquête s'est poursuivie auprès de différents acteurs du milieu. Cinq entrevues de type semi dirigé ont été menées au cours de la période des mois de juin à octobre 2008. Des informateurs en provenance des organismes et des bailleurs de fonds ont mis en perspective les enjeux reliés au financement. Les entrevues ont été d'une durée variant entre une heure et une heure trente. Elles ont été enregistrées et ont été reproduites sous forme de verbatim. Finalement, une analyse de contenu a été réalisée à partir du logiciel N Vivo.

## 4. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

### 4.1. Évolution des missions des organismes

#### 4.1.1. La mission de OIO

En 2001-2002, l'énoncé de mission de OIO s'établissait comme suit :

Par l'insertion au logement, favoriser l'intégration à la société outaouaise des personnes et familles démunies sans logis ou mal-logées. Soutenir ces personnes et familles démunies dans une démarche de transition vers l'autonomie.

Objectifs :

- Permettre aux personnes et familles ciblées de développer, de se réapproprier ou de maintenir une certaine autonomie.
- Permettre à ces personnes et familles d'obtenir un logement propre, sécuritaire, permanent et à prix abordable.
- Favoriser le bien-être de ces personnes et de ces familles.

Sensibiliser la population outaouaise au vécu de ces personnes et familles, ainsi que sur l'importance de venir en aide à ceux et celles qui désirent s'inscrire dans une démarche de réinsertion.

(Rapport annuel OIO 2001-2002, p. 4)

L'analyse des rapports annuels et des états financiers a permis de constater que l'énoncé de mission d'OIO évolue peu dans le temps, mais dans les faits, nous observons que les activités conduites par OIO se transforment. À l'origine OIO visait principalement à agir d'intermédiaire entre les locataires et les locateurs (Rapport annuel OIO 2001-2002) ; en mai 2001, l'organisme ajoute à ses activités l'offre de logements communautaires à des personnes qui présentent des besoins particuliers ; à compter de 2002-2003, OIO offre des logements permanents et de dépannage et des activités de support communautaire en remplacement de services aux



locataires/locateurs. Enfin, comme le montre l'extrait qui suit, la clientèle visée a dû être révisée face au refus de la SHQ de financer uniquement du logement de dépannage.

Les Œuvres n'ont pas été créées pour être un OSBL d'habitation, les Œuvres ont été créées pour être un organisme communautaire pour offrir des services d'accompagnement et de soutien à des familles locataires en difficulté. [...] Ce qu'on souhaitait, c'était de réaliser un projet immobilier uniquement en logement de dépannage. Ce que la SHQ refuse. Ils ont accepté sur 13 [unités] de nous en accorder 2. Alors avec le reste des unités, on a fait 10 unités pour personnes seules.

#### ***4.1.2. La mission de MCN***

À ses origines, MCN se présente pour sa part comme un organisme de charité et son champ d'action est limité au territoire de l'Île de Hull. Surtout, le projet de Mon Chez-Nous mené par ses fondateurs était de fournir du support communautaire dans des projets de résidences gérés par d'autres organismes. Dans le premier rapport annuel de MCN, les fondateurs revendiquent d'ailleurs que des projets d'habitation voient le jour afin de pouvoir lancer leurs activités et offrir du soutien communautaire dans des projets de logement d'autres organismes.

Il ne reste qu'à arrimer cette intention [de prévention sociale et de promotion des réseaux sociaux] avec les programmations gouvernementales disponibles en matière d'habitation.

(MCN, Rapport annuel 1997/1998)

Or, aujourd'hui MCN est étroitement associé au développement de quatre projets immobiliers, dans les secteurs Hull et Gatineau de la Ville de Gatineau. En effet, les délais de construction se sont avérés tellement longs que les dirigeants ont décidé de s'engager dans le développement de projets de logement. En 1998, l'organisme lançait un premier projet de développement de logement social pourvu de support communautaire : 3 autres phases de développement verront le jour par la suite.

Au fil des années, l'énoncé de mission de MCN connaîtra donc quelques changements. D'abord l'offre de logement a été inscrite dans la mission. Un autre changement, effectué en 2000-2001, a pour sa part contribué à inscrire « les personnes seules fragiles et à faible revenu » dans la mission ; en 2002, la référence au territoire desservi a été retirée et l'objectif de « défense des droits fondamentaux » a été ajouté ; enfin, le dernier changement survenu en 2008-2009 a

permis d'inscrire les « familles » dans la liste des clientèles desservies et de préciser davantage le territoire d'intervention (Outaouais urbain).

D'une mission à vocation générale, la mission de MCN est devenue plus spécifique :

Mon Chez-Nous Inc. est un organisme sans but lucratif œuvrant en Outaouais urbain qui offre et gère des logements avec support communautaire accessibles financièrement et décents pour personnes et familles fragilisées autonomes à faible et modeste revenu vivant une situation d'itinérance ou à risque de le devenir.

(Procès-verbal AGS, 2009 : 2)

#### ***4.1.3. Analyse de l'évolution des missions***

Une première analyse nous permet de suggérer que les missions des organismes se sont inspirées des objectifs de programmes gouvernementaux. Ni les fondateurs de OIO, ni ceux de MCN n'avaient pour but d'offrir du logement : il appert donc que l'offre de logement social a été structurée par l'évolution des objectifs des programmes gouvernementaux, à la fois pour l'offre de logement, mais aussi dans le choix des clientèles visées.

[...] un organisme pourrait augmenter son volet personne âgée, alors qu'il s'agit d'un petit service, parce qu'on sait qu'il y aura beaucoup d'argent dans les prochaines années à venir.

Nous observons toutefois que les organismes maintiennent le cap sur leur raison d'être initiale et que leurs dirigeants arrivent à influencer les priorités gouvernementales. Nous avons notamment observé qu'OIO a contribué à l'introduction d'un nouveau type de logement subventionné (dépannage) qui est maintenant reconnu et financé par la Société d'habitation du Québec (SHQ).

Des efforts ont par ailleurs été déployés par les dirigeants de MCN pour faire reconnaître leur organisme par l'Agence de la santé et des services sociaux de l'Outaouais et sécuriser un financement récurrent comme en témoigne l'extrait d'entrevue qui suit :

Beaucoup de démarches sont faites auprès de l'agence pour faire accréditer Mon Chez-Nous pour aller chercher du financement, mais à ce moment-là, il y a de la

résistance, il y a une fermeture complète de la part des autorités de l'Agence de reconnaître la pertinence de financer un nouvel organisme, particulièrement dans le secteur du logement. La plupart des responsables pensent à ce moment-là que la lutte à l'itinérance ne passe que par le refuge.

Les efforts de MCN ont été concluants mais ils doivent être soutenus puisque, comme le souligne un informateur, les priorités de l'Agence de la santé et des services sociaux peuvent évoluer :

L'agence a comme responsabilité de reconnaître ou non la mission. Si la mission est inutile ou n'est plus prioritaire, on ne la finance plus et on en finance d'autres. On a le droit de le faire.

Tout en reconnaissant l'influence des bailleurs de fonds publics sur les missions des deux organismes étudiés, nous concluons qu'il serait réducteur d'y voir une dynamique strictement descendante dans laquelle les organismes communautaires seraient tenus de se conformer aux exigences des programmes établis. Enfin, nous observons que les exigences des bailleurs de fonds privés sont quant à elles plutôt limitées. Qu'il s'agisse d'institutions religieuses (Les frères Capucins et Les sœurs de la Charité d'Ottawa), de Centraide ou de la Chambre de commerce et d'industrie de l'Outaouais, les fonds ne sont généralement pas assortis de conditions quant à leur usage, ni même à des exigences de reddition :

Je dirais que c'est l'Agence de la santé et des services sociaux [qui a le plus d'influence sur l'organisme]. Le privé ne s'immisce pas trop dans nos affaires. Je remplis des demandes de subventions et ils savent ce que je fais et ils adhèrent à ça. À part ça, on signe le protocole d'entente et on respecte ça.

## 4.2. Rapports annuels

La structure d'ensemble des rapports annuels reste la même d'une année à l'autre. Nous observons que les rapports annuels contiennent beaucoup d'informations et que les textes que comportent chacune des sections des rapports sont composés de longs extraits qui sont reproduits d'année en année. L'identification et l'appréciation des faits saillants est donc difficile à saisir puisque les informations qualitatives qui pourraient s'avérer pertinentes se perdent dans un contenu statique.

Le fonds de lutte contre la pauvreté, un ancien programme du gouvernement du Québec, a permis l'embauche de premières ressources humaines, à la fois pour OIO que pour MCN. La recherche d'un financement permanent auprès du Secrétariat à l'action autonome (SACA) ou de la Régie régionale de la santé et des services sociaux de l'Outaouais (RRSSSO) sont alors entrepris sans succès. C'est grâce à des reconductions du Fonds de lutte contre la pauvreté et quelques apports du Centre local de développement que les organismes peuvent conserver des employés.

À titre d'exemple, les rapports annuels des premières années de MCN font état des diverses demandes de financement qui ont été refusées par des bailleurs de fonds (Régie régionale de la santé et des services sociaux de l'Outaouais, Centraide, SACA). Les rapports montrent par ailleurs que des commanditaires ont financé l'organisme en réaction à des urgences comme en témoigne cet extrait du rapport annuel de 2000-2001 :

Devant nos cris de détresse, nous avons reçu une aide de 20 000 \$ du CLD-CUO et de 5 000 \$ de la ministre Harel. Depuis plusieurs mois, nous avons participé à la démarche du programme fédéral IPAC. Grâce à nos luttes acharnées, nous aurons accès à un fond d'urgence de 41 000 jusqu'en mars 2002 (Rapport annuel MCN 2000-2001).

### **4.3. États financiers**

#### ***4.3.1. Sommaires des produits et des charges***

Les états financiers publiés dans les rapports annuels sont des rapports financiers à vocation générale. Les produits de l'état des résultats sont présentés par bailleurs de fonds et les charges par des objets de dépenses selon le cas.

Dans cette section, nous présentons d'abord en rafale les produits et les charges des deux organismes pour chacun des exercices financiers. Nous analyserons brièvement les produits par la suite.

Les tableaux qui suivent ont été établis à partir des données contenues dans les états financiers publiés par les organismes, depuis leur fondation (2000-2001 pour OIO ; 1997-1998 pour MCN), jusqu'en 2007-2008. Les données relatives aux produits (Tableau 1 et Tableau 4) sont présentées par bailleurs de fonds, regroupés en trois catégories : bailleurs de fonds publics, bailleurs de fonds privés, autofinancement. Les données relatives aux charges sont pour leur part présentées selon l'ordre alphabétique des objets de dépenses. Signalons qu'il n'est pas possible d'évaluer l'ampleur des différents programmes ou activités ou des organismes sur la base des états des résultats puisque les charges sont présentées par objets de dépenses. De plus, l'absence d'appariement des produits et des charges par activités ou par programmes (par exemple : location, soutien communautaire) ne nous permet pas d'apprécier l'influence des bailleurs de fonds sur la mission de l'organisme. Notre étude des charges se limite donc à en faire la synthèse (Tableau 2 et Tableau 3).

**Tableau 1 – Produits par bailleurs de fonds, Œuvres Isidore-Ostiguy (2000-2001 à 2007-2008)**

	2000-01	2001-02	2002-03	2003-04	2004-05	2005-06	2006-07	2007-08
<b>Bailleurs de fonds publics</b>								
Fonds de lutte à la pauvreté	15 000	82 631	25 299					
CLD		20 000	50 000					
Supplément au loyer		48 319	59 209	58 288	64 284	66 153	64 426	62 794
SHQ		35 909	60 717	26 371	25 800	25 263	24 156	23 563
DRH Canada	2 216	2 251	2 245	1 495	2 388	3 619	2 461	
Emploi Québec		9 949	3 050					
RRSSO/ASSSO			28 000	15 800	20 000	40 000	40 000	44 336
IPAC			50 555	106 953	118 860	128 144	90 684	93 309
Ville de Gatineau				12 000	4 000	4 000		
Contribution du milieu		8 593	7 655	5 614	4 585	3 744	3 057	2 497
Fonds développement social					14 400	5 000		
<b>Sous-total</b>	<b>17 216</b>	<b>207 652</b>	<b>286 730</b>	<b>226 521</b>	<b>254 317</b>	<b>275 923</b>	<b>224 784</b>	<b>226 499</b>
<b>Bailleurs de fonds privés</b>								
Centraide		40 000	41 145	42 408	49 311	46 696	46 806	66 893
Chambre immobilière					12 300	13 615	12 325	14 742
<b>Sous-total</b>	<b>0</b>	<b>40 000</b>	<b>41 145</b>	<b>42 408</b>	<b>61 611</b>	<b>60 311</b>	<b>59 131</b>	<b>81 635</b>
<b>Autofinancement</b>								
Loyer		41 869	39 509	40 090	35 568	33 699	35 426	37 503
Cotisation des membres	195	150	110	35				
Dons et autres revenus	5 631	18 689	48 066	32 474	23 877	13 201	19 153	22 853
<b>Sous-total</b>	<b>5 826</b>	<b>60 708</b>	<b>87 685</b>	<b>72 599</b>	<b>59 445</b>	<b>46 900</b>	<b>54 579</b>	<b>60 356</b>
<b>Total</b>	<b>23 042</b>	<b>308 360</b>	<b>415 560</b>	<b>341 528</b>	<b>375 373</b>	<b>383 134</b>	<b>338 494</b>	<b>368 490</b>

**Tableau 2 – Charges par objets de dépenses, Œuvres Isidore-Ostiguy (2000-2001 à 2007-2008)**

	2000-01	2001-02	2002-03	2003-04	2004-05	2005-06	2006-07	2007-08
Abonnements		95	193	201	201	326	205	530
Activités	2 709	2 622	6 620	1 763	3 066	2 019	1 600	1 465
Aide aux résidents et aux familles	1 767	3 303	30 200	8 978	6 075	2 197	1 100	1 624
Amortissement		49 173	52 330	48 594	48 405	45 944	44 632	43 323
Assurances	227	1 701	2 191	3 159	3 635	3 713	3 789	3 792
Bureau	2 347	5 658	9 746	4 124	4 785	4 483	4 195	5 200
Contrat de service		2 125	12 730	3 350	5 850	1 500	8 555	800
Cotisation et frais de participation		1 280	264	931	1 203	1 575	1 486	981
Créances irrécouvrables			1 040		5 881	3 065	2 707	2 606
Déplacement		2 486	6 060	4 904	2 900	2 100	1 524	3 346
Divers		243		121		94		16
Électricité		13 958	12 797	14 870	10 513	9 508	12 503	10 722
Entretien	391	9 544	12 313	5 634	16 098	5 582	24 314	16 159
Formation		4 754	1 568	20	1 025	897	939	528
Frais de gestion	1 195	11 920	12 625	12 000	6 200	5 805	5 993	7 535
Frais de représentation	1 851	198	448	0	1 235	1 275	996	924
Honoraires professionnels		2 290	1 673	1 737	1 975	4 268	7 137	8 994
Impôts fonciers		16 892	20 307	6 945	11 393	11 062	10 936	10 526
Intérêts et frais bancaires	534	566	1 443	374	319	52	138	153
Intérêts sur dette à long terme		51 146	51 574	50 440	48 516	46 592	40 266	38 240
Location d'équipement		1 056						
Loyer			2 762					
MCN-collaboration Centraide		20 000						
Permis et taxes publiques	403	436	786					
Publicité	1 838	1 171	901	209	927	901	1 108	881
Réserve de gestion		926	1 010	926	926	926	926	926
Réserve de remplacement		4 148	4 525	5 256	5 256	5 256	5 256	5 256
Salaires et avantages sociaux	9 222	90 924	163 319	162 360	177 924	169 730	157 031	178 900
Services publics	2 713	5 589	4 439	5 248	4 441	5 401	5 278	6 634
<b>Total</b>	<b>25 197</b>	<b>304 204</b>	<b>413 864</b>	<b>342 144</b>	<b>368 749</b>	<b>334 271</b>	<b>342 614</b>	<b>350 062</b>

**Tableau 3 – Produits par bailleurs de fonds, Mon Chez-Nous Inc. (1998-1999 à 2007-2008)**

	1998-99	1999-00	2000-01	2001-02	2002-03	2003-04	2004-05	2005-06	2006-07	2007-08
<b>Bailleurs de fonds publics</b>										
MSSS				15 000		50 132				
CLD	17 652	37 762	20 000	20 000	12 238					
Supplément au loyer		39 861	34 975	35 136	38 762	121 177	149 223	160 673	154 459	161 920
Bon d'emploi	2 208									
SHQ	12 966	38 897	48 897	38 897	38 897	119 059	145 287	102 136	102 137	61 035
DRH Canada/IPAC	2 082	2 216	2 251	43 780	114 643	154 723	239 680	227 440	187 389	143 819
RRSSO/ASSSO							20 000	86 666	131 429	85 779
Ville de Gatineau/Hull	1 008	11 842	7 913	7 877	7 964	4 700	9 400	9 400	9 358	9 400
Intérêts	400	25	221	20	68	899	152	1 005	5 645	529
IPLI/IPLI										40 071
Contribution du milieu	4 058	11 110	9 729	9 639	8 756	10 101	9 445	8 920	8 871	8 528
S.C.H.L.						392	785	785	785	785
Fonds de lutte à la pauvreté	73 510	45 049								
Emploi Québec		6 072	10 224							5 169
Fonds Jeunesse						33 939	22 738			
<b>Sous-total</b>	<b>113 884</b>	<b>192 834</b>	<b>134 210</b>	<b>170 349</b>	<b>221 328</b>	<b>495 122</b>	<b>596 710</b>	<b>597 025</b>	<b>600 073</b>	<b>517 035</b>
<b>Bailleur de fonds privé</b>										
Centraide			8 333	17 667	15 009	19 673	32 037	41 561	44 266	44 441
<b>Sous-total</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>8 333</b>	<b>17 667</b>	<b>15 009</b>	<b>19 673</b>	<b>32 037</b>	<b>41 561</b>	<b>44 266</b>	<b>44 441</b>
<b>Autofinancement</b>										
Cotisation des membres	95	130	95	45		5	10			
Loyers	17 198	42 832	46 625	48 484	49 263	138 274	175 470	172 825	175 375	179 083
Services Hamel							88 322	101 982	101 006	95 949
Dons et autres revenus	581	2 627	6 183	2 004	2 179	9 244	13 567	7 750	3 910	14 542
<b>Sous-total</b>	<b>17 874</b>	<b>45 589</b>	<b>52 903</b>	<b>50 533</b>	<b>51 442</b>	<b>147 523</b>	<b>277 369</b>	<b>282 557</b>	<b>280 291</b>	<b>289 574</b>
<b>Total</b>	<b>131 758</b>	<b>238 423</b>	<b>195 446</b>	<b>238 549</b>	<b>287 779</b>	<b>662 318</b>	<b>906 116</b>	<b>921 143</b>	<b>924 630</b>	<b>851 050</b>



**Tableau 4 – Charges par objets de dépenses, Mon Chez-Nous Inc. (1998-1999 à 2007-2008)**

	1998-99	1999-00	2000-01	2001-02	2002-03	2003-04	2004-05	2005-06	2006-07	2007-08
Abonnements	218	261	22	191	197	312	517	2 908	1 265	1 595
Activités	797	2 872	1 277	5 947	6 066	15 005	20 025	19 944	12 753	11 105
Aide au locataire						926	425	401		
Amortissement	17 508	42 567	41 254	41 768	42 080	156 389	181 551	172 355	107 683	28 112
Assemblée générale	128	138	54	509	415	605	328			
Assurances	686	1 048	1 485	1 736	2 930	6 409	10 075	9 789	11 246	10 457
Bureau	3 554	3 249	1 980	1 384	1 344	5 774	6 517	10 418	9 185	11 158
Conciergerie	2 075	4 800				5 319	6 940	1 083		
Contrat de service			11 375	10 898	0	404		0		
Cotisation et frais de participation	170	355	326	249	301	145	1 123	806	3 429	781
Déplacement	516	285	585	517	3 499	4 185	5 234	2 500	3 578	7 494
Développement de projets					13 179	10 125	2 586	2 543	2 343	
Divers			142	900		186	137			
Électricité	5 596	12 443	13 083	9 319	10 634	41 545	56 901	59 023	73 911	53 973
Entretien	1 435	5 005	3 384	5 748	5 159	31 047	26 714	36 319	39 046	31 569
Formation	79	156	175	420	1 025	304	4 509	1 363	3 732	2 927
Frais administratifs généraux						5 300	15 900	15 900	16 843	17 864
Frais de représentation	681	555	386	202	266	336				
Honoraires professionnels	5 056	5 450	8 266	9 397	6 096	6 485	4 242	11 220	15 447	5 581
Impôts fonciers	753	19 351	16 556	16 743	17 387	40 930	59 457	36 755	45 223	38 697
Intérêts et frais bancaires	403	171	213	350	337	72	103	901		445
Intérêts sur dette à long terme	18 121	46 815	45 289	43 680	41 978	101 026	78 358	79 595	147 537	135 966
Location de salles	30	35	35							
Location d'équipement	282									
Loyer	250				3 064					
Mauvaises créances				157	439	7 543	13 919	8 508	4 682	11 080
Nourriture					1 898	11 995				
Permis et taxes publiques	1 415	32	105		32	209	99			
Projet Val Tétrault				6 606						
Publicité	1 473	666		82		1 500				
Réserve de gestion et de remplacement	2 769	8 517	8 517	8 517	8 517	18 152	21 328	21 328	21 327	21 328
Salaires et avantages sociaux	71 756	76 684	66 087	75 897	136 927	170 957	252 167	302 027	303 761	342 258
Services Hamel							83 671	56 183	51 593	50 062
Services publics	980	2 287	3 140	5 716	6 359	4 725	1 158	8 264	20 057	18 383
TPS		1 904								
<b>Total</b>	<b>136 731</b>	<b>235 646</b>	<b>223 736</b>	<b>246 933</b>	<b>310 129</b>	<b>647 910</b>	<b>853 984</b>	<b>860 133</b>	<b>894 641</b>	<b>800 835</b>

### ***4.3.2. Analyse des produits des deux organismes***

Une analyse des sources de produits montre que les revenus proviennent principalement du Fonds de lutte contre la pauvreté au cours des premières années d'existence et ce, pour les deux organismes. Apparaissent par la suite, des produits du programme fédéral avec IPAC (IPLI à compter de 2007) ; se sont également ajoutés sporadiquement des produits de sources variées revenus associés pour une bonne part à des programmes d'employabilité.

L'année 2003 marque l'entrée en vigueur de la loi 25. Rappelons que cette loi introduisait un changement de rôle des établissements publics de première ligne et qu'elle marquait le remplacement des régies régionales de la santé et des services sociaux (RRSSS) par les agences de la santé et des services sociaux (ARSSS). Pour les organismes communautaires, la loi 25 comporte d'abord une réduction du financement en provenance du MSSS, qui sera relevé par la suite. Pour OIO, le financement du MSSS passe ainsi de 28 000 \$ en 2002-03 à 15 800 \$ en 2003-04. Puis il augmente légèrement en 2004-05 pour se stabiliser autour de 40 000 pour les 3 dernières années couvertes par l'étude. Pour MCN qui n'avait jamais bénéficié de fonds de la RRSSS, la loi 25 représente une nouvelle source de revenus. En effet, à compter de 2004-2005, MCN obtient des subventions dans le cadre du PSOC qui s'établissent d'abord à 20 000 \$ pour atteindre plus de 80 000 \$ pour les 3 années subséquentes.

La loi 25 n'aurait pas eu pour effet de circonscrire l'action des organismes communautaires mais plutôt de reconnaître les besoins et de les assister comme en témoigne cet extrait d'entrevue :

[...] le financement des organismes communautaires a explosé depuis que c'est au régional. Il y a une reconnaissance des besoins.

Il semble toutefois que le financement des OSBL-H a plafonné au cours des dernières années : « on n'a eu aucune augmentation par l'année passée, ni pour l'année qui est en cours, même pas d'indexation non plus ». Le plafonnement est attribué à une décision de l'ASSSO de financer, à même le PSOC, une organisation qui accapare une part importante de l'enveloppe sans toutefois être admissible.

[les décideurs de l'ASSSO] ont pris une décision de subventionner un organisme partenaire, qui n'est pas dans le programme PSOC, mais qui s'accapare de l'enveloppe de programme PSOC (220 000\$).

Pour les personnes interrogées, le PSOC s'avère un programme fourre-tout qui permet de financer ce qui est priorisé localement sans que ça ne soit vraiment l'objet du programme.

Il y a des organismes théoriquement autonomes, où on sait tous que ce n'est pas vrai [...]. Ça n'a pas d'affaire dans le PSOC, mais pour des raisons historiques, on les a mis là, parce que ça protège tout le monde.

Nous observons que le programme fédéral de lutte à l'itinérance (IPAC ou IPLI selon les années) a été particulièrement important pour le financement des activités d'OIO. OIO a en effet bénéficié d'un premier apport de 50 555 \$ en 2002-2003. Cet apport a doublé dès l'année subséquente (106 953 \$ en 2003-2004) et il se maintient à un niveau qui avoisine les 100 000 \$ pour chacun des 4 derniers exercices. L'impact de ce programme semble avoir été aussi substantiel pour MCN : il nous est toutefois impossible d'évaluer avec justesse la part des revenus qui lui sont attribuables puisque les montants obtenus dans le cadre du programme IPAC ont été regroupés avec les subventions de DRH Canada pour les exercices 2002-2003 à 2006-2007.

Le financement en provenance de la SHQ témoigne des écarts entre les deux organismes au chapitre du nombre d'unités de logement. Pour OIO, le nombre d'unités de logement s'établit à 13, contre 77 chez MCN. Conséquemment, le financement qu'a obtenu OIO de la SHQ a atteint un sommet de 60 717 \$ en 2002-2003, pour diminuer par la suite puisqu'il s'agit d'un financement dégressif (i.e. le financement est établi en fonction du remboursement de l'hypothèque). Pour MCN, la contribution de la SHQ s'établit également en fonction des paiements sur l'hypothèque. Toutefois, comme l'organisme a poursuivi le développement de projet immobilier jusqu'en 2004, la diminution des apports de la SHQ ne s'observe qu'à partir de l'année 2005-2006.

Nous observons par ailleurs que les bailleurs de fonds privés – Centraide notamment - ont un poids relatif très dissemblable pour l'un et l'autre des deux organismes étudiés. Nous observons de plus qu'OIO a connu une hausse substantielle du financement de Centraide en 2007-2008 (passant d'une moyenne de 46 000 \$ pour les 6 premières années à 66 893 \$ en 2007-2008). Dans le cas de MCN, le financement de Centraide tend à se stabiliser autour de 40 000 \$ par année pour toute la période étudiée.

Enfin, lorsque nous comparons l'évolution des produits exprimés en pourcentages (Tableau 5 et Tableau 6), nous observons que le développement immobilier transforme la structure de financement des organismes. Les tableaux montrent en effet que la proportion des produits obtenus de bailleurs publics diminue au gré du développement immobilier. La situation est particulièrement marquante pour MCN dont les fonds obtenus de bailleurs publics représentent 80,88 % des produits totaux en 1999-2000<sup>3</sup> contre 60,75 % en 2007-2008 et ce, en dépit de l'accroissement considérable des fonds obtenus de la SHQ et de DRH/IPAC notamment. En

---

<sup>3</sup> Nous évacuons toute comparaison avec l'exercice initial.



**Tableau 6 – Produits par bailleurs de fonds, en pourcentages, Mon Chez-Nous Inc.  
(1998-1999 à 2007-2008)**

	1998-99	1999-00	2000-01	2001-02	2002-03	2003-04	2004-05	2005-06	2006-07	2007-08
<b>Bailleurs de fonds publics</b>										
MSSS				6,29%		7,57%				
CLD	13,40%	15,84%	10,23%	8,38%	4,25%	0,00%				
Supplément au loyer		16,72%	17,89%	14,73%	13,47%	18,30%	16,47%	17,44%	16,70%	19,03%
Bon d'emploi	1,68%									
SHQ	9,84%	16,31%	25,02%	16,31%	13,52%	17,98%	16,03%	11,09%	11,05%	7,17%
DRH Canada/IPAC	1,58%	0,93%	1,15%	18,35%	39,84%	23,36%	26,45%	24,69%	20,27%	16,90%
RRSSO/ASSO							2,21%	9,41%	14,21%	10,08%
Ville de Gatineau/Hull	0,77%	4,97%	4,05%	3,30%	2,77%	0,71%	1,04%	1,02%	1,01%	1,10%
Intérêts	0,30%	0,01%	0,11%	0,01%	0,02%	0,14%	0,02%	0,11%	0,61%	0,06%
IPLI/IPLI										4,71%
Contribution du milieu	3,08%	4,66%	4,98%	4,04%	3,04%	1,53%	1,04%	0,97%	0,96%	1,00%
S.C.H.L.						0,06%	0,09%	0,09%	0,08%	0,09%
Fonds de lutte à la pauvreté	55,79%	18,89%								
Emploi Québec		2,55%	5,23%							0,61%
Fonds Jeunesse						5,12%	2,51%			0,00%
<b>Sous-total</b>	<b>86,43%</b>	<b>80,88%</b>	<b>68,67%</b>	<b>71,41%</b>	<b>76,91%</b>	<b>74,76%</b>	<b>65,85%</b>	<b>64,81%</b>	<b>64,90%</b>	<b>60,75%</b>
<b>Bailleur de fonds privé</b>										
Centraide			4,26%	7,41%	5,22%	2,97%	3,54%	4,51%	4,79%	5,22%
<b>Sous-total</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>4,26%</b>	<b>7,41%</b>	<b>5,22%</b>	<b>2,97%</b>	<b>3,54%</b>	<b>4,51%</b>	<b>4,79%</b>	<b>5,22%</b>
<b>Autofinancement</b>										
Cotisation des membres	0,07%	0,05%	0,05%	0,02%						
Loyers	13,05%	17,96%	23,86%	20,32%	17,12%	20,88%	19,37%	18,76%	18,97%	21,04%
Services Hamel	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	9,75%	11,07%	10,92%	11,27%
Dons et autres revenus	0,44%	1,10%	3,16%	0,84%	0,76%	1,40%	1,50%	0,84%	0,42%	1,71%
<b>Sous-total</b>	<b>13,57%</b>	<b>19,12%</b>	<b>27,07%</b>	<b>21,18%</b>	<b>17,88%</b>	<b>22,27%</b>	<b>30,61%</b>	<b>30,67%</b>	<b>30,31%</b>	<b>34,03%</b>
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Ainsi, MCN semble exercer une plus grande maîtrise sur son financement, voire sur sa situation financière, que l'organisme OIO qui présente une offre de logement réduite et un programme d'activités de soutien communautaire plus important. Il nous est toutefois impossible de conclure que les OSBL-H qui possèdent plus d'unités de logement sont moins dépendants de sources de financements aléatoires ou ponctuels. Il semble néanmoins que le financement des bâtiments est pour sa part davantage assuré que le financement au soutien communautaire et qu'il ouvre sur des sources de fonds publics (suppléments au loyer) et autonomes (loyer) plus importants, voire plus stables. Une étude plus poussée des produits et des charges par programmes permettrait de mieux comprendre le phénomène, mais rappelons que les données dont nous disposons dans le cadre de cette étude ne permettent pas de réaliser une telle analyse.

#### 4.4. Reddition de comptes

Les organismes doivent remettre périodiquement différentes statistiques aux bailleurs de fonds et compléter des rapports financiers ; lorsqu'il s'agit d'ententes Canada-Québec, la reddition de comptes est effectuée en double même s'il s'agit d'un financement conjoint et indivisible. Les demandes en matière de reddition des comptes occasionnent des investissements dans des outils de gestion et dans le temps consacré pour les satisfaire comme en témoignent cet extrait d'un rapport annuel et les propos d'un informateur :

Devant la demande de nos partenaires financiers de fournir de plus amples informations sur le résultat de nos actions, nous devons utiliser des outils de gestion plus spécialisés (Rapport annuel MCN 2004-2005).

C'est des grands formulaires à remplir à tous les mois. Avec les états financiers. C'est beaucoup d'heures de quelqu'un. Il faut rendre tellement de comptes, qu'il faut presque payer quelqu'un pour faire ce travail-là.

Les gestionnaires d'organisme considèrent que la reddition de comptes est trop importante et lourde sur le plan administratif, mais cet avis n'est pas nécessairement partagé par tous les bailleurs de fonds :

Les données qu'on demande rentrent toutes sur une seule page. Les données demandées sont tellement primaires, on ne se rend même pas aux nombres de couvertures données. Je mets au défi n'importe qui de me dire que c'est lourd. C'est vraiment peu de pages. La vérification des états financiers varie selon l'importance du financement.

Quoi qu'il en soit de l'appréciation de la lourdeur de la reddition de comptes, gestionnaires et bailleurs de fonds s'entendent pour dire que les demandes des bailleurs de fonds institutionnels sont parfois imprécises et qu'elles changent parfois et ce, sans avertissement.

Je n'ai pas de misère à faire de reddition de comptes, je trouve que c'est correct et que ça en prend. Services Canada ont décidé de changer leur reddition de comptes, sans nous en aviser, avec des statistiques complètement différentes. On nous a offert une formation pour nous montrer comment remplir ce beau formulaire-là. J'ai pris une journée de mon temps et j'ai rempli ça avec des membres de Services Canada. On m'appelle la semaine dernière pour me dire qu'ils veulent revenir sur ma reddition. On

a repris question par question et elle a tout changé mes chiffres. On met des « à peu près », parce qu'on est conscient qu'on n'a pas la réponse. C'est là-dessus que vous vous basez pour analyser le phénomène de l'itinérance et combien vous aller investir. Il n'y a pas un maudit bailleur de fonds qui nous demande la même affaire.

On leur demande toute une série de statistiques par année. On a changé le formulaire sans leur en parler, ce qui est notre erreur. Ils n'utilisaient pas les mêmes façons de présenter leurs statistiques.

#### **4.5. L'offre de logement et le soutien communautaire : des activités complémentaires mais un défi de taille**

MCN et OIO, en tant qu'OSBL-H, poursuivent deux objectifs distincts : d'une part, ils visent à permettre à des personnes fragilisées d'obtenir du logement propre, sécuritaire permanent et à prix abordable; d'autre part, ils visent à offrir du soutien communautaire à ces personnes afin de développer leur autonomie. Si l'insertion au logement et l'intégration sociale sont des objectifs indissociables pour les décideurs et intervenants du milieu, la conduite simultanée des deux catégories d'activités que ces objectifs requièrent (offre de logement et soutien communautaire) comporte pour sa part un grand défi en raison 1) de la confusion qui règne entre le soutien communautaire et les approches cliniques et, 2) de la distance qu'entretiennent les cadres et logiques de fonctionnement qui caractérisent le logement d'une part et le soutien communautaire d'autre part. Ces deux éléments sont explicités dans les sous-sections qui suivent.

##### ***4.5.1. Le soutien communautaire et les approches cliniques***

Il est souvent avancé que les OSBL-H ont été créés pour contrer le défaut de l'État à remodeler ses services à la suite de la désinstitutionnalisation massive et de la transformation de l'itinérance ; un phénomène qui se présente désormais « sous des formes de plus en plus lourdes et variées » (Dorvil *et alia*, 1997). Pour un informateur, la réalité se présente donc ainsi :

Ce qu'on s'aperçoit, c'est que l'État ne prend pas ses responsabilités et pellette dans la cour des groupes populaires, des bénévoles et de la philanthropie, des fondations de toute sorte.

Il arrive par conséquent, que le rôle assumé par les OSBL-H engendre parfois de la confusion chez les bailleurs de fonds et, parfois, au sein même de l'organisme.

Mon Chez-Nous n'est pas un organisme qui doit développer une approche clinique. Le fait de se retrouver financé par un organisme du réseau de la santé et des services sociaux comme les agences qui financent surtout des organismes communautaires qui interviennent dans une pratique souvent clinique, ça crée des attentes auprès d'un organisme comme Mon Chez-Nous, [des attentes] différentes de ce que cet organisme-là doit réaliser dans sa mission. [...] [sur la gestion des plaintes par l'ASSSO] On demande à un organisme comme Mon Chez-Nous, dans des recommandations ou des décisions qui sont rendues par le commissaire aux plaintes, on demande de mettre en œuvre des plans d'intervention qui se rapprochent plus du clinique que d'une intervention comme propriétaire.

Il appert donc que le rôle social des OSBL-H est parfois assimilé à un rôle clinique en dépit de la distinction qui existe entre un organisme communautaire et un établissement de santé. Pourtant comme le signalent Roy et Perron (2009), il existe « souvent une dichotomie entre ce qui est la responsabilité de l'habitation et ce qui est la responsabilité de la santé » (p. 128). Rappelons de plus que le Cadre de référence sur le soutien communautaire et logement social développé en 2007 par Perron et Roy réclamait la création d'un Comité national conjoint des partenaires du logement social et des agences et établissements, afin de définir ce qui relève du secteur de la santé et ce qui relève du secteur de la santé et des services sociaux notamment.

Bien que les locataires des volets 2 et 3 du programme Accès-Logis nécessitent certaines mesures de soutien communautaire, ces mesures ne sauraient se substituer aux soins offerts par les centres de soins hospitaliers comme le montre cet extrait d'entrevue.

Une de nos difficultés, c'est de faire comprendre c'est quoi l'itinérance, c'est quoi les situations, puis comment nous on fait du support communautaire, pas du clinique. Ce n'est pas la même chose du tout.



#### ***4.5.2. L'offre de logement et le soutien communautaire: des activités complémentaires qui s'inscrivent dans des cadres et logiques de fonctionnement disjoints***

Le mode d'intervention privilégié par MCN et OIO comporte une difficulté de taille à savoir celle de faire reconnaître la mission, et d'en assurer le financement, comme en font foi les extraits d'entrevue qui suivent :

C'est pour des gens itinérants ou à risque d'itinérance. Mais dans une perspective de sortir les gens de l'itinérance, c'est tout le concept du support communautaire qui est là. On offre un bon logement, mais [on offre] aussi un support communautaire pour sortir de l'itinérance. C'est tout cet aspect-là évidemment qui touche beaucoup le financement. Le support communautaire, c'est ça la grosse chose.

Puis il y en a qui ont dit : Depuis que je suis à Mon Chez-Nous, on ne me voit plus à l'urgence, plus en prison, ils ne me voient plus dans tous ces lieux-là. Ça, ça contribue à la richesse des choses. On a bien de la misère à faire chiffrer ça.

Quand, nous, on donne un logement aux personnes, qu'on leur donne un accompagnement, on allège le fardeau public.

Par ailleurs, l'offre combinée de logement et de soutien communautaires entraîne MCN et OIO dans des cadres et logiques de fonctionnement disjoints : « Le logement locatif communautaire répond à deux logiques distinctes bien que complémentaires : une logique d'association gestionnaire et une logique de programme public » (Bouchard et Gaudreault, 2008 : 126). En effet, la conduite des deux types d'activités signifie que les organismes opèrent dans deux secteurs d'activités distincts : celui de l'habitation et celui de la santé et des services sociaux. Cette double insertion des organismes comporte le potentiel de susciter un certain inconfort, l'inconfort de « l'entre deux chaises » (Drolet, 1998), puisque les deux catégories d'activités :

- font intervenir des bailleurs de fonds et des programmes de financements spécifiques qui ne sont pas arrimés les uns aux autres ;
- confèrent aux clientèles desservies des statuts qui sont potentiellement contradictoires et leur accordent des recours distincts ;
- comportent des critères de décision antinomiques avec pour résultat que les décisions technico-managériales de la logique « logement » (évincement d'un locataire par exemple)

s'opposent à des décisions éthiques, d'inclusion ou de démocratie de la logique « soutien » (aide à une personne en démarche de réinsertion).

Le Tableau 7 résume les caractéristiques des deux environnements.

**Tableau 7 – Logement et soutien communautaires : caractéristiques des environnements**

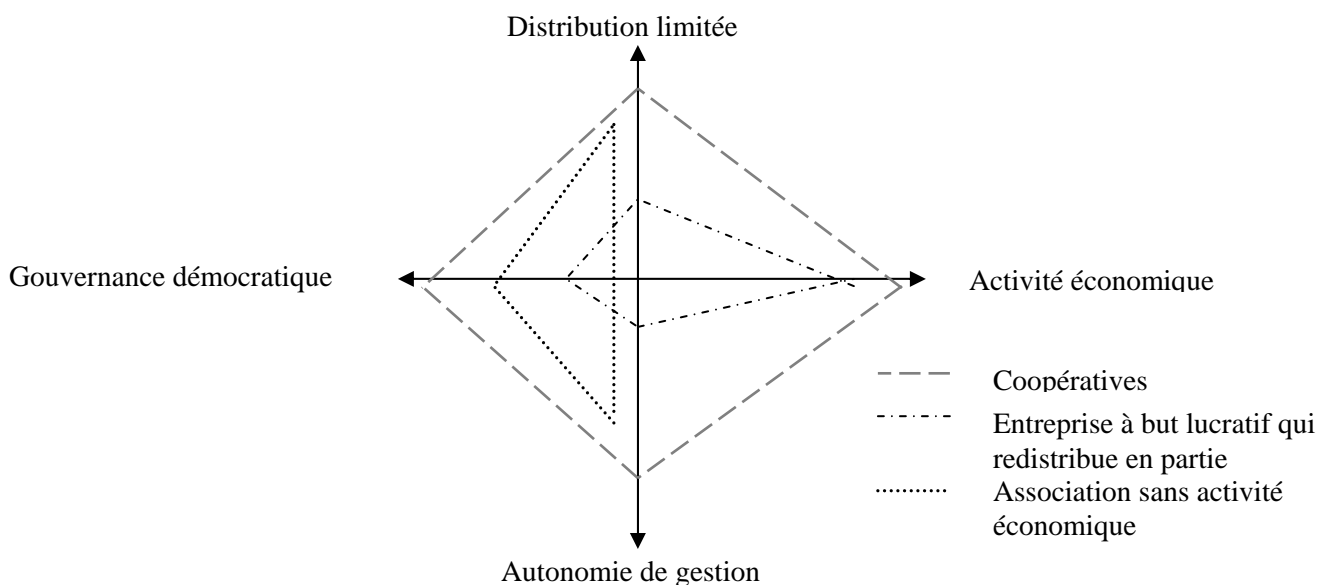
	<b>Logement communautaire</b>	<b>Soutien communautaire</b>
<b>Secteur d'activité</b>	Habitation	Santé et des services sociaux
<b>Ministère/organisme responsable</b>	Société d'habitation du Québec	Ministère de la santé et des services sociaux
<b>Subvention</b>	Financement de la brique (à la construction) Financement en complément à la capacité de payer du locataire (supplément au loyer versé par l'Office municipal d'habitation)	Financement à la mission (PSOC) Financement par projets (Fonds social)
	Certains programmes d'employabilité (Carrière-été, INSO, RÉSO, etc.) servent à la mise en œuvre des deux activités (location ou soutien communautaire)	
<b>Objet fourni</b>	Un logement communautaire	Une offre de service de soutien communautaire
<b>Cadre contractuel</b>	Le bail	L'entente de service
<b>Statut de la personne pour qui est destiné le produit ou le service</b>	Un locataire	Un usager ou bénéficiaire
<b>Recours de la personne en cas de litige</b>	Régie du logement (bureau des plaintes)	Agence de la santé et des services sociaux (commissaire aux plaintes)

Il semble que « l'entre deux chaises » trouve un certain écho dans la difficile circonscription du champ de l'économie sociale i.e. dans l'idée que les entreprises collectives se caractérisent par un double ancrage dans les sphères sociale et économique.

Les contradictions de la dynamique des activités de MCN et OIO sont par ailleurs éclairées par le modèle d'analyse développé par Bouchard, Ferraton et Michaud (2006). Selon ces auteurs, la qualification des entreprises collectives repose sur l'analyse de leurs pratiques et de leurs degrés d'institutionnalisation plutôt que sur une classification fondée sur les statuts juridiques qui brouille la lecture davantage qu'elle ne l'éclaire. Dans l'établissement de leur modèle, Bouchard, Ferraton et Michaud (2006) ont retenu quatre groupes de pratiques à savoir, l'autonomie de gestion, l'activité économique, la gouvernance démocratique, et la distribution limitée (partage des excédents). Ces pratiques, conçues comme des variables continues permettent de mesurer le

degré d'institutionnalisation des pratiques et d'illustrer la dynamique d'un organisme donné (Schéma 1).

**Schéma 1 - Aire de l'économie sociale**

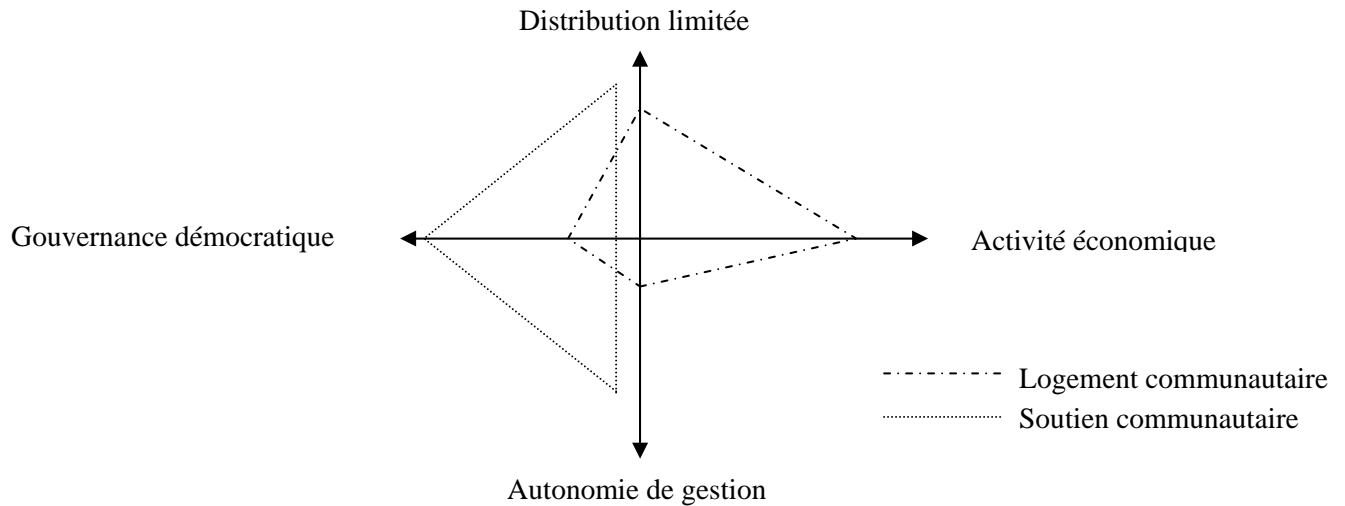


Source : Bouchard, Ferraton et Michaud (2006)

Lorsqu'on transpose les activités de MCN et OIO dans le modèle de Bouchard, Ferraton et Michaud (2006), on obtient un schéma montrant dans lequel les activités « logement » et « soutien » sont quasiment disjointes (Schéma 2). Le soutien communautaire offert en OSBL-H s'apparente à la réalité des associations sans activité économique, tandis que l'offre de logement communautaire ressemble davantage aux entreprises à but non lucratif qui redistribuent leurs surplus en partie.

Le schéma suggère par ailleurs que l'offre de logements communautaires se retrouve principalement dans la sphère de l'activité économique tandis que le soutien communautaire en est exclu. Le schéma montre également que la distribution limitée des surplus d'opération de la location de logements communautaires n'est pas compensée par une autonomie de gestion puisque des cadres réglementaires stricts circonscrivent les activités de location. Enfin, en ce qui a trait au soutien communautaire, nous observons qu'il est autonome dans sa gestion, mais qu'il demeure largement tributaire de la disponibilité des fonds, voire donc potentiellement structuré par les bailleurs de fonds.

### Schéma 2 – Modélisation des activités de logement et soutien communautaires



Adapté de Bouchard, Ferraton et Michaud (2006)

Le schéma est certes impressionniste puisque notre collecte de données n'a pas été orientée de manière à fournir des données pour mesurer les variables contenues dans le modèle. Nous croyons néanmoins que la distance que le schéma illustre entre les deux types d'activités trouve une certaine confirmation dans les données du Tableau 5 - dans lequel rappelons-le sont présentées les caractéristiques disjointes des environnements « logement » et « soutien ». Surtout, nous croyons que la mise au jour de la distance des logiques et cadres de fonctionnement entre des activités *complémentaires* nécessite de pousser encore plus la réflexion sur la mission et les risques de dérive.

## CONCLUSION

Les résultats montrent que les organismes communautaires sont vulnérables face aux bailleurs de fonds publics et que les conditions associées au financement induisent même parfois des pratiques - dans l'opérationnalisation des programmes ou dans la gestion - qui les transforment. Ces changements prennent parfois le visage de nouvelles clientèles ou encore de nouvelles initiatives. Les résultats montrent toutefois qu'il n'y a pas de déterminisme en la matière puisqu'il a été observé que les missions originelles de MCN et OIO ont été maintenues.

Les résultats montrent aussi que les priorités des bailleurs de fonds ont été influencées par les organismes étudiés. C'est le cas notamment de l'intégration du logement de dépannage dans les orientations de la SHQ. Loin de conclure à une expérience de co-construction des politiques publiques (Vaillancourt, 2008), nous voyons tout de même dans ce phénomène une amélioration du système et l'amorce d'une innovation sociale.

Ainsi, les données suggèrent que les organismes communautaires et les bailleurs de fonds parviennent à des accords respectueux des responsabilités de chacun malgré des points de vue divergents sur l'ampleur que représente la reddition de comptes, mais rappellent que la mission des organismes constitue à tout moment un enjeu de pouvoir.

D'autre part, les résultats de cette étude ont révélé que l'adoption d'une mission intégrée comporte le défi de mener des activités distinctes dans des cadres et logiques de financement et de fonctionnement disjoints. Les résultats suggèrent ainsi que la cohabitation des deux activités, même complémentaires, au sein des organismes posent des défis importants, à savoir celui d'intégrer les aspects sociaux et économiques de l'entreprise (Artus *et alia*, 2006) mais, plus encore, celui de réconcilier des logiques et cadres de fonctionnement contradictoires.

Cette recherche présente des limites. La première tient à la difficulté de généralisation des résultats. Il est en effet hasardeux de généraliser les conclusions à partir de deux cas. Ces organismes sont également réputés comme étant assez revendicateurs et cet aspect n'a pas été considéré dans l'analyse. Aussi, l'absence de présentation des résultats financiers (revenus et dépenses) par activité ne nous a pas permis de pousser plus loin l'analyse des charges et par delà de l'impact du financement sur les activités. En dépit des limites qu'elle présente, cette étude contribue à éclairer les liens qu'entretiennent le financement et les missions des OSBL-H étudiés. Surtout, l'étude ouvre sur des perspectives de recherches futures qui examineront la poursuite

d'objectifs complémentaires et la conduite d'activités qui s'inscrivent dans des cadres et logiques de fonctionnement disjoints.

## BIBLIOGRAPHIE

BELLEMARE, G., L. BRIAND et L. FRÉCHETTE (2003). La configuration économique des centres communautaires de loisir sous l'angle des pratiques de gestion des ressources humaines et des pratiques comptables. Synthèse des résultats. ARUC-Économie sociale (R-06-2004), CÉRIS (2003-37), 74 p.

BELLEMARE, G., L. BRIAND, L. FRECHETTE et N. SAUVE (2007). « Les Centres communautaires de loisirs, des organisations communautaires qui participent de l'économie sociale ». *Économie et solidarités*, vol. 37, no 1, p. 94-125.

BOUCHARD, M.J. (2004). « Le logement communautaire en Outaouais: un souci d'intégration et d'insertion sociale » dans *Le logement communautaire : développer en partenariat*, Synthèse du colloque de l'ARUC-ÉS du 7 novembre 2003 (T-02-2004) par Dahlia NAMIAN, agente de recherche ARUC-ÉS Sous la direction de Marie BOUCHARD et Luce PROULX, p. 46-55.

BOUCHARD M.J., C. FERRATON et V. MICHAUD (2006). *Base de données sur les entreprises d'économie sociale – Les critères de qualification des organisations*, Montréal, Université du Québec à Montréal, Chaire de recherche du Canada en économie sociale, R-2006-2.

BOUCHARD, M. et A. GAUDREAU (2008). « Le financement de l'habitation communautaire » dans *Se loger autrement au Québec – Le mouvement de l'habitat communautaire, un acteur du développement social et économique*, Éditions Saint-Martin, chap. 3 p. 115-153.

BOUCHER, J. (2004). « Vers un nouveau modèle associatif dans le secteur du logement au Québec », *Sociologies pratiques*, n° 9, Revue de l'Association des professionnels en sociologie de l'entreprise, Paris, France, p. 129-146.

BRIAND, L., G. BELLEMARE et A.R. GRAVEL (2006). « Contraintes, opportunités et menaces de l'institutionnalisation : le cas des centres de la petite enfance », dans P.A. LAPOINTE, G. BELLEMARE, *Innovations sociales dans le travail et l'emploi, Recherches empiriques et perspectives théoriques*, Québec, Presses de l'Université Laval, p. 185-207.

BULL, M. (2008). "Challenging Tensions: Critical, theoretical and Empirical Perspectives on Social Enterprise" dans *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, vol. 14, n° 5, p. 1355-2554.

CHRISTENSEN, R. et A. EBRAHIM (2006). "How does accountability affect mission? The case of non-profit serving immigrants and refugees". *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 17, n° 2, p. 195-209.

CURTIS, T. (2008). "Finding That Grit makes a Pearl: A Critical Re-reading of Research into Social Enterprise" dans *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, vol. 14, n° 5 p. 276-290.

CUIERRIER, Y., W. FROHN et M. HUDON (2008). « Apport social et économique du logement communautaire » *Se loger autrement au Québec*, sous la direction de M.J. BOUCHARD et M. HUDON, Éditions Saint-Martin, chap. 4, p. 155-184.

DESLAURIERS, J.P. et R. PAQUET (2003). *Travailler dans le communautaire*, Presses de l'université du Québec, Sainte-Foy, Québec.

DORVIL, H., G.A. GUTTMAN, N. RICHARD et A. VILLENEUVE (1997). *Défis de la reconfiguration des services de santé mentale*, Québec, Ministère de la Santé et des Services sociaux, 264 pages.

DROLET, N. (1998). *Mémoire sur la transformation des services en santé mentale*, Montréal, FOHM, 14 pages.

DUMAIS, L., M.N. DUCHARME et F. VERMETTE (2008). « Habitation communautaire et personnes vulnérables », *Se loger autrement au Québec*, sous la direction de M. J. BOUCHARD et M. HUDON, Éditions Saint-Martin, chap. 5, p. 185-216.

DUVAL, M., A. FONTAINE, D. FOURNIER, S. GARON et J.F. RENÉ (2005). *Les organismes communautaires au Québec : pratiques et enjeux*, Montréal : G. MORIN, Coll. : Chenelière Éducation, p. 79.

FAVREAU, L. (2005). *Qu'est-ce que l'économie sociale ? Synthèse introductive*. Cahiers du CRISES, n° ET0508, 35 p.

Femmes en marche (2002). *Regards sur les actions et revendications de la Marche mondiale des femmes*, Éditions remue-ménage, Avril. <http://www.marchemondiale.org/bilan/fr/>

GADILLE, M. et M. PELLISSIER (2009). PME multimédia et logiciel éditeur dans le pôle de la compétitivité. Solutions communicantes sécurisées. *Revue management et avenir*, 2009/5., n° 25, p. 207-226.

HERMAN, R.D. et R.O. RENZ (2008). «Advancing Nonprofit Organizational Effectiveness Research and Theory. Nine Theses», *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 18, n° 4, summer.

JONES, M.B. (2007). «The multiple sources of mission drift». *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 36, n° 2, p. 299-307.

LALONDE, L., N. MERCIER et D. TREMBLAY (2001). « Brique et éthique : du logement autrement, mais comment ? », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 14, n° 2, p. 28-37.  
<http://id.erudit.org/iderudit/009072ar>

LESSARD, M. (2003). *Reboul : de l'utopie aux contraintes de développement*, sous la dir. de Jacques L. BOUCHER, Université du Québec en Outaouais, CÉRIS, rapport de recherche.

MORIN, P. et H. DORVIL (2008). « Le logement comme déterminant social de la santé pour les personnes ayant des problèmes sévères de santé mentale » dans *L'habitation comme vecteur du lien social*, PUQ, p. 23-39.



MORIN, R., A. RICHARD et Y. CUIERRIER (2008). « Portrait de l'habitation communautaire au Québec », *Se loger autrement au Québec*, sous la direction de M. J. BOUCHARD et M. HUDON, Éditions Saint-Martin, chap. 2, p. 55-111.

MSSS (2004). *Chez-soi : le premier choix. Précisions pour favoriser l'implantation de la politique de soutien à domicile*, Québec, ministère de la Santé et des Services sociaux, 39 p.

PERRON, O. et C. ROY (2007). Cadre de référence sur le soutien communautaire et logement social, Ministère de la santé et des services sociaux et Société d'habitation du Québec, p. 1-53.  
<http://www.publications.msss.gouv.qc.ca/acrobat/f/documentation/2007/07-845-01.pdf>

POIRIER, R. (1986). *Qui a volé la rue Principale ?*, Montréal, Éditions du Départ.

POMEROY, S. (1996). *Le rôle du logement dans les pratiques sociales*, Montréal, CISP.

RENÉ, J.F. et J. BELLEAU (2001). *Les Organismes communautaires au Québec : des pratiques à la croisée des chemins : rapport de recherche sur la réorganisation du réseau de la santé et des services sociaux et les transformations dans les pratiques des organismes communautaires*, Montréal : Relais-femmes ; Montréal : Centre de formation populaire.

ROY, C. et O. PERRON (2009). « Cadre de référence sur le soutien communautaire en logement social – Une intervention intersectorielle des réseaux de la santé et des services sociaux et de l'habitation » dans Pelletier et al. *Hébergement, logement et rétablissement en santé mentale - Pourquoi et comment faire évoluer les pratiques ?*, PUQ, p. 123-132.

SCOTT, K. (2003). *Funding Matters: The Impact of Canada's New Funding Regime on Nonprofit and Voluntary Organizations*, Ottawa : Conseil canadien de développement social.

VAILLANCOURT, Y. (2008). *Note de recherche sur l'apport de l'économie sociale dans la coproduction et la co-construction des politiques publiques*, en coll. Avec Philippe LECLERC, Cahier de l'ARUC-ISDC, 27 pages.

WHITAKER, G.P., L. ALTAB-SAUER et M. HENDERSON (2004). Mutual accountability between governments' and nonprofits. Moving beyond « Surveillance » to « Service ». *American Review of public administration*, vol. 34, n° 2, p. 115-133.