

COMPRENDRE LE BUSINESS MODEL DE L'INDUSTRIE DE LA CHARITÉ

Richard-Marc LACASSE, UQAR, Campus de Lévis, CANADA, richard-marc_lacasse@uqar.ca
Berthe A. LAMBERT, Campus de Lévis, CANADA, berthe_lambert@uqar.ca

Mots clés: Modèles d'affaires, Entrepreneuriat social, Charity Business, Philanthropie

Résumé : À travers le monde, plus d'un million d'organismes de charité collectent des dons au nom de gens atteints du cancer, d'enfants malades, de vétérans sans-abri, de banques alimentaires, de victimes de séismes ainsi de suite. Jusqu'à présent, peu d'études ont analysé la complexité et l'opacité de ce secteur d'activité. Concernant l'entrepreneuriat social en Amérique du Nord, les interrogations portent sur la complexité des structures, l'entrelacement des processus et les pratiques opaques des organismes de charité gérant plus de 500 milliards de dollars annuellement. Le premier défi de cet article est d'encapsuler les éléments d'un modèle d'affaires théorique en dépit de l'opacité du secteur de la bienfaisance. L'analyse de contenu de documents gouvernementaux et une multitude de données tirées d'analyses de cas supportent un nouveau modèle d'affaires des organismes de bienfaisance. Le modèle est original et intuitif, mais fondé sur une série d'événements ou d'incidents en matière de gouvernance des dons de charité. Le deuxième volet de l'article porte sur la transparence des organismes de bienfaisance et le rôle stratégique des auditeurs ou régulateurs. Ainsi, le lecteur aura l'occasion de prendre conscience de la complexité des organismes de bienfaisance et d'identifier de nouvelles pistes de recherche dans le secteur.

Keywords: Business Model, Social Entrepreneurship, Charity Business, Philanthropy

Abstract : Across the world, over a million charities collect donations in the name of cancer patients, sick children, homeless veterans, food banks, earthquake victims and the like. So far, few studies have analysed the complexity and the opacity of this specific sector of activity. The most pressing social entrepreneurial research issue in North-America is to understand the complexity of the structures, the interlocking processes and the opaque practices of charitable organisations, which manage over \$500 billion a year. The article's first challenge is to encapsulate the elements of a theoretical business model despite the opacity of the charity sector. Content analysis of governmental documents and varied data from case studies provide a representation of a new business model. The model is original and intuitional but based on series of events or incidents in charity governance. The second focal point of the article explores the transparency of charities and the strategic role of auditors and regulators. Thus, the article unveils new light on the complexity of charities and give new directions to future research in the sector.

1. INTRODUCTION

Selon une perspective chrétienne, la charité est la vertu théologique. Le Disciple Paul de Tarse nous présente sa définition dans la 1ère Épître aux Corinthiens: *La charité est patiente, elle est douce et bienfaisante, la charité n'est point envieuse; elle ne s'enfle point d'orgueil; elle n'est point dédaigneuse; elle ne cherche point ses propres intérêts; elle ne pense point le mal, elle ne se réjouit point de l'injustice, mais elle se réjouit de la vérité.*

Selon la perspective musulmane, la charité est non seulement recommandée, mais obligatoire. Donner la charité à ceux qui sont dans le besoin fait partie de la nature du musulman et constitue un des cinq piliers de l'islam. En arabe, cette charité obligatoire est connue sous le nom de *zakat*, qui signifie littéralement « purification », car elle purifie le cœur d'une personne de toute avarice.

Dans une perspective historique nord-américaine, les maisons de charité ont joué un rôle névralgique lors du peuplement de la Nouvelle-France: c'est en 1665 que fut formé le premier fort contingent des Filles du Roy: «*quatre-vingt-deux tant filles que femmes, entr'autres cinquante d'une maison de charité de Paris*», est-il dit dans le Journal des Jésuites. Depuis lors, le secteur de la charité a pris de l'expansion et est même devenu incontournable dans l'économie sociale. En Amérique du Nord, à chaque année, c'est la ribambelle des campagnes de financement pour recueillir des centaines de milliards de dollars et ce, malgré la méfiance grandissante des donateurs. L'objet de cette communication est de mieux comprendre le modèle d'affaires des organismes de bienfaisance oeuvrant dans l'industrie de la charité au Canada. Ce modèle d'affaires est particulier aux organismes de bienfaisance.

2. PROBLÉMATIQUE

En dépit des efforts d'universalisation de la recherche en gestion, certaines problématiques ne semblent pas retenir l'attention des chercheurs. Lors d'une revue étoffée de la littérature, Fortin-Lefebvre (HEC 2012) identifie l'entreprise sociale : «*l'entrepreneuriat social comme sujet de recherche semble encore un sujet peu étudié par la communauté scientifique*». D'autre part, l'une des pistes de recherche privilégiée par L-J Filion de la Chaire d'entrepreneuriat des HEC serait l'étude des processus lors de l'entrepreneuriat social. «*Look more closely at the chain of elements and activities in the philanthropic process*». (Filion 2012)

L'objet de la recherche consiste à explorer le phénomène de l'entrepreneuriat social au Canada. Étant donné l'étendue du secteur, nous ciblerons une niche particulière : l'industrie de la bienfaisance ou la *Charity-Business* selon nos cousins Français. Les recherches actuelles au Canada portent sur des statistiques salariales, sur le nombre d'organismes, sur la typologie, sur les secteurs d'activité, sur les chiffres d'affaires par provinces, sur la générosité des Canadiens, sur les incitatifs fiscaux, sur les groupes religieux etc. Peu de chercheurs osent s'aventurer sur le terrain glissant de la gouvernance, sur la transparence de la gestion des fonds et sur les processus managériaux. La concurrence vive pour le partage des milliards de dollars par année au Canada entraîne la venue de nouveaux joueurs et l'invention de toutes sortes de modèles d'affaires. Une donne qui complexifie passablement le phénomène : ce sont les multinationales de la charité imposant le rythme de croisière à cette

industrie au Canada. Un dilemme majeur se pose pour les petites entreprises sociales et solidaires «régionales ou locales». Doivent-elles adopter les mêmes méthodes que les multinationales de la philanthropie envahissant les territoires locaux? Faudrait-il réinventer le modèle d'affaires des petits organismes de bienfaisance?

Notre réflexion tentera de porter un éclairage nouveau sur le secteur, d'en préciser le fonctionnement et les processus des organismes performants, de comprendre les obstacles que doivent franchir les nouveaux venus dans l'arène concurrentielle de la bienfaisance, de clarifier le rôle des pouvoirs publics et de tracer certaines pistes pour une saine gouvernance.

Notre étude s'attarde particulièrement sur la compréhension de certains éléments de la culture organisationnelle des organismes de bienfaisance pour ensuite réfléchir sur les processus managériaux. Nous tenterons de concevoir un modèle d'affaires «type» organisme performant.

3. MÉTHODOLOGIE

Le choix de la méthodologie d'investigation demeure la phase cruciale de la recherche. Pour comprendre intimement le comment et les processus stratégiques, l'un des spécialistes des organisations, le professeur Henry Mintzberg de l'Université McGill privilégie une approche qualitative. Étant donné que la connaissance du phénomène demeure relativement peu développée, nous nous accordons avec le professeur Mintzberg (1978) qui affirme : «*It seems far more important to research important topics with soft methodologies than marginal topics with elegant methodologies, most of the real insight has come from studies that used soft methodologies*»

Notre réflexion se fera à partir d'une «observation qualitative» via une recherche documentaire étoffée. Les assises de départ seront le Rapport du Comité permanent des finances de la Chambre des communes du Canada intitulé *Incitatifs fiscaux pour les dons de bienfaisance au Canada*; une vingtaine de mémoires déposés devant ce comité sont également analysés. Des coupures de presse, des éditoriaux, des statistiques et des documents audiovisuels viennent enrichir notre réflexion stratégique; des courriels ciblés vérifient la transparence de certains organismes de bienfaisance. La conception du modèle d'affaires sera basée sur une série de faits ou d'incidents; elle sera intuitive et originale.

4. AMÉRIQUE DU NORD

Une industrie florissante - Tous s'accordent pour affirmer que cette industrie joue un rôle fondamental dans l'économie et répond à toutes sortes de besoins sociaux négligés par l'État. Selon la revue Forbes, l'industrie de la bienfaisance aux USA est très florissante même en période de récession. Le New-York Times affirme que les organismes de bienfaisance américains empochent près de \$300 milliards en dons annuellement. Selon Statistique Canada, les organismes de bienfaisance enregistrés au Canada représentent, plusieurs milliards de dollars par année. Par contre, certains articles de journaux et divers médias électroniques éveillent certains doutes sur la saine gouvernance au sein de ces organismes.

Charité bien ordonnée commence par soi-même – Selon la revue Forbes, parmi les cent plus grandes entreprises de bienfaisance aux USA, 11 PDG ont un salaire de plus d'un million de dollars : l'un d'eux reçoit \$2.4 millions (J.R Seffrin de l'*American Cancer Society*). Au niveau des entrées de fonds, l'une des vedettes demeure la multinationale United Way (Société mère de Centraide Québec) avec l'obtention de plus de \$4 milliards de dons annuellement.

Au Canada, les salaires sont plus «raisonnables»; ainsi, des organismes de bienveillance enregistrés, 343 de leurs employés reçoivent en salaires plus de \$350,000 par année ; un total de 6,778 employés ont un salaire au-dessus de \$120,000 et 15,511 employés entre \$80,000 et \$120,000 (à titre d'étalonnage, le salaire moyen au Québec est d'environ \$34,000 par année). Au Canada, la palme des salaires est décernée à Michael O'Mahoney de la *Sick Kids Foundation* avec un salaire de \$2.4 millions en 2009. (Globe and Mail 2012)

Parallèlement, le phénomène des petits organismes de bienfaisance (10 employés ou moins) dévoile un portrait beaucoup moins cupide. Selon le Conseil des ressources humaines du Canada (2013), la majorité des employés des petits organismes de bienfaisance gagnent moins de \$40,000 par année. L'on note un écart significatif entre l'Ontario et le Québec. Lorsqu'on examine les fourchettes de rémunération, on constate qu'au Québec, 82% des employés des petits organismes de bienfaisance gagnent moins de \$40,000 par année tandis qu'en Ontario, 54% des employés gagnent moins de \$40,000 par année. Ces organismes interviennent surtout au niveau local et jouent un rôle important dans le développement local et régional. Par contre,

ces organismes ont peine à remplir leur mission face à l'envahissement des multinationales de la charité. La lutte est inégale; l'intensité concurrentielle venant de la part des multinationales de la charité fait de l'ombrage aux efforts de sollicitation des petits organismes de bienfaisance locaux. État de fait : au Canada, plusieurs «franchises» étrangères viennent gruger l'assiette de 10 milliards de dollars par année. Le cas archetypique demeure le «success story» de *Movember Australia*: à chaque année au mois de novembre, la multinationale *Movember* s'accapare de \$40 millions grâce aux médias et fait de l'ombrage aux autres organismes locaux de soutien au cancer.

La mission d'un organisme de bienfaisance, un paradoxe - En général, la mission officielle d'un organisme de bienfaisance est d'améliorer la qualité de vie des démunis et des gens en difficulté. Par contre, dans le *back-store*, une équipe de professionnels travaille à maximiser l'entrée des ressources financières et veiller au confort de ses employés clés. Ainsi, la communauté de l'économie sociale et solidaire est déchirée entre ces deux missions asymétriques. Certains chercheurs parlent d'entreprises hybrides ou du phénomène d'isomorphisme institutionnel; d'autres s'offusquent de la marchandisation de la charité.

Laideurs et beautés du Charity-Business via deux films documentaires - Deux films documentaires canadiens de l'ONF (Office national du film) mettent en porte-à-faux deux facettes de l'industrie de la bienfaisance. Le documentaire *L'industrie du ruban rose* (2012) met en évidence la dérive d'un secteur. Pendant trois ans, deux chercheurs, à temps plein, n'ont pu retracer le cheminement des dons recueillis pour la recherche sur le cancer du sein. Le film dénonce l'opportunisme et l'hypocrisie des entreprises qui profitent de la lutte contre le cancer du sein pour mieux se mettre en valeur. Le document démontre que pour certains organismes, le choix de la niche «cancer du sein» n'est qu'une histoire d'appâter le donateur. Il démontre aussi que certains commanditaires s'associent à la cause que pour avoir bonne conscience sans vérifier le cheminement de l'argent recueilli. (Léa Pool 2012)

De son côté, *Le porteur d'eau* (2007) retrace l'effort d'un leader qui, avec peu de pécule et beaucoup de détermination, réinvente le quotidien des habitants de l'Île de Florès en Indonésie. Gilles Raymond, intellectuel québécois et coureur des bois de la région du Bas-Saint-Laurent-Gaspésie, est l'un des disciples de la bienveillance dont l'action coïncide

avec la parole. Il a su changer le destin d'une population paysanne en donnant accès à l'eau des montagnes. Ce missionnaire des temps modernes a su accompagner catholiques et musulmans vers une autonomie durable. Avec des principes où la charité l'emporte sur la cupidité, ce personnage, hors norme, a su démontrer à tous les ONG du monde entier ce qu'est l'efficacité. Grâce à cet entrepreneur social, 36 villages de l'Île de Florès ont maintenant accès à l'eau potable par simple gravité via les sources d'eau provenant de montagnes situées à plusieurs kilomètres des villages (Samson 2013). L'eau, c'est la vie! Dernières nouvelles venant de l'Île de Florès: les jardins prospèrent; les plantations de gingembre et les caféiers sont en croissance; un projet de pépinière de bois précieux est en marche, une population lève l'échine! (Leclerc 2013)

Le Canada, paradis fiscal de la bienfaisance – La réglementation canadienne applicable aux organismes de bienfaisance repose sous la juridiction de *La Loi de l'impôt sur le revenu*. Celle-ci précise que les organismes ayant des «fins de bienfaisance» peuvent s'enregistrer auprès de l'Agence du revenu du Canada (ARC) et bénéficier d'une exemption aux fins de l'impôt sur le revenu. Ceux-ci peuvent délivrer des reçus officiels suite à leurs dons; les donateurs utilisent ces reçus pour réclamer un crédit d'impôt. Les quatre activités de bienfaisance reconnues sont très étendues et vagues: le soulagement de la pauvreté, l'avancement de l'éducation, l'avancement de la religion et d'autres activités admises par les tribunaux. Notons que les organismes religieux reçoivent la moitié de tous les dons de bienfaisance au Canada (Reed 2012). Tous ces organismes de bienfaisance enregistrés doivent être sans but lucratif. Ces organismes doivent œuvrer uniquement à des fins de bienfaisance; il y en a 85,000 d'enregistrés au Canada.

Selon le Cabinet juridique Blumbergs Segal de Toronto, spécialisé dans l'industrie de la charité, le Canada est le pays offrant le régime fiscal le plus généreux au monde en ce qui a trait aux dons de bienfaisance (Blumbergs 2012). Selon Mark Blumbergs, les entreprises de charité sont exemptées de presque toutes les exigences de transparence, tant au niveau des états financiers que de la circulation des fonds même s'ils reçoivent un financement du gouvernement (subsidés) ou des dons du public. Le Cabinet juridique Blumbergs affirme que « *Les incitatifs fiscaux actuels, très généreux, ne sont pas accompagnés de mesures adéquates servant à rendre plus transparents les actifs des organismes de bienfaisance et à empêcher leurs détournements* ». Les règles amènent même les gens à exploiter le

système pour en tirer des avantages fiscaux. Certains obstacles législatifs empêchent une plus grande transparence au niveau des abus et des fraudes: «*Les dispositions de la Loi de l'impôt sur le revenu du Canada qui concernent la confidentialité interdisent à quiconque d'informer la population des abus des organismes de bienfaisance*» (Blumbergs 2012).

L'Agence du revenu du Canada effectue annuellement l'audit de seulement 1% des organismes de bienfaisance. Les dispositions sur la confidentialité énoncées à l'article 241 de la Loi de l'impôt sur le revenu au Canada interdisent à l'ARC de divulguer tout renseignement au sujet des organismes de bienfaisance. Ainsi, il est impossible pour un donateur de retracer les centaines d'organismes trouvés coupables de fraudes fiscales. L'Agence du revenu du Canada a découvert 5 milliards de dollars en fraudes au cours des sept dernières années. Un fait important, même le Ministère de la Justice ne peut avoir accès à la liste des organismes qui trichent la population canadienne.

Suite à ces dérives, les donateurs commencent à s'inquiéter. Selon l'agence de sondage Ipsos-Reid, la population canadienne est de plus en plus préoccupée de la conduite de certains organismes de bienfaisance. Si l'on veut faire augmenter les dons de bienfaisance, cela suppose qu'il faudra faire face à une vague de méfiance envers les organismes de bienfaisance (Reed. 2012).

5. VERS UN BUSINESS MODEL

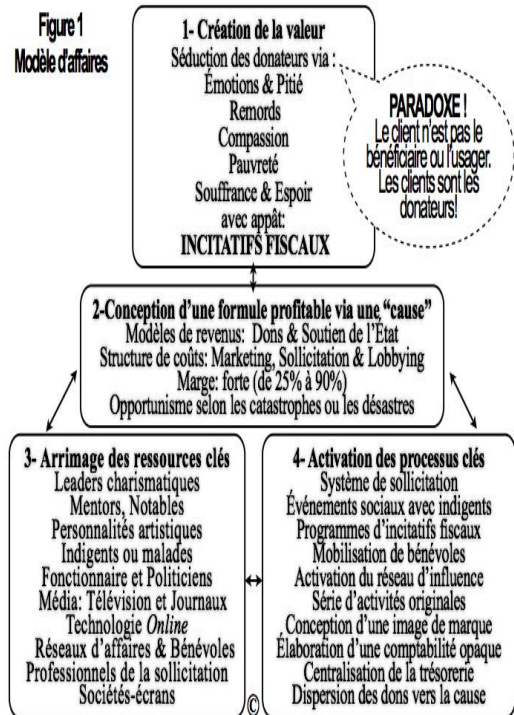
Le modèle d'affaires trace une représentation synthétique décrivant les principaux aspects de l'activité d'une organisation, tant au niveau de ses finalités (mission, produits offerts, stratégies) que des ressources et des moyens déployés (infrastructure, organisation, pratiques de diffusion ou distribution, processus et règles de fonctionnement). La conception du modèle d'affaires constitue un exercice majeur donnant un aperçu complet de la vision du promoteur et de sa capacité à créer de la valeur. Nous dévoilons le modèle d'affaires dépeignant le contenu, la structure et les transactions conçues de manière à produire de la valeur. Les assises du modèle d'affaires classique sont basées sur l'interaction entre deux éléments: l'acheteur et le vendeur. Le modèle d'affaires du secteur de la charité se conjugue avec plusieurs éléments: le promoteur et sa cause, le donateur avec

ses motifs, l'État avec ses subventions et le bénéficiaire dans le besoin.

Afin de décrire le modèle d'affaires «type» (Figure 1) pour le secteur de la charité, nous avons retenu un système avec quatre activités stratégiques:

- 1- **Proposer une valeur au client;**
- 2- **Trouver une formule profitable;**
- 3- **Rassembler les ressources clés;**
- 4- **Établir des processus clés.**

En premier lieu, parlons de l'importance de la première activité stratégique «**Proposer une valeur au client**». Contrairement à ce que nous pourrions croire, le client n'est pas le bénéficiaire ou l'indigent, mais bien le donateur. Le leader de l'organisme de bienfaisance doit veiller à l'entrée de ressources financières. Il doit être à l'affût d'événements ou de «causes» pouvant séduire les donateurs via l'émotion, la pitié, le remords, la compassion, la maladie, la pauvreté, l'espoir, etc. Voici deux exemples, l'un avec une niche sympathique et l'autre, un secteur difficile. Au Canada, avec le cri de ralliement «*Un million d'enfants commencent chaque matin leur journée l'estomac vide*», le *Club des petits déjeuners* a su conquérir le cœur des canadiens et implanter 1,215 clubs à travers le pays. Cet organisme est maintenant très prospère : plusieurs employés reçoivent un salaire de plus de \$100,000 par année. La partie est beaucoup plus difficile pour *Father-4-Justice*, la vocation est moins sympathique et leur cri de ralliement est fade: «*Brisons l'omerta sur la situation d'injustice que vivent les pères au sein de l'administration de la justice lors d'une séparation*»; les entrées de fonds se font rares. D'autres organismes ont de la difficulté à recueillir des fonds tels que ceux axés sur la délinquance ou les repris de justice.



La deuxième activité stratégique «**Trouver une formule profitable**». Ici, il faut être original, créatif, opportuniste et rapide. La formule profitable naît via de solides revenus, des dons, des legs, des commandites, des subsides, etc. Mais il y a des coûts : beaucoup de frais de sollicitation et de lobbying, de gros salaires pour les cadres supérieurs. Certains organismes sont très efficaces concernant la marge ou l'argent disponible pour la distribution. Certains organismes comme Movember prétendent que 90% des dons recueillis vont sur le «terrain». Un questionnaire... Formule profitable pour qui? Est-ce que cet argent distribué a eu un impact? Quel en est l'utilité sociale?

Une autre variable majeure concernant la formule profitable, est l'importance du *timing*. Lors d'un événement tel qu'un désastre ou un séisme majeur (ex. Haïti), il faut être très rapide pour recueillir les milliards de dollars provenant de la compassion des donateurs. La question se pose toujours: où sont les milliards? Ont-ils atteint les bénéficiaires?

La troisième activité stratégique : «**Rassembler les ressources clés**». En premier lieu, identifier un leader charismatique, un champion ou un *preacher* à la barre de l'organisme de bienveillance. Deuxièmement, pour rendre crédible l'organisme, il

fait joindre des parrains, des marraines, des notables locaux, des vedettes du showbiz. À titre d'exemple, en novembre, Justin Trudeau, fils de Pierre Elliot Trudeau, ex-premier ministre du Canada, se fait pousser une moustache en novembre et devient ainsi Capitaine Movember au Parlement d'Ottawa afin de recueillir des fonds pour «sensibiliser» la population sur le cancer de la prostate... un succès assuré! Movember Global intervient dans une vingtaine de pays, amassant \$500 millions en dix ans. La division canadienne demeure la plus rentable au monde: 40 millions de dollars de dons lors du mois de novembre 2012.

Dans toute organisation de bienfaisance, il faut attirer la compassion des donateurs; ainsi il faut de l'accompagnement de victimes, de démunis lors d'événements médiatiques. Il faut également le soutien indéfectible de l'État avec ses subventions et son soutien fiscal. Le succès de l'industrie de la charité au Canada repose fondamentalement sur les lois fiscales et la complaisance de l'État face aux règles de transparence.

La visibilité pour valoriser la cause devient incontournable : radio, télévision, journaux, réseaux sociaux. L'appui des gens d'affaires et de partenaires accompagne la foulée médiatique. L'accélération des entrées de fonds est soutenue par une solide équipe de sollicitation; les bons sollicitateurs peuvent obtenir \$150,000 par année en salaire et commissions.

Pour «boucler la boucle», il faut **«Établir des processus clés»**. Ainsi, un bon système de collecte de fonds devient nécessaire; par exemple, la *United Way Worldwide* (ou Centraide pour les Québécois) a conclu un accord avec les grandes organisations publiques et privées via un système de retenue à la source sur les salaires des employés. Peu de donateurs connaissent le salaire du PDG de cette multinationale s'élevant à \$999,574. Les organismes de charité font de la promotion par toutes sortes d'activités originales : marathons, tournois de golf, téléthons, encans, spectacles bénéfiques, ascensions du Kilimandjaro, vente de produits dérivés etc. L'exemple classique, c'est l'organisation d'un dîner conférence avec une vedette 'charitable'. Un cas québécois : La cause? Les enfants malades. La formule ? Un dîner avec conférencier. Le modèle de revenus? Ventes des billets (dons) \$500,000; cachet de \$200,000 à l'altruiste Bill Clinton pour un exposé de 60 minutes, repas gastronomique pour les généreux donateurs et résidu de \$95,000 pour la construction d'un site web à l'Hôpital Ste-Justine...Voilà la résultante!

Autre processus clé lors de la sollicitation de dons : la proposition d'incitatifs fiscaux . Les gouvernements d'Ottawa et des provinces ont établi un système d'incitatifs fiscaux des plus généreux au monde. En général, les organismes de bienfaisance possèdent un système comptable opaque avec peu d'information concernant: les états financiers, le salaire du président et la «traçabilité» de l'argent recueilli. Un système d'émulation des troupes est mis de l'avant; les organismes de bienfaisance canadiens sont très généreux envers les employés clés : près de 7,000 d'entre eux gagnent plus de \$120,000 par année. Lors d'événements médiatiques, l'activation du réseau d'influence se fait par l'implication d'associations diverses: associations des pompiers ou des policiers, clubs de joueurs d'hockey de la ligue nationale, députés de l'Assemblée nationale, etc. Évidemment, l'organisme de bienfaisance distribue ses dons à travers des filiales ou des fondations «amies». Par exemple, la division *Movember USA* redirige les dons vers deux organismes: la riche Fondation de Lance Armstrong et la *Prostate Cancer Foundation* don't le PDG se paie un salaire de \$845,079. (Sources: <http://us.movember.com/> et *l'American Institute of Philanthropy*)

6. UN DÉFI: LA TRANSPARENCE

À l'époque hellénistique, Zeus demande à Héraclès d'accomplir les douze travaux majeures dont le cinquième «Nettoyer les écuries d'Augias, qui ne l'avaient jamais été». Il semble que nous ayons un nettoyage à faire en ce qui concerne la gouvernance et la transparence des organismes de charité et de philanthropie. Michael Porter de l'Université d'Harvard est dégoûté de ce secteur d'activité et affirme : *Foundation scandals tend to be about pay and perks, but the real scandal is how much money is pissed away on activities that have no impact. Billions are wasted on ineffective philanthropy.* (2012). Le problème de transparence et de la traçabilité de l'argent dans le secteur caritatif ne touche pas seulement le Canada et les États-Unis, il semble être universel. Une enquête de l'organisme indépendant *Disaster Accountability Project* a révélé récemment qu'environ 80% des ONG présentes à Haïti avaient refusé de dévoiler leurs états financiers. (<http://www.disasteraccountability.org/>).

Tout un défi s'offre au «vérificateur comptable » ou commissaire aux comptes. Pour mieux contrôler un organisme de bienfaisance collectant des dons, voici la feuille de route suggérée par l'expert-comptable européen Benoit René Rivière. Celui-ci axerait sa

mission d'audit à travers une revue méticuleuse des processus clefs. (<http://www.auditsi.eu/>) En premier lieu, le processus de collectes de fonds (dons, legs, fonds publics) doit être examiné: revoir la procédure de la collecte de fonds à la comptabilisation sur le compte bancaire (collecte de fonds par des bénévoles, collecte de fonds par virements, prélèvements automatiques, dons *Online*) ; l'examen attentif de l'émission des reçus fiscaux est très important. Ensuite, c'est l'analyse du processus d'engagement des dépenses : passation des contrats de prestations et fournitures ; comptabilisation des engagements en validant le processus de la commande à l'émission du paiement.

Selon Rivière, un autre aspect important, c'est l'examen du flux de la trésorerie : inventaire des comptes bancaires au nom de l'organisme, revue des signataires autorisés et des procédures d'autorisation des paiements (virements/chèques). La revue de la procédure paye (salariés) et remboursements de frais (salariés / bénévoles / membres du conseil d'administration) doit être effectuée attentivement. Il en va de même en ce qui concerne la revue des écritures comptables, en particulier les écritures inhabituelles. Il faut également effectuer un audit détaillé du système d'information avec le profil des utilisateurs, des tests de fonctionnement du système et des tests sur la traçabilité de l'argent. Une fois tous ces points clefs validés, le commissaire aux comptes réduit le risque d'anomalie significative dans les comptes de l'organisme de charité.

7. CONCLUSION

Cette réflexion sur l'industrie de la charité nous dévoile un modèle original face au comportement des organismes de bienveillance au Canada. Plusieurs pistes de recherche s'offrent à nous. Les questionnements majeurs devraient porter sur:

- la confusion dans la mission de ces organismes;
- la gouvernance et les conflits d'intérêts;
- l'imputabilité des conseils d'administration;
- la transparence de ces organismes;
- l'efficacité des interventions de ces organismes;
- la complaisance de l'État.

Tout un chantier en perspective!

Mais les mots de la fin appartiennent à Jean de La Fontaine avec l'une de ses fables inspirée d'Esopé (Le Laboureur et le Serpent) :

« Il est bon d'être charitable, mais envers qui ?
C'est là le point. » (1668)

REFERENCES

- American Institute of Philanthropy, 2013, *Top 25 Compensation Package*, April.
- Barrett, W., 2012, *The Largest US Charities for 2012*, Forbes, August 11.
- Bettencourt, L., Ulwick, A., 2008, *The Customer-Centered Innovation Map*, Harvard Business Review.
- Blumbergs M., 2012, *Les canadiens veulent que leurs dons de bienfaisance profitent aux organismes de bienfaisance légitimes*, Comité permanent des finances, Fév.
- Casadesus-Masanell, R., Ricart J., 2011, *How to Design a Winning Business Model*, Harvard Business Review, January.
- Chambre des communes du Canada, 2013, *Incitatifs fiscaux pour les dons de bienfaisance au Canada*, Rapport du Comité permanent des finances, Février.
- Conseil RH pour le secteur communautaire, 2013, *Rémunération des employés à temps plein des petits organismes de bienfaisance au Canada*, Janvier.
- Corriveau, J., 2002, *L'industrie du don: Pas de magie dans la philanthropie*, Le Devoir, 23 février
- De La Fontaine, J., (1668), *Le villageois et le serpent*.
- Filion, L-J, 2012, *Social Entrepreneurship – Research and Practice*. Communication, AOM Boston, August.
- Fortin-Lefebvre E., 2012, *L'entrepreneuriat social en tant que champs de recherche*, Working Paper, HEC, Montréal, 12 avril.
- Gall, S. 2012, *L'industrie du ruban rose: La couleur de l'argent*, Le Soleil, 28 janvier
- Gélinas, P., 2007, *Le porteur d'eau*, Documentaire de l'Office national du film (ONF)
- Grégoire, I., 2009, *La nouvelle philanthropie*, L'Actualité, Octobre.
- Gouvernement du Canada, 2013 *Assurer la solidité et l'efficacité du secteur de la bienfaisance*, Plan d'action économique du Canada.
- Jeffcott, M., 2012, *Movember update: The Canadian Perspective*, Canadian Urological Association, June.
- Johnson M., Christensen, 2008 *Reinventing your Business Model*, Harvard Business Review, December.
- Leclerc, J.C., (2013), *Crise à l'aide internationale-Quand Florès relève le défi de la lutte contre la pauvreté*, Le Devoir, 4 novembre.
- Lévesque, F. 2012, *Cancer du sein- Regard choc sur l'industrie du ruban rose*, Le Devoir, 16 janvier.
- Mintzberg, H., 1979, «Organizational Power and Goals: A Skeletal Theory» in Schendel and Hofer's, *Strategic Management A New View of Business Policy and Planning*, Little, Brown and Co., p. 80.
- Pool, Léa, 2012, *L'industrie du ruban rose*, Documentaire de l'Office national du film (ONF).
- Porter, E. 2012, *Charity's Role in America, and Its Limits*, New York Times, 13 Novembre.
- Porter, M., 2007, *Doing Well at Doing Good: Do You Have a Strategy?*, Willow Creek Summit, August 10.
- Presse Canadienne, 2011, *De généreux salariés pour des employés du caritatif*, Le Devoir, 12 juillet.

- Primorac, M., 2012, *Faire le bien- La philanthropie et l'entreprenariat social peuvent-ils suppléer l'aide officielle*, Finance et Développement, Décembre.
- Reed, P.B., 2012, *Vue d'ensemble du secteur des dons de bienfaisance au Canada portant une attention particulière aux effets des incitatifs fiscaux*, Comité permanent des finances, Février.
- Rivière Benoit-René, 2013, Courriels et Site internet : <http://www.auditsi.eu/>.
- Rodstein, G., 2012, *Mémoire sur les dons de bienfaisance et de la philanthropie au Canada*, Comité permanent des finances, Février.
- Samson, C., (2013), *Le combat d'une vie de la Gaspésie à l'Indonésie*, La Presse, 7 novembre.
- The Canadian Press, 2012, *Goodwill Means Good Wages for Thousands of Canadian Charity Workers*, The Canadian Press, July 10.
- The Economist, 2006 *The business of giving*, February.
- Turcotte, M., 2012 *Les dons de bienfaisance des Canadiens*, Statistique Canada, 16 Avril.
- Waldie, P. 2010, *Six-figure salaries the norm at top charities*, Globe and Mail, 14 Avril.
- Waldie, P., 2012, *Sick Kids Superstar Fundraiser under a Spotlight*, Globe and Mail, August 23.