

**HEC MONTRÉAL**  
**Affilié à**  
**L'université de Montréal**

**LE FINANCEMENT PARTICIPATIF:  
OPTION MARGINALE OU VOIE D'AVENIR POUR LES OBNL?**

Fannie Couture  
Sciences de la gestion  
(Option stratégie)

*Mémoire présenté en vue de l'obtention  
du grade de maîtrise ès sciences en gestion  
(M. Sc.)*

Juillet 2016  
© Fannie Couture, 2016

## RENOUVELLEMENT DE L'APPROBATION ÉTHIQUE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait aux exigences de notre politique en cette matière.

---

**Projet # :** 2016-1764 - L'utilisation du financement participatif par les OBNL

**Titre du projet de recherche :** Le financement participatif: option marginale ou voie d'avenir pour les OBNL?

**Chercheur principal :**  
Fannie Couture, étudiante M. Sc.  
HEC Montréal

**Directeur/codirecteurs :**  
Johanne Turbide  
Professeure - HEC Montréal

**Date d'approbation du projet :** 27 avril 2015

**Date d'entrée en vigueur du certificat :** 01 avril 2016

**Date d'échéance du certificat :** 01 avril 2017

---



Maurice Lemelin  
Président du CER de HEC Montréal



## ABSTRACT

---

Depuis son apparition au début des années 2000, le financement participatif, ou *crowdfunding*, a pris une ampleur importante en tant que tactique de financement pour plusieurs organismes y compris les organismes à but non lucratif (OBNL). Bon nombre d'entre eux s'interrogent aujourd'hui sur la portée d'un tel outil de financement. Peut-il contribuer à la sécurité financière des OBNL ou bien s'agit-il d'une tactique financière risquée et éphémère? Cette recherche s'appuie sur 16 études de cas d'OBNL du Québec ayant réalisé une campagne de financement participatif afin d'analyser la contribution que peut offrir cette pratique à la sécurité financière d'OBNL. Les résultats indiquent que le financement participatif est d'abord et avant tout une tactique de financement relevant de la stratégie de diversification financière qui ne contribue peu ou pas à la sécurité financière des OBNL.

**Mots clés :** Financement participatif, sociofinancement, OBNL, stratégie financière, sécurité financière, don en ligne

## TABLE DES MATIÈRES

<b>ABSTRACT .....</b>	<b>ii</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES .....</b>	<b>iii</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX.....</b>	<b>vi</b>
<b>LISTE DES FIGURES .....</b>	<b>vii</b>
<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>viii</b>
<b>Chapitre 1 Mise en contexte .....</b>	<b>9</b>
<b>1.1 Les OBNL, leurs besoins financiers et l'apparition de nouvelles approches .....</b>	<b>9</b>
<b>1.2 Objectif et structure de la recherche .....</b>	<b>10</b>
<b>Chapitre 2 Revue de littérature.....</b>	<b>12</b>
<b>2.1 L'organisme à but non lucratif : définitions classiques et émergentes .....</b>	<b>12</b>
2.1.1 Définitions classiques de l'OBNL.....	12
2.1.2 Définitions émergentes de l'OBNL .....	18
<b>2.2 La relation entre les OBNL et le financement .....</b>	<b>23</b>
2.2.1 Les OBNL et l'allocation des ressources .....	25
2.2.2 Les OBNL et les théories néo-institutionnelles .....	29
<b>2.3 La sécurité financière pour les OBNL.....</b>	<b>32</b>
<b>2.4 Stratégies, tendances et opportunités financières des OBNL.....</b>	<b>35</b>
2.4.1 Le choix de la stratégie financière pour les OBNL .....	35
2.4.2 Révolution numérique et émergence de nouvelles tactiques financières .....	41
<b>2.5 La finance participative.....</b>	<b>45</b>
2.5.1 Origine, définition et modèles .....	45
2.5.2 Les composantes clés du financement participatif.....	52
<b>2.6 La finance participative comme tactique financière pour les OBNL .....</b>	<b>61</b>
<b>Conclusion de la revue de littérature .....</b>	<b>72</b>
<b>Chapitre 3 Cadre d'analyse.....</b>	<b>74</b>
<b>3.1 Sous-questions de recherche.....</b>	<b>74</b>

3.2 Concepts clés et propositions.....	78
3.3 Représentation graphique du cadre d'analyse.....	82
<b>Chapitre 4 Méthodologie.....</b>	<b>85</b>
4.1 Stratégie de recherche : Étude de cas .....	85
4.2 Champ d'analyse : variation maximale .....	86
4.2.1 Unité d'analyse : cas multiple.....	91
4.3 La collecte de données .....	94
4.4 Analyse des données .....	104
4.5 Qualités et limites de la méthode.....	107
<b>Chapitre 5 Présentation des données.....</b>	<b>111</b>
5.1 La sécurité financière des OBNL.....	111
5.2 Les stratégies financières des OBNL .....	116
<b>Chapitre 6 Analyse des données .....</b>	<b>120</b>
6.1 Les raisons derrière le choix du financement participatif.....	120
6.2 Créer de la valeur via le financement participatif.....	126
6.2.1 Le capital social .....	127
6.2.2 Le capital symbolique.....	133
6.2.3 Le capital économique.....	137
6.3 Explications rivales.....	145
6.3.1 Le capital social : explication rivale .....	145
6.3.2 Le capital symbolique : explication rivale.....	147
6.3.3 Le capital économique : explication rivale.....	149
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>153</b>
<b>Limites.....</b>	<b>155</b>
<b>Implications théoriques .....</b>	<b>158</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>160</b>
<b>Annexe 1 – Protocole de collecte de données .....</b>	<b>161</b>
<b>Annexe 2 – Courriel de sollicitation à une entrevue.....</b>	<b>162</b>
<b>Annexe 3 – Questionnaire d'entrevue .....</b>	<b>163</b>
<b>Annexe 4 – Détails des entretiens effectués .....</b>	<b>165</b>

<b>LEXIQUE.....</b>	<b>166</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>167</b>

## LISTE DES TABLEAUX

---

Tableau 2.1 Continuum des approches organisationnelles des OBNL.....	22
Tableau 2.2 Indicateurs de sécurité financière des OBNL .....	34
Tableau 2.3 Axes stratégiques .....	36
Tableau 2.4 Stratégies financières des OBNL .....	40
Tableau 2.5 Typologie du financement participatif.....	50
Tableau 2.6 Motivations des donateurs .....	58
Tableau 2.7 Analyse SWOT du financement participatif.....	68
Tableau 2.8 Ambiguïtés du financement participatif.....	71
Tableau 4.1 Secteur d'activité des OBNL.....	90
Tableau 4.2 Critères d'inclusion et d'exclusion des cas .....	94
Tableau 4.3 Nombre d'entrevues par plateforme .....	96
Tableau 4.4 Portrait des campagnes sélectionnées .....	97
Tableau 4.5 Répartition des OBNL sélectionnés par secteur d'activités .....	100
Tableau 4.6 Documents consultés.....	103
Tableau 4.7 Explications rivales .....	105
Tableau 4.8 Critères de qualité de la recherche .....	109
Tableau 5.1 Portrait de la sécurité financière des OBNL interrogés .....	112
Tableau 5.2 Enjeux des OBNL interrogés .....	116
Tableau 5.3 Stratégies financières des OBNL interrogés .....	118
Tableau 6.1 Motivations des OBNL vis-à-vis le financement participatif.....	126
Tableau 6.2 Cercle de donateurs atteint par les OBNL interrogés .....	128
Tableau 6.3 Valeur du capital symbolique par OBNL interrogés .....	133
Tableau 6.4 Valeur du capital économique des campagnes .....	139
Tableau 6.5 Constats de l'analyse des données.....	144
Tableau 6.6 Explications rivales .....	151
Tableau 0.1 Analyse SWOT du financement participatif pour les OBNL .....	158

## LISTE DES FIGURES

---

Figure 2.1 Trichonomie État, marché et OBNL .....	18
Figure 2.2 Trichonomie État, marché et OBNL révisée .....	20
Figure 2.3 Étapes du financement participatif .....	51
Figure 2.4 Cercles de donateurs.....	57
Figure 2.5 Dynamiques du financement participatif.....	61
Figure 2.6 Atouts de la foule par type de porteur de projet .....	64
Figure 3.1 Cadre théorique .....	81
Figure 3.2 Cadre d'analyse.....	83
Figure 4.1 Critères d'échantillonnage des OBNL .....	88
Figure 4.2 Unité d'analyse .....	91
Figure 4.3 Diversité des OBNL sélectionnés.....	99
Figure 6.1 Processus de création de valeur du financement participatif.....	152

## REMERCIEMENTS

---

La réalisation de ce mémoire repose sur l'appui et la contribution de plusieurs personnes que je souhaite remercier sincèrement.

Tout d'abord, je tiens à remercier les participants qui ont gracieusement accepté de me rencontrer et d'échanger sur le sujet de la finance participative. J'ai été touché des témoignages que j'ai reçus de ces individus passionnés, résilients et concernés. C'est d'ailleurs en grande partie grâce à eux que je suis en mesure aujourd'hui de livrer ce mémoire.

Je voudrais également remercier les professeurs du HEC, particulièrement Johanne Turbide, qui ont su m'accompagner, me guider et m'inspirer à travers la rédaction de ce mémoire.

Cet ouvrage n'aurait sans doute pas vu le jour sans l'appui financier de la fondation HEC, du CRSH, d'IDEOS ainsi que des bourses privées de P. Cauchi S. Bologna et de la famille Paul Simard.

J'aimerais également remercier ma famille, mes amis Maité Bustros et François Lafrenière, ainsi que mon conjoint Fred Mercy pour leur soutien, leurs nombreuses critiques constructives et surtout, leur appui quotidien.

## Chapitre 1 Mise en contexte

---

### 1.1 Les OBNL, leurs besoins financiers et l'apparition de nouvelles approches

En juillet 2012, l'organisme de charité *Save the Children* lance une campagne de don en ligne via la plateforme *Fundrazr*. Cette campagne visant à soutenir la mission de l'organisme aura amassé en tout plus d'un million de dollars. Pour les organisateurs de cette campagne, « l'internet est arrivé à un point où, lorsqu'on veut simplement et collectivement tendre vers ce qui est juste, le vrai changement peut s'ensuivre » (2012, traduction libre). Ce genre de succès n'est toutefois pas à la portée de tous les organismes. Par exemple la campagne en ligne de 40 jours visant le financement des sept coopératives jeunesse de services soutenues par CDR Lanaudière, un organisme à but non lucratif, n'aura rien amassé; pas même un « j'aime » sur Facebook (CDR Lanaudière, 2015).

Le financement participatif, modèle désignant le fait de recourir aux contributions de la foule par le biais d'une plateforme Web afin de financer un projet, a pris une envergure considérable depuis le début des années 2000 (Pareille et Tramond, 2013). En effet, avec ses 1250 plateformes Web actives dans le monde, un total de 16,2 milliards en transactions pour l'année 2014 et un pourcentage de croissance pour 2015 de 167%, le financement participatif se taille de plus en plus une place en tant que tactique financière pour bon nombre d'organismes y compris les organismes à but non lucratif (OBNL) (Crowdsourcing.org, 2015).

Or, plusieurs s'interrogent quant à la portée réelle de cette pratique émergente. Ces derniers se demandent si le genre de succès vécu par *Save the Children* peut être reproduit par d'autres organismes ou bien s'il s'agit d'un « buzz » voué à s'essouffler. Plus particulièrement, plusieurs OBNL se questionnent sur la possibilité d'utiliser le financement participatif comme moyen d'atteindre une plus grande sécurité financière (Hemer, 2011).



En effet, la recherche démontre que le secteur non lucratif est aux prises avec plusieurs enjeux de taille liés à la dépendance élevée aux ressources financières provenant de tierces parties (Depelteau *et al.*, 2013; Froelich, 1999; Hafsi et Thomas, 2005; Mitchell, 2012). Plusieurs stratégies financières sont utilisées par les OBNL afin de contrôler cette dépendance. Cependant, très peu d'études portent sur l'utilisation du financement participatif comme stratégie financière pour les OBNL (Belleflamme *et al.*, 2014).

## 1.2 Objectif et structure de la recherche

La présente recherche s'inscrit dans cet effort de compréhension entourant la relation entre le financement participatif et la sécurité financière des OBNL. En ce sens, ce mémoire tente de répondre à la question de recherche suivante: **comment le financement participatif contribue-t-il à la sécurité financière des OBNL?** Afin de répondre à celle-ci, ce mémoire se divise en six chapitres qui seront ici brièvement détaillés.

Le premier chapitre offre une mise en contexte de la recherche. Il sert également à clarifier les objectifs ainsi que la structure de celle-ci. Le second chapitre présente une revue de littérature portant sur les thèmes clés entourant la question de recherche. Il se divise en six sections : la définition de l'organisme à but non lucratif (1), la relation entre l'OBNL et le financement (2), la sécurité financière pour les OBNL (3), les stratégies, les tendances et les opportunités financières des OBNL (4), la finance participative (5) et la finance participative comme tactique de financement pour les OBNL (6). Ce chapitre permet de bien positionner les différentes conversations au sein desquelles ce mémoire souhaite s'inscrire. Le troisième chapitre présente le cadre d'analyse choisi pour cette recherche. Il permet de rendre compte des différentes lunettes théoriques qui ont été choisies pour cette étude. Le quatrième chapitre explique les choix méthodologiques, soit la stratégie de recherche, la collecte et l'analyse de données effectués dans le cadre de cette recherche. Le cinquième chapitre présente les données clés en lien avec la réalité financière des OBNL étudiés ainsi que les stratégies que ces organismes ont mises de l'avant afin d'assurer leur survie.

Le sixième chapitre offre une analyse des résultats permettant d'établir une série de constats se rattachant aux propositions amenées dans le troisième chapitre.

Ce mémoire se conclût avec un rappel des conclusions tirées dans les chapitres cinq et six. Ceux-ci se résument en quatre points.

1. le financement participatif *peut* générer du capital social, symbolique et économique pour les OBNL et ce, même si la campagne n'a pas atteint sa cible financière. Cela dit, cette création de valeur ne semble pas automatique. De plus, une campagne ayant échoué peut affecter négativement le capital symbolique de l'OBNL;
2. la valeur générée via le financement participatif semble associée au capital *ex-ante* des organismes, plus particulièrement au niveau des capitaux social et symbolique;
3. les plateformes de financement participatif apparaissent ne pas être tout à fait compatibles avec les OBNL ce qui semble freiner la capacité de ces derniers à générer du capital économique;
4. le financement participatif est une tactique de financement ponctuelle relevant de la stratégie de diversification financière qui contribue peu ou pas du tout à la sécurité financière des OBNL étudiés et ce, même si la campagne est un succès sur le plan financier.

La conclusion présente également les contributions tant au niveau théorique que pratique ainsi que les limites de ce mémoire.

## Chapitre 2 Revue de littérature

---

La revue de littérature se divise en six parties permettant de dresser un portrait général des composantes clés du sujet : d'abord, une section présente les principales caractéristiques des OBNL et leur raison d'être. La relation des OBNL au financement est abordée en deuxième lieu et est suivie par une troisième section portant sur la définition du concept de sécurité financière. La quatrième partie de ce chapitre présente les différentes stratégies financières employées par les OBNL alors que la cinquième section vise à définir et à modéliser le concept de financement participatif. La revue de littérature se conclut avec une sixième partie présentant les risques et opportunités associés à l'utilisation par les OBNL du financement participatif comme tactique financière telle que documentée à ce jour.

### 2.1 L'organisme à but non lucratif : définitions classiques et émergentes

La présente section permettra d'une part de délimiter le contexte de cette recherche et d'autre part de mieux comprendre les enjeux financiers majeurs auxquels sont confrontés ces organismes tant aux États-Unis qu'au Canada. La compréhension de ces enjeux permettra de mieux saisir les apports possibles du financement participatif comme tactique financière.

#### 2.1.1 Définitions classiques de l'OBNL

Les OBNL occupent une place importante dans la société nord-américaine (Powell et Steinberg, 2006). Loin d'être un aspect marginal dans la vie des citoyens, ces organismes issus du secteur non lucratif touchent, du berceau à la tombe, la vie de ces derniers; que ce soit par le biais de services, de soutien, d'orientation, etc. (Courtney, 2002). Aux États-Unis, il existe environ 2,3 millions d'OBNL (Blackwood *et al.*, 2012) qui emploient 10% de la force de travail américaine (Salamon, 2012) et qui comptent pour 5,5% du PIB (Stecker, 2014). Pour le Canada, c'est 6.8% du produit national brut qui est attribué aux activités des OBNL (Hall *et al.*, 2005a).

En 2013, 12 millions de Canadiens, c'est-à-dire 44% de la population totale, ont choisi de donner près de 2 milliards d'heures de bénévolat pour le ou les OBNL ayant une mission leur tenant à cœur (Turcotte, 2015). De plus, entre 2010 et 2013, 12,8 milliards de dollars ont été donnés aux OBNL et organismes charitables par des donateurs individuels au Canada (Turcotte, 2015). Ces quelques chiffres démontrent que les OBNL occupent une place économique et sociale non négligeable dans la société nord-américaine.

Or, afin de mieux cerner le rôle de ces OBNL, il importe de se pencher sur la définition de ces organismes. En ce sens, cette section offre un tour d'horizon des différentes manières dont les OBNL sont définis dans la littérature. Plus particulièrement, les définitions dites « classiques » (légale, économique et stratégique) y sont présentées.

### ***Définition légale***

Au Canada, l'organisme sans but lucratif (OSBL) ou à but non lucratif (OBNL)<sup>1</sup> est une forme juridique distincte par exemple, des organismes à but lucratif (OBL) ou encore des coopératives. Au Canada, un OBNL peut s'incorporer comme personne morale selon la loi fédérale qui a été mise-à-jour en octobre 2011, et qui s'intitule la Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif (Gouvernement du Canada, 2015). Selon l'Agence du revenu du Canada, un OBNL est « un cercle, un groupe ou une association qui est constitué et administré uniquement pour les motifs que voici : pour s'assurer du bien-être social; pour apporter des améliorations à la communauté; pour s'occuper de loisirs ou fournir des divertissements; pour exercer toute autre activité non lucrative » (Agence du revenu du Canada, 2012).

---

<sup>1</sup> Les acronymes OBNL et OSBL sont tous les deux utilisés tant dans le milieu légal que dans la « langue non administrative » (Druide, 2006). Or, « certains trouvent que la tournure *organisme sans but lucratif* pourrait laisser la fâcheuse impression d'un organisme « sans but », mais l'expression est grammaticalement irréprochable» (*ibid.*). Malgré l'apparente lourdeur de la « tournure à but non lucratif » (*ibid.*), cet acronyme sera préféré tout au long de ce mémoire.

L'un des éléments les plus significatifs caractérisant l'OBNL est que les sommes récoltées doivent être investies dans la réalisation de la mission de l'organisme et ne peuvent être versées en tout ou en partie au bénéfice d'un ou plusieurs membres. À ce titre, l'OBNL est exempté d'impôts sur les revenus puisque ceux-ci servent une fin non lucrative (Canada, 2012).

Aux États-Unis, le terme « *nonprofit* » englobe l'ensemble des organisations qui sont au service du bien public (Salamon, 2012; Stecker, 2014). Plus précisément, le *Internal Revenue Service* (IRS) définit l'OBNL comme une entreprise qui est « *organized and operated exclusively for one or more of the following purposes: religious, charitable, scientific, testing for public safety, literary, educational, fostering national or international amateur sports competition [and] the prevention of cruelty to children or animals* ». Les OBNL peuvent s'incorporer de quatre façons aux États-Unis:

1. via le « *state not for profit corporation law* » ;
2. grâce à la création d'une association non constituée en société (d'au moins trois personnes) qui peut être déposée à l'instance nationale;
3. par le biais de la création d'une fiducie;
4. grâce à la demande de création d'une société à responsabilité limitée (2013, traduction libre).

Tout comme les OBNL du Canada, les « *nonprofit organizations* » des États-Unis ne peuvent opérer ni être organisés dans le but de générer des profits ou des intérêts privés (Salamon, 2012; Stecker, 2014). Ils jouissent du même privilège que les OBNL canadiens et sont exemptés d'impôts sur le revenu (Canada, 2012)<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> À noter que certains OBNL peuvent « être assujettis à l'impôt sur les revenus de la propriété ou sur les gains en capital » (Canada, 2012). Aux États-Unis, l'exonération de l'impôt sur le revenu, et par le fait même la définition d'un « *nonprofit organization* », est gérée par chaque État. Ceci fait en sorte que les exonérations peuvent varier légèrement d'un État à un autre (Legal Information Institute).



En plus de cette exemption, certains OBNL peuvent obtenir un statut fiscal leur permettant « de délivrer des reçus officiels de dons aux fins de l'impôt sur le revenu » (Canada, 2012). Ces organismes se nomment organismes de bienfaisance enregistrés (OBE) au Canada et « *charity organization* » aux États-Unis (Bertrand, 2004; Salamon, 2012; Stecker, 2014). Ce statut est réservé aux organisations qui « doivent être établies et exploitées exclusivement à des fins de bienfaisance », soit le soulagement de la pauvreté, l'avancement de l'éducation, l'avancement de la religion ou d'autres fins utiles à la collectivité que la loi considère comme des fins de bienfaisance (Canada, 2012).

Finalement, la définition légale d'un OBNL comprend plusieurs sous-catégories. Par exemple, le *National Center for Charitable Statistics* identifie 26 catégories du *Internal Revenue Code* des États-Unis appartenant au secteur non lucratif (et charitable) et distingue 15 secteurs d'activité où ces organisations sont actives (Blackwood *et al.*, 2012; Salamon, 2012). Statistique Canada, pour sa part, recense le même nombre de secteurs d'activités (Hall *et al.*, 2005b). Or, une distinction importante au point de vue légal repose plus particulièrement sur la différence entre l'organisme à « bénéfiques publics » et l'organisme à « bénéfiques mutuels ». Le *Internal Revenue Code* divise l'OBNL en deux grandes catégories : sous la section 501 (c)3 sont représentés les organismes de nature caritative (bénéfiques publics), puis la section 501 (c) représente les organisations offrant des services à ses membres (bénéfiques mutuels) . Selon Murray (2006), Steinberg et Powell (2006 : 2, traduction libre), les organismes à « bénéfiques publics » sont « des organisations répondant aux besoins essentiels, tels que la nourriture et le logement » pour l'ensemble des individus composant une collectivité alors que les organismes à « bénéfiques mutuels », tels que les associations sportives, les clubs sociaux, les syndicats, etc., offrent plutôt des services à un groupe composé de membres déterminés. Il est à noter que les organismes à bénéfiques mutuels ne seront pas inclus dans l'analyse des OBNL effectuée dans le cadre de ce mémoire.

### ***Définition économique***

L'organisme à but non lucratif peut, en amont à sa définition légale, être compris selon ses caractéristiques économiques. En effet, en se référant aux caractéristiques fiscales présentées précédemment, plusieurs auteurs s'entendent sur le fait que « l'OBNL est un organisme qui, en raison des régulations externes ou bien de la structure même de sa gouvernance, ne peut distribuer ses surplus financiers à ceux qui contrôlent les actifs organisationnels » (Hansmann, 1980; Powell et Steinberg, 2006 : p. 1, traduction libre; Stecker, 2014). Cette contrainte de non-distribution (« *non-distribution constraint* ») est un concept inventé par Hansmann en 1980 et qui fut par la suite largement utilisé dans la littérature (Hansmann, 1980; Murray, 2006; Salamon, 2012; Stecker, 2014). Salamon enrichit ce concept lorsqu'il présente l'OBNL comme une « organisation à distribution non lucrative » (Salamon, 2012 : 7, traduction libre). Pour cet auteur, l'OBNL est en mesure de générer des profits dans la mesure où ces derniers ne sont pas redistribués aux directeurs ou gestionnaires de l'organisme (*ibid.*).

Cette définition économique a incité certains chercheurs à se pencher sur la structure financière des OBNL afin de mieux comprendre ce qui la distingue, par exemple, de celle des organismes à but lucratif (OBL) (Frumkin, 2002). Peter, Perreault et Foster (2011) résument simplement la structure financière qui caractérise ce secteur et qui le différencie des organismes à but lucratif:

Presque tous les organismes à but non lucratif ont deux mandats impliquant respectivement un groupe de parties prenantes. Le premier mandat est d'identifier des bénéficiaires et de faire une différence pour eux grâce à leur programme. Or, il est rare que ce soit ces bénéficiaires qui paient pour ces programmes. D'où le deuxième mandat : cultiver un groupe de donateurs. (2011 : 38, traduction libre)

La structure financière des OBNL repose donc sur le fait que ce sont en partie les donateurs (allocateurs de ressources), et non les bénéficiaires, qui paient pour la prestation de services.

Ainsi les OBNL doivent satisfaire les besoins des bénéficiaires tout en entretenant de solides liens avec des donateurs (Anheier, 2014; Froelich, 1999; Frumkin, 2002; Mitchell, 2012; Murray, 2006). Pour Mitchell (2012), l'OBNL est donc un médiateur qui assure la distribution de ressources allant du donateur aux bénéficiaires.

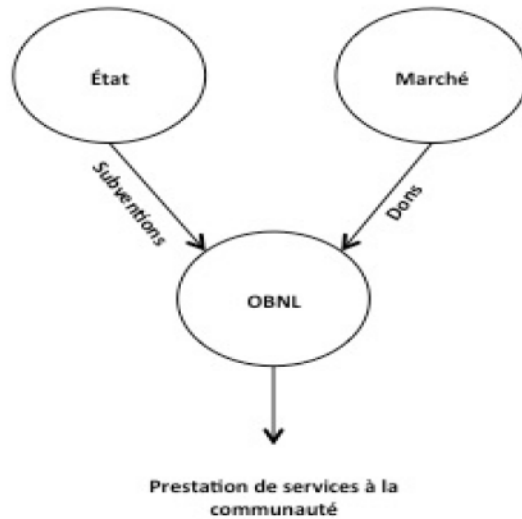
### ***Définition stratégique***

Finalement, l'angle stratégique est utilisé afin de mieux cerner le rôle et la position stratégique qu'occupe l'OBNL au sein de la société nord-américaine. En effet, une explication classique avancée par plusieurs auteurs repose sur ce que Steinberg et Powell appellent la « théorie des trois failles » (2006 : p. 2, traduction libre). Selon cette explication, la société est divisée en trois secteurs : 1) le secteur public, responsable de la prestation des services qui concernent une grande majorité de la population (ex. : la santé, l'éducation); 2) le secteur lucratif, qui offrent des biens ou services générant des recettes supérieures aux coûts de production et 3) le secteur non lucratif, également nommé le *tiers* secteur, qui offre des biens ou services n'étant pas assez profitable pour le secteur lucratif et ne concernant pas une assez grande portion de la population pour être adressé par le secteur public (Brainard et Siplon, 2004; Powell et Steinberg, 2006; Salamon, 2012; Weerawardena *et al.*, 2010; Weisbrod, 1998).

Considérant leur nature distincte, les secteurs public, lucratif et non lucratif comportent respectivement des failles ou lacunes qui les empêchent d'offrir, en quantité et en qualité, les services dont la population, ou une portion de celle-ci a besoin (Powell et Steinberg, 2006; Weerawardena *et al.*, 2010). En conséquence, le secteur non lucratif est reconnu comme un « producteur privé de bien public » qui s'efforce d'offrir des biens et services n'étant pas offert par le secteur public ou lucratif (Salamon, 2012 : 3, traduction libre). Ces deux secteurs offrent respectivement des subventions ainsi que des dons permettant aux OBNL d'offrir une prestation de services à la communauté telle que représentée dans la figure 2.1.



**Figure 2.1 Trichonomie État, marché et OBNL**



**Source :** conception inspirée de Steinberg et Powell (2006)

En résumé les définitions légales, économiques et stratégiques de l'OBNL représentent trois perspectives riches qui permettent respectivement de mieux cerner le positionnement légal, la structure de financement et la fonction stratégique de ces organisations.

### **2.1.2 Définitions émergentes de l'OBNL**

Les définitions classiques de l'organisme à but non lucratif sont aidantes, certes, mais ne font toutefois pas l'unanimité parmi les chercheurs. La présente section vise à présenter quelques définitions émergentes qui mettent en lumière des nuances intéressantes pour la compréhension de ce qui définit l'OBNL.

Par exemple, la théorie des trois failles reposant sur l'idée d'une trichotomie entre l'État, le marché et les OBNL est largement reconnue, mais également questionnée dans la littérature. En effet, certains critiquent le présupposé que sous-tend cette explication.

Celui-ci repose sur l'idée que les OBNL sont des organismes *libres* des « préoccupations mondaines associées à l'acquisition de ressources [financières] » étant donné leur nature non marchande » (Battilna *et al.*, 2012; Froelich, 1999 : 246, traduction libre; Weisbrod, 1998). Pour les chercheurs s'appuyant sur la théorie des trois failles, l'OBNL est un « acteur de la société citoyenne qui se doit de maintenir un degré d'indépendance par rapport aux individus et aux institutions sur lesquelles elle dépend pour sa sécurité financière » (Mitchell, 2012 : 69, traduction libre).

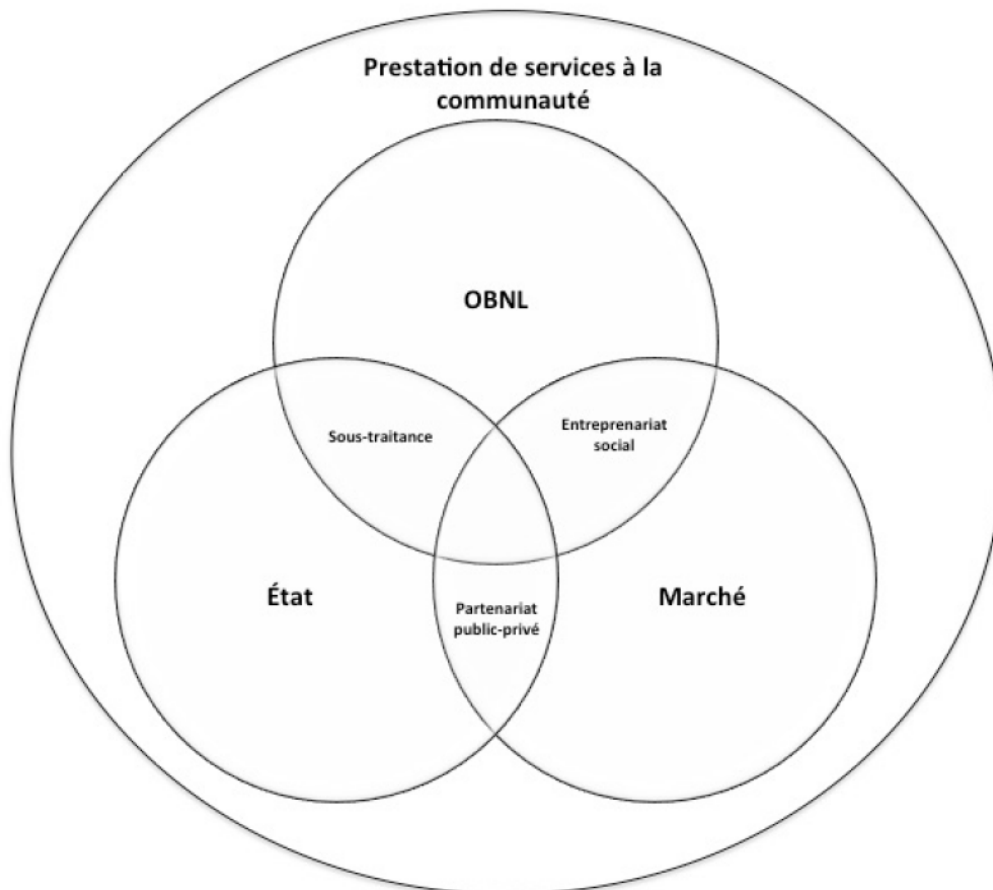
Or, certains auteurs postulent que la ligne divisant le marché (secteur lucratif), l'État (secteur public) et les OBNL (secteur non-lucratif) est en réalité beaucoup plus floue que le prétend la théorie des trois failles (Battilna *et al.*, 2012; Dees et Anderson, 2003; Escobar et Gutiérrez, 2011). Pour ces derniers, des modèles hybrides, tels que les *partenariats public-privé*, la *sous-traitance* et l'*entrepreneuriat social* coexistent avec les OBNL et ont pour but de répondre aux problématiques qui relevaient traditionnellement du champ d'expertise du secteur non lucratif (Depelteau *et al.*, 2013; Eikenberry, Angela et Kluver, 2004; Jones, 2007; Salamon, 1999). Voici une définition de ces trois concepts :

- **Partenariats public-privé** : relation où le partage des risques reposent sur une aspiration partagée entre le secteur public et un ou plusieurs partenaires du secteur privé (Grimsey et Lewis, 2007 : xiv, traduction libre). Dans ce type de modèle « l'État s'associe ou sous-traite des responsabilités au secteur privé » (Depelteau *et al.*, 2013 : 23).
- **Sous-traitance** : type de modèle qui repose sur « des ententes de services [qui] se définissent davantage comme une opération de sous-traitance supervisée par un État déterminant unilatéralement les conditions de l'offre des services » (Jetté, 2008 : 372)

- **Entrepreneuriat social** : Selon Westley *et al.* (2014 : 235, traduction libre), « l'entreprise sociale est une entité privée à but lucratif qui mélange des intérêts entrepreneuriaux à des fins sociales ». Pour Smith *et al.* (2012 : 142), l'entreprise sociale représente plutôt l'utilisation par les OBNL de stratégies issues du milieu lucratif telles que les stratégies de création de revenus afin d'atteindre leur objectif social. Dans les deux cas, ce terme est utilisé afin de représenter une organisation ayant une mission sociale et utilisant des stratégies et pratiques issues du secteur marchand.

La figure 2.2 offre une représentation graphique de ces secteurs hybrides.

Figure 2.2 Trichonomie État, marché et OBNL révisée



**Source** : conception inspirée de Depelteau *et al.* (2013), Eikenberry et Kluver (2004) et Salamon (1999)

Selon ces auteurs, le modèle issu de la théorie des trois failles ne semble donc pas permettre d'expliquer « pourquoi le privé, le public et les OBNL offrent régulièrement et simultanément des services identiques ou similaires » (Cloutier, 2009 : 5, traduction libre). Les trois « secteurs » apparaissent ainsi comme étant davantage interconnectés qu'indépendants les uns des autres. En conséquence, le degré de dépendance qu'entretient les OBNL avec les deux autres secteurs se traduit plutôt en ce que Salamon appelle la « double identité des OBNL » à savoir l'identité « citoyenne, participative » qui découle de la relation avec l'État et l'identité « économique, marchande » qui touche davantage à la relation avec le marché (Salamon, 2012 : 4).

Or, plusieurs auteurs observent que, dû à cette double identité, les OBNL sont en constante tension entre « l'adoption de comportements d'affaires [typique du marché] et la poursuite de leur mission sociale [typique du secteur non marchand]» (Brainard et Siplon, 2004; Salamon, 2012; Sanders et McClellan, 2012 : 68, traduction libre). Ces auteurs proposent de s'éloigner d'une catégorisation des OBNL s'appuyant sur la « théorie des trois failles » afin de faire place à l'idée d'un « continuum » où les OBNL sont positionnés en fonction de l'approche ou l'orientation qu'ils préconisent au sein de leur organisation afin d'atteindre leurs objectifs organisationnels<sup>3</sup> (Brainard et Siplon, 2004). Le tableau ci-dessous fait état des différentes manières dont ces approches organisationnelles sont nommées dans la littérature selon qu'elles relèvent du secteur marchand ou non. Il est à noter que les approches « traditionnelle » et « marchande » sont ici conçues comme des idéaux-types. En ce sens, les OBNL se situent tout au long de ce continuum et non seulement dans ces extrêmes traditionnel ou marchand.

---

<sup>3</sup> Il est à noter que le « continuum » ne signifie pas qu'un OBNL qui préconise une approche marchande néglige forcément sa mission sociale. L'orientation choisie par ces organismes doit ici être comprise comme un moyen d'atteindre cette mission et non une fin en soi.





La seconde est l'approche organisationnelle **marchande** qui fait référence à l'utilisation par les OBNL de stratégies et pratiques relevant davantage du secteur privé ou marchand et visant l'atteinte « la plus efficace et efficiente des fonds nécessaires à la prestation de service » (Brainard et Siplon, 2004 : 436, traduction libre). Les OBNL utilisant cette approche ont tendance à concevoir leur organisation comme une entreprise : les membres de leur CA sont typiquement des hommes et femmes d'affaires, les autres OBNL sont généralement perçus comme étant des concurrents et l'organisation n'hésite pas à « créer de la demande pour des produits et services sociaux ». (Bush, 1992 : 398, traduction libre).

En résumé, certains auteurs soutiennent que la théorie des trois failles dresse un portrait incomplet de la raison d'être des OBNL. Ces derniers sont plutôt en interdépendance avec l'État et le marché et doivent en conséquence continuellement gérer la tension « mission-marché » qui est au cœur de leur identité organisationnelle. Ces définitions émergentes ajoutent donc deux dimensions intéressantes aux définitions classiques : l'interdépendance des secteurs et la tension identitaire qui habite les OBNL.

## **2.2 La relation entre les OBNL et le financement**

Tout comme les organismes issus du secteur public et lucratif, les OBNL sont confrontés à des défis de financement. Or, la recherche de financement semble devenir une tâche de plus en plus ardue pour les OBNL, et ce, tant aux États-Unis (Salamon, 2002) qu'au Canada (Depelteau *et al.*, 2013; Murray, 2006). Certains auteurs n'hésitent pas à associer les enjeux contemporains de financement des OBNL à une nouvelle forme de précarité menaçant la nature même du secteur (Brainard et Siplon, 2004; Depelteau *et al.*, 2013; Eikenberry, Angela, 2009). Voici quelques raisons soulevées par Salamon (2012) qui expliquent l'origine de cette précarité financière:

**Enjeux budgétaires:** ce que Salamon (1993) appelle le « *fiscal squeeze* » représente les différentes compressions budgétaires imposées au secteur non lucratif en raison de crises économiques, dont la plus récente remonte à 2008 aux États-Unis, et de politiques budgétaires conservatrices visant la réduction de la dette du pays (Battilna *et al.*, 2012; 2012). Cet enjeu fait également référence au gel de l'aide publique à un montant stable impliquant que le soutien offert aux OBNL ne tient pas compte de l'inflation annuelle (Jetté, 2008). Que ce soit en raison des compressions budgétaires ou du gel de l'aide à un montant fixe, ces enjeux amène donc une décroissance, subite ou graduelle, du soutien financier offert par les différents paliers gouvernementaux aux OBNL.

**Enjeu de compétitivité :** durant les années 60 et 70, les OBNL travaillaient en partenariat avec l'État afin de définir le système social des sociétés nord-américaines (Depelteau *et al.*, 2013; Salamon, 1993; Sanders, 2012; Weerawardena *et al.*, 2010). Les années 1980, avec leur lot de compressions budgétaires, ont rendu la concurrence pour l'accès aux ressources économiques pratiquement intenable pour plusieurs OBNL (Smith, Brett *et al.*, 2012). Cette rivalité existe non seulement entre les différents OBNL, mais également avec les organismes à but lucratif dites « entreprises sociales » qui s'impliquent de plus en plus dans les secteurs d'activités traditionnellement réservés aux OBNL (Salamon, 2012). Malgré cette compétition importante, le nombre d'OBNL ne cesse de croître aux États-Unis (Anheier, 2014; Stecker, 2014) et est stable au Canada (Hall *et al.*, 2005a). Cette croissance est également établie par Stecker (2014) comme étant un des facteurs favorisant la rivalité grandissante entre les OBNL.

**Enjeu d'efficacité :** L'augmentation de la compétitivité entre les OBNL engendre forcément un défi de performance et de manifestation de cette performance aux bailleurs de fonds (Salamon, 2012). Parfois nommé « l'entreprisation » du secteur non lucratif (Eikenberry, Angela et Kluver, 2004), ce défi d'efficacité prend la forme de demandes de transparence au niveau de la gestion financière, d'évaluations d'impact plus poussées et de redditions de comptes de plus en plus longues et fastidieuses (Bégin, 2000; Depelteau *et al.*, 2013; Eikenberry, Angela, 2009; Salamon, 2012; Verbruggen *et al.*, 2010).

Les enjeux identifiés entre autres par Salamon (2012) reflètent la réalité de la recherche de financement tant pour les OBNL américains que canadiens. Ces derniers évoluent dans un contexte de plus en plus turbulent qui les amènent à mettre la sécurité financière de leur organisme au premier plan de leurs préoccupations quotidiennes (Weerawardena *et al.*, 2010 : 346). Tout comme les organismes à but lucratif, les OBNL développent donc des stratégies de recherche de financement afin de répondre à cette précarité grandissante pour le secteur.

### 2.2.1 Les OBNL et l'allocation des ressources

Les stratégies mises de l'avant par les OBNL répondent à une réalité particulière qui peut être explorée sous différents angles théoriques. Or, plusieurs auteurs affirment que pour l'étude des stratégies financières des OBNL, la théorie de la dépendance aux ressources, conçue à la fin des années 1970 par Pfeffer et Salancik, est un point de départ évident (Cloutier, 2009; Verbruggen *et al.*, 2010).

Dans son introduction à l'édition classique publiée en 2003, Pfeffer (2003 : xii, traduction libre) résume en trois grands postulats cette théorie : 1) **l'environnement** est un élément central à la compréhension des décisions prises au sein des organisations; 2) **les décisions stratégiques** conçues par les acteurs organisationnels peuvent avoir une incidence sur les pressions et contraintes exercées par son environnement; 3) **le pouvoir** est un concept clé pour la compréhension des comportements tant intra qu'inter organisationnels.



Ces trois prémisses, telles qu'appliquées dans le contexte du secteur non lucratif, sont explorées dans la présente section.

### *L'importance de l'environnement*

En premier lieu, la théorie de la dépendance aux ressources s'efforce de reconnaître « l'importance du rôle que joue l'environnement ou le contexte social dans la compréhension de l'éventail des décisions » prises au sein d'une organisation (Pfeffer, 2003, traduction libre). Ainsi, les décisions prises par un OBNL donné au niveau de sa stratégie financière peuvent être analysées, d'une part, en fonction du positionnement stratégique qu'occupe l'organisation et, d'autre part, à partir des pressions et contraintes auxquelles celui-ci est assujéti par son environnement (Pfeffer, 2003). En effet, selon Pfeffer et Salancik (1978), la relation qu'entretient l'organisme avec son environnement est tributaire du degré de dépendance qu'a le premier aux ressources offertes par le second. Ces auteurs postulent que « les besoins en ressources, incluant les ressources financières, matérielles et d'informations, obtenues à partir de l'environnement, peuvent rendre les organismes dépendants des acteurs détenant ces ressources – d'où le nom de la théorie de la *dépendance aux ressources* » (Pfeffer, 2003 : xiii, traduction libre). Dans le cas du secteur non lucratif, les pressions exercées par l'environnement influencent de manière particulièrement importantes la prise de décisions stratégiques étant donné la réalité « bénéficiaire/payeur » également nommée « double mandat » de ces organismes. En effet, plus l'OBNL est dépendant des ressources fournies par un allocateur de ressources (donateurs, gouvernement ou autre), plus il s'expose à un risque de perte d'autonomie (Mitchell, 2012 : 70).

Une des conséquences de cette perte d'autonomie est le « *mission-drift* » (Weisbrod, 1998) également nommé le « *goal displacement* » (Mitchell, 2012). En effet, un gestionnaire à la recherche de financement peut choisir de modeler la mission de son organisme afin qu'elle corresponde davantage aux exigences des bailleurs de fonds et des donateurs, et ce, même si cela occasionne un déplacement des objectifs organisationnels établis à l'origine (Mitchell, 2012).

Or, à force de vouloir « plaire » aux allocateurs de ressources afin d'assurer leur survie financière, les OBNL peuvent en venir à se mouler aux demandes de ces derniers et ainsi s'éloigner de leur mission d'origine (Weisbrod, 1998).

En résumé, un OBNL ayant une grande dépendance aux ressources, notamment financière, sera davantage contraint par les détenteurs de ces mêmes ressources. La liste des enjeux présentée dans la section précédente illustre bien le fait que « les OBNL se caractérisent par leur dépendance aux financements offerts par le gouvernement, les dons privés [...]. Cette dépendance aux ressources externes rend ces organisations vulnérables aux changements dans le flux de la disponibilité de ces ressources » (Verbruggen *et al.*, 2010 : 8, traduction libre). Les ressources issues de l'environnement entourant les OBNL influencent donc considérablement ces organismes et leur gestion interne.

### ***Choix stratégique, dépendance et interdépendance***

Bien que contraintes par leur environnement, les organisations peuvent gagner un certain contrôle sur celui-ci grâce à la prise de décisions stratégiques favorisant un meilleur positionnement de l'organisation dans son environnement social (Pfeffer, 2003; Rouleau, 2011). Ceci constitue le deuxième principe de la théorie de la dépendance aux ressources. En effet, la dépendance aux ressources d'une organisation donnée n'est pas une fatalité, mais plutôt une relation dynamique d'interdépendance qui peut être négociée avec les différents allocateurs de ressources (Pfeffer, 2003). Par exemple, l'État-providence<sup>4</sup>, qui a permis la mise en place de nombreux OBNL par un financement public élevé, s'est vu considérablement amoindri au cours de la dernière décennie (Depelteau *et al.*, 2013).

---

<sup>4</sup> « État-providence: ensemble des interventions étatiques visant à assurer un certain niveau de sécurité et de bien-être social à l'ensemble de la population. [...] Cela découle de la reconnaissance par l'État de sa responsabilité en matière de gestion des risques directement reliés à la vie en société. » (Guay, 2015)

Afin de pallier le manque à gagner au niveau des fonds publics, plusieurs OBNL ont effectué un repositionnement stratégique en se tournant davantage vers le don individuel, le don corporatif ou le marché (ex. : création de revenus autonomes, entrepreneuriat social, etc.) (Battilna *et al.*, 2012; Eikenberry, Angela et Kluver, 2004).

### ***Contrôle et pouvoir***

En amont à cette interdépendance entre l'environnement détenant les ressources et l'organisation, se trouve un troisième concept: le pouvoir. Dans le cadre de cette théorie, dépendance, contrôle et pouvoir sont des concepts interdépendants. Ainsi les acteurs organisationnels détenant le contrôle sur l'accès aux ressources nécessaires à l'OBNL possèdent un pouvoir important au sein de l'organisation (Pfeffer et Salancik, 1978). En effet, « les contingences environnementales sont ce qui affecte de prime abord la distribution du pouvoir et du contrôle au sein des organisations » (Pfeffer et Salancik, 1978 : 262, traduction libre).

À cette dynamique intra organisationnelle s'ajoute celle du jeu de pouvoir inter organisationnel; une organisation positionnée dans son milieu de manière à avoir un accès privilégié à une ressource rare aura plus de pouvoir que d'autres moins bien positionnées (Pfeffer, 2003). Comme l'affirme Cloutier (2009 : 15, traduction libre), « [selon cette théorie], changer ou ajuster les déséquilibres de pouvoir devient la préoccupation première de l'organisation ».

La théorie de la dépendance aux ressources permet de mieux comprendre la nature complexe des OBNL qui sont aux prises, la plupart du temps, avec une très haute dépendance aux ressources financières issues de leur environnement. La survie des OBNL réside donc dans leur capacité à s'adapter et à contrôler les ressources issues de leur environnement (Pfeffer et Salancik, 1978).

### 2.2.2 Les OBNL et les théories néo-institutionnelles

Les théories néo-institutionnelles, une approche qui s'interroge sur la relation entre l'environnement institutionnel et le maintien des organisations à travers le temps, est une seconde théorie fréquemment jumelée à celle de la dépendance aux ressources afin d'analyser la réalité des OBNL (Hafsi et Thomas, 2005; Rouleau, 2011; Verbruggen *et al.*, 2010). L'approche néo-institutionnaliste repose sur le postulat voulant que les organisations d'un secteur donné soient exposées à des « pressions [provenant de l'environnement] auxquelles il leur est difficile de résister » (Rouleau, 2011 : 84). Au fil du temps, ces pressions amènent les organisations à se ressembler au point où leurs pratiques deviennent homogènes (DiMaggio et Powell, 1983; Rouleau, 2011).

Cette tendance connue sous le nom d'*isomorphisme* n'est toutefois pas nécessairement un synonyme de performance pour les organisations (DiMaggio et Powell, 1983; Rouleau, 2011). En effet, l'isomorphisme peut être vu comme une réponse des organisations qui ont une forte dépendance à leur environnement institutionnel : « au lieu d'entrer en compétition pour des ressources sur le marché, ces organisations choisissent d'augmenter leur légitimité et ainsi le soutien qui leur est octroyé par les principaux acteurs auprès desquels ils sont dépendants » (Hafsi et Thomas, 2005 : 331, traduction libre). Ainsi, l'isomorphisme est grandement déterminé par l'environnement institutionnel des organisations, c'est-à-dire l'ensemble des règles, des exigences et des croyances, contradictoires ou non, auxquelles chaque organisation doit se conformer afin d'être reconnue comme légitime et ainsi recevoir le soutien dont elle a besoin pour sa survie (Scott, 1987 : 498).

Plusieurs auteurs reconnaissent que les organisations du secteur non lucratif évoluent dans un environnement fortement institutionnalisé, ce qui laisse sous-entendre qu'elles sont particulièrement assujetties aux pressions exercées par ce dernier (DiMaggio et Powell, 1983; Dolnicar *et al.*, 2008; Rouleau, 2011; Verbruggen *et al.*, 2010).



Les théories néo-institutionnelles peuvent donc servir d'angle d'analyse intéressant afin de mieux cerner l'influence qu'a l'environnement institutionnel sur les OBNL et les stratégies financières développées par ceux-ci.

### *Isomorphisme et pressions institutionnelles*

Tout comme la théorie de la dépendance aux ressources, l'approche néo-institutionnelle s'intéresse aux pressions qu'exerce l'environnement sur les organisations. Selon DiMaggio et Powell (1983), pionniers des théories néo-institutionnelles, l'organisation est exposée à trois types de processus isomorphiques : les pressions coercitives, mimétiques et normatives.

L'isomorphisme **coercitif** est le résultat de pressions formelles et informelles qui « renvoient aux aspects légaux » et qui sont généralement exercées par l'État et les lois (Rouleau, 2011 : 84). Par exemple, lorsque l'État est le principal bailleur de fonds d'un OBNL donné, cet organisme peut être incité à respecter certains standards au niveau de la reddition de comptes, de l'évaluation de la performance, de la planification budgétaire, etc. (DiMaggio et Powell, 1983). De plus, l'OBNL se doit de respecter les conditions telles qu'édictées par l'environnement légal sans quoi il se fera révoquer son statut légal. Le respect du principe de non-distribution des recettes aux membres ou bien des délais fiscaux pour les rapports financiers en sont deux exemples.

Les pressions isomorphiques de type **mimétiques** font référence à la tendance d'une organisation à *imiter* le comportement d'une autre organisation (DiMaggio et Powell, 1983). En effet, selon DiMaggio et Powell (1983), lorsqu'une organisation évolue dans un environnement qui est incertain et ambiguë, comme c'est le cas des OBNL, celle-ci aura naturellement tendance à se calquer sur les autres organisations. Par exemple, l'arrivée de nouvelles technologies peut générer énormément d'incertitudes au sein d'une organisation si ces technologies ne sont pas bien comprises. Une manière rapide et efficace de surmonter ces incertitudes est de s'inspirer, de façon formelle ou non, d'autres organisations ayant une forte légitimité ou étant perçues comme performantes (*ibid.*).

Les modes managériaux telles que l'adoption par plusieurs OBNL de pratiques relevant du secteur lucratif découlent directement de cette pratique de mimétisme.

Finalement, les OBNL sont influencés par des pressions **normatives** qui les incitent à s'homogénéiser. Ces pressions font référence à l'influence des normes et codes d'éthiques professionnels sur l'organisme (DiMaggio et Powell, 1983). Par exemple, les employés possédant un parcours universitaire ou une appartenance à un ordre professionnel peuvent influencer considérablement la « professionnalisation » des organisations (*ibid.*).

Ces trois types de pressions permettent donc de mieux comprendre le jeu de pouvoir et d'influence entre l'environnement institutionnel et les OBNL. Ces influences sont centrales dans la composition des stratégies financières de ces organisations. En effet, l'État étant le principal allocateur de ressources d'une majorité d'OBNL, ces derniers sont davantage exposés aux pressions institutionnelles exercées par cette institution (Verbruggen *et al.*, 2010). De plus, lorsqu'un OBNL est en mesure de répondre adéquatement aux pressions issues de son environnement institutionnel, les bailleurs de fonds y voient un signe de légitimité et de crédibilité (*ibid.*).

### ***La légitimité et le mythe rationalisé***

Les organisations tentent donc de répondre aux pressions de l'environnement institutionnel afin de prouver leur légitimité aux bailleurs de fonds (Verbruggen *et al.*, 2010). Cependant, les théories néo-institutionnelles postulent que ces efforts ne témoignent pas pour autant de l'*efficacité* de l'organisation (Meyer et Rowan, 1977). Ce phénomène s'appuie sur un élément central des théories néo-institutionnelles à savoir la notion de **légitimité**. En effet, selon Meyer et Rowan (1977), les organisations peuvent adopter des comportements qui ne reposent pas toujours sur un raisonnement rationnel, mais plutôt sur ce qu'ils appellent le mythe rationalisé ou la « croyance en l'efficacité d'une règle, d'une procédure ou d'une technique » (Rouleau, 2011 : 83).

Par exemple, les OBNL peuvent concevoir des planifications stratégiques ou bien effectuer des évaluations de performance dont la visée se situe davantage au niveau de la quête de légitimité auprès de leur environnement institutionnel que de l'efficacité proprement dit (Hafsi et Thomas, 2005). Cette nuance est fondamentale afin de mieux cerner les motifs derrière les stratégies financières développées par les OBNL.

En résumé, les OBNL sont, d'une part, aux prises avec une très grande dépendance aux ressources et doivent, d'autre part, évoluer dans un environnement très institutionnalisé qui exerce des pressions coercitives, mimétiques et normatives sur leur organisation. Conséquemment, ces derniers doivent non seulement négocier leur relation avec les allocateurs des ressources, mais également développer des stratégies de légitimation entre autres par le biais de mythes rationalisés. Ces deux points de vue théoriques permettent donc de mieux cerner les enjeux stratégiques au cœur de la relation entre les OBNL et leurs sources de financement.

### **2.3 La sécurité financière pour les OBNL**

Avant d'aller plus loin dans l'exploration des stratégies mises de l'avant par les OBNL afin de gérer leur relation avec les allocateurs de ressources, il importe de bien définir la finalité ultime de cette relation pour les OBNL, à savoir l'atteinte d'une sécurité financière. La sécurité financière est un concept qui peut être défini de plusieurs manières selon la nature (lucrative ou non), les objectifs, la structure et les revenus de l'organisation (Sontag-Padilla *et al.*, 2012b : 2). Cette courte section vise à présenter les manières dont le concept de sécurité financière est défini dans la littérature sur les OBNL.

Tuckman et Chang (1991 : 445, traduction libre) furent parmi les premiers à s'intéresser à ce phénomène. Ces auteurs ont choisi d'explorer l'angle de la **vulnérabilité financière** qu'ils définissent comme étant « la possibilité qu'un organisme donné soit obligé de couper immédiatement dans les services offerts lorsqu'il est aux prises avec un choc financier ». Tuckman et Chang développèrent une série d'indicateurs financiers leur permettant d'évaluer le degré de vulnérabilité financière d'un OBNL.

Plusieurs auteurs ont par la suite utilisé leur modèle afin d'évaluer l'impact de stratégies financières sur la stabilité financière d'OBNL (Carroll et Stater, 2009; Kingma, 1993).

Pour Bowman (2011), ces modèles restent cependant incomplets, car ils ne tiennent pas compte de la réalité et des enjeux financiers à long terme des OBNL. Sontag-Padilla *et al.* (2012a) appuient les critiques amenées par Bowman (2011) et y ajoutent une distinction importante entre les OBNL et les OBL :

Les organismes à but lucratif et non lucratif doivent tous les deux concevoir des stratégies visant l'atteinte d'une capacité et d'une viabilité financière. Cependant, le maintien d'une certaine agilité financière à long terme est particulièrement important pour les OBNL étant donné le fait que plusieurs d'entre eux desservent des communautés défavorisées qui dépendent des services offerts. (Sontag-Padilla *et al.*, 2012a : 2, traduction libre).

La sécurité financière pour les OBNL doit donc tenir compte de l'équilibre « mission-marché ». En effet, « l'ultime objectif pour les OBNL est de concevoir des stratégies qui permettent d'une part d'identifier des opportunités de gestion des flux monétaires à court terme et d'autre part de progresser vers l'atteinte des objectifs sociaux et financiers à long terme » (Sontag-Padilla *et al.*, 2012a : 2, traduction libre). Pour ce faire, Bowman (2011) présente un modèle d'évaluation de la performance financière permettant de mettre en évidence les indicateurs clés associés à une sécurité financière.

Au centre de ce modèle se trouve la distinction entre la capacité et la viabilité financière. La **capacité financière** fait référence aux habiletés de l'organisation lui permettant de « saisir les opportunités et de réagir aux menaces de son environnement tout en assurant le maintien de ses opérations » (Bowman, 2011 : 39, traduction libre). La capacité financière correspond donc à la résilience de l'organisation à court terme lorsque celle-ci est confrontée, par exemple, à des changements financiers imprévus (*ibid.*). De plus, un organisme ayant une bonne capacité financière à long terme est en mesure de planifier en avance les actions qu'il pourra déployer lorsque des opportunités, ou menaces, futures se présenteront (*ibid.*).



À court terme, la **viabilité financière** représente pour sa part les flux de trésorerie nécessaires au fonctionnement quotidien d'un organisme donné. Ceci est souvent représenté sous la forme des surplus annuels générés par l'OBNL. À long terme, la viabilité financière représente le « maintien ou l'expansion des services » de l'organisme grâce à une croissance des actifs plus rapide que le taux d'inflation (Bowman, 2011 : 39, traduction libre).

Selon Bowman, la capacité et la viabilité financière doivent être cohérent l'un avec l'autre afin d'atteindre une sécurité financière tant à court qu'à long terme. Le tableau 2.2 résume les indicateurs de sécurité financière tel qu'énoncés par ce dernier.

**Tableau 2.2 Indicateurs de sécurité financière des OBNL**

Sécurité financière	Indicateurs court terme	Indicateurs long terme
Capacité financière	Ressources disponibles afin de saisir des opportunités ou bien s'ajuster à des menaces inattendues	Choix stratégiques visant à planifier la réponse aux menaces et aux opportunités dans le futur
Viabilité financière	Surplus annuels	Croissance des actifs plus rapide que le taux d'inflation

**Source** : Bowman, 2011 : 38, traduction libre

Pour cet auteur, la finalité de la sécurité financière pour les OBNL est de maintenir ou d'étendre les services de l'organisation tout en développant sa résilience aux soubresauts économiques pouvant survenir à court terme (Bowman, 2011).

Le terme sécurité financière, tel qu'appliqué aux OBNL, représente donc l'habileté pour une organisation de se maintenir à travers le temps tout en gardant un équilibre entre sa capacité et sa viabilité financière (Bowman, 2011; Sontag-Padilla *et al.*, 2012a; Weerawardena *et al.*, 2010). Enfin, comme le souligne Sontag-Padilla *et al.* (2012b : viii, traduction libre), l'atteinte d'une sécurité financière, n'est pas une fin en soit : il s'agit plutôt d'un « processus continu et dynamique ».

## 2.4 Stratégies, tendances et opportunités financières des OBNL

Malgré l'étendue des secteurs touchés ainsi que les formes organisationnelles et légales possibles, les OBNL en Amérique du nord partagent un impératif fondamental: celui d'assurer leur sécurité financière par le biais d'allocateurs de ressources. La présente section vise d'abord à explorer les différentes stratégies financières déployées par les OBNL. Les tendances ainsi que les opportunités présentes et futures en terme de financement sont ensuite explorées.

### 2.4.1 Le choix de la stratégie financière pour les OBNL

Selon Kim, Perreault et Foster, « les gestionnaires du secteur non lucratif passent beaucoup de temps à organiser des collectes de fonds sans pour autant que ces activités ne reposent sur une solide stratégie financière » (2011 : 35, traduction libre). Pour ces auteurs, « le manque de stratégie financière peut miner le succès des plus brillants programmes de prestation de services à la communauté » (2011 : 41, traduction libre). Ces derniers définissent la stratégie financière comme suit :

La stratégie financière<sup>5</sup> est l'approche méthodique et institutionnalisée entourant la construction d'une base de revenus fiables visant à soutenir les programmes et services de base d'une organisation. (Kim *et al.*, 2011 : 37, traduction libre)

Subventions gouvernementales, dons individuels, dons d'entreprises, dons majeurs, activités lucratives, campagnes de collecte de fonds, commandites, financement participatif, etc. sont autant d'exemples de la très grande diversité des sources de financement disponibles. L'enjeu n'est toutefois pas la diversité, mais bien le *choix stratégique* du ou des sources de financement étant le plus optimal pour un OBNL donné.

En guise de réponse à cet enjeu, Mitchell (2012) propose de regrouper l'ensemble des stratégies financières utilisées par les OBNL sous trois grands axes: l'adaptation, l'évitement et finalement la transformation.

---

<sup>5</sup> « Stratégie financière » est ici une traduction de « *funding model* » qui semble être l'expression utilisée pour aborder les stratégies financières des OBNL dans la littérature anglophone.

L'adaptation fait référence à l'ensemble des stratégies où l'OBNL choisit de se modeler aux demandes des allocateurs de ressources afin d'assurer une meilleure compatibilité entre sa mission et les exigences de ces derniers (*ibid.*). L'évitement correspond aux stratégies qui favorisent le maintien de l'indépendance de l'OBNL face aux demandes de l'environnement (*ibid.*). La transformation est un axe utilisé par les OBNL en mesure d'expliquer et de « vendre » de nouvelles approches de collaboration aux allocateurs de ressources (*ibid.*). Le tableau 2.3 offre une représentation détaillée de chacun de ces axes.

**Tableau 2.3 Axes stratégiques**

Axes	Description	Exemples de stratégies	Avantages	Risques
Adaptation	L'OBNL ajuste sa programmation afin de s'aligner avec les demandes du donateur	<b>Spécialisation</b> Sous-traitance Persévérance	Stabilité financière	Isomorphisme Déplacement des objectifs
Évitement	L'OBNL évite le plus possible d'avoir à ajuster sa mission sociale aux demandes de ses donateurs	<b>Diversification</b> des revenus, arbitrage géostratégique, financement sans conditions, différenciation, sélectivité	Moins de volatilité financière, plus grande liberté dans les choix stratégiques	Conflits dans les objectifs, complexité administrative, coûts de gestion élevés
Transformation	L'OBNL transforme la relation avec son/ses donateurs	<b>Compromis</b> Éducation du donateur	Équilibre entre l'autonomie et la stabilité financière	Isomorphisme, le problème de « la poule ou l'œuf » <sup>6</sup>

Source : Tableau inspiré de Mitchell 2012 : 74-82, traduction libre

---

<sup>6</sup> Le problème de « la poule ou l'œuf » décrit par Mitchell est l'enjeu central à l'axe de la transformation où les OBNL doivent d'une part « attirer des ressources respectant l'authenticité de leur programme [et d'autre part] modeler leurs programmes selon les préférences des donateurs » (2012 : p. 82, traduction libre).

Certains auteurs se positionnent plus clairement pour l'une ou l'autre des stratégies financières correspondant à l'un de ces trois axes. Dans la présente section, trois stratégies sont présentées :

- la spécialisation (axe de l'adaptation);
- la diversification (axe de l'évitement);
- Le compromis (axe de la transformation).

Ces stratégies de financement, représentatives des trois axes de Mitchell (2012), permettront de mettre en lumière les différents jeux stratégiques possibles lorsqu'il est question de recherche de financement.

### ***Stratégie de spécialisation financière***

Un premier groupe d'auteurs soutiennent qu'une manière efficace d'assurer la stabilité financière chez les OBNL est la spécialisation financière. Cette approche repose sur le postulat voulant que, pour croître et devenir stable, l'OBNL doit se spécialiser et même devenir expert dans la recherche d'une source principale de financement (Foster et Fine, 2007; Foster *et al.*, 2009). Cette approche est, selon ces auteurs, une manière efficace de mieux contrôler la dépendance qu'a l'organisme aux ressources financières dont elle a besoin pour survivre (Foster et Fine, 2007; Foster *et al.*, 2009). En effet, la stratégie de spécialisation permet de faire des économies d'échelle grâce au développement d'une expertise ciblée plutôt que disparate (Foster et Fine, 2007; Foster *et al.*, 2009). L'enjeu de cette stratégie est donc de bien cibler la source de financement qui sera la plus en mesure d'assurer une pérennité financière pour l'OBNL. Pour ce faire, certains auteurs proposent que le choix de spécialisation soit effectué en fonction de la mission et de la structure organisationnelle de l'organisme (Foster et Fine, 2007; Foster *et al.*, 2009).

Malgré ces avantages, la spécialisation comporte certains risques. Par exemple Froelich (1999) soutient qu'un OBNL choisissant de se concentrer sur le financement de sa mission via les subventions gouvernementales se doit de répondre aux critères exigés par le gouvernement ce qui l'expose au risque du « *mission-drift* ».

Un autre risque associé à la spécialisation est l'adoption d'un modèle de *sous-traitance* qui, bien que permettant d'avoir un accès à du financement plus récurrent, peut également occasionner un éloignement de la mission d'origine tel que présenté dans la section précédente (Mitchell, 2012; Weisbrod, 1998). Les propos d'un dirigeant d'OBNL interviewé par Mitchell illustrent bien cette réalité: « nous sommes passés d'une organisation orientée par sa mission sociale à une organisation orientée vers les besoins de son [bailleur de fonds] » (2012 : 76, traduction libre).

### ***Stratégie de diversification financière***

Un deuxième groupe d'auteurs prône l'utilisation d'une stratégie de diversification financière. Pour les défenseurs de cette approche, le fait d'avoir plusieurs allocateurs de ressources permet de minimiser les chances d'une perte de contrôle associée à une réduction du financement provenant d'un de ces allocateurs (Carroll et Stater, 2009; Dees, 2007; Mitchell, 2012). Ainsi la diversification financière est perçue par certains comme une avenue intéressante pour les OBNL qui souhaitent s'assurer d'une certaine stabilité financière même dans un environnement en constant changement (*ibid.*).

La diversification financière est cependant une approche critiquée par plusieurs. En effet, considérant la grande variété des exigences provenant de ces sources de financement, certains auteurs postulent que les organismes en arrivent à passer beaucoup trop de temps à *entretenir* leurs relations avec leurs donateurs (ex. : reddition de comptes, relances, promotions, etc.) au lieu de se préoccuper de leur prestation de services (Depelteau *et al.*, 2013; Eikenberry, Angela et Kluver, 2004; Weisbrod, 1998). Ces auteurs iront jusqu'à dire qu'une diversification des sources de financement peut dénaturer la mission des organismes (*ibid.*). Pour ces derniers, le souci premier des OBNL devrait être la prestation de services et non la réduction de leur dépendance aux ressources financières. Cette transition vers des préoccupations de second ordre est également perçue comme un « *mission-drift* » (*ibid.*).



### ***Stratégie du compromis***

Un troisième groupe d'auteurs propose d'aller au-delà du « fétiche de l'autonomie » cultivé par les OBNL qui souhaitent s'éloigner le plus possible des influences du marché et du gouvernement (Hafsi et Thomas, 2005; Sanyal, 1997 : 23). Selon ces derniers, cette vision ne sert qu'à cultiver une compétition malsaine entre OBNL ainsi qu'une résistance envers les instances institutionnelles réduisant de ce fait l'impact que pourraient avoir les projets mis en place par les OBNL sur les communautés ciblées (Hafsi et Thomas, 2005; Sanyal, 1997).

Pour ces auteurs, ce n'est ni la spécialisation, ni la diversification des sources de financement qu'il faut regarder, mais plutôt le maintien d'une solide collaboration avec les instances institutionnelles telles que le gouvernement, les institutions du marché et les partis politiques (Hafsi et Thomas, 2005; Sanyal, 1997 : 31). Allocateurs de ressources et OBNL deviennent dès lors interdépendants; ces acteurs travaillent conjointement à la construction d'un modèle de financement adapté aux besoins de l'un et de l'autre (Mitchell, 2012). Bien que plus flexible, cette approche peut s'avérer énergivore pour les OBNL, les éloignant encore une fois de leur mission d'origine, c'est-à-dire la prestation de service à la communauté (Depelteau *et al.*, 2013; Eikenberry, Angela et Kluver, 2004; Weisbrod, 1998).

Il va sans dire que les trois stratégies présentées dans cette section sont loin de représenter la très grande diversité des opinions lorsqu'il est question du choix de stratégie financière pour les OBNL. Certains auteurs, par exemple, prônent l'adoption de pratiques d'entrepreneuriat social en tant que stratégie principale pour les OBNL (Battilna *et al.*, 2012; Dees, 2007; Dees et Anderson, 2003; Stecker, 2014) alors que d'autres renforcent l'idée que l'OBNL doit éviter à tout prix de tomber dans « l'entreprisation » de leur organisation (Eikenberry, Angela, 2009; Eikenberry, Angela et Kluver, 2004). Un autre groupe d'auteurs postulent pour leur part que la stratégie doit d'abord et avant tout être en accord avec la mission et la structure organisationnelle de l'OBNL concerné (Foster *et al.*, 2009; Froelich, 1999; Kim *et al.*, 2011).

Il est donc possible de constater que la réponse à choisir lorsqu'il est question de la stratégie financière optimale pour les OBNL est encore sujette à discussion. En effet, comme le tableau 2.4 le démontre, les avis concernant la meilleure stratégie financière à proposer au secteur non lucratif divergent considérablement.

**Tableau 2.4 Stratégies financières des OBNL**

<b>Stratégie financière</b>	<b>Auteurs</b>
Spécialisation des revenus	(Foster et Fine, 2007)
Diversification des revenus	(Mitchell, 2012) (Dees, 2007)
Compromis	(Sanyal, 1997) (Hafsi et Thomas, 2005) (Verbruggen <i>et al.</i> , 2010)
Créer une synergie entre la mission, la structure de l'OBNL et sa source de financement	(Kim <i>et al.</i> , 2011) (Froelich, 1999) (Foster <i>et al.</i> , 2009)
Adopter les pratiques d'entrepreneuriat social	(Stecker, 2014) (Dees, 2007) (Dees et Anderson, 2003) (Battilna <i>et al.</i> , 2012)
Refuser d'adopter une logique marchande	(Eikenberry, Angela, 2009) (Eikenberry, Angela et Kluver, 2004)

Loin d'être figées dans le temps, ces discussions sont par ailleurs influencées par des changements sociaux importants notamment la révolution numérique qui amène son lot de changements non seulement dans le comportement des donateurs, mais également dans la manière dont ces stratégies sont développées (Salamon, 2002).

#### **2.4.2 Révolution numérique et émergence de nouvelles tactiques financières**

La présente section vise à présenter l'impact qu'a eu la révolution numérique sur les OBNL et leurs tactiques financières. L'évolution de l'utilisation par les OBNL du Web 1.0 et Web 2.0 y est discutée ainsi que les risques et opportunités du Web 2.0. Finalement, une série de facteurs issus du Web 2.0 favorisant l'émergence du financement participatif est présentée.

L'utilisation du Web par les OBNL a grandement évolué à travers le temps. En effet, avant les années 2000, le Web dit « 1.0 » était perçu par plusieurs OBNL comme un centre de coûts (Olsen *et al.*, 2001; Waters, 2007). Depuis 2001, ces derniers ont choisi d'utiliser l'Internet, car « le public demandait de plus en plus de transparence dans la manière dont les dons sont gérés et utilisés » (Salamon, 2002; Waters, 2007 : 71, traduction libre).

L'enjeu de l'utilisation d'Internet par les OBNL était de taille étant donné les « moyens financiers restreints et le peu d'expertise technologique de ces organismes » (Waters, 2007 : 62, traduction libre). Malgré tout, l'Internet étant « le moyen le plus rapide et le moins dispendieux de transmettre de l'information », les OBNL y ont vu une opportunité de répondre de manière efficace aux nouvelles demandes des donateurs (Salamon, 2002; Waters, 2007 : 71, traduction libre). Cette analyse découle encore une fois des théories néo-institutionnelles qui expliquent comment l'utilisation d'Internet par les OBNL peut être vue comme une quête de légitimité face aux pressions exercées par le public sur ces organisations (DiMaggio et Powell, 1983).

Le Web 1.0 est caractérisé par une relation unidirectionnelle<sup>7</sup> avec le public : l'OBNL transmet de l'information sur les activités de l'organisation, vend des produits ou bien sollicite le donateur sans que ce dernier ne puisse engager une réelle discussion avec l'organisme (Lee *et al.*, 2008; Waters, 2007). Durant cette période, l'utilisation d'Internet par les OBNL se résumait à la création d'une page Web permettant de transmettre au public de l'information générale (ex. : mission, programmes, etc.) tout en permettant aux futurs donateurs d'en connaître davantage sur l'organisme (ex. : rapports annuels) (Waters, 2007).

Certains sites internet d'OBNL contenaient également une page de dons en ligne ou une boutique permettant d'acheter des produits finançant les activités de l'organisme (Waters, 2007). Les dons en ligne n'étaient cependant pas très rentables même pour les grands OBNL américains (Olsen *et al.*, 2001; Waters, 2007).

Or, selon Salamon (2002) et Waters (2007) la tragédie du 11 septembre 2001 aux États-Unis est venue bouleverser la manière dont les OBNL utilisent l'Internet. À la suite de l'effondrement des tours jumelles, 70% des Américains ont contribué à l'effort humanitaire visant à soulager les victimes, dont 10% grâce à un don en ligne (Salamon, 2002). Entre 2001 et 2007 le nombre de plateformes de dons en ligne a presque doublé pour les fondations les plus performantes aux États-Unis (Waters, 2007). De plus, les sommes amassées aux États-Unis par les OBNL grâce à une plateforme de dons en ligne sont passées de 2.7 millions en 2001 à 110 millions en 2007 (Waters, 2007). Ces changements dans le comportement des donateurs amènent Mansfield (2014 : 9, 17, traduction libre) à affirmer que « toute la communication et la collecte de dons se fait dorénavant en ligne » et que les OBNL doivent se mettre à jour technologiquement maintenant, sans quoi ils deviendront rapidement obsolètes.

---

<sup>7</sup> La communication unidirectionnelle est connue sous le nom de « *one-way communication* » (Waters, 2007).

L'arrivée du Web 2.0 au tournant du millénaire a transformé profondément la communication entre les acteurs en ligne. En effet, selon Lee *et al.* (2008 : 335, traduction libre), « l'ère industrielle, que l'on peut caractériser de proximité, d'uniformité et de communication unidirectionnelle » a subi une transformation majeure avec l'arrivée du Web 2.0 qui « offre de nouvelles opportunités, brouille les limites entre les activités *en ligne* et *hors-ligne* et ouvre une nouvelle ère marquée par l'ouverture, la collaboration et la participation ». Popularisé en 2004 par Tim O'Reilly (2006, traduction libre), le Web 2.0 se définit comme « l'ensemble des tendances économiques, sociales et technologiques qui forment collectivement la base de la prochaine génération d'Internet : un médium plus mature qui se distingue de l'ancienne génération par son ouverture, son effet « réseau » et sa capacité à faire participer l'utilisateur ».

Avec l'apparition du Web 2.0, l'Internet passe d'un centre de coûts à un centre de création de valeur pour l'organisation (Lee *et al.*, 2008; Musser et O'Reilly, 2006). Il amène donc la création d'une valeur ajoutée grâce à la mise en place de relations reposant sur une communication bidirectionnelle ou « *two-way flow* » (Brainard et Siplon, 2004; Obar *et al.*, 2012).

Cette transformation du Web affecte le secteur non lucratif de plusieurs manières. Pour certains auteurs, la « promesse » du Web 2.0 est une « pseudo utopie » qui peut s'avérer dangereuse pour les OBNL (Obar *et al.*, 2012 : 20). Dans son billet paru sur *Foreign Policy*, Morozov soutient que le Web 2.0 entretient ce qu'il appelle « **l'activisme paresseux** »<sup>8</sup>, « le *free-riding* du Web » ou les « liens faibles ».

---

<sup>8</sup> Voir (Seay, 2014), (Gilmore, 2014) et (Morozov, 2009b) pour quelques exemples de billets critiquant l'activisme paresseux.



Contrairement aux « liens forts »<sup>9</sup> (Morozov, 2009a), les « activistes paresseux » soutiennent des projets et des causes qui exigent le moins d'effort de leur part (2002). Seay (2014 : 1, traduction libre) résume simplement le comportement de ces individus : « un « j'aime » sur Facebook, un « retweet » sur Twitter et l'activiste paresseux ressent qu'il a contribué à la cause ». Pour ces auteurs, le Web 2.0 comporte donc un risque important pour les OBNL : celui de perdre un temps précieux à entretenir des « activistes paresseux » qui n'offriront pas plus que quelques *clicks* sur les réseaux sociaux (Morozov, 2009a).

À l'opposé, Moore et Westley (2011) considèrent que les réseaux sociaux ont un potentiel énorme pour les OBNL :

Les réseaux sociaux offrent un potentiel pour la mobilisation rapide et le transfert de connaissances. Les réseaux sociaux peuvent donc jouer un rôle clé dans la diffusion des innovations sociales et le changement durable pouvant ainsi accroître la résilience globale des écosystèmes humains et écologiques (Moore et Westley, 2011 : 1, traduction libre)

Dans la même lignée, Brainard et Siplon (2004) postulent que les réseaux sociaux peuvent permettre de joindre la recherche de financement au déploiement de la mission de l'organisme :

On peut envisager que l'utilisation de l'Internet pourrait faciliter la réorientation des OBNL vers un modèle reposant sur l'esprit du volontariat. Ainsi, on peut envisager qu'un OBNL choisisse de concevoir son site Web non pas simplement afin de faire de la promotion et de la sollicitation, mais plutôt afin de créer un forum favorisant la communication et les débats entre les bénéficiaires non membres, les membres, les sympathisants et les bénévoles (Brainard et Siplon, 2004 : 442, traduction libre)

Le potentiel des réseaux sociaux réside donc dans la possibilité de renforcer la mission sociale des OBNL et ainsi rétablir l'équilibre entre la recherche de financement et la poursuite de la mission de l'organisation.

---

<sup>9</sup> Les liens forts ou « *strong ties* » sont définis par Granovetter comme « une combinaison de temps, d'intensité émotionnelle, d'intimité et de services réciproques contenus dans le lien entre deux personnes » (Granovetter, 1973 : 1361, traduction libre)

D'autres auteurs y voient également un potentiel au niveau de la co-crédation de valeurs financières. En effet, le client, ou donateur dans le cas des OBNL, se transforme en « client-acteur » ou « donateur-acteur » grâce à son interaction avec l'organisme (Fisk *et al.*, 2011; Rouquet *et al.*, 2013). En effet, le donateur ne fait plus que collecter de l'information statique sur un site Internet; il devient également un conseiller, un contributeur tout au long du processus de création de valeur (Fisk *et al.*, 2011; Goecks *et al.*, 2008; Rouquet *et al.*, 2013).

En résumé, ces « collectes 2.0 » témoignent de l'évolution des stratégies financières des OBNL qui passent de plus en plus du *hors-ligne* au *en ligne* (Waters, 2007).

## **2.5 La finance participative**

Une des tactiques de « collectes 2.0 » pour les OBNL est la finance participative. Or, peu d'études portent sur l'utilisation du financement participatif comme stratégie financière pour les OSBL (Belleflamme *et al.*, 2014; Lambert et Schwienbacher, 2010). Cette section vise donc à présenter l'origine, la définition et les différents modèles de finance participative. Les risques ainsi que les opportunités associés à l'utilisation de cette nouvelle approche par les OBNL sont également explorés.

### **2.5.1 Origine, définition et modèles**

Le financement participatif est perçu par plusieurs observateurs comme une nouvelle initiative développée par le secteur lucratif par l'intermédiaire du Web 2.0. (Mollick, 2014). Or, ce phénomène est loin d'être une nouveauté; il prend racine dans le secteur non lucratif et sa longue expertise dans la souscription publique utilisée pour financer des projets (Hemer, 2011; Maalaoui et Conreaux, 2014; Onnée et Renault, 2014). Selon Maalaoui et Conreaux (2014 : 4), « le financement communautaire était, depuis le XVIII<sup>e</sup> siècle, cantonné aux actions de charité ». L'histoire est en effet peuplée d'événements qui peuvent être associés de près ou de loin au financement participatif.

Le financement par micro-dons du piédestal de la statue de la liberté inauguré en 1886 et les collectes de fonds « par la foule » des années 1830 ayant financé plusieurs des jardins publics de Londres sont deux des nombreux exemples notables de financement participatif (Davies, 2014b; Onnée et Renault, 2014; Pareille et Tramond, 2013). Il est donc clair que « l'appel aux souscriptions privées » pour le financement d'un bien public « relève surtout d'une certaine philosophie de la participation citoyenne » : il ne s'agit pas d'un phénomène issu du nouveau millenium (Pareille et Tramond, 2013 : 29).

La finance participative des années 2000 n'est toutefois pas qu'une simple copie *en ligne* des principes de la collecte de fonds *hors-ligne*. En effet, selon Maalaoui et Conreau (2014 : 1), « l'Internet a totalement diversifié cette activité et l'a remis au goût du jour dans les domaines les plus variés et imaginables ». Le financement participatif, tel que défini à l'heure actuelle, est donc un produit du Web 2.0; il est influencé et modelé selon les tendances de ce dernier (Davies, 2014b; Tarteret, 2014). Par exemple, l'apparition de plateformes de communications en ligne telles *qu'AOL instant messaging* et *sixdegrees.com* ainsi que la création de méthodes de paiement en ligne telles que *Authorize.net* au tournant du 20<sup>e</sup> siècle a engendré de toutes nouvelles opportunités de financement par la foule via le Web (Castrataro, 2011; Pareille et Tramond, 2013).

C'est également durant cette période qu'apparaissent les « plateformes » web telles que *Donnors Choose* (2000), *Just Giving* (2001) *ArtistShare* (2003), *Kiva* (2005), *SellABand* (2006), etc. visant à faciliter la mise en place de campagnes de financement participatif à travers le monde (Agrawal *et al.*, 2011; Castrataro, 2011; Pareille et Tramond, 2013).

La démocratisation du service de paiement en ligne *Paypal* en 2004, suivie de près par *Amazon Payments* en 2007 (Hurff, 2007) et *WePay* en 2008 (Kirsner, 2010) participa à l'accélération de la compétition sur le marché des plateformes web de financement participatif (Pareille et Tramond, 2013).

La finance participative est aujourd'hui un marché en pleine expansion. Le taux de croissance de l'industrie pour 2015 est de 167% passant de 6,1G \$ de fonds amassés en 2013 à 16,2G \$ en 2014 et de 34,4G \$ pour 2015 (Crowdsourcing.org, 2015). De plus, le rapport de *Massolution* pour l'année 2015 recense 1 250 plateformes actives au monde dont les plus lucratives se situent encore en Amérique du nord. Cette croissance est entre autres attribuable à la création des plateformes américaines *Indiegogo* et *Kickstarter* qui contribuèrent à populariser le terme « *crowdfunding* » (Davies, 2014b; Maalaoui et Conreaux, 2014). Lancées respectivement en 2007 et 2008, ces plateformes dominent le marché à l'heure actuelle en Amérique du nord (Alois, 2014). La finance participative a donc évolué grandement avec l'apparition du Web 2.0. Depuis le début des années 2000, elle est devenue une industrie en soit qui attire tant les individus, tels que les artistes ou les entrepreneurs, que les organisations à but lucratif et non lucratif.

En dépit de la croissance importante du secteur, il n'existe toujours pas de consensus apparent dans la littérature en ce qui a trait à la définition du terme *crowdfunding* (Mollick, 2014). Cela dit, la définition offerte par Belleflamme *et al.* (2014) semble l'une des plus citée dans le milieu académique (citée 668 fois):

Le concept de financement participatif découle de l'idée plus générale de « *crowdsourcing* » ou « externalisation ouverte » signifiant l'utilisation de la foule « *crowd* » dans le but d'obtenir des idées, de la rétroaction et des solutions permettant de développer les activités corporatives. Dans le cas du financement participatif, l'objectif est d'amasser des fonds pour un projet d'investissement. Le financement participatif est généralement effectué par le biais des réseaux sociaux, particulièrement via Internet (Belleflamme *et al.*, 2014 : 586, traduction libre)

Bien que reconnue dans la littérature, la définition de Belleflamme *et al.* (2014) reste évasive et plutôt générale. Celle présentée par Onnée et Renault (2013) est un complément intéressant à celle-ci dans la mesure où elle présente clairement les acteurs clés du financement participatif :

Le [*crowdfunding*] consiste pour un porteur de projet (quel que soit son statut : particulier, organisation marchande ou non marchande, etc.) à avoir recours aux services d'une plateforme de financement (généraliste ou spécialisée) afin de proposer un projet (finalisé ou non) auprès d'une communauté (large ou ciblée) de contributeurs qualifiés de soutiens (*backers*) en échange éventuellement de contreparties préalablement définies (Onnée et Renault, 2013 : 55)



Porteurs de projets, plateformes, donateurs et communauté sont donc les éléments clés qui définissent la finance participative. Ces quatre éléments seront explorés dans une section ultérieure, car il importe en premier lieu d'explorer les différents modèles de financement participatif.

Loin d'être homogène, la finance participative comprend plusieurs variantes ou modèles permettant d'accommoder un large éventail de besoins en terme de financement. Les quatre modèles les plus souvent cités dans la littérature sont la récompense, la charité, le prêt et l'investissement<sup>10</sup> (Belleflamme *et al.*, 2014; Cumming *et al.*, 2014; Frye, 2014; Lehner, Othmar M., 2013b; Mollick, 2014; Onnée et Renault, 2013; Stiver *et al.*, 2014). Dans le modèle de la récompense, les donateurs reçoivent une contrepartie, matérielle ou non, à la hauteur de leur don (Cumming *et al.*, 2014). Le modèle de charité, quant à lui, fait référence aux dons purement philanthropiques (Pareille et Tramond, 2013).

Ce modèle est celui qui « détient la part de marché la plus importante » (Pareille et Tramond, 2013 : 32) Stiver *et al.* (2014) ajoutent une sous-catégorie qu'ils nomment le « *civic crowdfunding* ». Cette forme de financement participatif repose sur le soutien d'initiatives locales et communautaires par et pour les citoyens d'une même communauté. Le modèle du prêt s'appuie quant à lui sur l'idée du préachat. Autrement dit, les individus intéressés par un produit achètent ou commandent à l'avance ce produit qui leur sera livré si la campagne est un succès (Hemer, 2011). L'investissement, également connu sous le nom d'équité, fait référence au modèle qui offre aux individus une chance d'investir dans un projet en échange d'un partage des profits ou bien d'une part des actions de la compagnie (Belleflamme *et al.*, 2014; Davies, 2014b). Ce modèle n'est pas disponible dans tous les pays et est le plus régulé au niveau juridique (Belleflamme *et al.*, 2014).

---

<sup>10</sup> Traduction libre des termes *reward*, *charity*, *lending*, et *investment*



Chacun de ces modèles interpelle un certain type de donateur. Ainsi, le modèle de la récompense attire les consommateurs/donateurs alors que le modèle de charité interpelle plutôt les donateurs. Le modèle civique attire pour sa part les donateurs/citoyens. Finalement, les individus désireux de devenir des investisseurs ou des parties prenantes d'un nouveau projet seront davantage attirés par les modèles du prêt et de l'investissement (Belleflamme *et al.*, 2014).

En plus des différents modèles disponibles, les campagnes de financement participatif peuvent varier selon le type de stratégie choisie pour la gestion des fonds reçus. Cumming *et al.* (2014) identifient le « garde tout » et le « tout ou rien » comme étant les deux stratégies les plus communément utilisées. La stratégie « garde tout » signifie que le porteur de projet garde le montant amassé durant la campagne et ce, même s'il n'a pas atteint son objectif (*ibid.*). À l'opposé, la stratégie « tout ou rien » signifie que le porteur de projet se doit de rembourser les donateurs s'il n'a pas atteint son objectif (*ibid.*). Le tableau 2.5 offre un récapitulatif des différents types de financement participatif tels que décrit dans la présente section.

Tableau 2.5 Typologie du financement participatif

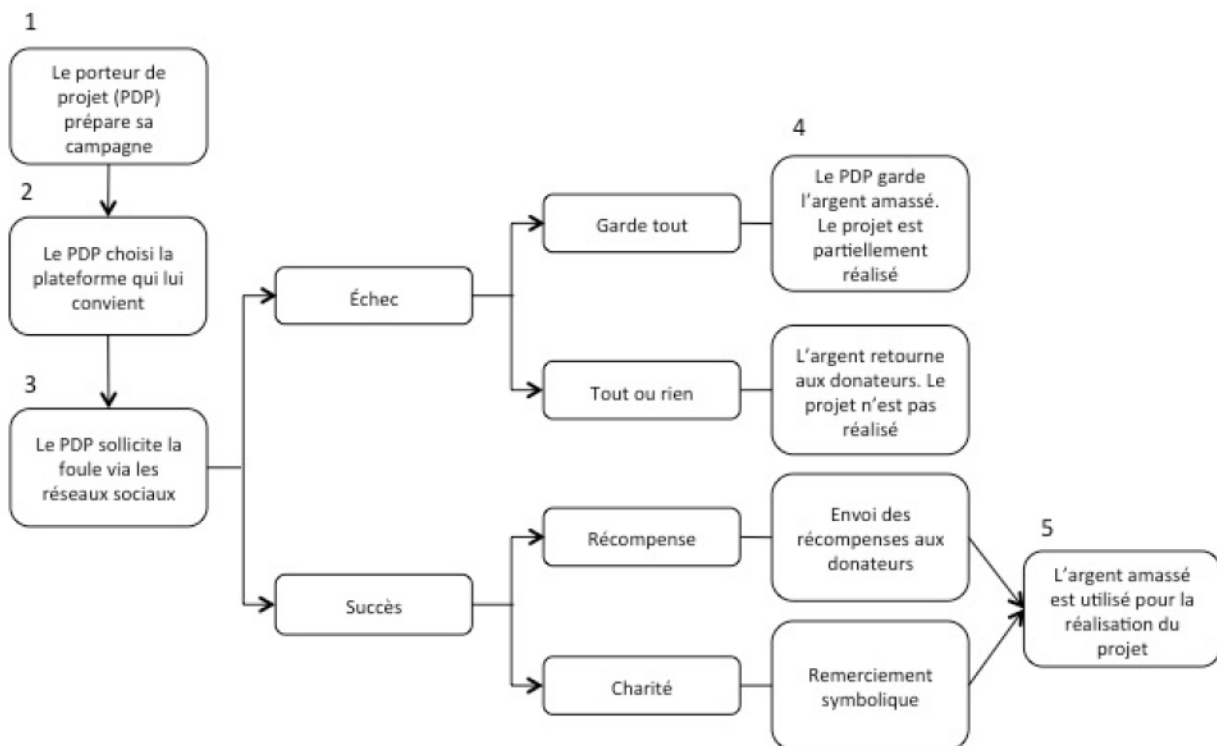
Modèles	Type de FP	Description	Typologie du Contributeur
Stratégie de gestion des fonds reçus	Garde tout	Le projet, même s'il n'arrive pas à atteindre sa cible financière, garde tous les fonds amassés.	Donateur
	Tout ou rien	Si le projet n'atteint pas la cible financière visée, les fonds sont redonnés aux contributeurs	Investisseur
Modèle de la récompense	Récompense	Les individus reçoivent une contrepartie à la hauteur de leur contribution	Consommateur/ donateur
Modèle de charité	Solidaire	Micromécénat, dons de charité	Donateur
	Civique	Projet touchant la sphère des biens publics et financés par les contributeurs, le gouvernement	Donateur/acteur citoyen
Modèle du prêt	Emprunt Prévente	Microprêt ou microcrédit	Investisseur
Modèle de l'investissement	Équité	Le contributeur reçoit une part des actions ou d'obligations de l'entreprise ayant lancé le projet	Investisseur/partie prenante

**Source** : tableau inspiré de Belleflamme *et al.* (2014), Cumming *et al.* (2014), Frye (2014), Lehner (2013b), Mollick (2014), Omnée et Renault (2013) et Stiver *et al.* (2014)

Le choix du modèle et de la stratégie de gestion des fonds dépend de plusieurs facteurs. Certains auteurs postulent que la nature du projet proposé par le porteur de projet est à la base de ce choix (Hemer, 2011; Meyskens et Bird, 2015; Mollick, 2014). En ce sens, Best *et al.* (2013) divisent les modèles de financement participatif en deux grandes catégories : la *donation*, incluant les modèles de charité et de récompense, et l'*investissement*, englobant les modèles d'investissement et de prêt. Considérant que cette recherche a pour angle d'analyse le secteur non lucratif et que ce dernier utilise en grande partie les modèles issus de la catégorie de la *donation*, les modèles de type investissement et de prêt n'y seront pas analysés (Belleflamme *et al.*, 2014; Pareille et Tramond, 2013).

En plus des différents types de financement participatif, il importe de porter un regard sur le processus menant à la réalisation d'une campagne financée par la foule. Meyskens et Bird (2015) soutiennent que ce processus peut être résumé en cinq étapes. Le porteur de projet développe en premier lieu sa campagne (1), puis il choisit sa plateforme qui l'aidera à financer son projet (2). Ensuite, il sollicite la participation de donateurs via son réseau social (3). Une fois le projet financé, le porteur de projet utilise l'argent amassé pour réaliser le projet (4). Finalement, il distribue les contreparties aux donateurs, si contreparties il y a (5). Le graphique 2.3 offre une représentation graphique de ces cinq étapes adaptées aux modèles de charité et de récompenses :

**Figure 2.3 Étapes du financement participatif**



**Source** : conception inspirée de Meyskens et Bird (2015)

En résumé le financement participatif est une tactique financière qui prend beaucoup d'ampleur depuis les années 2000. Tel que présenté en début de section, cette pratique souffre néanmoins d'un flou au niveau de sa définition. Cela dit, le financement participatif comprend plusieurs modèles et stratégies de gestions des fonds qui définissent les pratiques et actions en lien avec cette tactique. Les éléments clés du financement participatif, tels que documenté dans la littérature, ont également été brièvement présentés. La section qui suit aborde plus en profondeur ces éléments.

### **2.5.2 Les composantes clés du financement participatif**

Le porteur de projet, les donateurs, la plateforme et la communauté (en ligne et hors-ligne) sont les quatre éléments centraux qui, lorsqu'en interaction, génèrent une synergie propre à la finance participative. En ce sens, il importe d'étudier chacune de ces composantes clés afin de mieux cerner les dynamiques au cœur du financement participatif. Cette section vise donc à mettre en lumière certaines de leurs caractéristiques.

#### ***Le porteur de projet***

Le porteur de projet, c'est-à-dire l'organisation ou l'individu souhaitant solliciter la contribution financière de la foule à son projet, est le point de départ évident pour décrire la finance participative. Cette tactique financière attire un grand éventail de porteurs de projets aux centres d'intérêt variés (Mollick, 2014). Onnée et Renault (2013 : 59) présentent cinq critères permettant de segmenter ces derniers. Le domaine d'activité auquel se rattache le projet est le premier critère. Le second fait référence à la nature marchande ou non du projet. Le troisième critère se penche sur « la question de l'existence d'une personne morale » en lien avec le projet. Le niveau d'avancement du projet est le quatrième critère abordé. En effet, un projet peut être au stade *ex ante*, c'est-à-dire que la campagne sollicite des fonds pour un projet non entamé. Un second niveau d'avancement possible est celui du *ex post*, c'est-à-dire que le projet est en branle et que la campagne contribue au financement d'un projet déjà en phase de réalisation. Finalement, la nationalité du projet est le cinquième critère permettant de catégoriser les porteurs de projets.

Bien que provenant de milieux divers, les raisons qui motivent les porteurs de projet à utiliser le financement participatif sont plutôt homogènes. En effet, ces derniers y voient d'abord un moyen d'amasser des fonds, puis une manière de sonder et recueillir les rétroactions de futurs consommateurs/donateurs quant au projet proposé (Agrawal *et al.*, 2011; Belleflamme *et al.*, 2014; Dehling, 2013; Onnée et Renault, 2013).

Par ailleurs, le porteur de projet est en quelque sorte un gestionnaire de projet qui est appelé à planifier, organiser, diriger et contrôler sa campagne de financement (Hui, Julie *et al.*, 2012). Il doit par exemple choisir le modèle de financement participatif, la stratégie de gestion des fonds ainsi que la plateforme qui lui conviennent le mieux (*planifier*). Une fois qu'il a fait les choix entourant la forme de la campagne, le porteur de projet doit se pencher sur la présentation ou le discours narratif de celle-ci à la foule (*organiser*). Vidéos, photos, liens vers d'autres sources d'information et témoignages sont autant de moyens utilisés par le porteur de projet afin d'inciter les individus à contribuer à leur campagne (Hui, Julie S *et al.*, 2014; Onnée et Renault, 2014). Le porteur de projet interagit avec la communauté tout au long du projet via entre autres les réseaux sociaux, la plateforme où se déroule la campagne et une infolettre (*diriger*) (Belleflamme *et al.*, 2014; Hui, Julie *et al.*, 2012). Il doit contrôler les attentes des donateurs et ce, même une fois l'objectif financier atteint (*contrôler*) (*ibid.*). Il est donc clair que le porteur de projet est actif tout au long de la campagne et qu'il est, en conséquence, un élément central de la dynamique du financement participatif.

### ***La plateforme***

Une seconde composante clé du financement participatif est la plateforme utilisée sur le Web afin d'effectuer le transfert des ressources et d'information allant du donateur au porteur de projet et vice-versa. Greenberg, Hui et Gerber (2013) identifient trois types de plateformes: 1) *avec médiation*, où un tiers partie assure le va-et-vient entre le porteur de projet et les donateurs; 2) *sans médiation*, où le porteur de projet crée sa propre plateforme sur sa page web et 3) *hybride*, où le porteur de projet choisit de combiner les deux types de plateformes.



Les plateformes offertes par des tiers parties sont nombreuses et peuvent varier sensiblement dans leur mode de fonctionnement. Suite à l'analyse de la littérature, voici un classement des principaux critères de différenciation entre ces plateformes :

**Spécialisation :** la plateforme peut choisir d'accepter uniquement les projets qui correspondent au type de porteur de projet qu'elle souhaite prioriser (Fonds des médias du Canada, 2015). Par exemple, *Sellaband* se spécialise dans les campagnes visant le financement de musiciens et de leurs divers projets (Doom, 2010);

**Adhésion :** la plateforme peut exiger que les individus deviennent des membres du site afin d'effectuer un don à la campagne qu'ils désirent encourager (Meyskens et Bird, 2015). *Kickstarter* est un exemple de plateforme qui demande aux *bakers* (donateurs) de s'inscrire afin d'effectuer leur don (Kickstarter, 2015);

**Transparence :** les plateformes peuvent jouer un rôle plus ou moins important dans le transfert des communications entre les donateurs et le porteur de projet (Greenberg, Michael *et al.*, 2013). En effet, certaines plateformes rendent la communication entre ces deux acteurs inaccessible alors que d'autres choisissent de filtrer et approuver les échanges effectués (*ibid.*). Un troisième type de plateformes vont plutôt choisir de ne pas intervenir dans les échanges qui sont effectués sur leur site (*ibid.*).

**Soutien :** plusieurs plateformes offrent un accompagnement au porteur de projet durant la réalisation de leur campagne (Greenberg, Michael *et al.*, 2013; Pareille et Tramond, 2013). Certaines, telles qu'*Indiegogo*, offrent de la documentation sur les meilleures pratiques en financement participatif (Indiegogo, 2015) alors que d'autres, comme *Spacehive*, proposent un soutien personnalisé tout au long de la campagne (Spacehive, 2011).

Paiement : Les plateformes perçoivent en général entre 8 et 10 % des sommes obtenues lors de la campagne (Crowdsourcing.org, 2015; Davies, 2014b). Environ la moitié, soit 4 à 5 % est utilisée pour les frais de commission associés au traitement des transactions monétaires en ligne (Davies, 2014a; Pareille et Tramond, 2013). Ce traitement des transactions est par ailleurs généralement prodigué par une tierce partie telle qu'*Amazon Payments*, *Authorize.net* ou *Paypal*) (Davies, 2014b). L'autre moitié correspond aux frais exigés pour l'utilisation de la plateforme (*ibid.*). Par ailleurs, certaines plateformes choisissent d'exiger ce pourcentage uniquement si la campagne est une réussite alors que d'autres, telles que *DonmorsChoose* et *Ioby*, plateforme enregistrées comme des OBNL, n'exigent pas de pourcentage pour l'utilisation du site.

Durée : plusieurs plateformes imposent une durée maximale pour l'ensemble des campagnes se déroulant sur leur plateforme. De ce fait, la durée moyenne des campagnes de financement participatif est d'environ 35 jours (Pitschner et Pitschner-Finn, 2014).

La plateforme joue donc un rôle central en tant qu'espace de médiation entre le porteur de projet et les donateurs. En effet, en plus des transactions monétaires, la plateforme devient un lieu où l'information, la rétroaction et la reconnaissance circulent. Celle-ci est donc une composante clé de la finance participative

### ***Les donateurs***

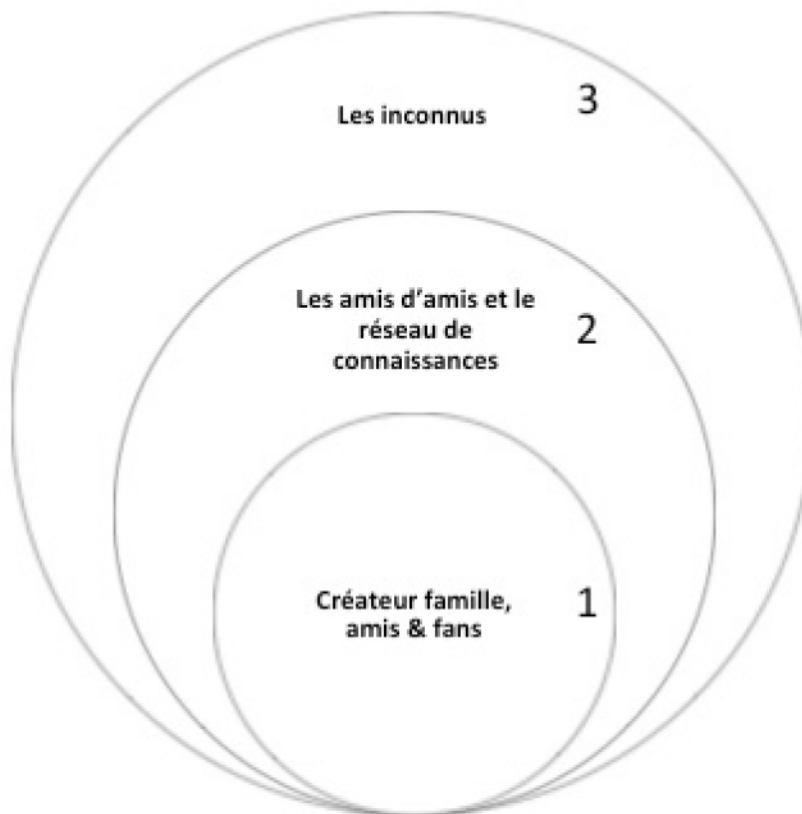
Les donateurs occupent évidemment une place prépondérante dans toute campagne de financement participatif. En effet, au-delà de la contribution financière, ils apportent « [leur] intelligence, [leur] avis et, dans une moindre mesure, [leur] talent créatif » à la campagne qu'ils souhaitent soutenir (Onnée et Renault, 2014 : 117). S'inspirant de la théorie des liens faibles de Granovetter (1973), Onnée et Renault divisent les donateurs en trois cercles représentant trois niveaux d'intensité des « liens construits entre le porteur de projet et les membres des cercles » (Onnée et Renault, 2014 : 122).

Le plus petit cercle correspond aux liens forts qu'entretient le porteur de projet avec son entourage proche (Onnée et Renault, 2014). Le lancement d'une campagne de financement participatif est une opportunité pour le porteur de projet de solliciter ce premier cercle de connaissances et de valider leur intérêt pour le projet. En outre, plusieurs auteurs postulent que le capital social du porteur de projet est une variable clé dans la création de l'engouement nécessaire à la réussite d'une campagne (Agrawal *et al.*, 2011; Dehling, 2013; Giudici *et al.*, 2013; McGowan ; Mollick, 2014; Read, 2013; Ryu et Young-Gul, 2014). Autrement dit, plus le porteur de projet possède un réseau social développé (ex. : nombre d'amis Facebook, nombre d'abonnés à l'infolettre, etc.), plus la campagne risque d'être une réussite (Giudici *et al.*, 2013; Onnée et Renault, 2014).

Les individus appartenant au réseau du porteur de projet peuvent par la suite devenir « ambassadeurs » du projet en assurant la promotion du projet dans leur réseau respectif (*ibid.*). Les amis du réseau proche du porteur de projet constituent le deuxième cercle de donateurs (*ibid.*).

Finalement, lorsque le renforcement du capital social initial du porteur de projet à lieu, la campagne peut élargir son rayonnement jusqu'au troisième cercle composé de liens faibles ou d'inconnus (*ibid.*).

La figure 2.4 qui suit offre une représentation graphique de ces trois cercles de donateurs.

**Figure 2.4 Cercles de donateurs**

**Source :** Onnée et Renault (2013)

Par ailleurs, la mobilisation des individus composant ces trois cercles repose sur un bon nombre de facteurs notamment les motivations de ces derniers à contribuer à la campagne. Les arguments mis de l'avant par les chercheurs afin d'expliquer ces motivations sont nombreux. Ryu *et al.* (2014) soutiennent pour leur part que l'individu soupèse les apports *intrinsèques* (ex. : amusement, altruisme) et *extrinsèques* (ex. : récompense, reconnaissance) de sa contribution à la campagne afin de choisir s'il donnera ou non au projet. Le tableau ci-dessous offre un tour d'horizon des motivations identifiées dans la littérature en fonction de ces deux grandes catégories.

Tableau 2.6 Motivations des donateurs

	Motivation	Description	Sources
Bénéfices intrinsèques	Sentiment d'appartenance à une communauté	Les participants sont constamment au courant du progrès de la campagne et du comportement des autres donateurs. Cette visibilité mutuelle renforce le sentiment d'adhésion et génère un bénéfice social qui peut être associé au sentiment d'appartenance.	(Davies, 2014b; Gerber <i>et al.</i> , 2012)
	Sentiment de <i>copropriété</i> (client-acteur)	L'individu a à cœur la réalisation du projet et souhaite contribuer à l'atteinte des objectifs.	(Meyskens et Bird, 2015; Morgan et DiGiammarino, 2014)
	Empathie, sympathie pour la cause	L'individu ressent de la culpabilité s'il ne donne pas, car il est empathique/sympathique envers la cause.	(Metzler, 2011)
	Sentiment de bien-être	Donner génère chez l'individu un sentiment de bien-être.	(Read, 2013)
	Légitimité du projet (capital symbolique)	Le projet est perçu comme étant de qualité entre autres car il a déjà occasionné un certain engouement. L'individu y voit un savoir-faire qui le met en confiance.	(Burtch <i>et al.</i> , 2012; Mollick, 2014; Read, 2013)
Bénéfices extrinsèques	Désir d'une récompense	L'individu offre une contribution car il souhaite recevoir la contrepartie promise par le porteur de projet.	(Morgan et DiGiammarino, 2014)
	Reconnaissance sociale	L'individu perçoit sa contribution comme un moyen de gagner une certaine reconnaissance sociale.	(Greenberg, Michael <i>et al.</i> , 2013; Metzler, 2011)

Source : Ryu *et al.* (2014) et auteurs cités dans le tableau

Le tableau ci-dessus illustre le fait que les donateurs possèdent plusieurs motivations, intrinsèques et extrinsèques, lorsqu'il est question de contribuer à une campagne de financement participatif.



### *La communauté*

Le financement participatif repose finalement sur la contribution de *la foule*, c'est-à-dire de l'ensemble des individus actifs sur les réseaux sociaux ou bien dans la communauté hors-ligne. Dans leur étude sur l'entrepreneuriat social en contexte problématique et complexe, Dorado et Ventresca (2013) en viennent même à reconnaître *la foule* comme étant une nouvelle institution qui motive et supporte les entrepreneurs tels que les porteurs de projet. Onnée et Renault (2014 : 117) ajoutent que la foule peut exercer « une pression motrice sur la réussite du projet ». Loin d'offrir uniquement un soutien financier, la foule, telle que comprise dans le cadre du financement participatif, est donc considérée comme « un gisement conséquent de compétences et de ressources physiques, sociales, culturelles et financières qui peuvent être mobilisées afin de concourir à la création de valeur d'une organisation » (Onnée et Renault, 2014 : 119).

En somme, le porteur de projet, la plateforme, les donateurs ainsi que la communauté sont les éléments clés de la finance participative. À cet effet, plusieurs auteurs offrent une analyse de la dynamique qui existe entre ces composantes afin d'offrir une compréhension plus juste du financement participatif. Lehner (2013a), par exemple, s'appuie sur la théorie de Bourdieu afin de postuler que le financement participatif permet de reconnaître, de préparer et d'exploiter des opportunités de financement grâce à un processus de création de valeur qui est stimulé par les quatre types de capital : l'économique, le social, le culturel, le symbolique<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Le capital économique fait référence aux ressources économiques d'un individu, le capital culturel représente les ressources culturelles telles que le savoir faire, les compétences, etc. La possession d'un réseau social relève du capital social. Finalement, le capital symbolique fait référence à toute forme de capital qui permet d'obtenir une certaine reconnaissance sociale (Bourdieu, 1986).

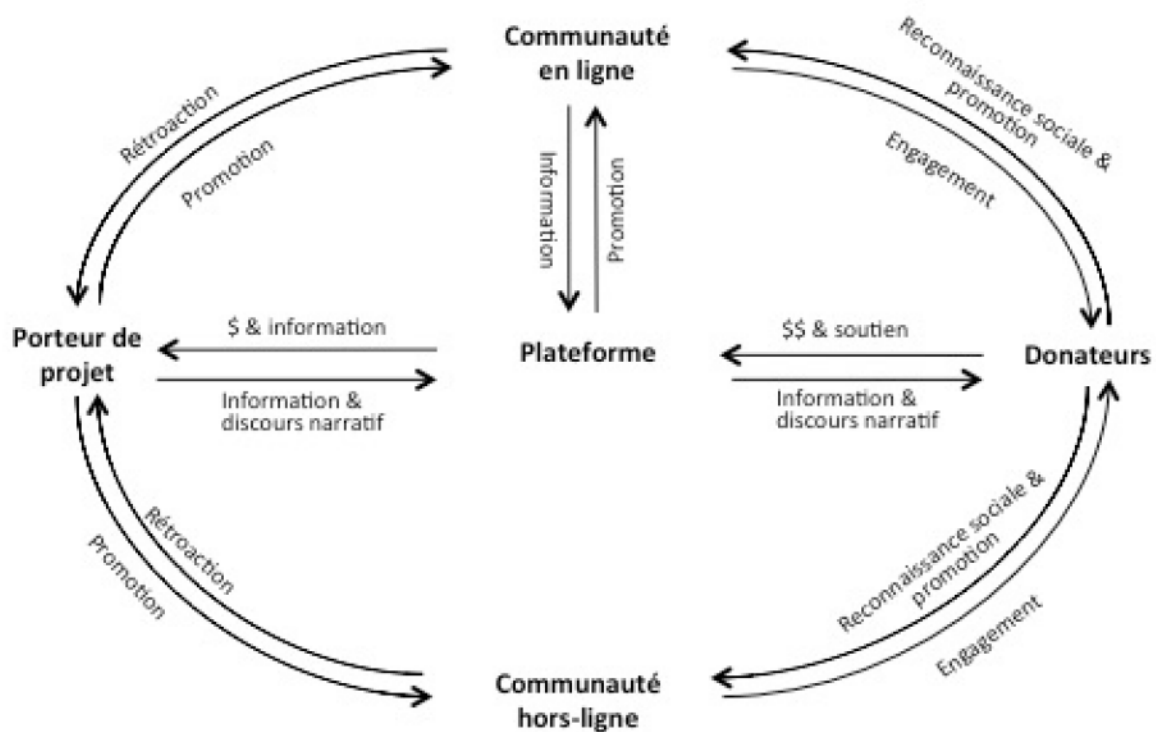
Greenberg *et al.* (2013) s'appuient pour leur part sur la théorie de l'échange des ressources<sup>12</sup> afin d'étudier les dynamiques du financement participatif. Ces derniers concluent que l'argent, l'appréciation du projet, l'information, la reconnaissance sociale et les biens et services sont tous échangés entre les différents acteurs d'une campagne de financement participatif.

Le financement participatif peut donc être perçu comme un phénomène entretenant des relations de type bidirectionnelle (*two-way flow*) où les porteurs de projet envoient de l'information sur leur campagne (discours narratif) sur les réseaux sociaux et reçoivent une rétroaction quant à leurs idées, leurs présentations, etc. de la part de la communauté (Belleflamme *et al.*, 2014; Waters, 2007). Cette relation bidirectionnelle est, tel que démontré par Greenber *et al.* et Lehner (2013; 2013a), beaucoup plus riche qu'un simple échange monétaire. La figure ci-dessous souligne cette particularité du financement participatif tel qu'énoncé par ces auteurs.

---

<sup>12</sup> Développée en 1980 par Foa et Foa, la théorie de l'échange des ressources tente d'élargir le modèle économique s'appuyant uniquement sur les échanges monétaires entre individus afin d'y inclure des échanges interpersonnels tels que l'amour (appréciation), l'information, la reconnaissance sociale, les biens et les services (Foa et Foa, 1980).

Figure 2.5 Dynamiques du financement participatif



Source : conception inspirée de Belleflamme *et al.* (2010), Greenber *et al.* (2013a), Lehner (2013), et Waters (2007)

La figure 2.5 illustre les relations et échanges effectués lors d'une campagne de financement participatif entre les éléments clés qui la compose, soit le porteur de projet, la plateforme, les donateurs et la communauté.

## 2.6 La finance participative comme tactique financière pour les OBNL

En plus des composantes clés du financement participatif, plusieurs auteurs se penchent sur les avantages et inconvénients associés à ce genre de stratégie financière (Macht et Weatherston, 2014). Par exemple, Valanciene et Jegeleviciute (2013) utilisent l'analyse *SWOT* afin d'étudier les forces (**S**trengths) et faiblesses (**W**eaknesses) de l'industrie du financement participatif tout en identifiant les opportunités (**O**pportunities) et menaces futures (**T**hreats). La présente section s'appuie donc sur cette analyse afin de dresser un portrait de l'utilisation par les OBNL de la finance participative comme tactique financière tel que documenté à ce jour.

### *Forces*

Bien que l'analyse *SWOT* soit peu utilisée dans la littérature sur la finance participative, plusieurs auteurs traitent des bénéfices ou des risques de l'utilisation de cette stratégie financière (Valanciene et Jegeleviciute, 2013). Lorsqu'il est question des OBNL, un élément central ressort comme étant une force de l'environnement interne: la nature sociale de leur mission. En effet, Lambert et Schwienbacher (2010), reconnus comme les pionniers de l'étude empirique sur le financement participatif, stipulent que le financement participatif semble être plus efficace lorsqu'utilisé par les OBNL étant donné leur orientation vers le bénéfice collectif et communautaire. Ces derniers ont un taux de réussite beaucoup plus élevé que les autres porteurs de projet (Lambert et Schwienbacher, 2010; Pitschner et Pitschner-Finn, 2014). Ceci peut être attribué entre autres au fait que les donateurs souhaitent *connecter* émotionnellement avec le projet qu'ils soutiennent (Gerber *et al.*, 2012; McGowan, 2014). Massolution (2013) démontre ce fait dans son rapport sur l'industrie du *crowdfunding* en affirmant qu'en 2013, plus de 30 % de l'ensemble des campagnes actives sur les plateformes de financement participatif étaient en lien avec une cause sociale.

L'orientation sociale et communautaire peut donc être considérée comme une force du secteur non lucratif qui peut faire en sorte que les campagnes de financement participatif menées par les OBNL se démarquent des autres campagnes orientées vers la création de profit (Meyskens et Bird, 2015). Cet avantage est fortement lié au fait qu'aux yeux des donateurs, les campagnes ayant une visée purement lucrative ont tendance à négliger la qualité du produit ou du service (Lambert et Schwienbacher, 2010). À l'opposé, « il est dans la nature même des OBNL d'avoir à cœur la promotion de leur cause ou projet » par le biais de leur campagne (McGowan, 2014 : 1, traduction libre).

### ***Faiblesses***

Dans le contexte de la finance participative, ces organisations possèdent cependant plusieurs faiblesses qui peuvent rendre la pratique de cette stratégie très risquée. L'aversion au risque est un élément qui caractérise les OBNL et qui peut être perçu comme un frein à l'adoption de nouvelles tactiques financières tel que le financement participatif (McGowan, 2014; Olsen *et al.*, 2001). Cette aversion est entre autres due au fait que les OBNL « par définition, n'ont pas les ressources financières leur permettant de prendre des risques monétaires » (McGowan, 2014 : 2, traduction libre). En ce sens, une majorité d'OBNL restent ouverts et curieux face aux nouvelles approches 2.0 sans pour autant les incorporer dans leur stratégie financière étant donné les risques inhérents à ces nouveaux marchés (McGowan, 2014; Obar, 2014; Obar *et al.*, 2012; Olsen *et al.*, 2001). Le financement participatif, par exemple, est à ce jour une pratique assez risquée avec plus de la moitié des campagnes toutes catégories confondues qui échouent (58 % en 2014 selon Greenberg et Gerber (2014)) (Davies, 2014a; McGowan, 2014; Mollick, 2014; Pareille et Tramond, 2013; Read, 2013).

De plus, la fragilité financière des OBNL fait en sorte que peu d'entre eux parviennent à mobiliser une part de leurs ressources financières, humaines et matérielles afin de développer des compétences techniques, de planifier leur stratégie Web et d'entretenir leur parc informatique (Merkel *et al.*, 2007). Concernant ce dernier, Merkel *et al.* soutiennent que les OBNL ont souvent une infrastructure informatique désuète ou disparate étant donné le manque de planification technologique et l'absence d'employés voués à l'entretien de cette infrastructure. Selon ces auteurs, cette réalité ajoute une couche de difficultés lors de la réalisation d'une campagne de financement participatif (*ibid.*). En effet, non seulement plusieurs OBNL possèdent peu de connaissances en marketing technologique, mais ils appréhendent également les nouvelles bulles technologiques, telles que le financement participatif, avec beaucoup de prudence (Obar *et al.*, 2012; Olsen *et al.*, 2001).

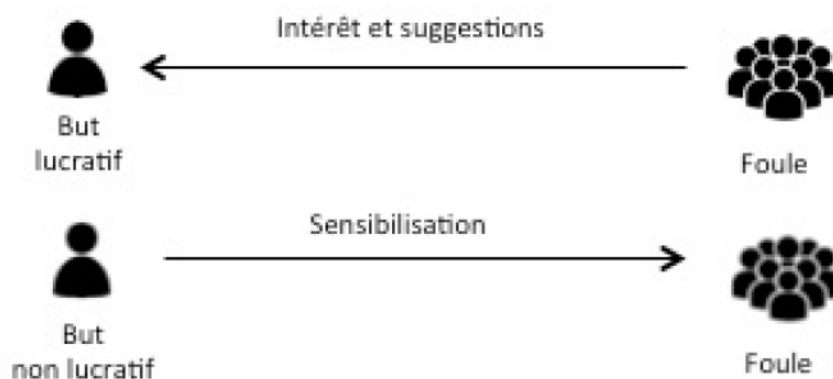


### *Opportunités*

Malgré ces difficultés, le financement participatif offre des opportunités non négligeables pour les OBNL. Dans un premier lieu, considérant que cette stratégie requiert la participation de la foule, il est clair qu'une campagne réussie permet d'augmenter la visibilité de l'OBNL sur les réseaux sociaux et même dans les médias locaux (Belleflamme *et al.*, 2014; Davies, 2014a; McGowan, 2014). En effet, à travers la mobilisation des trois cercles de donateurs, les OBNL en viennent à « connaître et renforcer [leur] capital social auprès de la foule » agrandissant de ce fait le rayonnement de leur mission (Onnée et Renault, 2013 : 60).

Par ailleurs, les porteurs de projets à *but lucratif* voient dans le financement participatif une occasion de tester leurs produits auprès d'un futur bassin de consommateurs (Onnée et Renault, 2013). En plus de leur appui, les donateurs peuvent, par exemple, leur fournir des suggestions pour améliorer leur produit (*ibid.*). Cette dynamique est quelque peu différente lorsque le porteur de projet à un *but non lucratif* comme c'est le cas des OBNL. En effet, ces derniers y voient une opportunité de sensibiliser les donateurs et la foule en général aux problématiques sociales auxquelles leur organisme tente de répondre (Morgan et DiGiammarino, 2014). La figure 7 illustre cette différence entre les deux types de porteurs de projet.

**Figure 2.6 Atouts de la foule par type de porteur de projet**



**Source :** conception inspirée de Morgan et Digiammarino (2014) et Onnée et Renault (2013)

L'élargissement de la banque de donateurs est une seconde opportunité intéressante pour les OBNL souhaitant utiliser le financement participatif comme stratégie financière (McGowan, 2014; Morgan et DiGiammarino, 2014; Read, 2013). En effet, selon une étude menée par Andersen (2006), les campagnes en ligne attirent des donateurs âgés en moyenne de 38 ans alors que les dons hors-ligne proviennent davantage du groupe des 60 ans et plus. De plus, Agrawal *et al.* (2011) soutiennent que la distance géographique entre un OBNL et ses donateurs était auparavant d'environ 113 kilomètres. Or, avec l'apparition d'Internet, cette distance s'est agrandie étant donné que les donateurs en ligne souhaitent d'abord et avant tout contribuer à une cause qui les intéressent<sup>13</sup> (Agrawal *et al.*, 2011). Ce phénomène peut être considéré comme une opportunité pour les OBNL de petite taille de se faire connaître plus rapidement qu'auparavant grâce à de nouveaux donateurs intéressés par leur cause (Morgan et DiGiammarino, 2014). La mise en place de campagnes en ligne telles que le financement participatif peut donc être une occasion pour les OBNL d'entrer en contact avec un nouveau bassin de donateurs plus jeunes et plus éloignés de leur localité.

En troisième lieu, le financement participatif peut représenter une solution de diversification financière intéressante pour bon nombre d'OBNL aux prises avec les enjeux budgétaires cités à la section 2.2 (Hemer, 2011; Morgan et DiGiammarino, 2014; Read, 2013). En effet, au lieu de considérer la finance participative comme « une réelle alternative, ou [...] une révolution », certains auteurs envisagent cette stratégie comme « un modèle complémentaire de ceux qui sont déjà à l'œuvre » (Pareille et Tramond, 2013 : 71). Ainsi, le financement participatif représente, selon ces auteurs, une opportunité de diversification financière plutôt qu'une solution relevant de la stratégie de spécialisation.

---

<sup>13</sup> Il est à noter que le critère de distance géographique entre le donateur et l'OBNL est amoindrie, mais pas complètement outrepassée avec le financement participatif (Agrawal *et al.*, 2011).

Le rayonnement d'une campagne réussie peut enfin amener une certaine crédibilité à l'OBNL auprès de ses bailleurs de fonds actuels et futurs. En effet, plusieurs auteurs soutiennent qu'au-delà de l'atteinte de l'objectif financier, la réussite d'une campagne de financement participatif procure une légitimité à l'OBNL, car celle-ci démontre qu'un grand nombre de donateurs croient en la mission de l'organisme (McGowan, 2014; Meyskens et Bird, 2015; Morgan et DiGiammarino, 2014; Onnée et Renault, 2014; Pareille et Tramond, 2013; Verbruggen *et al.*, 2010). Ceci peut favoriser une réception plus favorable des demandes de subventions soumises par l'OBNL aux bailleurs de fonds (*ibid.*).

### ***Menaces***

Enfin, l'industrie du financement participatif comporte des risques importants pour tout OBNL souhaitant utiliser cette tactique financière. En référence aux éléments cités précédemment, un premier risque associé à celle-ci est qu'elle requiert beaucoup de temps et d'énergie à réaliser pour un résultat qui est fort incertain (Davies, 2014a; McGowan, 2014; Mollick, 2014; Pareille et Tramond, 2013; Read, 2013). En effet, certains auteurs soulignent que l'apparente promesse du financement participatif à l'effet qu'il s'agit d'un moyen facile et rapide d'accéder à du financement cache une incompréhension quant au travail réel qui est exigé pour un tel projet (Hui, Julie *et al.*, 2012; Onnée et Renault, 2013).

Selon leur étude auprès de 46 porteurs de projets, Hui *et al.* (2012) concluent que le travail entourant la réalisation d'une campagne de financement participatif est beaucoup plus exigeant et requiert une plus grande variété d'habiletés techniques et stratégiques que ce qui étaient attendus par les porteurs de projets au début de leur projet. En effet, « l'élaboration du plan de communication, les interactions avec les [donateurs], la mise à jour des informations sur les projets, etc., sont autant d'actions coûteuses en temps et en argent » qui doivent être menées tout au long d'une campagne de financement participatif (Onnée et Renault, 2013 : 61). Par exemple, les ressources mobilisées pour la campagne par l'OBNL peuvent être insuffisantes pour assurer une bonne gestion de l'engouement généré par celle-ci.

En effet, contrairement aux organismes à *but lucratif*, plusieurs OBNL n'ont pas le luxe de « faire appel à des ressources complémentaires pouvant s'avérer dispendieuses » (Merkel *et al.*, 2007; Onnée et Renault, 2013 : 61). Ainsi, ce genre de décalage entre ce qui est attendu de la campagne et ce qu'est la réalité peut occasionner des coûts supérieurs aux bénéfices retirés (Onnée et Renault, 2013).

Une seconde menace associée à la réalisation d'une campagne de financement participatif par les OBNL est celle de la perte de légitimité et de crédibilité aux yeux des donateurs, des bailleurs de fonds et de la communauté. En effet, une campagne génère des attentes importantes chez les donateurs ayant contribué au projet. Cette situation est exacerbée si le porteur de projet a choisi d'utiliser le modèle de récompense qui implique la livraison de contreparties aux donateurs. En effet, selon Mollick (2014 : 11, traduction libre), « la majorité des produits livrés aux donateurs accuse un important retard et peuvent même ultimement n'être jamais livrés ». Cette situation peut prendre une ampleur importante pour les campagnes à succès qui outrepassent leur objectif initial, car plus la campagne prend de l'envergure, plus les attentes des donateurs seront élevées (*ibid.*).

Par ailleurs, solliciter la *foule* pour le financement d'un projet implique que l'OBNL se met sous la loupe des réseaux sociaux. Il existe plusieurs exemples de campagnes de financement participatif ayant mal tourné pour les porteurs de projets, car ces derniers possédaient d'autres sources significatives de financement<sup>14</sup>. Ainsi, certains auteurs stipulent que « les organisations possédant d'importantes sources de financement doivent justifier avec précaution les raisons pour lesquelles elles demandent un financement additionnel via une campagne » (Read, 2013 : 140, traduction libre) sans quoi elles peuvent « se faire accuser de surfer maladroitement sur la vague du financement participatif » (Pareille et Tramond, 2013 : 5).

---

<sup>14</sup> La campagne de financement participatif de JR et Francis Lalanne en France, deux artistes célèbres à l'échelle internationale, est un exemple de campagne où la renommée des porteurs de projets a occasionné une polémique dans les médias (Jardonet, 2015)



Enfin, au même titre qu'un succès peut amener un « gain en crédibilité auprès des financiers traditionnels » (Onnée et Renault, 2013 : 60), l'échec d'une campagne de financement participatif peut engendrer une perte de crédibilité de l'OBNL auprès de ses bailleurs de fonds et donateurs. Essuyer un échec en financement participatif peut donc s'avérer coûteux pour un OBNL à la recherche de sources de financement. Le tableau 2.7 résume les forces, les faiblesses, les opportunités ainsi que les menaces entourant l'utilisation du financement participatif en tant que stratégie financière pour les OBNL tel qu'énoncé par les auteurs mentionnés dans les quatre sous-sections précédentes.

**Tableau 2.7 Analyse SWOT du financement participatif**

	<b>Aidant</b>	<b>Nuisible</b>
<b>Interne</b>	<b>Forces</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mission sociale</li> <li>- Attachement émotif</li> </ul>	<b>Faiblesses</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manque de ressources financières</li> <li>- Compétences et ressources technologiques manquantes</li> <li>- Aversion au risque</li> </ul>
<b>Externe</b>	<b>Opportunités</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Visibilité et sensibilisation</li> <li>- Légitimité auprès de bailleurs de fonds</li> <li>- Élargissement de la banque de donateurs</li> <li>- Hausse du financement</li> </ul>	<b>Menaces</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Risque élevé d'échec</li> <li>- Coûts élevés pour peu de bénéficiaires</li> <li>- Perte de légitimité (déception et frustrations des donateurs, légitimité aux yeux des bailleurs de fonds)</li> </ul>

**Source :** conception inspirée des auteurs cités dans les sous-sections forces, faiblesses, opportunités et menaces de la section 2.6 de ce mémoire

L'analyse SWOT permet d'effectuer un tour d'horizon des enjeux et opportunités en lien avec l'utilisation du financement participatif par les OBNL. Il est toutefois à noter que cette approche est loin d'être exhaustive. Elle ne permet pas par exemple « d'indiquer le niveau d'importance de chacun de ces facteurs ou bien de déterminer la probabilité que ces facteurs se produisent ainsi que leurs impacts s'ils se produisent » (Courtney, 2002 : 172, traduction libre).



### *Ambiguïtés*

Le financement participatif possède également des ambiguïtés importantes qui font couler beaucoup d'encre dans la littérature. En effet, considérant le caractère émergent de cette nouvelle pratique, plusieurs s'interrogent sur les possibles enjeux qui pourraient en découler dans le futur (Davies, 2014a; Pareille et Tramond, 2013; Valanciene et Jegeleviciute, 2013). Il est donc fondamental d'explorer ces ambiguïtés afin de bien cerner la place que peut occuper le financement participatif comme mode de financement pour les OBNL. Ces dernières seront ici présentées selon les axes politiques, économiques sociales et légales.

D'un point de vue **politique**, certains se questionnent sur le rôle des plateformes comme agent de liaison entre les porteurs de projet et les donateurs. Des auteurs, tels que Davies (2014), mettent en garde contre la fausse neutralité de cet acteur important :

Les plateformes prodiguent une manière d'organiser des groupes autour d'une problématique tout en traitant les dons d'un large nombre de donateurs et ce, à très petit prix. [...] Cependant, il est important de noter que le financement participatif ne signifie pas qu'il s'agit d'un processus « désintermédié ». Il crée plutôt de nouveaux intermédiaires, les plateformes, qui ont leurs propres règles. Il ne déconnecte pas non plus les participants des inégalités de pouvoir et de ressources existantes. Au contraire, il peut même les amplifier (Davies, 2014a : 137, traduction libre).

Selon Pareille et Tramond (2013 : 43), l'idée de « mettre convenablement en relation créateurs de projets et contributeurs par le biais du crowdfunding relève d'une activité économique qu'il convient de mener avec prudence ». Un exemple de pouvoir exercé par les plateformes peut être la sélection des projets acceptés sur leur site. Par exemple, *Kickstarter* mentionne clairement, sur sa page des règlements, que les projets acceptés doivent produire *quelque chose* et que les projets ne peuvent servir à financer des causes charitables (2015a).

Une deuxième inquiétude de nature **économique** soulevée par Davies, Pareille et Tramond (2014a; 2013) est à l'effet que l'accroissement de l'utilisation du financement participatif par les OBNL menace d'engendrer un effritement des sources traditionnelles de financement des OBNL telles que celle de l'État.

La lettre ouverte de près de quarante artistes condamnant la campagne de financement participatif du Théâtre de l'Odéon à Paris est un exemple de dénonciation de cet effritement (Les invités de Mediapart, 2015). Ces signataires se disent n'être « pas opposé au [financement participatif], mais [ce mode de financement] ne peut pas se substituer à la subvention publique ni être présenté comme une astucieuse niche fiscale. » (*ibid.*).

D'autres ambiguïtés au niveau **social** sont également mises de l'avant par certains auteurs. La question de l'accessibilité du financement participatif pour les OBNL est entre autres soulevée par Davies (2014a), McGowan (2014), Mollick (2014) et Onnée et Renault (2013). Ceux-ci postulent que « beaucoup de [donateurs] potentiels ignorent l'existence des plateformes ou encore la façon d'y apporter leur soutien » (Onnée et Renault, 2013 : 60). En effet, le don en ligne peut, d'une part, faciliter la contribution des « *activistes paresseux* » et, d'autre part, constituer un frein pour des donateurs plus âgés qui ne sont pas familiers avec ce genre de fonctionnement. Considérant que la moyenne des donateurs hors-ligne des OBNL est de 60 ans et plus, cet enjeu d'accessibilité peut donc être de taille.

Un autre élément soulevé par Davies (2014a) est que le financement participatif, plus particulièrement le financement civique, profite mieux aux OBNL dont la mission n'est pas controversée. Cet auteur postule que « si le financement participatif reste un véhicule majoritairement orienté vers l'avancement de projets non controversés, il confirmera les suspicions tenues par plusieurs comme quoi il dessert d'abord et avant tout les communautés bien financées et technologiquement *savvy*. » (Davies, 2014a : 136, traduction libre)

Enfin, le financement participatif est entouré d'un important flou **juridique** qui rend la réglementation et le contrôle de qualité incertain (Lehner, Othmar M., 2013b; Mollick, 2014; Pareille et Tramond, 2013; Read, 2013). Bien que le cadre juridique tend à se resserrer au niveau des modèles d'équité et de prêt, le risque de fraude et le manque de transparence restent des zones d'incertitudes importantes du financement participatif (*ibid.*)

Le tableau 2.8 résume les ambiguïtés, associées à leurs auteurs.

**Tableau 2.8 Ambiguïtés du financement participatif**

Ambiguïtés	Sources
<b>Politiques</b>	
La plateforme est une partie prenante importante qui possède un pouvoir sur le porteur de projet	(Pareille et Tramond, 2013) (Davies, 2014a)
<b>Économiques</b>	
Encourage l'effritement des sources traditionnelles de financement des OBNL par les institutions	(Davies, 2014a) (Pareille et Tramond, 2013)
<b>Sociales</b>	
Le financement participatif encourage l'activisme paresseux au détriment des donateurs à long-terme	(Mollick, 2014) (McGowan, 2014) (Davies, 2014a)
Le financement participatif ne permet pas de financer des OBNL ayant une mission controversée.	(Davies, 2014a)
<b>Légales</b>	
Important flou juridique entourant les campagnes en ligne	(Mollick, 2014) (Pareille et Tramond, 2013)
Incapacité d'assurer un standard de qualité et de transparence des campagnes	(Read, 2013) (Lehner, Othmar M., 2013b) (Pareille et Tramond, 2013)

La finance participative est donc loin d'être un secteur dont les risques sont clairement compris. Il reste moult ambiguïtés et inquiétudes quant à son utilisation comme tactique financière par les OBNL.

## **Conclusion de la revue de littérature**

La revue de littérature a d'abord permis de présenter les différentes définitions, classiques et émergentes, de l'OBNL. Les définitions légales, économiques et stratégiques mises de l'avant ont été suivies par une présentation de deux définitions émergentes reposant respectivement sur les idées d'hybridité des secteurs et de continuum de l'approche organisationnelle.

De plus, la revue de littérature lève le voile sur la réalité complexe du secteur non lucratif qui est, de par sa nature et les conjonctures économiques, sociales et politiques, aux prises avec des enjeux financiers de taille. Afin de bien cerner le rapport entre les OBNL et leur financement, la théorie de la dépendance aux ressources ainsi que les théories néo-institutionnelles ont été présentées.

La revue de littérature a également permis d'explorer le concept de sécurité financière ainsi que les différentes stratégies financières mises de l'avant par les OBNL. La diversification, la spécialisation et le compromis sont particulièrement étudiées dans cette partie. Ces stratégies sont influencées par la révolution numérique associée à l'apparition du Web 2.0. Cette évolution dans les stratégies financières est d'ailleurs décrite à la fin de cette section.

Ce chapitre a également permis d'explorer la littérature entourant la finance participative. Une présentation de l'origine, des différentes définitions et des modèles de cette tactique financière a été effectuée. Les éléments clés de celle-ci ont par la suite été mis en lumière. Le chapitre se termine avec une section abordant la littérature qui traite de l'utilisation par les OBNL de la finance participative. Les forces, faiblesses, opportunités et menaces ainsi que les ambiguïtés associées à cette utilisation y sont présentées.

À la lumière de la revue de littérature, il apparaît évident que davantage de recherche est nécessaire afin de mieux cerner le rôle que cette nouvelle tactique peut jouer pour les OBNL. En effet, la littérature à ce jour adresse d'une part les stratégies financières des OBNL et de l'autre le phénomène du financement participatif. De plus, bien que certains articles rendent compte de l'utilisation faite par les OBNL du financement participatif, peu d'auteurs se sont réellement penchés sur la place que peut occuper cette pratique en tant que tactique financière pour les OBNL. D'où la question de cette recherche : **Comment le financement participatif peut-il contribuer à la sécurité financière des OBNL?**



## Chapitre 3 Cadre d'analyse

---

Cette recherche s'inscrit dans la discussion sur la sécurité financière des OBNL et vise à offrir une contribution grâce à l'exploration du rôle que peut jouer la finance participative dans l'atteinte de la sécurité financière des OBNL. Le cadre d'analyse qui est ici proposé permet d'orienter la recherche afin qu'elle puisse contribuer à élucider les éléments et les relations qui caractérisent une telle association. Dans un premier temps, les sous-questions de recherche sont énumérées. Ensuite, chaque concept mobilisé est expliqué, défini et rattaché à une proposition de recherche. Finalement une représentation graphique du cadre d'analyse est présentée.

### 3.1 Sous-questions de recherche

La question au cœur de cette recherche est la suivante : **Comment le financement participatif peut-il contribuer à la sécurité financière des OBNL?** Afin de répondre à celle-ci, le *processus de création de valeur* inhérent au financement participatif est étudié. Cet angle d'analyse permet de mieux cerner la valeur réelle que peut générer une campagne de financement participatif et ainsi mieux comprendre comment une telle tactique peut contribuer à la sécurité financière des OBNL. En d'autres termes, l'étude du processus de création de valeur permet de déterminer la *pertinence* de cette pratique en tant que tactique de financement favorisant l'atteinte d'une sécurité financière pour les OBNL.

Plusieurs auteurs ayant étudié le financement participatif s'entendent sur le fait que la création de valeur revêt plusieurs formes (Belleflamme *et al.*, 2014; Greenberg, Michael *et al.*, 2013; Lehner, Othmar, 2013a; Macht et Weatherston, 2014). Plus particulièrement, Lehner (2013a) s'appuie sur la perspective sociologique de Bourdieu où la création de valeur passe par quatre formes de capital (social, culturel, symbolique et économique), auxquels ils ajoutent le capital stratégique.

Cet auteur mobilise cette approche afin de « conceptualiser et d'évaluer les opportunités issues du contexte de financement participatif » plus particulièrement lorsqu'utilisé par les entreprises sociales (Lehner, Othmar, 2013a : 3, traduction libre).

Les trois sous-questions proposées ci-dessous s'inscrivent dans la même lignée que les travaux de cet auteur. Cependant, dans le cadre de cette recherche, seulement trois formes de capital reflétant particulièrement la nature des OBNL sont étudiées: les formes sociales, symboliques et économiques. En ce sens, cette recherche vise à répondre aux trois questions suivantes :

- **QR1** : Le financement participatif génère-t-il un *capital social* pouvant contribuer à la sécurité financière des OBNL?
- **QR2** : Le financement participatif génère-t-il un *capital symbolique* pouvant contribuer à la sécurité financière d'OBNL?
- **QR3** : Le financement participatif génère-t-il un *capital économique* pouvant contribuer à la sécurité financière d'un OBNL?

La raison pour laquelle ces trois formes de capital sont retenues pour cette recherche est qu'ils correspondent à trois enjeux majeurs vécus par les OBNL tels qu'identifiés dans la revue de littérature :

- Dû au « double-mandat » qui caractérise les OBNL, plusieurs de ces organisations dépendent de leur réseau de donateurs pour leur sécurité financière (Kim *et al.*, 2011). Le **capital social** est donc une composante essentielle que les OBNL se doivent de posséder s'ils veulent perdurer.
- Les OBNL évoluent dans un environnement fortement institutionnalisé qui les expose à des pressions normatives, coercitives et de mimétisme (DiMaggio et Powell, 1983; Dolnicar *et al.*, 2008; Rouleau, 2011; Verbruggen *et al.*, 2010). Ainsi, le **capital symbolique** de ces organisations est essentiel afin de démontrer leur légitimité en tant que prestataires de services.

- L'accumulation de capital économique suffisant pour le maintien de l'organisation dans le temps est un enjeu majeur pour les OBNL (Courtney, 2002; Murray, 2006; Salamon, 2002). Ce **capital économique** peut permettre de réduire la dépendance des OBNL aux allocateurs de ressources financières issus de l'environnement externe à l'organisation.

Le **capital culturel** fait référence aux « valeurs communes, au langage, aux normes et autres artéfacts pouvant faciliter la compréhension » au sein d'un groupe donné (Lehner, Othmar, 2013a : 12, traduction libre). Pour Lehner (2013a), plus il y a une proximité culturelle entre le porteur de projet et la foule, plus il sera facile pour celui-ci de générer du capital social. Cet auteur soutient que l'absence de similarité culturelle, par exemple lorsqu'un porteur de projet Européen tente de s'adresser à un public Américain pour la première fois, peut générer des « difficultés cognitives » chez la foule. Ce fossé culturel contribue grandement à l'échec des campagnes étudiées par cet auteur. Or, considérant que cette recherche étudie des campagnes de financement participatif organisées par des OBNL québécois et s'adressant dans une large mesure à un public québécois, cette forme de capital n'est pas inclus dans le cadre d'analyse. Cela dit, le concept de « difficultés cognitives » a été utilisé afin de vérifier si le capital culturel entourant les campagnes avait une incidence sur le résultat de celles-ci.

Le **capital stratégique** représente pour sa part « la valeur synergique résultant de différentes formes de coopération entre les acteurs d'un marché » (Lehner, Othmar, 2013a). Pour Groen *et al.* (2008 : 62, traduction libre), il s'agit de la « capacité pour certains acteurs de mobiliser certaines ressources en vue d'atteindre certains objectifs ». Dans son étude, Lehner (2013a) identifie trois relations issues du financement participatif pouvant être associées au capital stratégique. La première est la coopération entre la plateforme et les porteurs de projets (majoritairement des entrepreneurs) où la structure de la plateforme (% perçus par transaction sur le site, niveau d'interaction possible avec le public, contenu affiché, etc.) peut avoir une incidence sur la capacité des porteurs de projets à générer du capital social.

Cette forme de capital stratégique ne sera pas directement analysé dans la présente étude notamment parce que le but de celle-ci n'est pas de comprendre la relation entre le porteur de projet et la plateforme, mais bien entre la campagne de financement participatif et la sécurité financière des OBNL.

Une seconde relation fait référence à l'implication des *business angels* et des responsables de fonds de capital-risque qui peuvent, suite au succès d'une campagne de financement participatif, choisir d'encourager le porteur de projet (*ibid.*). Cette deuxième forme de capital stratégique est moins pertinente pour cette étude car elle fait davantage référence à des formes de coopération spécifiques aux entreprises privées et leurs sources de financement.

Le troisième signal de capital stratégique correspond à « l'implication d'institutions publiques via, par exemple, la promesse d'un partenariat public-privé ou bien d'autres sources de financement publiques favorisant une augmentation du capital économique et symbolique du porteur de projet » (Lehner, Othmar, 2013a : 13, traduction libre). Autrement dit, ce signal est illustré par la mise en place de partenariats entre le porteur de projet et des allocateurs de ressources issus d'institutions publiques. Dans le cadre de cette étude, cette forme de capital stratégique est imbriquée autant dans le capital économique et symbolique que social. Ceci reprend le choix méthodologique effectué par Lehner (2013a) dans son étude. Ce dernier a décidé d'inclure le capital stratégique dans les autres formes de capital étant donné sa nature « méta ». En effet, le capital stratégique prenant la forme d'alliance entre le porteur de projet et les institutions publiques englobe les trois autres formes de capital, car il permet de générer de la valeur sociale, symbolique et économique. Le choix méthodologique de Lehner (2013a) est donc repris dans la présente étude.

En résumé, cette recherche a pour but de mettre en lumière l'apport que le financement participatif a sur la sécurité financière d'OBNL. Pour ce faire, le processus de création de valeur inhérent à la réalisation d'une campagne est étudié.



Plus particulièrement le modèle de Lehner (2013a) est ici mobilisé. Celui-ci s'appuie sur la perspective sociologique de Bourdieu et ses quatre formes de valeurs. De celles-ci, trois seront plus spécifiquement analysées: les capitaux social, symbolique et économique. Le capital stratégique, sous la forme d'alliances entre le porteur de projet et les institutions publiques, est également étudié de manière transversale.

### **3.2 Concepts clés et propositions**

La présente section vise à clarifier les concepts clés qui sont mobilisés dans la recherche. Chacun de ces derniers y est défini, opérationnalisé, puis rattaché à une proposition de recherche. Finalement, l'environnement théorique utilisé pour l'analyse de chacun de ces concepts est présenté.

#### ***Le capital social***

Le capital social est un concept qui se définit de différentes manières selon la discipline et le sujet de la recherche (Bhatt et Altinay, 2013). Dans le cas du financement participatif le capital social est compris comme « la somme des ressources existantes et futures encadrées, disponibles et dérivant des réseaux de relations d'une unité donnée (individuelle ou collective) » (Lehner, Othmar, 2013a : 5, traduction libre). Considérant que les OBNL dépendent fortement des donateurs pour leur survie, le gain en capital social grâce à une campagne de financement participatif peut avoir une incidence importante sur la sécurité financière de l'organisme. D'où la proposition suivante:

*Proposition 1 : le financement participatif permet un élargissement du cercle de donateurs et donc du capital social des OBNL.*

L'analyse du capital social s'inspire du modèle du cercle des donateurs d'Onnée et Renault (2014) tel que présenté dans la section 2.5.2. Ce modèle reflète clairement le potentiel de création de valeur du financement participatif grâce à l'élargissement du capital social allant des liens forts (amis, familles, etc.) aux liens faibles (inconnus) (Onnée et Renault, 2014). En ce sens, la création ou l'élargissement du réseau social des OBNL ayant réalisé une campagne de financement participatif est l'indicateur clé permettant d'identifier les gains en capital social (Lehner, Othmar, 2013a).



### *Le capital symbolique*

Selon Lehner (2013a : p. 5, traduction libre), le capital symbolique fait référence à « la réputation, la légitimité et toute autre manifestation de confiance pouvant signaler l'apparence d'un capital social ». Cette forme de capital sert de modérateur et de catalyseur dans la transformation du capital social en capital économique (Groen *et al.*, 2008; Lehner, Othmar, 2013a). Lorsqu'appliqué au financement participatif, le capital symbolique peut être perçu comme étant la réputation et la légitimité du porteur de projet lui permettant d'accéder à du capital social. Pour Lehner (2013), plus un porteur de projet a un capital symbolique important, plus ce dernier aura de chance de réussir sa campagne de financement participatif. Il va sans dire que la création de capital symbolique « est fortement lié au contexte historique et culturel » (Lehner, Othmar, 2013a : 5, traduction libre). En tant que tel, le capital symbolique peut être compris comme étant un précurseur de la campagne de financement participatif (*ibid.*). Autrement dit, un OBNL détient déjà une réputation et une légitimité avant d'utiliser le financement participatif.

Cependant, cette tactique financière, de par sa grande visibilité auprès de la communauté en ligne et hors-ligne, pourrait contribuer à l'augmentation du capital symbolique du porteur de projet advenant le cas où la campagne soit un succès. D'où la deuxième proposition de cette recherche :

***Proposition 2 :** Une campagne de financement participatif ayant atteint sa cible financière peut contribuer à démontrer la légitimité de l'OBNL aux yeux des donateurs et des bailleurs de fonds présents et futurs.*

Dans le cadre de cette recherche, l'analyse du capital symbolique s'appuie sur les théories néo-institutionnelles et le concept de légitimité. Le financement participatif est ici perçu comme une tentative non seulement de financement, mais également de quête de légitimité. Selon cette proposition, une campagne considérée inefficace au niveau de son rapport coût/bénéfice peut tout de même générer de la valeur symbolique dans la mesure où la campagne a atteint sa cible financière. Cette proposition suppose que ce capital symbolique peut par la suite être transformé en capital économique grâce au soutien des bailleurs de fonds ou autres donateurs.

Les indicateurs clés permettant d'identifier le capital symbolique sont donc les signaux de réputation et de légitimité émis et reçus durant et après la campagne de financement participatif.

### *Capital économique*

Finalement le capital économique fait référence aux ressources économiques (actifs ou argent) incluant la transformation des autres formes de capital (Lehner, Othmar, 2013a). Dans le cadre du financement participatif, le capital économique se traduit par les sommes en argent obtenues par le biais de la campagne en ligne. Les gains monétaires résultants de la campagne peuvent faciliter l'atteinte de la sécurité financière pour l'OBNL. L'intérêt ici est de savoir *comment* ce capital parvient à contribuer à la sécurité financière d'un OBNL donné.

Tel que mentionné précédemment, certains auteurs soutiennent que la finance participative ne peut être considérée comme une solution unique pour faire face à la sécurité financière (Hemer, 2011; Morgan et DiGiammarino, 2014; Pareille et Tramond, 2013; Read, 2013). Il s'agit plutôt d'une tactique relevant de la stratégie de diversification financière où le financement participatif représente une énième source de financement permettant à l'organisme de maintenir une certaine capacité et viabilité financière à court et à long terme. Il est donc possible de percevoir le capital économique accumulé grâce à une campagne de financement participatif comme étant une tactique découlant d'une stratégie de diversification financière pour un porteur de projet donné. Ceci justifie la troisième proposition suivante :

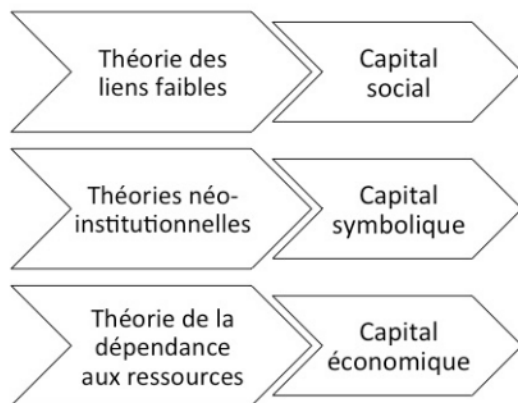
***Proposition 3 :** Le financement participatif est une tactique financière relevant de la stratégie de diversification financière permettant aux OBNL d'améliorer leur sécurité financière*

L'analyse du capital économique s'appuie sur la théorie de la dépendance aux ressources. Dans le cadre de cette recherche, la valeur économique est analysée en tant que facteur pouvant influencer le degré de dépendance qu'entretient un OBNL aux ressources détenues par des allocateurs issus de l'environnement.

La sécurité financière sert ici de concept clé permettant de déterminer si l'OBNL, grâce à l'utilisation de la finance participative, parvient à entretenir un degré de dépendance qui est équilibré avec ses allocateurs de ressources. Pour ce faire, la sécurité financière est déclinée en deux indicateurs inspirés du modèle de Bowman : la viabilité et la capacité financière à court ainsi qu'à long terme. Les ressources économiques tangibles cumulées à la fin de la campagne serviront d'indicateur du capital économique issu d'une campagne de financement participatif.

L'analyse du processus de création de valeur s'appuie donc sur trois grandes dimensions (capital social, symbolique et économique) qui sont respectivement étudiées selon trois angles théoriques tels que présentés dans la figure ci-dessous :

**Figure 3.1 Cadre théorique**



Tel que mentionnée précédemment, les théories néo-institutionnelles et de la dépendance aux ressources sont deux théories grandement utilisées dans la littérature sur les OBNL et leurs enjeux financiers (Hafsi et Thomas, 2005; Rouleau, 2011; Verbruggen *et al.*, 2010). La théorie des liens faibles a pour sa part été mobilisée entre autres par Onnée et Renault (2013) afin d'étudier le financement participatif. La combinaison de ces trois théories offrira une analyse riche des trois formes de capital au centre du processus de création de valeur du financement participatif.

### 3.3 Représentation graphique du cadre d'analyse

Le cadre d'analyse a été conçu afin d'illustrer le processus de création de valeur (capitaux social, symbolique et économique) généré grâce au financement participatif. Ce processus est rattaché au concept de sécurité financière tel que vécu par les OBNL étudiés. Dans la présente section, une brève clarification des termes « financement participatif » et « sécurité financière » tels qu'utilisés dans cette étude est présentée. Puis, une représentation graphique du cadre d'analyse est suggérée.

#### *Financement participatif*

Dans le cadre de cette recherche, la définition d'Onnée et Renault (2013) du financement participatif est retenue :

Le [*crowdfunding*] consiste pour un porteur de projet (quel que soit son statut : particulier, organisation marchande ou non marchande, etc.) à avoir recours aux services d'une plateforme de financement (généraliste ou spécialisée) afin de proposer un projet (finalisé ou non) auprès d'une communauté (large ou ciblée) de contributeurs qualifiés de soutiens (*backers*) en échange éventuellement de contreparties préalablement définies (Onnée et Renault, 2013 : 55)

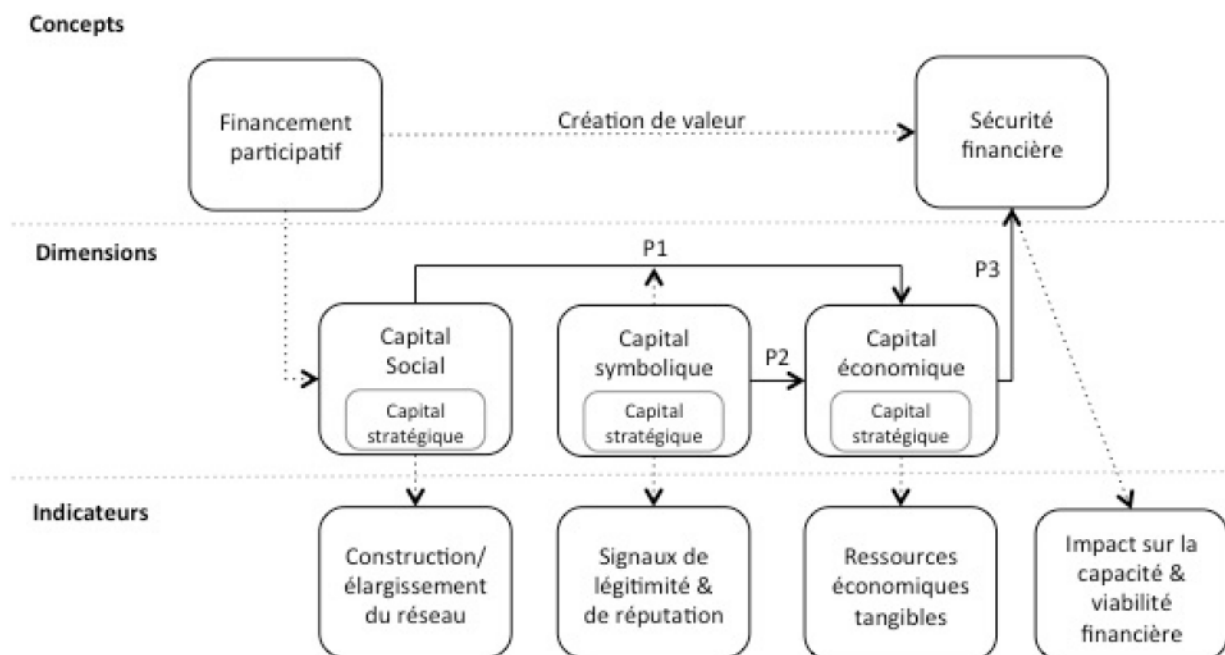
Ainsi, toutes campagnes n'utilisant pas une plateforme de financement participatif en ligne, créés par le porteur de projet ou non, seront exclues. De plus, seul les porteurs de projet correspondant à la définition légale d'OBNL (excluant les organismes à bénéfices mutuels) pourront être sélectionnés pour la présente étude.

#### *Sécurité financière*

La définition de Bowman (2011) du concept de sécurité financière apparaît comme la plus complète pour cette analyse. Pour cet auteur, la sécurité financière se définit comme étant l'habileté pour une organisation de se maintenir à travers le temps tout en gardant un équilibre entre sa capacité et sa viabilité financière à court et à long terme (Bowman, 2011).

La relation entre le financement participatif et la sécurité financière est analysée dans la présente étude avec la perspective développée par Lehner (2013a) s'inspirant des formes de capital de Bourdieu. Tel qu'expliqué précédemment, seulement trois des cinq formes présentées par l'auteur sont analysées : le capital social, symbolique et économique. Afin d'éviter la création d'un modèle ne pouvant être reproduit par de futures recherches, chacune de ces dimensions est déclinée en un indicateur clé s'inspirant du modèle de Lehner (2013a), dans le cas des formes de capital, et de Bowman (2011) dans le cas de la sécurité financière.

**Figure 3.2 Cadre d'analyse**



**Source** : conception inspirée de Lehner (2013)

Le cadre d'analyse développé pour la présente recherche comporte certains points forts intéressants. Tout d'abord, il s'appuie sur l'étude empirique de Lehner (2013a) qui s'est particulièrement penché sur les campagnes de financement participatif à vocation sociale. De plus, l'approche multi-théorique permet d'étudier, via trois angles différents, la relation riche et complexe entre le financement participatif et la sécurité financière des OBNL.



Ce cadre d'analyse comporte néanmoins une limite qu'il est important de souligner : il se restreint à l'étude de trois des cinq formes de capital. Les résultats obtenus grâce à cette recherche peuvent ainsi passer sous silence les processus de création de valeur via les formes de capital culturel et, dans une moindre mesure, stratégique. Ceci étant dit, le cadre d'analyse permet de rendre compte pour les OBNL de trois composantes clés du processus de création de valeur issue du financement participatif. Il propose un rattachement intéressant entre ce processus et la sécurité financière des OBNL permettant de ce fait, de répondre à la question de cette recherche.

## Chapitre 4 Méthodologie

---

Dans la précédente section, le cadre d'analyse utilisé pour répondre à la question de recherche a été présenté. Le chapitre 4 vient rattacher à ce cadre d'analyse la méthodologie utilisée afin de réaliser cette étude.

### 4.1 Stratégie de recherche : Étude de cas

La population ciblée par cette recherche correspond à l'ensemble des OBNL des États-Unis et du Canada ayant réalisé une campagne de financement participatif. Le nombre et la variété des campagnes de financement participatif réalisées par ces OBNL sont considérables<sup>15</sup>. Cette recherche ne possède toutefois pas les ressources nécessaires afin d'effectuer un échantillonnage généralisable à l'ensemble de cette population. De plus, l'objectif de cette étude est d'abord et avant tout de *comprendre* le rôle que peut jouer le financement participatif en tant que tactique financière pour les OBNL. En ce sens, la méthode qualitative de l'étude de cas semble ici pertinente comme stratégie de recherche. Selon Yin (2003 : 12, traduction libre), l'étude de cas correspond à la stratégie de recherche qui « tente d'illuminer une ou plusieurs décisions, les raisons pour lesquelles elles ont été prises, la manière dont elles ont été implantées et les résultats qui en découlent ». L'étude de cas apparaît donc comme une option intéressante dans la mesure où elle permet d'explorer en profondeur les raisons et la manière dont les OBNL choisissent d'utiliser le financement participatif.

---

<sup>15</sup> Dans leur article publié en 2014, Pitschner et Pitschner-Finn indiquent avoir recensé plus de 2 000 campagnes menées par des OBNL américains entre 2009 et 2013 et ce, uniquement par le biais de la plateforme *Kickstarter*.

## 4.2 Champ d'analyse : variation maximale

Selon Patton (2002 : 230, traduction libre), « la recherche de type qualitative a tendance à se pencher en profondeur sur un *petit* échantillon choisi *délibérément* ». Dans le cadre de cette recherche, le choix de l'échantillon repose sur ce que Patton nomme la « logique de variation maximale » (*ibid.*). Cette logique permet de dégager les « thèmes centraux qui traversent une grande variation » dans les caractéristiques des cas choisis (Patton, 2005 : 235, traduction libre). Selon cette logique, l'hétérogénéité est perçue comme une force plutôt qu'une faiblesse, car elle permet d'identifier des comportements qui traversent l'ensemble de l'échantillon et ce, malgré la grande variété de ce dernier (*ibid.*). Afin de maximiser la variation (hétérogénéité) entre les cas sélectionnés, trois critères ont été établis : l'approche organisationnelle, la taille et le secteur d'activité des OBNL.

### *L'approche organisationnelle*

Tel que présenté dans la section 2.1.1, les OBNL possèdent une double identité : l'identité « citoyenne, participative » et l'identité « économique, marchande » (Salamon, 2012). Selon plusieurs auteurs, cette dualité identitaire est en constante tension et se reflète particulièrement dans l'approche préconisée par OBNL dans l'atteinte de leurs objectifs organisationnels. (Brainard et Siplon, 2004; Salamon, 2012; Sanders et McClellan, 2012). Afin d'assurer une variété dans les cas retenus pour cette étude, une attention particulière a été portée sur le positionnement des OBNL sur le continuum de ces approches organisationnelles telles que présentées à la section 2.1.2. En ce sens, les caractéristiques décrites par les auteurs Brainard *et al.* (2004), Bush (1992), et Smith, David (1997) ont été utilisées afin de positionner les organismes sur ce continuum. Les organismes plutôt traditionnels ont donc été identifiés grâce aux signaux suivants :

- le modèle de gouvernance est démocratique;
- un système de membership est très présent;
- la structure organisationnelle est informelle et horizontale;
- l'organisme met l'emphase sur la promotion du volontariat.

Les organismes davantage orientées vers l'approche organisationnelle de type marchand ont pour leur part été identifiés grâce aux indicateurs suivants :

- les membres du CA sont des hommes et femmes d'affaires;
- l'organisme est orienté vers la promotion/vente de leur offre de services;
- la structure organisationnelle est formelle et hiérarchique;
- des services et produits payants sont offerts.

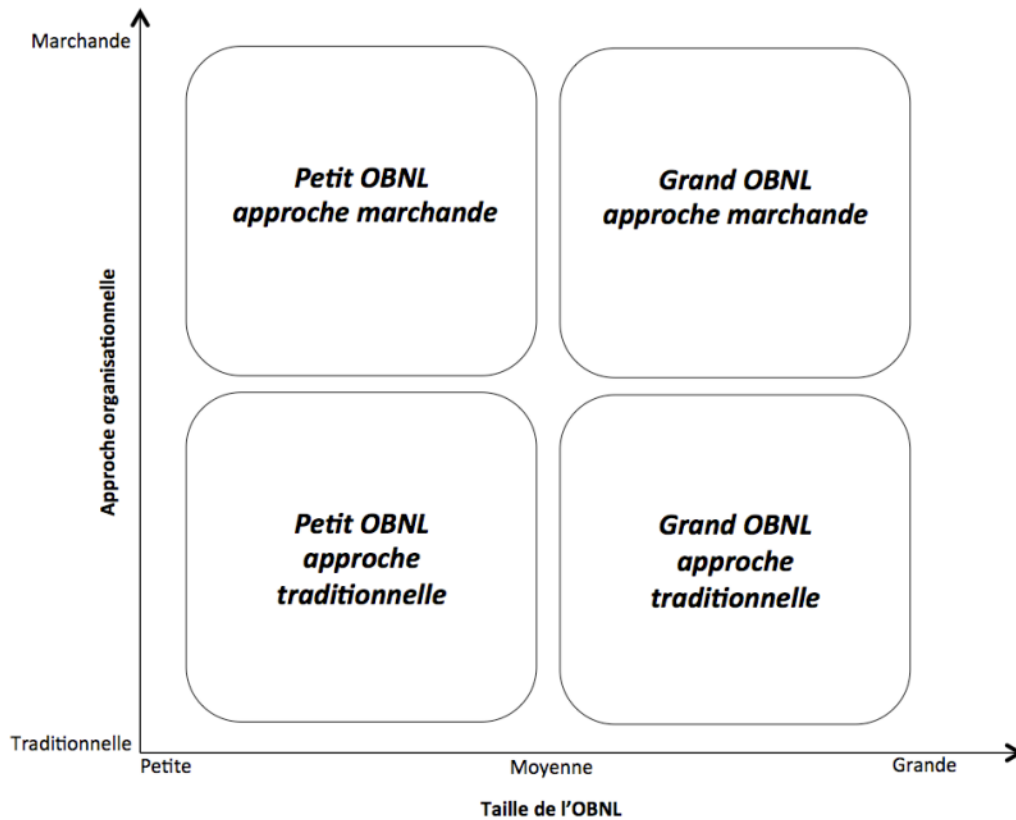
Ce premier critère de sélection permet donc d'assurer une variété dans l'approche organisationnelle des OBNL étudiés.

### ***La taille***

Le second critère pour la sélection des OBNL est celui de la taille des organisations. Ce critère est déterminé selon le budget annuel des OBNL tel que publié dans leur rapport annuel pour l'année 2014. Ainsi, les OBNL ayant un budget de moins que 1M \$ sont considérés comme étant de *petite* taille alors que ceux qui possèdent un budget de plus de 3M \$ sont de *grande* taille (ibid. : 32).

En plus de leur approche organisationnelle variée, les OBNL choisis pour cette étude sont donc également de différentes tailles. Ainsi, afin d'avoir une sélection optimale pour l'échantillon de cette recherche, le continuum des approches traditionnelle et marchande ainsi que la taille des OBNL ont été combinés en quatre grandes catégories telles que représentées par la figure 4.1.

Figure 4.1 Critères d'échantillonnage des OBNL



**Source** : conception inspirée de Cloutier (2009) et les auteurs du tableau 4.1 de ce mémoire

La sélection des cas a donc été effectuée dans le souci de représenter l'ensemble de ces catégories.



### ***Le secteur d'activité***

Au modèle de sélection présenté ci-dessus s'ajoute un troisième critère de sélection, à savoir le secteur d'activité. Ce dernier fait référence aux secteurs qui sont touchés par la prestation de services de l'OBNL. Il existe plusieurs manières de représenter le secteur d'activité des OBNL. Tel que souligné dans la section 2.1.1, Le *National Center for Charitable Statistics* identifie 26 catégories du *Internal Revenue Code* des États-Unis appartenant au secteur non lucratif et charitable et 15 secteurs d'activité distincts où ces organisations sont actives (Blackwood *et al.*, 2012; Salamon, 2012). Salamon choisit pour sa part de présenter les OBNL selon dix secteurs d'activité: « santé, éducation et formation, civique et autre, service social, art et culture, environnement, aide internationale, congrégation religieuses, organisations infrastructurelles et fondations et philanthropie corporative » (2012 : vii, viii, traduction libre). La catégorisation choisie pour la présente recherche s'appuie sur le modèle présenté par Salamon. Chacun de ces secteurs d'activité est décrit dans le tableau 4.1 qui suit.

Tableau 4.1 Secteur d'activité des OBNL

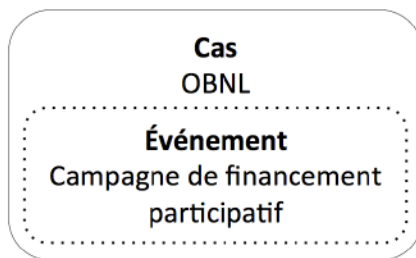
Secteur	Description
Santé	Organisations fournissant des services visant le maintien ou l'amélioration de la santé mentale ou physique des bénéficiaires (Salamon, 2012 : 89, traduction libre).
Éducation et formation	Organismes visant à « prodiguer du savoir, des compétences et des habiletés permettant aux citoyens de contribuer à la force de travail et à la société » ( <i>ibid.</i> : 137, traduction libre).
Services sociaux	Organisations ayant pour objectif le « développement de communautés de soins venant en aide aux personnes démunies et désavantagées de la société » ( <i>ibid.</i> : 193, traduction libre).
Art et culture	Organisations ou individus engagés dans la création, la production, la présentation et la distribution d'activités artistiques dans le but d'éduquer les bénéficiaires à un ou plusieurs produits culturels ( <i>ibid.</i> : 229, traduction libre).
Hébergement et développement communautaire	Organisations produisant des unités de logements assistés et contribuant à l'amélioration des conditions de vie (environnementales et économiques) de certaines communautés défavorisées ( <i>ibid.</i> : 266, traduction libre).
Environnement	Organisations visant à adresser les problèmes associés à la dégradation de l'environnement et l'injustice environnementale via soit le militantisme (incluant le lobbying), le maintien et la protection de l'écosystème et l'éducation citoyenne ( <i>ibid.</i> : 295, traduction libre).
Aide internationale	Organisation prodiguant de l'aide aux populations aux prises avec les effets néfastes de la guerre, de catastrophes naturelles, de pauvreté chronique ( <i>ibid.</i> : 329, traduction libre)
Congrégations religieuses	Associations et organisations à vocation religieuse ( <i>ibid.</i> : 362)
Organisations Infrastructurelles	Organisations qui soutiennent les OBNL des autres secteurs grâce à l'amélioration de leur efficacité et en les représentant lors de l'élaboration des politiques publiques ( <i>ibid.</i> : 423, traduction libre)
Fondation et philanthropie corporative	Organisations dirigées/fondées par une entreprise, une famille ou bien un individu ayant comme finalité d'amasser des dons en vue de soutenir des services offerts par d'autres OBNL ou bien créés par la fondation ( <i>ibid.</i> : 466, traduction libre).

En résumé, l'approche organisationnelle, la taille et le secteur d'activité sont les trois critères sur lesquels s'est appuyé la sélection des cas de cette recherche. Ceci permet d'assurer une variation maximale, c'est-à-dire une hétérogénéité, des cas retenus.

### 4.2.1 Unité d'analyse : cas multiple

Considérant le fait que cette recherche vise à comprendre l'*apport* du financement participatif en tant que tactique financière à la sécurité financière des OBNL, l'analyse qui est ici effectuée doit tenir compte de l'organisation et de la campagne de financement participatif étudiées. Ce faisant, le choix de l'unité d'analyse s'inspire du modèle de « cas multiple » créé par Yin (2003 : 40, traduction libre). Ce modèle permet d'étudier plusieurs événements spécifiques qui sont respectivement englobés par un cas donné. Le cas multiple utilisé pour cette étude peut être représenté par la figure ci-dessous.

Figure 4.2 Unité d'analyse



Source : conception inspirée de Yin (2003)

Le cas multiple est donc composé de plusieurs cas correspondant à une série d'OBNL ayant réalisé une campagne de financement participatif. Afin de délimiter la sélection de ces cas, une série de critères d'inclusion et d'exclusion correspondant à l'environnement (Québec), le cas (OBNL) et l'événement (campagne) ont été élaborés.

#### ***L'environnement: Québec***

Tel que mentionnée précédemment, l'envergure de la population et le manque de ressources de cette étude font en sorte que celle-ci doit forcément se restreindre à un territoire précis au sein duquel des cas sélectionnés selon une logique de variation maximale sont analysés. En ce sens, la province du Québec a été choisie comme environnement géographique pour cette recherche.

Le choix du Québec en est un de commodité, car la chercheuse a une connaissance approfondie des enjeux du secteur non lucratif Québécois grâce à plusieurs années d'expérience dans ce milieu en tant que coordonnatrice, gestionnaire de projet et responsable entre autres de l'élaboration de stratégies financières.

***Les cas: OBNL***

Afin de délimiter les contextes sélectionnés pour cette recherche, trois critères d'inclusion et d'exclusion ont été élaborés concernant les OBNL. Dans un premier lieu, ces derniers doivent avoir un siège social au Canada. Ceci permet d'avoir une série de cas qui doivent opérer sous le même cadre légal. Deuxièmement, les OBNL doivent avoir au minimum cinq années d'existence. Ce critère permet d'évacuer les OBNL qui utilisent le financement participatif comme moyen pour mettre sur pied leur organisation. En effet, étant donné que cette recherche ne vise pas à étudier la contribution du financement participatif à la création d'OBNL, ces organismes ne peuvent pas être sélectionnés. Un troisième critère est celui du statut légal des porteurs de projet. Ces derniers doivent être reconnus par le registraire des entreprises du Québec<sup>16</sup> comme étant une « personne morale sans but lucratif ». Ce critère permet d'exclure les modèles « hybrides » tels que les entreprises sociales, les groupes de citoyens et les groupes militants non enregistrés. Certains organismes n'étant pas inscrit au registraire des entreprises pourraient être considérées comme des OBNL. Cependant, il apparaît plus simple, dans le cadre de cette étude, de restreindre le champ d'analyse et ainsi favoriser la reproductibilité de la méthodologie utilisée.

---

<sup>16</sup> Le registraire des entreprises du Québec a plusieurs mandats dont celui « d'administr[er] la législation régissant la constitution, l'organisation, le fonctionnement, la liquidation et la dissolution de la grande majorité des personnes morales au Québec, et [de fournir] aux intéressés, notamment aux investisseurs, des regroupements d'informations déclarées au registre des entreprises » (Registraire des entreprises, 2015b)

### ***Les événements: campagnes de financement participatif***

Afin de délimiter les campagnes de financement participatif pouvant être retenues pour cette étude, trois critères ont été élaborés. D'abord, l'OBNL doit être le seul responsable de la réalisation de la campagne. Ceci permet d'éviter la sélection de campagnes menées par de tierces parties au profit d'un OBNL. Ensuite, afin de comprendre l'ensemble du processus de création de valeur en lien avec la campagne de financement participatif, celle-ci doit être terminée au moment de la collecte de données. Finalement, toutes les campagnes choisies doivent être réalisées par le biais d'une plateforme de financement participatif. Ceci permet d'écarter les campagnes de financement en ligne via les médias sociaux, tels que les encans sur *Facebook* et *Twitter*. Par ailleurs, les plateformes doivent faire partie du répertoire publié par le Fonds des médias du Canada (2015) qui effectue une sélection selon les critères suivants:

Pour être repris dans [ce] présent répertoire, une plateforme doit :

- être officiellement accessible aux Canadiens;
- être fonctionnelle et légalement constituée;
- être accessible aux producteurs de contenu créatif;
- avoir au moins une campagne ayant levé 3 000 \$ ou trois campagnes ayant levé 1 000 \$;
- avoir au moins 6 projets financés avec succès au cours des 6 derniers mois; (Fonds des médias du Canada, 2015)

Le répertoire du Fonds des médias du Canada est utile comme critère de sélection dans la mesure où il représente la liste des plateformes qui peuvent être utilisées par des porteurs de projets au Canada. Ce critère permet donc d'écarter les plateformes d'autres pays qui ne peuvent être utilisées par les OBNL visés par cette étude. Cependant, il est à noter que les plateformes créées par les porteurs de projet sont également admissibles et ce, même si celles-ci ne sont pas enregistrées dans le répertoire.

L'unité d'analyse de cette étude est donc composée d'un cas (OBNL) et d'un événement (campagne de financement participatif) qui comportent des critères d'inclusion et d'exclusion respectif. Le tableau 4.2 présente un résumé de ces critères.



Tableau 4.2 Critères d'inclusion et d'exclusion des cas

Critère d'inclusion	Critère d'exclusion
<b>Critères portant sur les cas (OBNL)</b>	
Le siège social de l'OBNL est au Canada	Le siège social de l'OBNL est à l'extérieur du Canada
L'OBNL doit au minimum avoir 5 ans d'existence	Tout OBNL ayant été fondé il y a moins de 5 ans
L'organisme doit être reconnu par le registraire des entreprises comme étant un OBNL	Tout organisme non enregistré comme OBNL et tout OBNL de type « bénéfiques mutuels »
<b>Critères portant sur les événements (campagne de financement participatif)</b>	
L'OBNL doit être directement responsable de la campagne de financement participatif	Toute campagne réalisée par une tierce partie au profit de l'OBNL
La campagne de financement participatif doit être terminée	Toute campagne en cours de réalisation
La campagne doit transiger avec les donateurs via une plateforme de financement participatif reconnue par le Fonds des médias du Canada (mis-à-part les plateformes créées par le porteur de projet)	Toute campagne n'utilisant pas une plateforme spécialisée en financement participatif et reconnue par le Fonds des médias du Canada (ex. : encan sur Facebook)

### 4.3 La collecte de données

La présente section vise à mettre en lumière les étapes suivies lors de la collecte des données<sup>17</sup>. Celle-ci s'appuie sur un principe directeur mis de l'avant par Yin (2003 : 97, traduction libre) à savoir l'importance de la triangulation. Cette approche fait référence au « raisonnement s'appuyant sur de multiples sources d'information » qui vise à « établir des lignes de convergence pouvant émerger de l'étude » (Yin, 2003 : 97, 100, traduction libre). Afin d'assurer que la présente étude respecte ce principe, la collecte de données s'est appuyée sur la « triangulation des sources de données » où l'entrevue semi-dirigée et l'analyse de documents ont été utilisées comme sources de données (*ibid.* : 98, traduction libre).

---

<sup>17</sup> Voir Annexe 1 pour une représentation visuelle du protocole suivi pour la collecte de données.

Grâce à l'analyse combinée des données issues de ces deux méthodes, l'approche par triangulation permet d'offrir une analyse riche du phénomène étudié. Cette collecte de données s'est effectuée en quatre grandes étapes : (1) l'identification de campagnes de financement, (2) la vérification de l'éligibilité des l'OBNL, (3) l'entrevue avec un représentant de la campagne et de l'OBNL et (4) la collecte de documents en lien avec les campagnes étudiées. Cette section présente chacune de ces étapes.

### ***Les campagnes de financement participatif***

La recherche de campagnes de financement participatif effectuées par des OBNL s'est échelonnée sur trois moments clés : (1) la semaine du 27 avril 2015, (2) la semaine du 5 octobre 2015 et (3) la semaine du 9 novembre 2015.

Durant les deux premières périodes, les plateformes identifiées par le Fonds des médias du Canada ont été épluchées afin de trouver des porteurs de projets correspondant aux critères cités précédemment. Il est à noter que cette recherche a couvert l'ensemble des campagnes réalisées entre 2007 et 2015. De plus, 11 plateformes ont été retirées de la recherche en raison de leur spécialisation dans les entreprises en démarrage (*FrontFundr*, *Katapult*, *SeedUps*, *Sokap* et *Starteed*) et les arts<sup>18</sup> (*ArtMarket-Canada*, *Cuban Hat*, *Fundervine*, *Karolina funds*, *Movie Angels* et *Touscoprod*). En tout, ce sont donc 21 plateformes qui ont été étudiées. Dans le cas des plateformes n'ayant pas de catégorie géographique, les termes « Montréal » et « Québec » ont été utilisés dans la barre de recherche afin de filtrer les campagnes.

Durant la troisième période, une recherche plus approfondie via le moteur de recherche *Google* a permis, d'une part, d'identifier des campagnes qui n'étaient plus affichées sur les plateformes et, d'autre part, d'identifier des campagnes où les porteurs de projet ont créé leur propre plateforme.

---

<sup>18</sup> Ces plateformes se spécialisent dans le financement de projets artistiques, tels que des vidéos, des documentaires, des albums de musiques, etc. Les porteurs de projet de ces campagnes ne sont donc pas des OBNL, mais bien des artistes ou bien des petites compagnies.

Des 46 000 OBNL québécois recensés en 2006 (Bussièrès *et al.*), 25 ont réalisé une campagne de financement participatif entre 2007 et 2015, soit 0.05 %. Tous les porteurs de projet des campagnes identifiées ont été contactés. De ce nombre, 16 ont accepté de participer à l'étude. Ce faisant, un total de 16 campagnes ont été sélectionnées pour la présente recherche dont 11 n'ayant pas atteint leur cible financière et cinq qui sont parvenu à atteindre leur objectif financier. Les deux tableaux ci-dessous offrent un portrait détaillé des campagnes identifiées et sélectionnées pour cette recherche.

**Tableau 4.3 Nombre d'entrevues par plateforme**

Plateforme	Projets trouvés	Contact réussi	Entrevues
Fundo, QC	3	3	2
FundRazr, BC	1	1	--
Haricot, QC	8	7	4
Indiegogo, USA	3	2	1
Kickstarter, USA	2	2	2
La ruche, QC	5	4	4
RocketHub, USA	1	1	1
Yoyomolo, QC	1	1	1
Plateformes conçues par l'OBNL	1	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>22</b>	<b>16</b>

**Tableau 4.4 Portrait des campagnes sélectionnées**

Org	Taille Org <sup>19</sup>	Date	Durée	Stratégie de gestion des fonds	Montant amassé	Objectif	% atteint	Nb amis Facebook	Nb abonnés Twitter
A	Grande	Sep-14	3 mois	Garde tout	30 \$	5,000 \$	0,6 %	373	1 983
B	Grande	Jan-14	3 mois	Tout ou rien	80,150 \$	75,000 \$	107 %	2 099	200
C	Moyenne	Sep-15	72 h	Garde tout	0 \$	10,000 \$	0 %	1 023	-
D	Petite	Avr-15	2 mois	Garde tout	4,138 \$	200,000 \$	2,1 %	737	-
E	Petite	Oct-14	3 mois	Tout ou rien	5,205 \$	5,000 \$	104 %	4 055	-
F	Moyenne	Fév-15	3 mois	Tout ou rien	2,554 \$	2,505 \$	102 %	2 188	328
G	Petite	Jun-15	3 mois	Garde tout	298 \$	2,500 \$	12 %	1 488	164
H	Moyenne	Oct-15	3 mois	Garde tout	5 \$	5,000 \$	0,1 %	10 200	876
I	Grande	Nov-15	3 sem.	Tout ou rien	3,400 \$	48,000 \$	7 %	354	904
J	Grande	Jun-15	2 mois	Garde tout	2,155 \$	50,000 \$	4 %	860	116
K	Grande	Juil-15	1 mois	Garde tout	27,117 \$	21,944 \$	124 %	6 877	2 429
L	Petite	Jui-13	2 mois	Tout ou rien	13,605 \$	10,000 \$	136 %	623	-
M	Petite	Sep-14	3 mois	Garde tout	0 \$	275,000 \$	0 %	381	-
N	Moyenne	Mai-15	3 mois	Tout ou rien	110 \$	5,700 \$	2 %	10 347	1324
O	Moyenne	Jui-15	3 mois	Tout ou rien	300 \$	10,000 \$	3 %	155	-
P	Petite	Avr-14	3 mois	Garde tout	1,440 \$	5,000 \$	29 %	3 983	261

<sup>19</sup> Afin d'assurer la confidentialité des OBNL participants, le budget annuel réel n'est pas indiqué. L'échelle proposée à la section 4.2 est ici utilisée. Ainsi, un organisme de petite taille a un budget inférieur à 1M \$, un organisme de taille moyenne a un budget se situant entre 1M \$ et 3M \$ et un organisme de grande taille a un budget de plus de 3M \$ (inspiré de Cloutier, 2009).

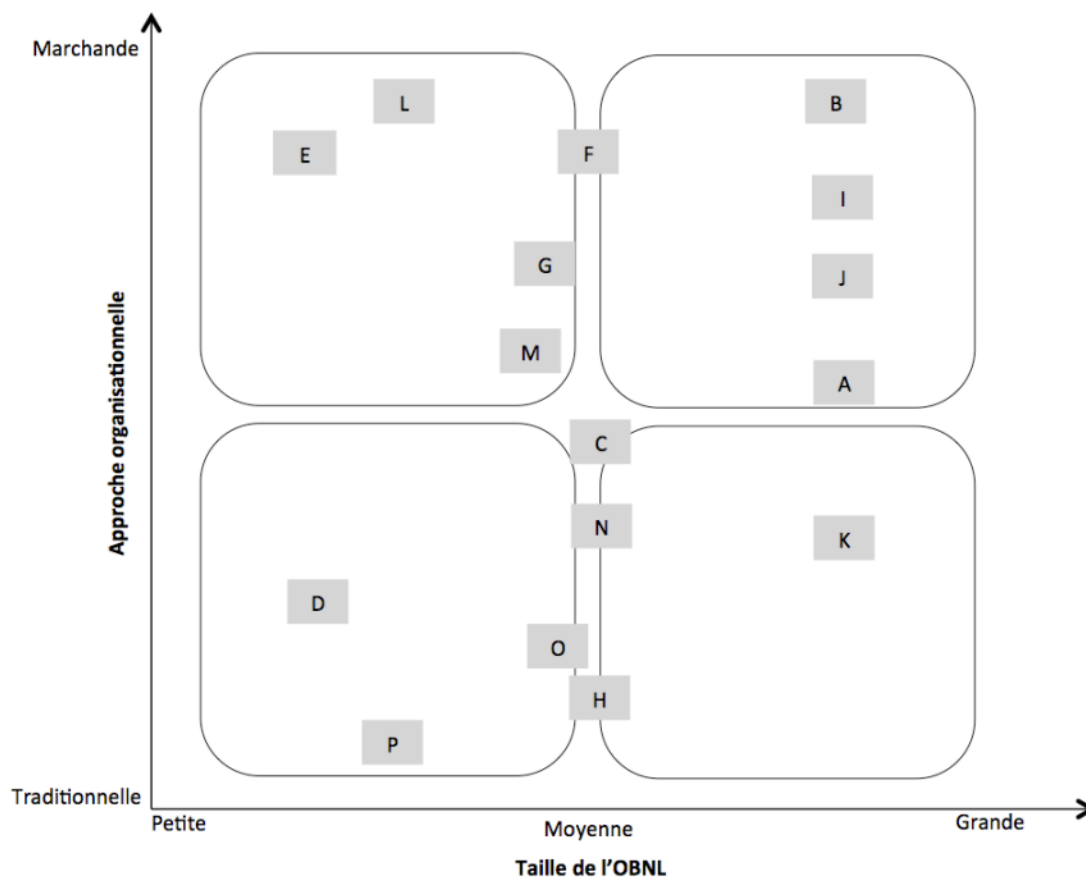
### ***Les organisations***

Afin d'assurer que ces campagnes soient éligibles, les OBNL ont été analysés afin de vérifier s'ils sont enregistrées comme des « personnes morales à but non lucratif » (2015b) auprès du registre des entreprises et si la date de création de l'entreprise est supérieure ou égale à 5 ans.

Par ailleurs, une analyse de la diversité des OBNL retenus a été effectuée afin de rendre compte de l'hétérogénéité des cas étudiés. Tel que mentionné dans la section 4.2.1, celle-ci s'appuie sur la relation entre l'approche organisationnelle et la taille des organismes ainsi que sur le secteur d'activité au sein duquel opèrent ces organismes. Cette analyse démontre que les approches organisationnelles ainsi que la taille des OBNL sélectionnés varient grandement rendant l'échantillon hétérogène et donc riche en diversité. La figure 4.3 démontre la répartition des organisations selon la grille élaborée précédemment :



Figure 4.3 Diversité des OBNL sélectionnés



Le positionnement des OBNL sur ce graphique repose sur l'information collectée via les entrevues ainsi que la collecte de documents tels que les rapports annuels des organismes. En effet, lors de cette collecte de données, le budget annuel de l'ensemble des OBNL a été identifié afin de déterminer la taille de ces derniers. Par souci de confidentialité, le positionnement des organismes, bien qu'indiquant approximativement la taille de ceux-ci, reste néanmoins intentionnellement flou. De plus, la collecte de données, particulièrement les entrevues effectuées, a permis d'identifier l'approche organisationnelle de ceux-ci. En effet, en s'appuyant sur la liste des signaux associés aux approches organisationnelles traditionnelle et marchande présentée à la section 4.2, il fut possible de positionner les organismes sur ce continuum. Ce graphique offre donc une représentation, quoiqu'intentionnellement approximative, de la diversité des organismes interrogés lors de cette étude.

Par ailleurs, les secteurs d'activités peuvent offrir un complément permettant d'illustrer la variété des OBNL sélectionnés. En effet, en s'appuyant sur la liste des secteurs élaborés par Salamon (2012), il est possible d'affirmer que les OBNL sélectionnés proviennent de divers secteur d'activité sans toutefois couvrir l'ensemble de ceux-ci. Le tableau qui suit illustre la répartition des OBNL par secteurs d'activités.

**Tableau 4.5 Répartition des OBNL sélectionnés par secteur d'activités**

Secteurs d'activités	Cas	%
Santé	M	6,25 %
Éducation et formation	G	6,25 %
Services sociaux	B, D, L	18,75 %
Art et culture	E, F, I, J, N	31,25 %
Hébergement et développement communautaire	A, H	12,25 %
Environnement	P	6,25 %
Aide internationale	--	0 %
Congrégations religieuses	O	6,25 %
Organisations Infrastructurelles	K	6,25 %
Fondation et philanthropie corporative	C	6,25 %
<b>Total</b>		<b>100 %</b>

**Source :** conception inspirée de Salamon (2012)

Ce tableau illustre que seul le secteur de l'aide international n'est pas représenté par l'échantillon retenu par cette étude. De plus, il est possible d'affirmer qu'un nombre important d'OBNL proviennent des secteurs *services sociaux* et *arts et culture*. En ce sens, l'échantillon de cette étude est relativement varié dans la mesure où la majorité des secteurs sont représentés sans pour autant qu'il n'y ait un équilibre au niveau de la quantité d'OBNL par secteur d'activité.

### *Les entrevues*

Une fois les campagnes et les OBNL identifiés, la sélection de la personne ressource a été effectuée afin que celle-ci puisse participer à une entrevue semi-dirigée. Cette personne devait avoir joué un rôle *central* dans la réalisation de la campagne et devait connaître le niveau de *sécurité financière* de l'organisation pour laquelle elle travaille. Si l'un ou l'autre de ces critères n'était pas respecté, l'entrevue n'avait pas lieu.

Dans la majorité des cas, la personne ressource affichée sur la page web de la campagne de financement participatif est celle qui a été sollicitée et qui a accepté de participer à l'entrevue. Advenant le cas où il n'y avait pas de personne ressource, le ou la directeur-trice de l'organisation était la première personne approchée suivie par le ou la responsable des communications. Ces personnes étaient d'abord contactées par courriel<sup>20</sup>. Un délai d'en moyenne sept jours était respecté afin de permettre à la personne de répondre à la demande d'entrevue à la suite de quoi une relance téléphonique, si possible, ou par courriel était effectuée. Lorsque la personne acceptait de participer à l'étude, le formulaire de consentement éclairé ainsi que la liste des questions<sup>21</sup> leur étaient envoyés. Finalement, l'entrevue pouvait s'effectuer selon trois formats : la rencontre en personne (8 entrevues), l'entrevue téléphonique (4 entrevues) ou l'entrevue via Skype (4 entrevues)<sup>22</sup>.

---

<sup>20</sup> Voir Annexe 2 pour le courriel standard envoyé à l'ensemble des personnes contactées

<sup>21</sup> Voir Annexe 3 pour le questionnaire utilisé lors des entrevues

<sup>22</sup> Voir Annexe 4 pour le portrait détaillé des entretiens effectués

Par ailleurs, la construction du questionnaire qui a servi d'orientation lors des entrevues semi-dirigées repose sur les concepts (financement participatif et sécurité financière) et les dimensions (capital social, symbolique, économique et stratégique) du cadre d'analyse ainsi que sur les cinq niveaux de questions de Yin (2003), à savoir:

1. Questions en lien avec les caractéristiques de l'interviewé (une question)
2. Questions en lien avec le cas individuel (14 questions)
3. Questions demandées portant sur les résultats des multiples cas (13 questions)
4. Questions en lien avec l'ensemble de l'étude (une question)
5. Questions normatives portant sur les recommandations et les conclusions allant au-delà de l'étude en question (3 questions)

Grâce à cette mise en lien entre les niveaux de questions de Yin ainsi que les concepts et dimensions clés du cadre d'analyse, le questionnaire élaboré permet de dresser un portrait complet des expériences vécues par les participants.

### *Les documents*

La seconde source de données est celle des documents. Ces derniers sont divisés en quatre catégories qui se rattachent à des concepts clés du cadre d'analyse.

Le premier type de document est celui du rapport annuel des OBNL. Celui-ci permet de compléter le portrait dressé par les personnes interviewées quand à la capacité et la viabilité financière de leur organisation.

Le second type de document comprend l'ensemble des publications médiatiques en lien avec la campagne de financement participatif de l'OBNL. Ces articles peuvent illustrer la valeur symbolique entourant la campagne. Les signaux de légitimité et de réputation de l'OBNL pouvant être mis de l'avant dans le contenu de ces articles ont donc été relevés.

Les plateformes web, plus particulièrement la page web de la campagne de financement participatif de l'OBNL est le troisième type de document qui a été étudié. Ces plateformes contiennent de l'information sur le capital économique atteint grâce à la campagne.

De plus, certaines plateformes contiennent des données intéressantes au niveau du nombre de « j'aime », de « partage » sur *Facebook* ainsi que du nombre de visionnement de la vidéo de présentation. Ces données peuvent permettre d'illustrer l'évolution du capital social grâce à la campagne.

Un quatrième type de document permettant de rendre compte de l'évolution du capital social de la campagne correspond à la présence Web de l'OBNL, que ce soit à travers les réseaux sociaux (*Facebook, Twitter et Youtube*) ou bien via leur propre site web. La consultation de ces documents vise principalement à vérifier la nature et l'évolution du réseau social en ligne avant pendant et après la campagne de financement participatif tel que décrit par les interlocuteurs interviewés.

Le tableau 4.6 offre un résumé des types de documents qui constituent la seconde source de données<sup>23</sup>.

**Tableau 4.6 Documents consultés**

Concept	Indicateurs	Documents	Justifications
Sécurité financière	Capacité et viabilité financière	Rapports annuels	Permet de voir le portrait financier de l'organisme
Capital symbolique	Signaux de légitimité et de réputation	Articles de journaux	Permet d'analyser les représentations médiatiques en lien avec la campagne
Capital économique	Ressources économiques tangibles	Plateforme utilisée	Permet de déterminer le montant amassé durant la campagne.
Capital social	Création ou élargissement du réseau	<i>Facebook, Twitter, Youtube, site Web</i>	Permet de voir l'appréciation et la diffusion de la campagne sur les réseaux sociaux

---

<sup>23</sup> Il est à noter que seul un organisme a produit un rapport-bilan à la suite de la campagne de financement participatif. La personne ressource de cet organisme a cependant refusé de transmettre ce rapport à la chercheuse.



#### **4.4 Analyse des données**

Cette section vise à mettre en lumière les grandes étapes associées à l'analyse des données recueillies. En ce sens, les stratégies ainsi que les techniques utilisées y sont abordées et sont suivies par une explication des deux phases d'analyse ayant permis de regrouper les données.

##### ***L'organisation des données***

Selon Yin (2003 : 102, traduction libre), les notes telles que les enregistrements audio doivent être « organisées, catégorisées, complètes et disponibles en tout temps au chercheur ». Dans le cadre de cette recherche, chaque entrevue a été enregistrée via une enregistreuse numérique. Ces entrevues ont par la suite été retranscrites dans un document Word<sup>24</sup>. Pour ce qui est de la documentation, l'ensemble des articles ont été sauvegardés et entreposés numériquement. Les enregistrements audio, les retranscriptions ainsi que les fichiers PDF ont été identifiés de manière uniforme et entreposés dans un fichier numérique. Ceci permet d'assurer « l'entreposage et le retrait pour une inspection ultérieure » de l'ensemble des données sur lesquelles reposent cette analyse (Patton, 2002; Yin, 2003 : 103, traduction libre).

##### ***Stratégie analytique***

La stratégie analytique s'appuie sur deux approches clés : l'utilisation des propositions de recherche et d'explications rivales (Yin, 2003). La première approche permet d'accorder une attention particulière à certaines données pouvant se rattacher aux trois propositions théoriques présentées dans le chapitre 3. En effet, considérant que ces propositions ont façonné la manière dont la collecte de données a été effectuée, il apparaît logique d'utiliser l'approche *hypothéticodéductive* où « les données sont analysées en fonction d'un cadre existant » (Patton, 2002 : 453, traduction libre).

---

<sup>24</sup> La retranscription effectuée pour cette recherche n'a pas reproduit fidèlement le discours (verbal et non-verbal) du répondant. En effet, les redondances et hésitations ont été omises tout en respectant le sens du discours.

Une seconde stratégie analytique utilisée est l'exploration d'explications rivales. Cette approche vise à définir et tester des explications rivales aux propositions découlant du cadre d'analyse. Selon Yin (2003) ces explications peuvent prendre plusieurs formes. Le tableau 4.7 résume les six formes qui seront considérées dans l'analyse des données.

**Tableau 4.7 Explications rivales**

Forme d'explication rivale	Description
Directe	Une intervention autre que l'intervention ciblée est responsable du résultat obtenu
Entrelacées	Le résultat obtenu est dû à l'entrelacement entre d'autres interventions et l'intervention ciblée
Implantation	Le processus d'implantation, et non l'intervention ciblée, est responsable du résultat obtenu
Théorique	Une autre théorie permet de mieux expliquer le résultat obtenu
Super	Une force plus grande, mais englobant l'intervention ciblée, est responsable du résultat obtenu
Sociétal	Une tendance sociétale, et non une force particulière associée à l'intervention ciblée, est responsable pour le résultat.

**Source** : Yin, 2003 : 113, traduction libre

L'utilisation des explications rivales comme angle d'analyse offre la possibilité de *laisser parler* les données selon une approche davantage *inductive*. La combinaison de ces deux stratégies offre donc deux angles d'analyse complémentaires (*déductif et inductif*) permettant de faire ressortir les éléments clés des données recueillies.

### ***Techniques analytiques***

Tel que mentionné par Patton, « la première étape de l'analyse consiste à développer un schème de classification ou de codification » (2002 : 463, traduction libre). Dans le cas de cette analyse, la codification s'appuie d'une part sur les concepts clés associés aux propositions de recherche et d'autre part aux tendances (*patterns*) et thèmes émergents de la relecture des données collectées. Une fois l'ensemble de celles-ci codées, les concepts et catégories clés pour chacune des entrevues ont été regroupés sous forme de fiches synthèses.

Les documents ont pour leur part été regroupés en une bibliographie annotée permettant de facilement tisser des liens de convergence entre les deux formes de données.

Suite à cette codification, la technique de la synthèse croisée des cas a été utilisée afin de « créer des tables de mots démontrant les données des cas individuels selon un cadre uniforme » (Yin, 2003 : 133, traduction libre). Cette technique permet d'étudier les potentielles similitudes entre les cas qui mériteraient d'être considérés comme étant porteurs. Cette approche a été divisée en deux grandes phases d'analyse. La première visait à comparer les données des répondants selon le niveau de succès de la campagne. Deux catégories ont été créés : les campagnes ayant atteint leur cible financière (succès) et les campagnes n'ayant pas réussi à atteindre leur cible financière (échec). Cette synthèse croisée des données permet de déterminer l'influence qu'a le résultat de la campagne sur les trois concepts clés proposés dans le cadre analyse de cette étude, à savoir le capital social, symbolique et économique. De plus, en analysant ainsi les réponses des participants selon leur expérience avec le financement participatif, il est possible d'amoindrir les biais personnels (ex. : le manque d'expérience avec l'utilisation des réseaux sociaux) pouvant altérer les réponses. La première phase a donc offert une analyse comparative des différents cas où les perspectives de chacun des OBNL ont été évaluées en fonction du résultat obtenu par leur campagne respective.

Dans la seconde phase, l'analyse s'appuie davantage sur les concepts clés issus du cadre d'analyse (capital social, symbolique et économique) ainsi que sur les concepts émergeant des données et pouvant constituer des explications rivales aux propositions émises préalablement. Cette seconde analyse permet de tisser des « liens de convergence » entre les différents cas grâce à la mise en place d'un cadre reposant sur les concepts pouvant être perçus comme des éléments de réponse à la question de recherche (Yin, 2003 : 105, traduction libre).

#### 4.5 Qualités et limites de la méthode

Afin d'assurer la qualité de la méthode utilisée pour l'analyse des données, la grille d'évaluation de Lincoln et Guba (1985) sur le degré de confiance (*trustworthiness*) de l'analyse a été utilisée lors de la conception de la méthodologie. Celle-ci repose sur quatre grands critères : la fiabilité, la crédibilité, la confirmabilité et la transférabilité.

Ces critères s'inscrivent dans le paradigme constructiviste où « la construction du savoir n'est jamais « parfaite » » (Loh, 2013 : 5, traduction libre). Les quatre critères présentés ici servent donc de « carte qui aide le chercheur constructiviste à naviguer le terrain de l'analyse des données tout en s'assurant que la qualité de l'étude permette son acceptabilité dans la communauté de recherche » (*ibid.*).

##### *Crédibilité*

La crédibilité fait référence à l'importance de s'assurer que les unités de mesures utilisées par le chercheur permettent d'étudier les comportements (*variables*) souhaités (Lincoln et Guba, 1985; Shenton, 2004; Yin, 2003). Afin d'assurer la crédibilité de cette étude, trois stratégies ont été mises en place : l'appui sur des unités de mesure préalablement utilisées par des chercheurs, l'engagement prolongée (*prolonged engagement*) avec les répondants et la triangulation (Lincoln et Guba, 1985; Shenton, 2004). En effet, la conception des unités de mesure s'est d'abord appuyée sur l'étude de Lehner (2013a) et son utilisation d'un cadre d'analyse reposant sur les formes du capital de Bourdieu. Ensuite, une recherche approfondie sur les OBNL a été effectuée avant chacune des entrevues afin de « développer une familiarité avec la culture des organisations participantes » (Shenton, 2004 : 65, traduction libre). Cela dit, la collecte de données s'est limitée à une seule entrevue par OBNL d'une durée moyenne de 50 minutes ce qui peut constituer une limite au niveau de la crédibilité. Finalement, l'utilisation de deux sources de données (documentation et entrevues) découlant d'un champ d'analyse favorisant la variation maximale assure une triangulation des données permettant de « compenser les limitations individuelles de chacune des méthodes tout en exploitant leur bénéfices respectifs » (*ibid.*).



### ***Transférabilité***

Un second critère de qualité est le degré de transférabilité d'une étude, c'est-à-dire le degré de *généralisation* des résultats d'une recherche à d'autres populations, à d'autres lieux ou à d'autres périodes de temps (Lincoln et Guba, 1985; Yin, 2003). Selon Lincoln et Guba (1985), une manière d'assurer la transférabilité est de fournir suffisamment de facteurs contextuels concernant les sites où les données ont été collectées. Dans le cadre de cette recherche, une description étoffée des campagnes, du profil des organisations, des répondants et des documents a été effectué dans la section 4.3. Ces détails facilitent l'identification de situations similaires facilitant ainsi la transférabilité de cette étude. Une limite au niveau de la transférabilité est en lien avec le fait que les détails fournis ne permettent pas de positionner les campagnes étudiées dans leur contexte socioéconomique et politique. Or, il est possible qu'un certain contexte historique puisse avoir une incidence non-négligeable sur le succès ou l'échec de celles-ci. Le manque d'information à ce niveau peut donc limiter la transférabilité de cette étude.

### ***Fiabilité***

L'objectif de ce critère de qualité est d'assurer que si un chercheur répétait, « dans le même contexte, avec les mêmes méthodes et les mêmes participants », l'étude qui est ici effectuée, « les résultats obtenus seraient similaires » (Shenton, 2004 : 71, traduction libre). Selon Yin (2003), une première action favorisant la fiabilité des données est la distinction entre les données *brutes* et les rapports produits par le chercheur. Cette façon d'organiser les données permet à tout lecteur critique de consulter les données *brutes* qui sont à l'origine des conclusions tirées par le chercheur (Patton, 2002; Yin, 2003). Cette séparation a été mise en place dans le cadre de cette recherche et est clairement expliquée dans la section 4.4. De plus, afin d'assurer que les différentes opérations de la recherche puissent être répétées facilement, un protocole de collecte de données détaillant chaque étape de la méthodologie et de l'analyse des données a été effectué (voir Annexe 1) (Lincoln et Guba, 1985). Il est cependant à noter que les retranscriptions effectuées dans le cadre de cette étude ne reproduisent pas fidèlement le discours; certaines redondances et hésitations ont été omises. Ceci peut constituer un frein à l'atteinte du critère de fiabilité.



### ***Confirmabilité***

Un enjeu de la recherche qualitative identifié par plusieurs auteurs est celui de l'objectivité (Lincoln et Guba, 1985; Loh, 2013; Patton, 2002; Shenton, 2004). En effet, étant donné que l'ensemble des outils est développé par un chercheur possédant des biais cognitifs, il est difficile d'assurer une complète objectivité.

Ainsi certaines mesures doivent être mises en place afin « d'assurer le plus possible que les conclusions du travail soient le résultat des expériences et idées des répondants et non des préférences du chercheur » (Shenton, 2004 : 72, traduction libre). L'utilisation de la triangulation est une des stratégies qui a été utilisée dans le cadre de cette étude afin d'amoindrir les biais du chercheur tel que recommandé par plusieurs auteurs (Lincoln et Guba, 1985; Loh, 2013; Patton, 2002; Shenton, 2004; Yin, 2003). De plus, l'utilisation d'une description détaillée des choix méthodologiques, incluant les forces et faiblesses de ces choix, est une approche qui a été préconisée afin de mettre en lumière le processus décisionnel du chercheur tout au long de la collecte et de l'analyse des données (Lincoln et Guba, 1985; Shenton, 2004).

Les quatre critères de qualité présentés dans cette section et les stratégies mises de l'avant afin de répondre à ces critères peuvent être résumés par le tableau 4.8 ci-dessous:

**Tableau 4.8 Critères de qualité de la recherche**

<b>Critère de qualité</b>	<b>Stratégies</b>
Crédibilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unités de mesures s'inspirant des recherches antérieures</li> <li>- Utiliser l'engagement prolongé</li> <li>- Utiliser la triangulation</li> </ul>
Transférabilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avoir une description détaillée des données collectées</li> </ul>
Fiabilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avoir un protocole de collecte de données</li> <li>- Séparer les données brutes des rapports produits par le chercheur</li> <li>- Utiliser la triangulation</li> </ul>
Confirmabilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avoir un protocole de collecte de données</li> <li>- Utiliser la triangulation</li> </ul>

**Source :** Tableau inspiré de Yin (2003 : 34) et Lincoln et Guba (1985)

Il est possible de postuler qu'en suivant les étapes décrites dans cette section, le degré de confiance en les résultats de cette étude, tel qu'établi par Lincoln et Guba (1985), est assuré et ce, malgré les limites qui ont été identifiées.

## Chapitre 5 Présentation des données

---

Les 16 organismes ayant participé à cette étude présentent un portrait riche tant au niveau de leur sécurité financière que des stratégies qu'ils ont mises de l'avant. Dans la mesure où l'objectif de cette recherche est de comprendre comment le financement participatif peut contribuer à la sécurité financière des OBNL, il importe de saisir leur degré de sécurité financière ainsi que la manière dont les campagnes étudiées s'inscrivent au sein de celle-ci. En ce sens, cette section vise à présenter les données recueillies en lien avec la sécurité financière et les stratégies financières des OBNL participants.

### 5.1 La sécurité financière des OBNL

En s'appuyant sur le modèle de Bowman (2011) présenté précédemment, il est possible d'affirmer qu'une majorité des OBNL étudiés semblent souffrir d'un manque de capacité et de viabilité financière et ce, tant à court qu'à long terme. En effet, 13 des 16 personnes interrogées indiquent que leur organisme ne possède pas de capacité financière à court terme (CC). Autrement dit, ils ne détiennent pas les ressources nécessaires afin de saisir des opportunités ou bien de faire face à des menaces inattendues. Par conséquent, seulement trois des OBNL possèdent une capacité financière à long terme (CL). Ces derniers peuvent donc effectuer des choix stratégiques visant à faire face aux opportunités et menaces futures. En ce qui a trait à la viabilité financière à court terme (VC), seulement cinq des organismes interrogés indiquent posséder un surplus annuel. Finalement, trois organismes mentionnent détenir des actifs dont la croissance est supérieurs au taux d'inflation assurant de ce fait une viabilité financière à long terme (VL). Le tableau 5.1 reprend certains passages clés des entrevues effectuées qui illustrent en partie ces constats<sup>25</sup>.

---

<sup>25</sup> Les participants A et G ont invité la chercheure à consulter leur rapport annuel pour connaître la réalité financière de leur organisme.

Il est à noter que ces passages ne représentent pas l'intégrité des discussions portant sur la sécurité financière des OBNL interrogés; ils sont néanmoins révélateurs de celle-ci.

**Tableau 5.1 Portrait de la sécurité financière des OBNL interrogés**

	C	C	V	V	Citation
	C	L	C	L	
<b>A</b>	x	-	x	-	« Les revenus totaux sont en baisse de 100 000 \$, générant une énorme pression sur la survie de l'organisme. » [Rapport annuel 2015 de l'organisme]
<b>B</b>	x	-	x	-	Le côté financier est vraiment difficile. Nous on a des refus tout le temps! J'ai Centraide qui nous a refusé. Parce que nous, notre façon de vivre, c'est que la clientèle qui est capable de se payer un service professionnel le paie et ceux qui ne peuvent pas le payer, à ce moment-là, on l'assume par le biais de la fondation.
<b>C</b>	-	x	-	x	Cette année, on ne devrait pas avoir de surplus annuel. On va peut-être perdre un peu d'argent, mais pas assez pour que ce soit très très dramatique. On a grugé dans les réserves, mais on n'a même pas grugé dans les placements.
<b>D</b>	-	-	-	-	On ne les a pas [les ressources financières], mais on le fait quand même [prestation de services] parce qu'on n'a pas le choix. [...] Un OSBL qui n'est pas financé, c'est du temps et du jus de bras que ça prend.
<b>E</b>	-	x	-	x	À la fin de l'année on était pas mal égal ou en petit déficit. Mais on savait que ça allait s'en venir [45k de subvention].
<b>F</b>	-	-	-	-	Non. ORG F, et je le dis à tout le monde, est constamment en danger. À chaque année, n'importe quand on peut arrêter il n'y a pas de pérennité d'installée. Je vis en dessous du seuil de pauvreté ou très très proche. L'an passé on a eu un petit surplus, mais c'était un surplus fonctionnel, tout de suite après notre année financière il était utilisé dans le prochain projet.
<b>G</b>	x	x	x	-	<i>Selon le rapport annuel 2014-2015, ORG G a un surplus annuel de 51 009 \$.</i>
<b>H</b>	-	-	-	-	Notre organisme en ce moment est en manque de financement pour des activités avec nos membres. C'est un peu un cercle vicieux : il nous faut des fonds flexibles pour chercher des fonds flexibles!
<b>I</b>	-	-	-	-	[Rire] Ben là! Qui a des surplus annuels? Non. D'ailleurs, on n'a pas de déficit non plus et c'est un jonglage. C'est sûr qu'il y a toujours un manque de financement. Ça, c'est chronique. Mais je pense que c'est sûr que le manque de financement empêche la réalisation de certains projets. Ça c'est un gros frein, mais ça fait partie de la réalité.
<b>J</b>	-	-	-	-	Ce qui est dommage de [cette campagne], c'est qu'[elle] a été créée parce qu'on allait fermer.
<b>K</b>	x	-	x	-	On n'est pas en mauvaise posture, on n'est pas en santé non plus. C'est une organisation qui a une santé financière existante, mais précaire.
<b>L</b>	x	x	-	x	L'argent n'est pas nécessairement dans le compte de banque. [...] Parce que M. X [fondateur de Org L] est en position de demander et les ambassadeurs qui s'impliquent, ben il sait qu'ils ont tous de bons réseaux d'affaires et ont des capacités de tirer. Donc quand on a un besoin on va chercher ce qui est nécessaire.

<b>M</b>	-	-	x	-	Là on a réalisé nos projets et on a tout vidé le compte. Il reste un peu de sous qu'on avait fait avec les intérêts de la campagne majeure.
<b>N</b>	-	-	-	-	On n'a aucune marge; on a à peu près rien cette année. Cette année, on est déficitaire et c'est clairement l'inflation, en plus de l'augmentation de tous nos fournisseurs. On le voit, les graphistes qui travaillent pour nous, les imprimeurs... Tout ça, ça augmente chaque année, mais nous, nos budgets ne bougent pas.
<b>O</b>	-	-	-	-	On est en mode survie en ce moment.
<b>P</b>	-	-	x	-	L'année passée on a fait un déficit et là on s'en vient à être « kif-kif ». Cette année on risque d'avoir un surplus mais un surplus qu'on veut garder dans nos poches le plus longtemps possible.
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	

Le tableau ci-dessus indique qu'aucune des organisations participantes ne détient une viabilité *et* une capacité financière tant à court qu'à long terme. En outre, les citations présentées laissent transparaître la précarité financière des organismes D, F, H, I, J, M, N, O et P, soit 56 % des participants. Les organismes A, B, C, E, K et L (38 %) semblent posséder pour leur part deux des quatre indicateurs de sécurité financière tels qu'énoncés par Bowman (2011). De plus, seul l'organisme G apparaît détenir trois des quatre indicateurs de sécurité financière. Il est donc possible d'affirmer que les OBNL de cet échantillon sont majoritairement en situation de précarité financière. Cela dit, certains organismes détiennent une certaine sécurité financière.

Afin de bien cerner ces réalités, il importe de s'attarder aux raisons mises de l'avant par les participants justifiant leur réalité financière. L'analyse des données indique que plusieurs variables provenant notamment de l'environnement externe sont responsables de la précarité financière des OBNL étudiés. En effet, 12 organismes (75 %) ont affirmé que celle-ci était un résultat direct des coupures du gouvernement dans le secteur non lucratif. En voici deux exemples :

Moi je pense que c'est en lien direct avec le gouvernement actuel libéral qui coupe avec les coupures. Et aussi avec les conservateurs qui ont fait une différence au niveau de la [clientèle de l'OBNL]; l'argent a été mis ailleurs. Org D



Ce qui nous a forcé à créer cet espace, forcé, obligé tous les termes contraignants, c'est la perte de 100 000 \$. Pour les enfants, le ministère de l'éducation donnait 25 000 \$ par année [...] ils ont coupé ça. Donc là on a travaillé comme des malades pour trouver d'autres organismes pour nous financer. Org J

Ce constat semble appuyer le postulat de l'*enjeu budgétaire* présenté dans la section 2.2. En effet, comme le laisse supposer les citations ci-dessus, les compressions budgétaires imposées au secteur non lucratif semblent affecter la santé financière de certains organismes (Salamon, 2012).

Un second enjeu amené par dix organismes (63 %) est celui de l'augmentation de la compétition entre les OBNL pour l'obtention de ressources financières. Selon eux, cette compétition est entre autres le résultat d'un trop grand nombre d'organismes et d'une vague de coupures dans les subventions. Ce mélange de surpopulation d'OBNL et de coupures budgétaires fait en sorte que tous les donateurs ou bailleurs de fonds potentiels semblent, aux yeux des OBNL interrogés, être saturés de demandes. Les passages suivants illustrent ce phénomène :

Le côté financier est vraiment difficile. Déjà tout le monde donne à Enfant Soleil, Société du Cancer du Sein. [...] Tout le monde fait des courses, des randonnées de vélos et des tournois de golf! Moi les moments de découragements à Org B ce n'est pas quand j'entends les homicides, les suicides [qui affectent la clientèle]. Mes moments de découragement, ce sont les moments où j'ai l'impression qu'il n'y a plus de place pour de nouveaux organismes. Org B

On le voit, le financement institutionnel et même privé qu'on pouvait recevoir est plus difficile à aller chercher aujourd'hui parce que la compétition dans la recherche de financement, à cause des coupures, est de plus en plus féroce donc évidemment ça fait mal. Org K

Cette compétition semble rendre la recherche de financement ardue pour les organismes. L'enjeu de *compétitivité* semble donc bien réel pour plus de la moitié des OBNL interrogés.

Finalement, cinq OBNL (31 %) ont mentionné devoir démontrer leur performance et efficacité aux yeux de leurs bailleurs de fonds. Cette légitimité apparaît être de plus en plus complexe à prouver et les critères exigés par les subventionnaires semblent s'alourdir d'année en année comme le démontre les deux exemples ci-dessous :

L'autre chose qu'il [l'Agence du Revenu du Canada] me disent c'est: « comment tu fais pour t'assurer de la qualité des services à l'extérieur? Donc c'est ça que l'ARC me fait travailler. [...] Moi je me suis découragée et je n'ai même pas fait la demande à Centraide parce que ça prend à peu près 3 semaines à faire pour avoir un « non » finalement. Quand que tu passes 6 jours sur une demande, pis qu'au final c'est zéro là, 6 jours c'est beaucoup de travail. Org B

Je disais à mes collègues que j'avais l'impression de passer les 3/4 de ma vie à faire des demandes de subventions et à rédiger des rapports. Donc c'est sur que ça fait partie de la réalité; en tout cas ça fait partie de notre réalité. (...). En théorie ils ne veulent pas qu'on finance le fonctionnement de la mission; c'est de l'argent qui doit aller entièrement dans le projet. En théorie. Mais, bien sûr, ce n'est pas possible. Org N

Ces passages illustrent le fait que les redditions de comptes liés à l'octroi de financement semblent mobiliser beaucoup d'énergie de la part des équipes. Ceci reflète l'enjeu d'*efficacité* et de performance qui découle de l'augmentation de la compétition entre les organismes du secteur non lucratif et des secteurs hybrides (Salamon, 2002).

Fait intéressant, même les organismes ayant deux des quatre indicateurs de sécurité financière sont aux prises avec des enjeux budgétaires et de compétition. Parmi ceux-ci, seul l'organisme B semble être exposé à l'enjeu d'efficacité. De plus, l'organisme L est le seul n'ayant pas fait mention de ces enjeux. Ceci peut être expliqué par le fait qu'il s'agit d'une fondation privée financée par un solide réseau d'ambassadeurs philanthropes issus du milieu des affaires, et donc largement en mesure de débloquer des fonds au besoin. En résumé, une grande majorité des organismes démontrant une certaine sécurité financière ne sont pas forcément à l'abri de pressions issues de leur environnement externe. Le tableau 5.2 reprend chacun de ces enjeux et indique lesquels des organismes interrogés sont aux prises avec ceux-ci.

**Tableau 5.2 Enjeux des OBNL interrogés**

Enjeux	Organismes	%
Enjeux budgétaires	A, B, C, D, E, F, H, I, J, K, N, P	75 %
Enjeux de compétition	A, B, C, D, E, F, I, J, K, N, P	63 %
Enjeux d'efficacité	A, B, F, I, N	31 %

Source : conception inspirée de Salamon (2012)

Les organismes interrogés pour cette étude possèdent donc des degrés de sécurité financière variés allant de la précarité à la sécurité financière. Cela dit, la majorité de ces derniers sont assujettis à des pressions provenant de leur environnement externe les incitant à continuellement innover dans leur recherche de financement.

## 5.2 Les stratégies financières des OBNL

Afin de maintenir ou d'améliorer leur sécurité financière, les participants de cette étude ont mis en place des stratégies financières qui varient grandement d'une organisation à l'autre. En effet, quatre des seize organismes (25 %) ont choisi de miser sur la spécialisation financière leur permettant de développer une expertise dans un canal d'approvisionnement précis. Voici trois passages illustrant ceci :

Toutes les sources de financement viennent des campagnes de financement. On est une fondation, on n'est pas un organisme donc on n'est pas sujet à aucune subvention de quoi que ce soit. Donc on a généralement quelques campagnes de financement qui reviennent à chaque année. Org. C

On a du financement provincial et fédéral pour des projets ou des contrats. Parfois des dons d'autres organismes aussi, mais ce n'est pas un gros montant. Org. H

C'est vraiment les ambassadeurs et les gens du CA qui vont aller chercher l'argent. Org. L

Les citations ci-dessus mettent en lumière le fait que certains organismes préfèrent se spécialiser dans une forme de financement, que ce soit les subventions gouvernementales ou bien l'organisation d'événements bénéfiques, afin de développer une expertise dans ce milieu.

À l'opposé, cinq organismes (31 %) ont choisi d'opter pour une diversification de leurs sources de financement. En voici deux exemples :

Il y a beaucoup de gouvernement 60 %, il y a des dons des particuliers 10 % aussi puis quand on a besoin de financement, on peut aussi aller chercher des dons aux entreprises 30 %. Org A

C'est public, privé et des sources autonomes. Public, ben c'est l'argent qu'on va chercher par les demandes de subventions via les trois paliers de gouvernement. Ensuite on a des partenariats avec des organisations qui sont plus privées. On avait des donateurs, mais on n'en a plus; c'est vraiment très difficile [dans notre secteur]. Sinon, nos revenus autonomes c'est plutôt de la vente de publicité et la billetterie de nos spectacles. Org N

Ces organismes préfèrent donc avoir plusieurs points d'appui financier afin de réduire leur dépendance aux allocateurs de ressources et ainsi limiter entre autres les risques associés avec des réductions ou des coupures de financement.

Il existe également des OBNL qui sont en transition entre deux types de stratégie financière. Ainsi, l'organisme D a choisi de passer d'une stratégie de simplification à une de diversification financière :

C'est tout le temps les mêmes canaux [de financement]. C'est la première année qu'on va essayer d'aller se chercher d'autres formes de financement. (D'autres points d'appui?) Oui oui. Org D

Les organismes E, K et P sont pour leur part en train de passer d'une stratégie de diversification financière à une stratégie qui incorpore des composantes clés découlant de l'approche organisationnelle de type marchand :

On fait partie de l'économie sociale. Donc on essaie d'avoir moins de subventions et plus de financement autonome pour survivre. Org E

On a commencé à s'organiser autour de subventions. Même on a pensé à des commandites. On avait réussi à obtenir un prêt de la CDEC pour réaliser une partie de notre plan d'affaires qui était d'aller dans des entreprises pour organiser des activités (...). C'est là qu'on voulait aller pour s'autofinancer. Org P

Plan d'affaires, mise sur pied d'entreprises, réduction de la dépendance aux subventions externes... Voilà deux citations qui illustrent le choix stratégique déployé par les organismes E, K, et P ayant pour but de réduire la dépendance qu'entretiennent ces derniers aux allocateurs de ressources (Battilna *et al.*, 2012; Eikenberry, Angela et Kluver, 2004; Pfeffer, 2003).

Finalement, les organismes B, F et J optent pour un modèle de diversification financière reposant en grande partie sur l'approche organisationnelle de type marchand. Voici un passage de l'organisme F illustrant ceci :

La majorité de notre financement c'est la vente de nos spectacles, les diffuseurs, les présentateurs. On a une partie aussi qui est de la vente de billets quand nous sommes le présentateur indépendant et il y a une petite partie, à peu près 20%, de l'État. Org F

À l'opposé des organismes E, K et P, les organismes B, F et J ont choisi de déployer une stratégie financière reposant *majoritairement* sur l'utilisation de cette approche.

Comme le démontre les citations précédentes, les OBNL ont mis en place plusieurs stratégies créatives afin de réduire leur vulnérabilité associée à une trop grande dépendance aux ressources détenues par un ou plusieurs allocateurs. Le tableau 5.3 illustre cette diversité dans les stratégies financières mises de l'avant par les organismes interrogés.

**Tableau 5.3 Stratégies financières des OBNL interrogés**

Stratégies financières	Organismes	%
Simplification	C, H, L, M	25 %
Diversification	A, G, I, N, O	31 %
Hybride	D, E, K, P	25 %
Approche organisationnelle de type marchand	B, F, J	19 %



Le chapitre 5 a permis de présenter les données concernant la sécurité financière des OBNL participants, les pressions auxquelles ces derniers font face et les stratégies qu'ils ont mises de l'avant afin de réduire leur dépendance aux ressources. Les données présentées indiquent qu'aucun des organismes ne détient une sécurité financière, car ils ne possèdent pas de capacité *et* de viabilité financière à court *et* à long terme (Bowman, 2011).

De plus, une grande majorité de ces organismes (75 %) indiquent être aux prises avec un ou plusieurs des enjeux mentionnés par Salamon (2012) à savoir les enjeux budgétaires, de compétitivité et d'efficacité.

Finalement, les organismes ont développé plusieurs stratégies financières afin de réduire leur dépendance aux ressources. Certains ont misé sur la simplification d'autres sur la diversification de leur source de financement. De plus, certains ont plutôt choisi d'opter pour une approche organisationnelle de type marchand pouvant favoriser la création de revenus autonomes pour leur organisme.

En résumé, il est possible d'affirmer que les cas étudiés sont majoritairement aux prises avec une précarité financière importante qui peuvent être associés aux enjeux budgétaires, de compétition et d'efficacité mentionnés à la section 2.2. Cela dit, ces organisations sont plutôt variées au niveau des stratégies financières déployées.

## Chapitre 6 Analyse des données

---

Le précédent chapitre a permis de présenter un portrait de la sécurité financière ainsi que des stratégies financières mises de l'avant par les OBNL participant à cette étude. Le chapitre 6 vise pour sa part à analyser l'apport du financement participatif à la sécurité financière des OBNL telle que décrite précédemment. Pour ce faire, ce chapitre se divise en trois parties. La première vise à présenter les raisons initiales ayant poussé les organisations à utiliser le financement participatif. La seconde porte sur l'analyse du processus de création de valeur pour chacune des campagnes. Cette section permet de déterminer si les campagnes étudiées ont contribué à la sécurité financière des OBNL. La dernière partie de ce chapitre présente les différentes explications rivales qui peuvent avoir une incidence sur les constats tirés.

### 6.1 Les raisons derrière le choix du financement participatif

Les raisons ayant motivé les OBNL à choisir le financement participatif comme source de financement sont variées. La majorité des participants, soit 94%, mentionnent sans surprises avoir choisi cette tactique principalement pour sa capacité à générer un **capital économique**. Plus particulièrement, quatre participants y voyaient une manière de *combler un manque de financement* comme le témoigne ces citations :

Cette année, le sociofinancement avec [plateforme x] était une nouvelle source de financement qu'on a essayé. Il fallait trouver de nouvelles sources de financement, donc on s'est lancé là-dedans. Mais je pense que si on n'avait pas eu besoin de nouvelles sources de financement, on ne l'aurait pas fait. Org G

L'année dernière on a ajouté la campagne de sociofinancement parce qu'il manquait encore un petit peu [de financement]. Org K

Pour ces organismes, le financement participatif représentait donc une mesure ponctuelle visant à boucler l'année financière sans être déficitaire.

D'autres participants ont indiqué que leur choix d'utiliser le financement participatif était en réponse directe aux *enjeux budgétaires* associés à des coupures du gouvernement.

Voici deux passages qui mettent en lumière ceci :

[Pourquoi vouliez-vous utiliser le financement participatif?] On voulait faire ce projet, [mais] la subvention a été coupée pour l'année suivante. Donc là, on voulait continuer à s'impliquer [...]. Org F

On a un volet d'un an qui est payé par le gouvernement fédéral. Mais là, ça fait deux ans qu'on n'a pas de subventions. On espère qu'avec le nouveau gouvernement ça va revenir. Donc pour arriver à soutenir ce besoin-là, on a besoin de 200 000 \$. On s'est dit : « comment on fait pour créer rapidement une plateforme de dons? » [Le financement participatif] a été ça. Org D

Dans ces cas-ci, le financement participatif apparaît comme une réponse rapide à des coupures menaçant l'existence de projets menés par les organismes. Dans la même lignée, certains organismes ont vu dans le financement participatif une manière d'aller chercher du financement flexible. En voici quelques exemples :

Pourquoi on a fait ça? [...] On peut aller chercher des subventions pour créer des événements, mais il faut que cet argent-là soit pour les productions d'événements et non pour payer les salaires, le loyer, le chauffage. Donc le sociofinancement c'était pour ça. Org E

Dans le moment que je l'ai fait, c'était parce qu'on cherchait du financement flexible qu'on pourrait utiliser pour d'autres activités comme dans des programmes ou des projets. Org H

Les passages ci-dessus illustrent le fait que ces organismes souhaitaient aller chercher un financement flexible via leur campagne. Autrement dit, considérant que leurs sources de financement (subventions gouvernementales) sont en grande partie des fonds qui doivent être rattaché à des projets spécifiques, ces organismes étaient à la recherche d'un financement pouvant payer les coûts fixes, les activités courantes ou bien les salaires des employés de leur organisme.

Par ailleurs, trois OBNL voyaient dans le financement participatif une manière de *financer des projets* bien précis tels que l'achat ou la construction d'une maison comme le démontre la citation suivante :

Ça faisait longtemps que je me disais qu'il fallait qu'on parte de là. On explosait par l'intérieur on n'avait pas assez de locaux. Nos [clients] qui attendaient dans la salle d'attente alors que l'autre à côté des gens attendait pour leur massage thérapeutique. Ça n'avait pas de bon sang on avait besoin d'un lieu. Org B

Pour ces organismes, le financement participatif servait donc d'abord et avant tout à financer un projet ponctuel d'une grande envergure.

Contrairement aux précédents organismes, certains participants ont choisi d'utiliser le financement participatif afin de financer leur mission. Plus particulièrement, cette tactique financière était considérée par ceux-ci comme une *mesure de dernier recours* avant de fermer un service voir l'organisme en entier comme le témoigne les passages suivants :

(Qu'est-ce qui vous a amené à aller vers le financement participatif?) C'était vraiment de sauver l'organisation de montrer qu'il y avait des besoins. La situation de cet été m'a amené au désespoir. Il fallait trouver une solution pour cause désespérée. Org O

C'est en 2014 qu'on l'a fait [campagne de financement participatif] parce que là, on voyait que ça n'allait pas bien. Il fallait rembourser notre prêt, il fallait payer notre salaire. Donc on s'est lancé dans la démarche de sociofinancement. Pour un peu « *patcher* », mais en croyant toujours à notre projet quand même. Et c'est là qu'on s'est dit : « ça passe ou ça casse ». Il faut qu'on soit original, il faut qu'on trouve un moyen pour que... eu... on renaisse de nos cendres [rire]. Org P

Ces citations illustrent la précarité financière entourant les campagnes de ces organismes. Ces derniers voyaient dans le financement participatif une mesure de dernier recours visant à financer la survie de leur organisme.

En résumé, bien que les raisons sous-jacentes puissent varier, une majorité d'OBNL semble avoir été principalement attiré par l'idée de générer du capital économique à travers leur campagne de financement participatif. Plusieurs de ces OBNL y voient une manière de pallier à des manques financiers. Ceci reprend le postulat de certains auteurs qui affirment que le financement participatif peut être considéré comme une tactique relevant de la stratégie de diversification financière pouvant soulager des OBNL aux prises avec un enjeu budgétaire (Hemer, 2011; Morgan et DiGiammarino, 2014; Read, 2013).

En plus de ces motivations économiques, six OBNL y ont vu une manière de générer du **capital social** comme l'indiquent les citations suivantes :

C'est sur qu'on veut rajeunir notre base de données [donateurs] et ça aussi on voulait peut-être accrocher des plus jeunes qui pourraient être plus intéressés à nos projets  
Org G

En même temps on veut générer des nouveaux donateurs. Je veux aller chercher des jeunes donateurs. [...] Si je veux aller chercher les jeunes, il faut que j'aille les chercher dans leur salon. Il faut que ça soit facile pour que les jeunes donnent. (Donc le financement participatif serait un levier intéressant?) C'est sûr! Org M

Ces passages indiquent que les organisations semblent voir dans le financement participatif une manière d'élargir leur réseau social. Pour deux de ces OBNL, cette tactique financière était particulièrement perçue comme une manière de « démocratiser le don » dans la mesure où tous les portefeuilles pouvaient contribuer au projet :

Donc c'était de nous faire connaître auprès des gens qui n'ont pas 175 \$ à mettre sur un don. Donc c'est pour ça qu'on voulait une campagne qui allait toucher monsieur madame tout le monde. Puis bon, qu'est-ce qui touche tout le monde? Eh bien les médias sociaux. Org C

On a appelé des donateurs traditionnels mais qu'on avait un peu perdu en changeant notre manière de faire du financement. Parce qu'au début [Org K] c'était juste des 20 et des 10 \$. Quand ça a commencé à pouvoir être des 10 000 \$, ben on a un peu oublié notre monde à 20-10 \$. Donc, on est revenu à notre monde à 10 \$, on a sorti nos vieilles listes et puis on a dit : « ben écoute, on a besoin ». Org K

Ces citations illustrent le fait que ces organismes ont tendance à avoir des tactiques financières qui s'adressent à un certain portefeuille qui peut ne pas être accessible aux petits contributeurs. Le financement participatif était donc perçu comme une bonne manière de solliciter ce segment de donateurs.

Fait intéressant, le financement participatif était perçu par l'organisme F comme étant une manière de sensibiliser le grand public vis-à-vis ses enjeux financiers. Le passage ci-dessous explique ceci :

On essaie de trouver des façons de communiquer au public nos difficultés, quand on relève le défi [financier]. Donc pour nous [le financement participatif] c'était une façon que les gens comprennent quels sont nos enjeux. Org F



Ceci reprend la distinction amenée par Morgan et DiGiammarino (2014) qui avancent que, contrairement aux entreprises à but lucratif, les OBNL peuvent voir dans le financement participatif une opportunité de sensibiliser le grand public quant à leur mission et leurs enjeux financiers.

En résumé, le capital social était donc une autre promesse du financement participatif qui en a attiré plus d'un. En effet, cette tactique apparaissait comme un bon moyen pour certains de démocratiser le don en ouvrant la possibilité d'offrir des contributions à plus petite échelle. De plus, le financement participatif était perçu comme une manière intéressante d'élargir, voir de rajeunir, le réseau social de l'organisme.

Contrairement au capital économique et social seul un participant a mentionné le **capital symbolique** comme l'une des raisons l'ayant motivé à utiliser le financement participatif. Voici une citation de l'organisme C qui illustre ceci :

Je voulais surtout avoir une activité qui allait pouvoir être partageable, qui allait pouvoir montrer [Org C]. Je veux que les gens fassent « j'ai déjà vu [ce logo] quelque part ». Donc ça c'était l'objectif numéro un de la campagne. Org C

Pour ce participant, le financement participatif offrait également une promesse de visibilité intéressante qui pouvait se transformer en capital symbolique. Ceci reprend le postulats de plusieurs auteurs qui avancent qu'une campagne réussie peut permettre d'augmenter la visibilité des OBNL et ainsi faire rayonner leur mission sur les réseaux sociaux (Davies, 2014a; Lambert et Schwienbacher, 2010; McGowan, 2014). Cela dit, aucun autre OBNL n'a mentionné cet aspect symbolique lorsqu'interrogé sur les motivations ayant poussé à la réalisation d'une campagne.

En outre, deux organismes ont mentionné avoir opté pour le financement participatif par pure obligation. Voici les deux passages qui indiquent ceci :

La CEDEC nous a dit: « nous on ne vous appuie pas si vous ne faites pas une campagne de sociofinancement » par que c'était à la mode. Alors on a réécrit le projet et au lieu d'appeler ça campagne d'autofinancement, on a décidé d'appeler ça une campagne de sociofinancement et on a décidé de le faire en ligne. Org J

(Qu'est-ce qui vous a amené au financement participatif?) De voir qu'il faut innover et aller chercher du financement ailleurs et être un peu plus autonome. C'est aussi ce qui nous est demandé par nos subventionnaires qui veulent qu'on augmente nos revenus autonomes. Org N

Les organismes J et N devaient donc répondre à ce que DiMaggio et Powell (1983) nomment les *pressions institutionnelles de type coercitives*. En effet, à travers des pressions formelles et informelles, les bailleurs de fonds ont clairement indiqué aux organismes le fait que le financement participatif, ou du moins la mise en place d'activités favorisant la création de revenus autonomes, sont des standards nécessaires à l'accès aux subventions. En ce sens, la motivation de ces organismes était d'abord et avant tout de se conformer aux exigences de leurs bailleurs de fonds.

En conclusion, les OBNL ont majoritairement été motivés par la promesse de création de capital économique entourant le financement participatif. Cela dit, certains ont mentionné être stimulés par la création de capital social et symbolique. De plus, la présence de pressions coercitives semble avoir influencé quelques organisations dans leur choix d'utiliser la finance participative. Le tableau ci-dessous résume les motivations ayant mené les OBNL à opter pour cette tactique financière.

**Tableau 6.1 Motivations des OBNL vis-à-vis le financement participatif**

Motivation des OBNL	Organismes	%
<b>Capital économique</b>		<b>94 %</b>
Comblent un manque de financement	C, G, I, K, P	31 %
En réponse aux enjeux fiscaux	A, D, E, F, H, N	38 %
Financer un projet précis	B, L, M	19 %
Mesure de dernier recours	O, D, P	19 %
<b>Capital social</b>		<b>38 %</b>
Démocratiser le don	C, K	13 %
Élargir le réseau de contact/donateurs	C, F, G, M, O	31 %
<b>Capital symbolique</b>		<b>6 %</b>
Augmenter la visibilité	C	6 %
<b>Pressions institutionnelles</b>		<b>13 %</b>
En réponse aux pressions coercitives	J, N	13 %

## 6.2 Créer de la valeur via le financement participatif

La présente section vise à dresser un portrait de la création de valeur générée par les différentes campagnes de financement participatif afin de confirmer ou infirmer si cette valeur peut contribuer à la sécurité financière des OBNL. Pour ce faire, les trois piliers du processus de création de valeur tels que présentés dans le cadre d'analyse, soit le capital social, symbolique et économique, sont ici analysés. Il est à noter que tout au long de cette analyse, les campagnes sont divisées en deux grandes catégories : les campagnes à *succès*, c'est-à-dire ayant réussi à atteindre leur cible financière, et les campagnes ayant *échoué*, c'est-à-dire n'ayant pas été en mesure d'atteindre leur cible financière.

### 6.2.1 Le capital social

Tel que mentionné précédemment, le capital social a été étudié en s'appuyant sur le modèle du cercle des donateurs d'Onnée et Renault (2014) qui fut présenté à la section 2.5.2 de la revue de littérature. Ce modèle consiste à diviser les donateurs en trois cercles. Le premier correspond aux donateurs ayant un lien fort avec le porteur de projet, c'est-à-dire sa famille, ses amis et ses fans. Ces donateurs peuvent à leur tour mobiliser de potentiels contributeurs appartenant à leur réseau respectif. Ces derniers correspondent au second cercle établi par Onnée et Renault (2013). Le troisième cercle fait référence aux inconnus qui, suite à l'atteinte d'un certain engouement, peuvent choisir de contribuer à la campagne et ce, même s'ils n'entretiennent aucun lien avec le porteur de projet.

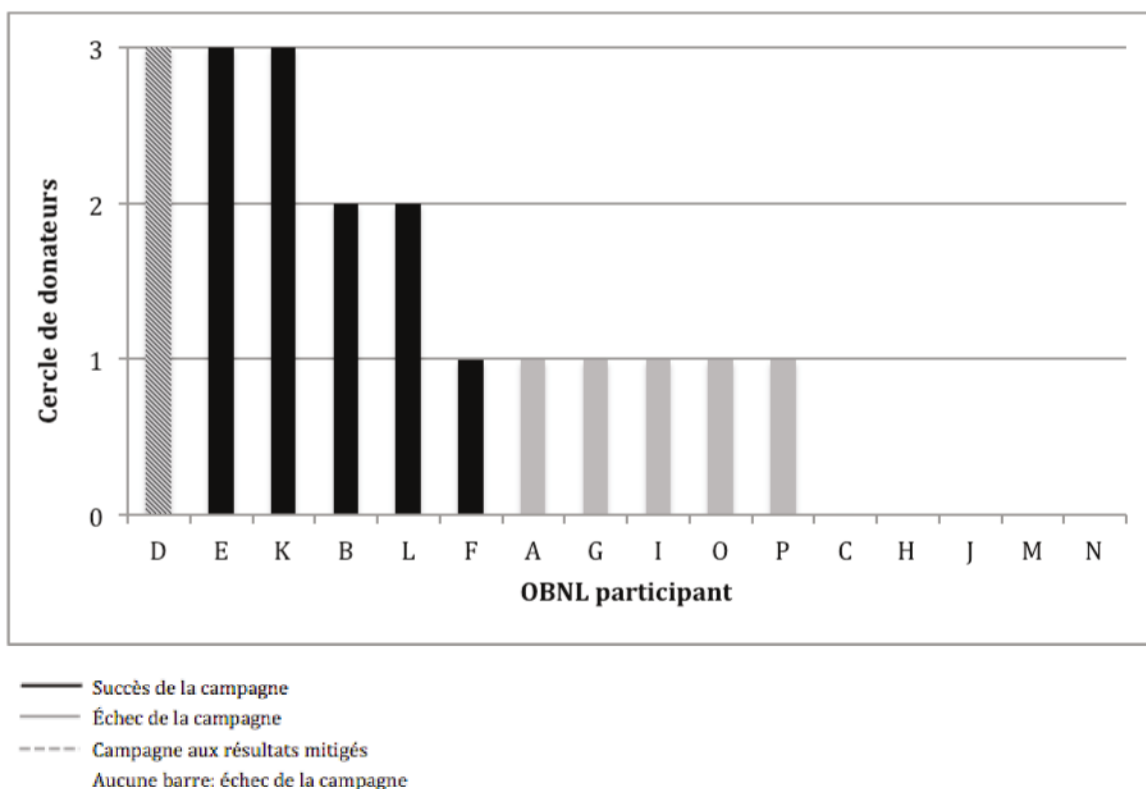
La proposition en lien avec le capital social issue du cadre d'analyse de cette étude est la suivante :

***Proposition 1:** le financement participatif permet un élargissement du cercle de donateurs et donc du capital social des OBNL.*

En s'appuyant sur les données recueillies via les entrevues ainsi que la collecte de documents, il est possible de déterminer si les campagnes étudiées ont touché au premier (familles, amis, fans), au second (amis d'amis et réseau de connaissances) ou au troisième (inconnus) cercle de donateurs. Cette section présente donc les résultats obtenus en lien avec la valeur sociale générée par chacune des campagnes de financement participatif afin de déterminer si ces campagnes permettent, ou non, un élargissement du cercle de donateurs des OBNL.

À la lumière de l'analyse des données, il apparaît que la valeur sociale générée par les campagnes étudiées varie significativement. En effet, certaines campagnes sont parvenues à toucher aux trois cercles de donateurs alors que d'autres n'ont même pas réussi à solliciter les donateurs les plus proches de leur organisme. Le graphique ci-dessous présente chacun de ces organismes et le ou les cercles de donateurs qu'ils sont parvenus à rejoindre via leur campagne.

Tableau 6.2 Cercle de donateurs atteint par les OBNL interrogés



Le tableau démontre le fait que, parmi les dix campagnes n'ayant pas atteint leur cible financière, cinq (50 %) n'ont pas mobilisé les donateurs les plus proches de leur organisme. Voici trois passages qui illustrent cette réalité:

[Le stagiaire] a apporté [la plateforme X] et il nous a dit « nous autres en France ça fonctionne bien; les gens font des dons, ils sont philanthropes, ils vont sur un site et ils font un don ». J'ai dit : « regarde, essaie-le ». Mais aucun résultat là (rire) vraiment zéro, une barre. C'est méconnu ici au Québec. Org M

[L'employé responsable de la campagne] a monté la vidéo, a monté tout le projet avec les cadeaux qu'il faut donner aux gens et tout ça. Mais (rire) après, ça n'a vraiment pas fait long feu. [...] Dès qu'on a vu que ça ne marchait pas, et puis on avait besoin de notre employé qui était là-dessus, alors on s'est dit : « on arrête tout. » Org N

Finalement, on n'a pas utilisé la plateforme [X] parce que même si on la partageait, les gens regardaient et n'avaient pas l'air d'embarquer. Org C



Ces organismes ne sont donc pas parvenus à mobiliser leurs donateurs habituels afin qu'ils contribuent financièrement à leur campagne. Ce manque de mobilisation au sein même des liens forts du réseau social des organismes est d'ailleurs une particularité des campagnes qui n'ont pas atteint leur cible financière.

Un autre phénomène observé est celui des campagnes qui ont réussi à mobiliser leur réseau immédiat sans pour autant que cela n'engendre un effet en chaîne tel qu'espéré par les porteurs de projets. En effet, six campagnes, dont une à succès (38 %), ont généré un capital social neutre. En d'autres termes, ils sont allés chercher uniquement les donateurs déjà mobilisés par leur réseau habituel, à savoir le premier cercle de donateurs. Voici trois citations qui rendent compte de ce phénomène :

On doit avoir eu une vingtaine de partage sur Facebook, mais c'était tous des gens qui connaissaient déjà l'organisme. Il n'y a personne qui était nouveau qui a fait ça. Org A

(Est-ce que la campagne a permis d'élargir le réseau de donateurs?) Non pas vraiment. Je ne suis pas certain que je sois allé chercher du nouveau monde. Je pense que je suis allé chercher du monde déjà sensibilisé. Org F

Les dons qui ont été donnés, c'est nos deux trois amis, les parents et puis voilà. Org G.

Ces organismes ne semblent donc pas avoir touché aux donateurs autres que ceux déjà sensibilisés par leur cause. Le fait d'être limité au premier cercle de donateurs n'a toutefois pas empêché l'organisme F d'atteindre sa cible financière. De plus, certains organismes affirment avoir des stratégies financières qui ne rejoignent pas nécessairement leur premier cercle de contacts, car ils sollicitent principalement des bailleurs de fonds ou des partenaires majeurs. Le financement participatif leur a donc permis de solliciter leur réseau de donateurs ayant un plus petit portefeuille et souhaitant contribuer. Voici quelques exemples mentionnés par les porteurs de projets :

Et là, ça a été touchant parce qu'on a vraiment vu des amitiés qu'on n'avait pas vu depuis 15 ans qui nous ont donné. [...] Donc ça a été bien parce que ces 50 personnes, ils nous suivent et puis ils sont avec nous. Donc au moins ça, ça a été positif. Org I

Les donateurs, c'est tous mes amis et ma famille (rire). C'est le réseau proche. Parce que je m'étais fait dire souvent: « comment on peut faire pour t'aider? ». « Ah... je ne sais pas. » Et puis là pouf! « Ok. Voilà pour le moment où vous pouvez le faire. » Org P

Quand t'es le parent et que tu es atteint de [x problème de santé], ton fils est atteint de [la même condition]. Donc tu donnes 5 \$ 10 \$; ce qu'ils ne peuvent pas faire dans mes événements où mon souper [bénéfice] qui coûte 175 \$ du billet. Org D

Ces cinq organismes ont donc profité du fait que le financement participatif est davantage accessible à plusieurs types de portefeuilles pour rejoindre des donateurs de leur réseau proche qui n'auraient pas été en mesure de contribuer autrement. Rejoindre le premier cercle du réseau de l'organisme peut être ici perçu comme un *élargissement* du réseau de donateurs, car il ne s'agit pas forcément de personnes déjà sollicitées par l'organisme.

Contrairement aux précédents organismes, certains ont réussi à générer un capital social allant jusqu'au second cercle. Voici deux citations qui démontrent ceci :

Moi au début je pensais que j'aurais plus de dons de gens que je ne connais pas. [...] Mais c'est sûr que quand j'ai déposé mon projet, j'ai communiqué avec mon réseau d'affaires et donc dans les donateurs, c'est 75 % des gens que je connais. Org L

Je pense qu'on avait sûrement un trois quart de notre réseau, nos parents, nos amis, des gens touchés, des clients de Org B. Puis les [contreparties] qui coûtaient plus cher, c'est [entreprise x] qui les a achetées... Là on était avec des affaires de la [plateforme x]. Org B

Dans les deux cas, les organismes semblent avoir élargi leur réseau de contacts habituels d'environ 25 %. En ce qui concerne l'organisme B, cet accomplissement semble être attribuable au fait que l'équipe derrière la plateforme utilisée a rendu son réseau accessible au porteur de projet. Cette alliance lui a permis d'étendre son réseau de donateurs en allant piger dans celui de la plateforme. Il est à noter qu'aucune autre campagne, même parmi celles opérées via cette plateforme, n'a signalé la création d'un tel capital stratégique.

Enfin, trois campagnes sont parvenues à dépasser le second cercle. En effet, celles-ci ont généré un engouement tel, que des donateurs inconnus de l'organisme se sont sentis interpellés et ont décidé de contribuer à la campagne. Voici trois passages qui soulignent cet accomplissement :

Je te dirais que 50 % du monde, c'était du monde qu'on ne connaissait pas du tout. Org E

Le premier 10 000 \$, ce sont des gens externes et j'étais assez fasciné d'ailleurs de voir ça : des noms que j'ai vu apparaître que je n'avais jamais vu. La majorité était vraiment d'un autre réseau. [...] [La campagne] se partageait beaucoup; ça a fait augmenter le: « j'ai donné. Avez-vous donné? » Org K

Ce que ça a eu de bon c'est le rayonnement, tant au niveau politique que de se faire connaître par une autre tranche de société que je n'avais jamais abordé. [...] Des gens qui nous ont appelés en nous disant : « as-tu besoin d'aide? Comment on peut t'aider? » Oui ça j'ai eu ça. Org D

Parmi ces trois campagnes, celle de l'organisme D est particulièrement intéressante dans la mesure où leur cible financière n'a pas été atteinte *en ligne*, mais bien *hors-ligne*. En effet, la grande majorité des donateurs (98 %) ont choisi de donner des chèques ou de payer en espèces plutôt que d'effectuer un don en ligne. Ainsi la campagne affiche un échec sur le site de la plateforme (que 2 % de la cible financière atteinte) bien que la collecte de fonds fût un succès financier. L'organisme D se mérite donc un statut de campagne au « succès mitigé ». En ce sens, il est possible d'affirmer que les trois campagnes qui sont parvenues à rejoindre le troisième cercle de donateurs ont également réussi à atteindre leur objectif financier.

Par ailleurs, la création de capital social lors d'une campagne de financement participatif est généralement perçue comme étant un élément clé contribuant à la création de capital économique (Onnée et Renault, 2014). Or, cette valeur sociale peut être attachée à un coût important pour les porteurs de projets. En effet, tel que souligné par Lehner (2013a : 11, traduction libre), « trop de capital social peut mener à une inefficacité de la campagne, car les coûts de communication deviennent trop élevés ». Ce phénomène a été vécu par deux campagnes comme le témoigne les passages suivants :

Ce n'est pas comme si t'as 80 000 \$ et que tu te dis : « quand je la trouverai la maison, tout va bien aller ». Ça ne peut pas être dans dix ans là! J'ai des [donateurs] qui ont payé 5 000 \$ [...]. Tu comprends que moi à chaque fois que je les voyais ces [donateurs] là, ils me disaient: « c'est quand qu'on va avoir la maison? » C'est quand qu'*ON* va avoir la maison! Tu comprends? Il y a même une appartenance! Org B

Ça a été plus de job que je pensais. Il faut que tu répondes, que tu dises « merci monsieur ». Et là, il faut que tu leur répondes encore. Je sentais une obligation que si c'est gens là nous pose une question en plus, ben on reste là. [...] Ce n'est pas compliqué, mais c'est de la job. Org F

La valeur sociale pouvant être générée via le financement participatif peut donc comporter certains risques dont celui de générer des attentes élevées chez les donateurs. Attentes qui peuvent être difficilement gérables par les porteurs de projet s'ils n'ont pas les ressources adéquates.

À la lumière de cette analyse, il semblerait que les organismes ayant échoué ne soient pas parvenus à dépasser le premier cercle des donateurs alors que les organismes ayant réussi leur campagne semblent dépasser en moyenne le second cercle. Cela dit, la campagne de l'organisme D a rejoint les trois cercles de donateurs sans pour autant que cela ne garantisse le succès *en ligne* de celle-ci. De plus, la campagne de l'organisme F a été un succès malgré le fait que celle-ci n'ait pas élargi son réseau de donateurs. Finalement, l'atteinte d'une certaine valeur sociale ne vient pas sans des coûts de communications qui peuvent parfois être importants pour le porteur de projet. Somme toute, les résultats démontrent que le niveau de capital social généré par les campagnes étudiées varie de manière significative d'un organisme à l'autre. En ce sens, il n'est pas possible d'affirmer que le financement participatif engendre *automatiquement* un élargissement du cercle de donateurs des OBNL étudiés.

### 6.2.2 Le capital symbolique

Tel que soutenu dans la seconde proposition du cadre d'analyse, le financement participatif peut également produire du capital symbolique. Cette valeur symbolique générée par les campagnes a été analysée en étudiant les signaux de légitimité et de réputation tels que mentionnés par les porteurs de projet lors des entretiens effectués. L'objectif de cette analyse est de confirmer ou infirmer la proposition 2 du cadre d'analyse qui est la suivante :

***Proposition 2 :** Une campagne de financement participatif ayant atteint sa cible financière peut contribuer à démontrer la légitimité de l'OBNL aux yeux des donateurs et des bailleurs de fonds présents et futurs*

Les résultats démontrent que certains OBNL sont parvenus à générer une valeur symbolique grâce à leur campagne. Ceci est représenté ici comme étant une valeur symbolique *positive*. À l'opposé, d'autres OBNL considèrent que la campagne a nui à leur capital symbolique. Ce résultat correspond à une valeur symbolique *négative*. Finalement, un groupe d'OBNL affirment ne pas avoir généré de capital symbolique. Toutefois, ce groupe ne considère pas que leur campagne ait affecté la réputation ou la légitimité de leur organisation. Ce troisième type de résultat correspond à une valeur symbolique *neutre*. Le tableau 6.3 illustre la répartition de ces trois résultats en fonction des OBNL.

**Tableau 6.3 Valeur du capital symbolique par OBNL interrogés**

Valeur du capital symbolique	Organismes	%
Positive	B, D, E, F, K, L, P	44 %
Neutre	C, G, H, I, M, O	37 %
Négative	A, J, N	19 %



Comme l'illustre le tableau 6.3, les cinq campagnes ayant réussi à atteindre leur cible financière (B, E, F, K et L) sont également parvenues à générer un capital symbolique.

Les passages ci-dessous illustrent cette création de valeur:

[La campagne] m'a donné une visibilité magnifique. Il y a eu une belle campagne de publicité. Dans toutes les demandes de financement, ils nous demandent toujours, souvent en tout cas, ils vont nous interroger sur nos expériences antérieures. Ils veulent saisir que la population nous suit et qu'ils ne sont pas les seuls. Il faut que cette cause là soit appuyée et cette campagne est effectivement une façon de démontrer qu'on a été appuyé. Org B

C'est là qu'on a vu que le quartier nous appuyait. [...] C'est comme être dans une salle de spectacle et que tu fais un show et que tout le monde t'acclame. Donc c'est assez important de voir que le sociofinancement c'est ça que ça permet de faire. De voir que le public s'implique financièrement pis qu'ils t'aident pour que ça marche Org E

On en a parlé dans les médias sociaux et tout le côté politique qui supporte [le projet]. Ce sont les élus qui nous donnent 5 000 \$. [La campagne] permet de leur dire : « regardez comme le public met 1 800 \$. Donc ça vaut la peine que vous mettiez 5 000 \$ ». Org F

La campagne a eu des répercussions plus tard parce qu'il y a des organisations qui nous ont vu et ils nous ont dit : « On a vu que vous étiez en campagne, on vous envoie un 3 000 \$. » Ça c'est arrivé. [...] Ça nous a donné peut-être encore plus de notoriété dans notre recherche de financement. Si la population t'en donne 20 000 \$, l'entreprise que tu appelles pour avoir 5 000 \$, elle dit : « bon ben ok. » C'est plus facile. Org K

Ces quatre passages démontrent le fait que le financement participatif peut générer une augmentation de la réputation ou de la légitimité des OBNL. Pour les organismes B, F et K, cette augmentation est perçue comme un outil intéressant afin de générer un futur capital stratégique avec leurs partenaires financiers. Pour les organismes E et L, cela leur a permis de confirmer leur légitimité auprès de leur public cible de donateurs.

Ceci reflète le postulat de plusieurs auteurs à l'effet qu'une campagne réussie procure une légitimité à l'OBNL, car celle-ci démontre l'appui des donateurs envers la mission de l'organisme (McGowan, 2014; Meyskens et Bird, 2015; Morgan et DiGiammarino, 2014; Onnée et Renault, 2014; Pareille et Tramond, 2013; Verbruggen *et al.*, 2010).

La création de capital symbolique n'est toutefois pas réservée aux campagnes à succès. En effet, comme le démontre les citations suivantes, les campagnes des organismes D et P sont parvenues à générer une valeur symbolique et ce, malgré le fait qu'elles n'aient pas atteint leur cible financière.

En passant par les médias, en ayant des lettres d'appuis, en voyant que ça faisait une campagne médiatique, veut veut pas [l'agence du revenu du Canada] a été obligé d'étudier notre dossier parce que ça s'est rendu au niveau politique et on a été accrédité [organisme de charité]. Donc je pense que nous autres, au niveau politique, ça a fait une différence tant au niveau de la ville [X] qu'au niveau provincial et fédéral [...] C'est un travail à refaire, mais ils [députés et partenaires financiers] savent c'est qui [l'Org D] et ils savent ce qu'on fait. Org D

Dans ma démarche de solliciter les administrateurs pour un don, si on enlève le 2 000 \$ de la campagne, peut-être que la marche aurait été trop haute pour eux. Donc, pour l'aspect symbolique c'était important, pour la mobilisation c'était important. Org P

Ces passages démontrent que même les campagnes n'ayant pas atteint leur cible financière peuvent parvenir à créer de la valeur symbolique. Pour ce qui est de l'organisme P, le capital symbolique généré a permis de démontrer aux administrateurs l'appréciation et le soutien du public envers l'organisme. Ceci les a encouragé à offrir un don majeur à l'organisme. Dans le cas de l'organisme D, c'est plutôt la campagne médiatique et non la campagne de financement participatif qui a créé le capital symbolique ayant servi de levier politique. Le participant explique d'ailleurs bien cette distinction :

Je te dirais que pour ce qui est de [la campagne de financement participatif], nous autres on l'a diffusée sur Facebook et on a fait une campagne médiatique en même temps et c'est plutôt la campagne médiatique qui a fait décoller [la collecte de fonds]. Org D

Dans le cas de l'organisme D, la création de capital symbolique est donc davantage la résultante d'une campagne médiatique que d'une campagne de financement participatif.

Un deuxième groupe de six participants semblent avoir un avis plutôt neutre lorsqu'il est question de la valeur symbolique générée via leur campagne. Voici une citation de l'organisme O qui illustre bien ceci :

(Est-ce que le succès d'une campagne peut permettre de nourrir la crédibilité d'Org O?) Ah! Je n'ai jamais pensé à ça. En voyant le succès de certaines campagnes pour le sociofinancement, je voyais simplement tu sais... Un : « ça m'intéresse d'acheter telle *bebelle* ou ça m'intéresse de soutenir telle cause ». Donc non je n'ai jamais pensé à ça.  
Org O

Pour ces organismes, la campagne n'a pas généré de valeur symbolique tant positive que négative. Pour eux, le financement participatif est donc considéré comme étant un outil de financement en ligne sans plus.

Contrairement aux organismes précédents, certains participants affirment que leur campagne a *nui* à la légitimité et la réputation de leur organisme. Voici trois citations de ces participants :

Je me disais : « si les gens ils décident qu'ils nous font confiance et qu'ils nous donne l'argent, pis finalement toi tu n'atteins pas ton objectif donc leur argent est redonné. Alors tu perds de la crédibilité. » Org A

La [campagne] *en ligne* a nui à [la campagne] *hors-ligne*. Parce que là, les gens ils voient que ça ne monte pas. Ça vient entacher ton *hors-ligne*. [...] Ça a un impact parce que les gens se disent : « dans le fond c'est de la foutaise votre truc. » Org J

Quand on a vu qu'au bout de deux semaines on avait trois dons, on a dit : « ok on va faire comme si de rien n'était et on va laisser tomber comme ça les gens ne vont même pas s'en rappeler. » Ils ne vont même pas penser que c'est un échec. (Vous aviez peur que les donateurs voient qu'il y avait un échec?) Oui c'est ça. Org N

Comme l'indique le passage ci-dessus, l'organisme A s'est rendu compte de cette valeur symbolique négative une fois sa campagne terminée. L'organisme J menait pour sa part une campagne de financement sur deux fronts : en ligne et hors-ligne. Il soutient que l'échec de la campagne en ligne a affecté les résultats de sa campagne hors-ligne, car l'absence de donateurs en ligne donnait l'impression que son projet n'était pas réaliste. Finalement, l'organisme N a rapidement retiré sa campagne des médias sociaux afin de limiter l'impact qu'aurait pu avoir cet échec s'il l'avait diffusée auprès des donateurs.

Dans les trois cas, ces participants considèrent que la non-atteinte de leur objectif financier a été un signal symbolique négatif envoyé aux donateurs et partenaires de l'organisme. Ce constat reprend les mises en garde amenées par certains auteurs selon lesquels l'échec d'une campagne de financement participatif peut engendrer une perte de crédibilité de l'OBNL aux yeux des bailleurs de fonds ainsi que des donateurs (Onnée et Renault, 2014; Pareille et Tramond, 2013; Read, 2013).

La valeur symbolique entourant le financement participatif des organismes étudiés est donc très variable. En effet, une campagne peut permettre de consolider des partenariats et démontrer la légitimité et la réputation des porteurs de projets lorsque celle-ci reçoit l'appui de la foule. Cela dit, elle peut également nuire au porteur de projet lorsque cet appui n'est pas au rendez-vous. À la lumière de cette analyse, la proposition 2 apparaît donc plutôt juste dans la mesure où, l'ensemble des OBNL dont la campagne est un succès sont parvenues à générer un capital symbolique. Cela dit, cette proposition néglige le fait que certaines campagnes ayant échoué ont également généré du capital symbolique. De plus, elle passe sous silence le risque d'atteinte à la légitimité et la réputation qu'une campagne peut comporter pour certains OBNL.

### **6.2.3 Le capital économique**

Le capital économique est compris comme étant la somme des ressources économiques (actifs ou argent) incluant la transformation des autres formes de capital pouvant contribuer à la sécurité financière des OBNL étudiés (Lehner, Othmar, 2013a). L'analyse de cette forme de capital est encadrée par la proposition 3 du cadre d'analyse :

***Proposition 3 :** Le financement participatif est une tactique financière relevant de la stratégie de diversification financière permettant aux OBNL d'améliorer leur sécurité financière*

Afin de déterminer le capital économique des campagnes étudiées, il faut donc d'une part considérer la transformation des capitaux social et symbolique en ressources économiques et d'autre part déterminer la portée que ce capital économique ainsi formé a sur la sécurité financière des organismes.

En ce sens, le capital économique est ici analysé en fonction de sa contribution aux quatre composantes de la sécurité financière telles que définies dans la section 2.3 de la revue de littérature, à savoir la capacité financière à court (CC) et à long terme (CL) ainsi que la viabilité financière à court (VC) et à long terme (VL) des organismes (Bowman, 2011). En s'appuyant sur les données fournies par les participants, il est possible de dresser un portrait de l'apport économique de cette pratique sur la sécurité financière des OBNL participants. Le tableau ci-dessous offre un résumé des capitaux économique, social et symbolique tels que générés par chacune des campagnes.



Tableau 6.4 Valeur du capital économique des campagnes

Ressources économiques				Apport à la sécurité financière			
Org	Capital économique	Capital Social (cercle de donateurs)	Capital symbolique	CC	CL	VC	VL
<b>Campagnes à succès</b>							
B	80,150 \$	2	Positif	-	X	-	-
E	5,205 \$	3	Positif	X	X	X	-
F	2,554 \$	1	Positif	-	-	-	-
K	27,117 \$	3	Positif	-	-	-	-
L	13,605 \$	2	Positif	-	X	-	-
<b>Campagne au succès mitigé</b>							
D	4,138 \$	3	Positif	-	-	-	-
<b>Campagnes ayant échoué</b>							
A	30 \$	1	Négatif	-	-	-	-
C	0 \$	0	Neutre	-	-	-	-
G	298 \$	1	Neutre	-	-	-	-
H	5 \$	0	Neutre	-	-	-	-
I	3,400 \$	1	Neutre	-	-	-	-
J	2,155 \$	0	Négatif	-	-	-	-
M	0 \$	0	Neutre	-	-	-	-
N	110 \$	0	Négatif	-	-	-	-
O	300 \$	1	Neutre	-	-	-	-
P	1,440 \$	1	Positif	-	-	-	-
<b>Total</b>				<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>0</b>

Le tableau démontre que seul la campagne de financement participatif du participant E a contribué à la capacité financière à court et à long terme ainsi qu'à la viabilité financière à court terme de l'organisme. En effet, comme l'indique le passage suivant, la campagne de financement participatif de l'organisme E a été utilisée afin d'accumuler du capital en vue de générer un fond d'épargne à plus long terme pour l'OBNL.

Là, on est allé chercher 5 000 \$ via le sociofinancement. La caisse a doublé le fond. Donc là, on a eu 10 000 \$ et on a fait d'autres levées de fonds ici et là. Donc on a réussi à avoir 15 000 \$. C'est donc en partie grâce au sociofinancement qu'on a réussi à placer 15 000 \$ dans un fonds qui s'appelle Québec philanthrope. Grâce à ça, et comme on a un budget de moins de 250 000 \$, le (ministère) te donne 300 % du montant que tu es allé chercher. Donc c'est quand même bien parce que nous autres on se ramasse avec une subvention de 45 000 \$ parce qu'on a placé 15 000 \$. Org E

La campagne de l'organisme E a donc contribué à la capacité financière à court et à long terme étant donné que le montant amassé est utilisé comme coussin financier par l'organisme ce qui lui permet de répondre à des opportunités ou des menaces issues de leur environnement que ce soit à court ou à long terme. Ce capital économique a également contribué à l'atteinte d'un surplus annuel pour l'organisme lui garantissant ainsi une viabilité à court terme.

Les campagnes des organismes B et L ont également eu un impact sur la sécurité financière des OBNL, plus précisément au niveau de leur capacité financière à long terme. En effet, ces campagnes avaient pour but de contribuer au financement d'un projet immobilier; soit l'achat d'une maison pour l'organisme B et la construction d'un édifice pour l'organisme D. Il est à noter que les campagnes de ces organismes n'ont pas permis à elles seules de financer ces projets d'envergure comme l'indique les deux participants dans les passages suivants :

Mais 80 000 \$... Une maison c'est 400 000 \$! Alors c'est très peu. Ce n'est pas la campagne qui a tout financé. On a eu une mise de fond avec la campagne. Org B

Parce que les gens, j'étais à 140% [de l'objectif financier ciblé] et les gens se sont dit : « elle n'en a plus besoin. Elle est correcte ». Mais dans la vraie vie, les besoins sont infinis. Org L

Malgré le fait que les campagnes n'aient pas été en mesure de financer ces projets dans leur intégralité, il n'en reste pas moins que le financement participatif a *contribué* au financement nécessaire à la construction ou l'achat de leur édifice.

Or, selon Austad (2004) et Solender (1997), devenir propriétaire d'un édifice peut permettre aux OBNL de mieux faire face aux défis et opportunités futures. En effet, en devenant propriétaires, ces OBNL ne paient plus de taxes sur leurs installations et ont un loyer au montant fixe (contrairement aux fluctuations associées à la location) (*ibid.*). De plus, ces organismes peuvent, en dernier recours, choisir d'hypothéquer à nouveau leur immeuble afin d'avoir accès à des liquidités. En ce sens, les campagnes des participants B et L ont contribué à la capacité à long terme des deux organismes.

Les résultats obtenus par les organismes B, E et L ne sont toutefois pas partagés par le reste des OBNL participant à cette étude et ce, même pour ceux qui ont atteint leur cible financière. En effet, le financement participatif a permis aux organismes D, F et K de boucler leur année budgétaire sans être déficitaire ou bien de ne pas couper dans leurs services. Il n'a toutefois pas réussi à générer suffisamment de capital économique afin d'assurer une capacité et une viabilité financière à court ou à long terme.

Je pense que [la campagne] a été comme un gros coup de cœur parce que nous, on avait mis des extraits [d'entrevues] en disant : « si on n'a pas de sous, on va fermer ». Dans le fond je dis que ça a été un cri du cœur, mais il y en a beaucoup qui m'ont dit : « ben vous avez fait un souper [bénéfice], ça a super bien été. » Comme si c'était fini! J'ai senti ça. Org D

On a dit à l'arrondissement : « on annule [le projet] on n'a pas d'argent ». L'arrondissement est venu nous sauver avec 5 000 \$. Pour essayer d'aller chercher le reste, on a fait une campagne de sociofinancement où l'objectif était de 2 500 \$ et puis avec l'implication bénévole qu'on fait là-dessus et avec un petit budget de même, ça fonctionne quand même. [...] En même temps, [la campagne] était une façon de communiquer au public nos difficultés. Org F

Dans le fond [Org K] a toujours eu cinq activités de financement par année. L'année dernière on a ajouté la campagne de sociofinancement parce qu'il en manquait encore un petit peu. [...] En bout de ligne, malgré l'attention médiatique-là, [la campagne] n'a pas été... Tu sais, on ne parle pas de 100 000 \$ là. On parle de 20 000 \$. Org K

Ces trois passages indiquent que le financement participatif n'a pas permis à ces organismes de « saisir des opportunités et de réagir aux menaces de leur environnement tout en assurant le maintien de leurs opérations » (Bowman, 2011 : 39, traduction libre). Dans le cas des organismes D et F, il a uniquement assuré le maintien temporaire des services qui auraient autrement été coupés.

Pour le participant K, le financement participatif a fait en sorte que l'organisme ne soit pas déficitaire à la fin de son année budgétaire. En ce sens, ces campagnes, bien que perçues comme un succès financier en ligne, n'ont contribué qu'au maintien des opérations des organismes à très court terme.

En ce qui concerne les campagnes qui ne sont pas parvenues à atteindre leur cible financière, il n'est pas surprenant de constater que celles-ci n'ont pas généré de capital économique suffisant pour contribuer à la sécurité financière de leur organisme. En effet, pour les organismes O et P, le montant cumulé via la campagne a permis de maintenir l'organisme en vie sans plus.

La campagne était l'une des seules manières d'avoir des fonds et c'est fou là, mais le 150 \$ en dons m'a permis d'acheter juste les choses de base pour pouvoir fonctionner : quelque timbres, etc. Parce qu'on commençait avec rien tu sais. Sur un budget annuel, 150 \$ c'est pas beaucoup [...] mais c'était juste assez. Org O

(Donc la campagne n'a pas du tout aidé à la sécurité financière de l'organisme?) Eh bien c'est drôle, mais en fait oui. Parce que même si ce n'était pas un gros montant et qu'on n'a pas atteint l'objectif, on était *tellement* dans le trou que ça a fait une différence. Org P

Comme l'exprime bien l'organisme O, la campagne de financement participatif était « juste assez » pour permettre à ces OBNL de survivre. Cette stratégie financière est donc loin d'avoir contribué à la sécurité financière de ceux-ci.

La moitié des organismes n'ont pour leur part pratiquement rien amassé via leur campagne de financement participatif si l'on compare à l'objectif visé. En ce sens, le capital économique cumulé reste négligeable pour ces organismes et ne contribue donc pas à la sécurité financière de ceux-ci.

Il est à noter qu'un élément qui peut être négligé dans l'analyse du capital économique généré par le financement participatif est l'*effort*, parfois non-rémunéré, fourni par les porteurs de projets lors de la réalisation de leur campagne. En effet, plusieurs participants ont souligné le fait que le travail entourant leur campagne a été très exigeant. En voici quelques exemples :

Quand on a eu le 100 %, tout le monde était content, c'était super sur internet. Moi je pleurais, mais je pleurais de ne plus être capable! [...] Parce que moi, j'ai laissé tomber mon organisme pendant tout ce temps-là. Les employés ne me voyaient plus, j'étais brûlée, je n'étais plus patiente, j'étais inexistante, j'étais un zombie. [...] Ça a été très très difficile pour nous. On a ramassé beaucoup de sous, mais ça a été une campagne de loin la plus difficile de ma vie. Le prix payé a été plus cher que ce que j'ai ramassé. Org B

(Quel est le temps de travail que vous avez investi dans la campagne?) Ça ne se compte pas ça! Ça ne peut pas se compter. Si tu comptais, ce serait impossible. Je te dirais que ça a coûté le double de ce qu'on a eu. [...] Si tu le comptais ce n'est pas rentable. Org E

Durant la campagne, il fallait trouver des fonds... Je te dirais que déjà, il manque de monde ici parce qu'on n'a pas assez de financement. On peut faire sans exagérer un 50 h semaines. Donc en plus, ça m'a donné du temps supplémentaire le soir et les fins de semaines pour faire ça [la campagne]. Org D

Le sociofinancement c'est encore plus de travail pour ce que ça rapporte. Org J

En tout 13 organismes sur 16 (81 %) ont mentionné que le rapport coût-bénéfice de leur campagne n'était pas suffisant pour justifier l'utilisation du financement participatif comme tactique financière dans le futur. Ceci reflète la mise en garde émise par plusieurs auteurs quant au fait que le financement participatif apparaît comme étant une tactique financière plus facile à déployer qu'elle ne l'est vraiment (Hui, Julie *et al.*, 2012; Onnée et Renault, 2013).



Les résultats obtenus au niveau du capital économique semblent donc indiquer que, pour une grande majorité des OBNL interrogés, le financement participatif n'est pas considéré comme une tactique financière pouvant contribuer à la sécurité financière de leur organisme. En effet, seul trois organismes sont parvenus à utiliser le capital économique de leur campagne comme levier leur permettant d'assurer en partie leur sécurité financière. Ce constat laisse donc supposer que le financement participatif est une tactique financière relevant de la stratégie de diversification financière, certes, mais qui ne contribue pas de manière significative à la sécurité financière des organismes participants et ce, malgré le fait qu'il puisse générer du capital social, symbolique et économique.

L'analyse des données présentée ici offre plusieurs constats permettant de confirmer ou d'infirmer les propositions amenées via le cadre d'analyse. Voici un court résumé de ces constats en fonction des propositions auxquelles ils sont rattachés :

**Tableau 6.5** Constats de l'analyse des données

	Proposition initiale	Constats de l'analyse des données
Capital social	<b>Proposition 1:</b> le financement participatif permet un élargissement du cercle de donateurs et donc du capital social des OBNL.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le financement participatif n'engendre pas <i>ipso facto</i> un élargissement du cercle de donateurs des OBNL.</li> </ul>
Capital symbolique	<b>Proposition 2:</b> Une campagne ayant atteint sa cible financière peut contribuer à démontrer la légitimité de l'OBNL aux yeux des donateurs et des bailleurs de fonds présents et futurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les campagnes à succès sont parvenues à générer un capital symbolique.</li> <li>Une campagne ayant échoué peut générer du capital symbolique.</li> <li>Une campagne ayant échoué peut nuire au capital symbolique de l'OBNL.</li> </ul>
Capital économique	<b>Proposition 3:</b> Le financement participatif est une tactique financière relevant de la stratégie de diversification financière permettant aux OBNL d'améliorer leur sécurité financière	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le financement participatif est tactique financière relevant de la stratégie de diversification financière.</li> <li>Il ne semble pas contribuer de manière significative à la sécurité financière des OBNL.</li> </ul>

### 6.3 Explications rivales

Les résultats obtenus et présentés dans la section précédente sont influencés par plusieurs facteurs qui peuvent teinter la compréhension du processus de création de valeur du financement participatif. Dans la présente section, un portrait détaillé des explications rivales aux trois propositions découlant du cadre d'analyse est présenté.

#### 6.3.1 Le capital social : explication rivale

Une première explication rivale est en lien avec le capital social détenu par les porteurs de projets avant la réalisation de la campagne. En effet, tel que soutenu par plusieurs auteurs, ce capital social *ex-ante* est une variable qui peut grandement influencer les résultats d'une campagne de financement participatif (Agrawal *et al.*, 2011; Dehling, 2013; Giudici *et al.*, 2013; McGowan, 2014; Read, 2013; Ryu et Young-Gul, 2014). Les résultats de cette étude ne font pas exception à la règle. En effet, l'ensemble des OBNL interrogés reconnaissent que leur capital social *précampagne* a influencé celui généré lors de la réalisation de celle-ci.

Plus particulièrement, l'analyse des données indique que plus les individus composant le réseau social d'un OBNL sont à l'aise avec le financement participatif, et accessoirement avec le don en ligne, plus le capital social *ex-ante* de l'organisme risque de contribuer à l'engouement de la campagne. En effet, quatre des cinq campagnes à succès ont indiqué détenir un capital social composé de donateurs confortables avec le don en ligne.

(Est-ce que le paiement en ligne était difficile pour les donateurs) non moi je n'ai rien entendu parlé de ça. D'ailleurs on fait beaucoup de transaction en ligne, parce qu'on vend des sapins à chaque année. Org E

(Est-ce qu'il y a une différence entre votre public en général et les donateurs de la campagne?) C'est à peu près le même public qui achète nos billets en ligne pour nos spectacles qui ont donné à la campagne. Org F

(Avez-vous eu des difficultés avec le don en ligne?) Non les gens... Personne nous a dit : « ah je ne veux pas donner en ligne. » L'autre chose c'est que notre site web a un taux de visite assez important. Et puis sur notre Facebook, on a peut-être en bout de ligne 4-5000 personnes. Après ça nous on a une liste de diffusion où on a plus de 100 000 courriels qui rentrent, ce qui n'est pas inutile dans ce genre de campagne là (rire)  
Org K

J'ai déposé mon projet et j'ai communiqué avec mon réseau d'affaires. Parce que si j'avais sollicité mon réseau en personne, j'aurais reçu des chèques. Alors que là, j'ai plutôt envoyé un courriel avec le lien [vers la campagne]. Les gens de mon réseau sont allés voir la vidéo et c'était facile de donner. Org L

Les organismes E et F semblent détenir un réseau social familier avec l'achat en ligne. La transition entre l'achat de billets et la contribution lors d'une campagne de financement participatif semble donc avoir été effectuée facilement pour leurs donateurs. Pour ce qui est de l'organisme K, leur réseau social semble déjà orbiter autour du site web et des médias sociaux de l'OBNL. Ceci peut justifier le fait que les donateurs étaient déjà relativement à l'aise avec le don en ligne. L'organisme L se distingue des autres participants dans la mesure où le réseau social mobilisé n'est pas celui de l'organisme, mais plutôt celui du responsable de la réalisation de la campagne. Tel que suggéré par la citation ci-dessus, ce responsable semble détenir un réseau d'affaires relativement confortable avec l'idée d'effectuer un don en ligne.

Contrairement aux autres organismes ayant atteint leur cible financière, l'organisme B a indiqué que son réseau n'était pas familier avec le don en ligne :

Les gens de notre entourage, eh bien les affaires sur internet, ce n'est pas super fun pour eux! Donc là, il fallait qu'ils s'inscrivent à Paypal, mais s'ils avaient déjà été inscrit à Paypal, il fallait qu'ils se rappellent de leur code, sinon il fallait qu'il taponne ça avant de retourner sur le site et puis là de faire un achat. C'était l'horreur. Les gens qui ne voulaient pas passer de temps sur Paypal là, il fallait que moi je le fasse avec eux. Donc là ils me donnaient leurs cartes de crédits et je faisais ça *live* avec eux. J'en ai passé des heures là! Org B

Malgré le fait que la campagne de l'organisme B a été un succès sur le plan financier, il n'en reste pas moins que celle-ci a été considérée comme très difficile par le responsable de la campagne. Comme le suggère la citation ci-dessus, les difficultés rencontrées par celui-ci peuvent avoir été exacerbées par le fait que les donateurs constituant le capital social de l'organisme n'étaient pas forcément confortables avec le don en ligne.

L'organisme B n'est pas le seul à avoir été confronté à certaines réticences de la part de son réseau habituel de donateurs. En effet, dix des onze OBNL dont la campagne a échoué ont affirmé que leur réseau de donateurs n'était pas à l'aise avec le financement participatif, voir le don en ligne. Voici quelques citations des participants indiquant ceci :

Au moment où on a lancé la campagne en ligne, on s'est aperçu que la plupart des bénévoles et des [clients] ne voulaient pas donner en ligne. Ne voulaient pas payer en ligne, ne voulaient pas utiliser leur carte de crédit en ligne. J'ai reçu une mer de courriels qui me demandaient de faire un formulaire physique ou bien des demandes de gens pour qu'ils viennent sur place payer et qui discutent avec moi. Org J

Pour être honnête, le fait d'avoir le sociofinancement comme ça, eh bien il y a des gens qui lisaient la page [campagne] parce qu'ils sont à l'aise avec les courriels et l'infolettre. Mais ils ne sont pas à l'aise de payer en ligne. Donc, ils me contactaient et ils faisaient le don personnellement. Org O

On sent encore un petit côté réfractaire à l'idée de payer en ligne. [...] On dirait qu'il y a vraiment une différence de culture. Je ne sais pas pourquoi... Je ne sais pas si c'est le côté « région », mais ça avait l'air d'être ben ben compliqué [d'utiliser la plateforme pour faire un don]. Je ne sais pas si c'est le nom ou bien si c'est le fait qu'il faut payer par Paypal. Mais on dirait que ça ne marchait pas. Ils ne voulaient pas aller là ils avaient un petit peu peur. Org C

La compatibilité entre le capital social *ex-ante* de l'organisme et le financement participatif consiste donc une explication rivale qui peut avoir influencé de manière non-négligeable les résultats obtenus par les participants de cette étude.

### **6.3.2 Le capital symbolique : explication rivale**

Une seconde explication rivale pouvant avoir influencé les constats présentés dans la section précédente est le niveau de capital symbolique détenu par l'organisme avant de se lancer dans la réalisation de leur campagne de financement participatif. En effet, près de la moitié (45%) des organismes ayant échoué leur campagne ont souligné que leur échec était en lien avec le degré de réputation et de légitimité de leur OBNL. En voici quelques exemples :



(Pensez-vous que le financement participatif peut être une tactique financière pour votre organisme?) Non. Parce que la notoriété de l'organisme est très très basse. Mais si par exemple, je m'appelle la Fondation Enfant Soleil ou bien la Fondation du cancer du sein et que je faisais le même projet, je suis certaine que ce serait une réussite. Tu pourrais amasser des milliers et des milliers de dollars. Plus les gens connaissent ta cause connaissent ton nom d'organisation, c'est ça qui va faire la réussite ou l'échec de la campagne. Org A

Si tu fais juste le lancer sur [la plateforme], en tout cas nous [Org D] ça n'a pas marché. Mais si tu t'appelles la Société du cancer, peut-être que oui. Mais là, à 700 amis Facebook, je ne pense pas. Org D

Ça n'a pas fonctionné pour nous autres, mais j'en ai vu des campagnes en ligne qui ont très bien fonctionné alors on ne sait jamais. (Quel type d'organisation/campagne) c'était plus des campagnes avec des causes difficiles comme le cancer ou des affaires comme ça. Org H

On aurait pu avoir un mouvement social. Mais là, on ne parle pas d'un hôpital ou d'un truc social. Nous... c'est pas glamour l'organisme J! Org J

L'inverse est tout aussi vrai. En effet, les OBNL ayant réussi à atteindre leur cible financière mentionnent le fait que leur capital symbolique *ex-ante* les a particulièrement aidé dans l'atteinte de leur objectif comme l'indique les deux passages ci-dessous :

Je pense qu'il fallait bâtir et avoir la notoriété qu'a l'[Org K] pour être capable de faire ce qu'on a fait. On aurait fait la même chose il y a trois ans et on aurait amassé 3 000\$. Dans le fond, l'idée est venue de : « bon on est peut-être rendu à avoir une notoriété assez importante pour que la population va vouloir sauver [Org K]. » Org K

À force de faire des événements, t'as une notoriété. C'est sur la légitimité, ça on l'avait acquis avant avec des bailleurs de fonds comme la caisse (Desjardins) qui nous supporte à chaque année et la ville de Québec. Je pense que depuis qu'on existe il y a une sympathie du public. C'est sûr qu'avec cette collecte de fonds, c'est là qu'on a vu que le quartier nous appuyais. Org E

Les données de cette étude semblent donc indiquer que la notoriété et la réputation d'un organisme, avant que celui-ci ne se lance dans une campagne de financement participatif, peuvent également avoir une incidence sur les résultats obtenus.



### 6.3.3 Le capital économique : explication rivale

Une troisième explication rivale qui est en lien avec la valeur économique est le fait que les plateformes de financement participatif ne semblent pas adaptées à la réalité des OBNL. En effet, 12 des 16 participants, soit 75 %, ont indiqué qu'ils trouvaient l'idée d'offrir des contreparties incompatible avec leur offre de service en tant qu'OBNL. En voici quelques exemples :

Parce qu'il fallait trouver des récompenses. Encore là, moi je voyais par exemple des gens qui faisaient du miel. Ils pouvaient donner un tablier, mais nous on est du service professionnel. Je ne peux pas donner du service! [...] J'aurais aimé organiser une campagne et recevoir les 80 000 \$, mais pas avoir à payer 45 000 \$ pour payer [les contreparties]! Ça... Ça... Ça m'a écoeuré un peu. Parce qu'au final j'ai moins de sous.  
Org B

J'avoue que je trouve ça [les contreparties] un peu infantilisant comme procédé. Et puis aussi en même temps [...] on est pas un restaurant de pizza. On ne peut pas offrir des pizzas ou des trucs qui vendent déjà. Nous ça ne se vend pas [service x]. Mais là, donner des nanannes, je trouvais que... En tout cas on essayait de faire comme les autres, mais ça ne marchait pas ben ben.  
Org N

C'est pour ça que je trouve que c'est beaucoup plus facile quand tu as un produit tangible. Parce qu'après un moment, j'ai regardé des [campagnes sur la plateforme], mais souvent, c'est que les gens vendent quelque chose. Ils ont leur projet et ensuite nous, quand on adhère, on achète. Et là, ça devient quelque chose de concret et on peut suivre la compagnie. Mais nous, ça ne tombe rien; c'est vraiment de la philanthropie point. Ce n'est pas comme ça que je trouve que le site fonctionne. Les gens ne veulent pas te donner de l'argent parce que t'as une mission qui est intéressante. Non non! Ils veulent des nouvelles technologies, des gadgets, etc.  
Org I

La notion d'offrir des contreparties est donc perçue par une majorité des participants comme étant une formule exigeante; surtout pour les organismes n'ayant pas d'objet matériel à offrir. Il est à noter que la formule des contreparties prônée par les plateformes a été décriée autant par des OBNL qui ont une approche organisationnelle marchande que traditionnelle.

Un autre élément pouvant contribuer à cette incompatibilité entre les plateformes et les OBNL semble être en lien avec le fait que les campagnes doivent servir à financer un *projet*. Or, plusieurs OBNL sont à la recherche de financement pour réaliser leur *mission* qui pourrait permettre de payer des coûts fixes ou bien des salaires qui ne sont pas financés par les autres tactiques mises de l'avant. En ce sens, sept organismes ont indiqué qu'ils auraient préféré réaliser une campagne orientée vers un financement lié à la mission plutôt qu'à un projet. Les passages ci-dessous illustrent ceci :

J'aurais aimé avoir des sous juste pour le fond de roulement. Parce que quand on est un organisme de prestation de services professionnels, le projet, c'est la prestation de services. Mais ils [plateforme] ne veulent pas ça parce qu'ils pensent que ça donne l'impression de payer des salaires. Donc moi, je suis tout le temps en train « d'inventer des projets ». L'argent va au projet, mais il ne va pas à l'organisme. Donc moi j'aurais aimé m'en aller à la [plateforme] et leur dire : « j'aurais besoin de 60 000 \$ parce que Centraide ne me le donne pas et le PESOC ne me le donne pas et puis voilà. J'interpelle les gens et le merci là. Ça va être sur notre mur des donateurs point final et faites un trait. » Org B

Moi j'aurais aimé juste faire appel à « ben vous croyez qu'il faut plus de [service de Org N], eh bien donnez-nous de l'argent et on vous donnera une tape dans le dos. » Pour moi, ça aurait plus été ce genre de personne là qu'on aurait pu aller chercher.  
Org N

Les capitaux social et symbolique *ex-ante* des OBNL étudiés ainsi que l'apparente incompatibilité entre les plateformes et les OBNL semblent donc avoir une incidence non-négligeable sur les résultats obtenus lors de l'analyse des résultats. Ces explications rivales peuvent donc être considérées comme des variables qui peuvent moduler le succès ou l'échec des campagnes.

Le tableau 6.6 met en lien ces explications avec les propositions et constats présentés précédemment :

**Tableau 6.6 Explications rivales**

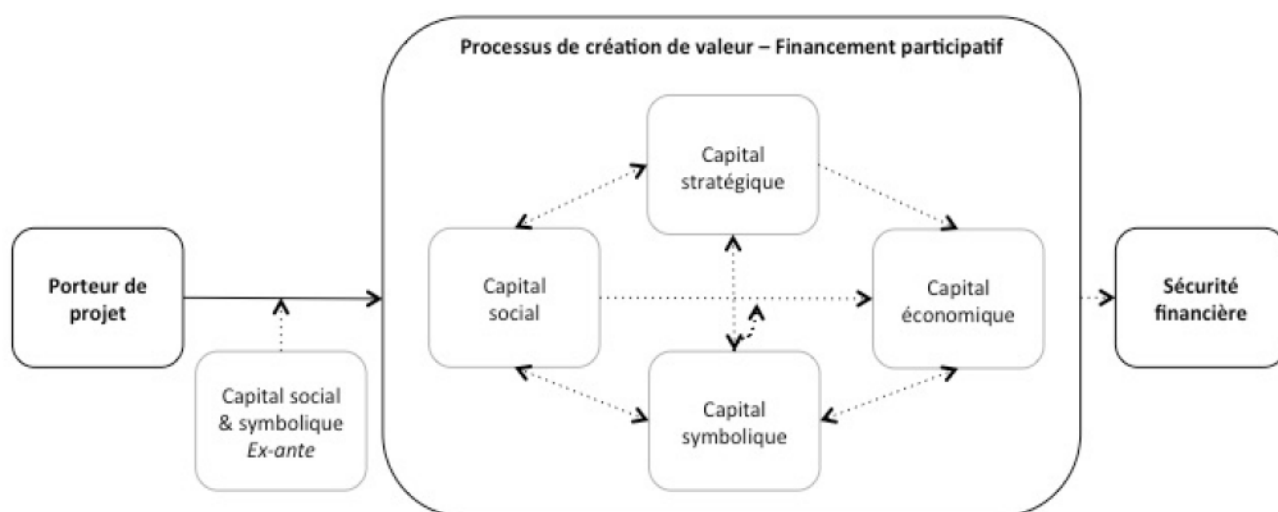
	Proposition initiale	Constats de l'analyse des données	Explications rivales
Capital social	<b>Proposition 1:</b> le financement participatif permet un élargissement du cercle de donateurs et donc du capital social des OBNL.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le financement participatif n'engendre pas <i>ipso facto</i> un élargissement du cercle de donateurs des OBNL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le capital social généré via le financement participatif semble dépendre de la nature du capital social détenu par l'OBNL avant le lancement de la campagne</li> </ul>
Capital symbolique	<b>Proposition 2:</b> Une campagne ayant atteint sa cible financière peut contribuer à démontrer la légitimité de l'OBNL aux yeux des donateurs et des bailleurs de fonds présents et futurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les campagnes à succès sont parvenues à générer un capital symbolique.</li> <li>Une campagne ayant échoué peut générer du capital symbolique.</li> <li>Une campagne ayant échoué peut affecter négativement le capital symbolique de l'OBNL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le capital symbolique généré via le financement participatif semble attribuable au capital symbolique détenu par l'OBNL avant le lancement de la campagne</li> </ul>
Capital économique	<b>Proposition 3 :</b> Le financement participatif est une tactique financière relevant de la stratégie de diversification financière permettant aux OBNL d'améliorer leur sécurité financière	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le financement participatif est une tactique financière relevant de la stratégie de diversification financière.</li> <li>Il ne semble pas contribuer de manière significative à la sécurité financière des OBNL.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les plateformes ne semblent pas tout à fait compatibles avec les OBNL. Le financement participatif, dans sa forme actuelle, ne semble donc pas offrir une contribution à la sécurité financière de ces derniers.</li> </ul>

Il existe bien entendu plusieurs autres variables telles que les compétences des porteurs de projet en gestion des réseaux sociaux (Obar *et al.*, 2012; Olsen *et al.*, 2001), l'appui des médias à la campagne, la mission de l'organisme (Davies, 2014a), et le contexte socioculturel, politique et économique qui peuvent avoir influencé les résultats obtenus par la présente étude. De plus, il est à noter que tous les OBNL participant à cette étude en étaient à leur première utilisation de la finance participative comme tactique de financement.

Or, le financement participatif étant une tactique financière relativement nouvelle pour le secteur non lucratif, il est possible que ni les porteurs de projet, ni leur réseau de donateurs n'étaient réellement familiers avec cette approche. Ceci étant dit, les trois explications rivales mises de l'avant dans cette section font particulièrement référence à des éléments pouvant être directement mis en lien avec les propositions découlant du cadre d'analyse. Il s'agit là de la principale raison pour laquelle ces trois explications ont été étoffées au détriment des autres potentielles variables énumérées précédemment et ayant pu influencer de manière plus périphérique les résultats obtenus.

À la lumière des conclusions tirées via l'analyse des données, il est possible de dresser un portrait plus juste du processus de création de valeur inhérent au financement participatif. Le graphique ci-dessous est une tentative d'illustration de ce processus.

**Figure 6.1 Processus de création de valeur du financement participatif**



Ce graphique illustre l'interrelation des différentes formes de capital qui peuvent être générés lors du processus de création de valeur du financement participatif telle que comprise à la suite de l'analyse des données de cette étude. De plus, il indique clairement le rôle modérateur que jouent les capitaux social et symbolique détenus par l'organisme *avant* que celui-ci ne se lance dans la réalisation d'une campagne de financement participatif.

## CONCLUSION

---

Tel que mentionné dans l'introduction, ce mémoire s'inscrit dans la conversation académique portant sur la *relation* entre la finance participative et les OBNL. Son objectif est de répondre à un vide laissé dans la littérature quant à l'apport réel du financement participatif en tant que tactique de financement pouvant contribuer à la sécurité financière des OBNL. En effet, cette recherche a pour but de répondre à la question suivante : **comment le financement participatif peut-il contribuer à la sécurité financière des OBNL?** Pour ce faire, une analyse du processus de création de valeur entourant l'utilisation par des OBNL de la finance participative a été effectuée. Le modèle de Lehner (2013a) inspiré des formes de capital selon la perspective sociologique de Bourdieu a été retenu comme angle d'analyse. Plus particulièrement les capitaux social, symbolique et économique ont été choisis comme éléments clés de cette étude. Chacun de ces capitaux a fait l'objet d'une proposition. Afin de confirmer ou infirmer ces propositions, 16 OBNL ayant réalisé une campagne de financement participatif au Québec ont été sélectionnés selon une logique de variation maximale. Il fut ainsi possible de tirer certains constats pouvant se rattacher aux propositions amenées.

La proposition 1 soumet l'idée que la finance participative permet l'élargissement du cercle de donateurs du porteur de projet générant de ce fait du capital social pour l'organisme. Or, les résultats obtenus dans cette analyse laissent supposer que le financement participatif n'engendre pas *ipso facto* une augmentation du capital social. Ceci peut être dû au fait que le capital social généré par une campagne dépend de la nature du capital social détenu par l'OBNL *avant* le lancement de la campagne. En effet, les résultats indiquent que plus le réseau de l'OBNL est familier avec le don en ligne, plus la campagne de cet organisme risque d'être un succès.



La proposition 2 suggère pour sa part ayant atteint sa cible financière peut contribuer à la création de capital symbolique sous la forme d'une démonstration de la légitimité de l'organisme. L'analyse des résultats semble indiquer que les campagnes à succès sont effectivement en mesure de générer ce capital. Les campagnes de financement participatif sont toutefois risquées sur le plan de la légitimité comme l'ont démontré certains OBNL participant à cette étude. Pour ces derniers, l'échec de leur campagne aura généré un capital symbolique *néгатif*, c'est-à-dire une baisse de la légitimité de l'organisme. Par ailleurs, l'ensemble des résultats obtenus au niveau de la légitimité semble être associé au capital symbolique détenu par l'OBNL *avant* que celui-ci ne lance sa campagne en ligne. Ainsi, il semblerait que plus l'OBNL détient un capital symbolique significatif avant sa campagne, plus celle-ci risque d'être un succès.

Finalement, la proposition 3 amène l'idée que le financement participatif puisse être considéré comme une tactique financière découlant de la stratégie de diversification financière permettant aux OBNL d'améliorer leur sécurité financière. Les résultats confirment que la finance participative est d'abord et avant tout une tactique de financement relevant de la stratégie de diversification financière. Cependant, celle-ci ne semble pas, dans la majorité des cas étudiés, contribuer de manière significative à la sécurité financière des OBNL et ce, même si la campagne a atteint sa cible financière. Les résultats de l'analyse laissent supposer que le financement participatif tel qu'utilisé par les OBNL est donc une tactique financière qui génère des subsides à très court terme. Cela dit, une partie de ce constat peut être attribuable au fait que les plateformes semblent ne pas être, à ce jour du moins, tout à fait compatibles avec les OBNL. Cette incompatibilité peut donc expliquer l'apport financier minime généré par les campagnes étudiées.

## **Limites**

Cette étude comporte certaines limites qu'il convient toutefois de souligner ici. La première concerne la stratégie de recherche choisie. Celle-ci repose sur l'étude de cas multiple où l'environnement géographique se limite à la province du Québec. Ce choix a permis de comparer des campagnes provenant d'un environnement similaire permettant de tirer des constats plus porteurs que si les OBNL sélectionnés provenaient de plusieurs environnements distincts. Cela dit, en choisissant 16 OBNL québécois francophone, cette recherche s'est restreinte à la réalité telle que vécue par les organismes faisant partie de cet environnement. Autrement dit, les OBNL américains ou bien canadiens (autres que ceux provenant du Québec) peuvent avoir une relation fort différente avec le financement participatif que ce qui a été illustré à travers l'analyse des cas de cette recherche. Ceci peut porter atteinte au potentiel de transférabilité de l'étude. Toutefois, les concepts de base mis de l'avant dans cette étude peuvent être réutilisés par de futures recherches afin de comparer, et ainsi d'enrichir, les résultats obtenus.

Une seconde limite est en lien avec la collecte de données. En effet, pour certains organismes l'entrevue a été effectuée près de deux ans après que la campagne de financement participatif ait été réalisée. Ce délai entre le moment de la réalisation de la campagne et celui où les porteurs de projet ont été interrogés peut avoir une incidence sur la qualité des réponses amenées par ces derniers. Le choix d'inclure ces OBNL dans la collecte de données est donc risqué dans la mesure où leurs réponses peuvent teinter les résultats obtenus. Il aurait donc été préférable d'interroger des porteurs de projet dont la campagne a été réalisée récemment.

### **Implications pratiques**

Les praticiens œuvrant au sein d'OBNL sont continuellement à la recherche de tactiques et de stratégies pouvant contribuer à la sécurité financière de leur organisme. La finance participative peut, à première vue, apparaître comme étant une voie d'avenir intéressante. Elle offre une nouvelle manière de solliciter le soutien de plusieurs contributeurs au portefeuilles varié tout en permettant de sensibiliser ces derniers à la mission de l'OBNL. De plus, cette stratégie peut permettre un élargissement du cercle de donateurs de l'organisme ainsi qu'une augmentation de la légitimité de celui-ci aux yeux des allocateurs de ressources.

Bien qu'intéressant de prime à bord, le financement participatif doit néanmoins être approché avec précaution par les OBNL. En effet, les résultats de ce mémoire indiquent que cette tactique de financement est, pour plusieurs porteurs de projet, beaucoup plus énergivore que ce qui était envisagé au début de la campagne. De plus, le financement participatif reste une pratique risquée dans la mesure où l'échec d'une campagne peut envoyer un signal aux bailleurs de fonds actuels et futurs comme quoi l'OBNL n'a pas l'appui du public. En effet, les conclusions de cette étude indiquent que cette tactique est non seulement énergivore, mais également risquée au niveau de la perte de capital symbolique résultant d'un échec de la campagne.

Cependant, l'échec d'une campagne de financement participatif n'est pas toujours synonyme d'absence de soutien. En effet, certains OBNL détiennent une clientèle ainsi qu'une banque de donateurs qui peuvent ne pas être habitués à effectuer des dons en ligne. Or, considérant que le seul moyen de démontrer l'appui à une campagne de financement participatif est en effectuant un don en ligne, leur soutien est passé sous silence. Autrement dit, le financement participatif présuppose qu'un don est égal à un vote. Ceci peut constituer une menace importante pour les OBNL. En effet, tel que vécu par deux des organismes ayant participé à cette étude, le financement participatif peut devenir une pratique obligatoire exigée par les bailleurs de fonds souhaitant valider l'appui du public aux projets qu'ils souhaitent financer.

Dans la même lignée, les conclusions de cette étude indiquent clairement que plusieurs OBNL se sont tournés vers la finance participative comme mesure de dernier recours avant de mettre fin à certain de leur service voir à mettre la clé sous la porte. Cette constatation laisse supposer un effet pervers lié à l'augmentation de l'utilisation par le secteur non lucratif du financement participatif : celui de la déresponsabilisation des bailleurs de fonds traditionnels tels que les paliers gouvernementaux.

Nonobstant ces nuances et mises en gardes importantes, il existe certaines opportunités futures pouvant influencer la manière dont la finance participative pourra être utilisée par les OBNL. D'abord, il est possible, moyennant un certain temps d'apprentissage, que les donateurs plutôt traditionnels se familiarisent avec le don en ligne et le financement participatif rendant cette stratégie davantage accessible à une plus grande diversité d'OBNL. Enfin, il n'est pas exclu que de nouvelles plateformes mieux adaptées à la réalité des OBNL voient le jour. Ceci pourrait grandement faciliter l'utilisation de cette stratégie financière par ces organismes.

En résumé, la finance participative est une tactique de financement intéressante pour les OBNL; elle détient des forces qui peuvent évoluer selon les opportunités à venir. Cela dit, elle comporte également plusieurs faiblesses pouvant s'exacerber si certaines menaces provenant de l'environnement externe se déploient. Le tableau ci-dessous reprend la forme d'une analyse de type SWOT afin d'illustrer clairement les conclusions de mémoire en lien avec la pratique :

Tableau 0.1 Analyse SWOT du financement participatif pour les OBNL

	Aidant	Nuisible
Interne	<b>Forces</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Démocratisation du don</li> <li>- Élargissement du réseau de donateurs</li> <li>- Création ou renforcement du capital symbolique favorisant l'accès à du financement futur</li> </ul>	<b>Faiblesses</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Énergivore (coût-bénéfice pas rentable)</li> <li>- Risque de perte de légitimité aux yeux des donateurs et des bailleurs de fonds si la campagne échoue</li> <li>- Non-adapté aux donateurs « traditionnels »</li> </ul>
Externe	<b>Opportunités</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Courbe d'apprentissage des donateurs</li> <li>- Émergence de plateformes plus adaptées aux OBNL</li> </ul>	<b>Menaces</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Peut contribuer au désengagement des bailleurs de fonds</li> <li>- Peut devenir un prérequis (pression coercitive) pour l'accès à du financement</li> </ul>

### Implications théoriques

La problématique à laquelle s'efforce de répondre ce mémoire apparaît pertinente d'un point de vue théorique dans la mesure où elle a permis de combler un vide dans la conversation académique portant sur le financement participatif et son rôle en tant que tactique financière pour les OBNL.

En ce sens, ce travail a rendu possible l'apport de certaines connaissances en lien avec le processus de création de valeur inhérent à la finance participative permettant de confirmer, voir enrichir, la littérature sur le sujet. Par exemple, bien que plusieurs auteurs aient indiqué que le capital symbolique pouvait être généré via le financement participatif (Meyskens et Bird, 2015; Morgan et DiGiammarino, 2014; Onnée et Renault, 2014; Pareille et Tramond, 2013), il semble qu'aucun d'entre eux n'était parvenu à identifier le fait qu'une campagne ayant échoué peut tout de même générer ce capital. De plus, la littérature sur la finance participative ne semble pas avoir adressé l'apparente incompatibilité entre la nature même des OBNL et le mode de fonctionnement des plateformes. En effet, les auteurs adressant le sujet de la relation entre les OBNL et les plateformes ont plutôt associé le manque de compétences (Obar *et al.*, 2012; Olsen *et al.*, 2001) ainsi que l'aversion au risque (McGowan, 2014; Olsen *et al.*, 2001) des OBNL comme étant les principales raisons pour lesquelles les campagnes menées par ces organismes échouaient.



Or les résultats de cette recherche indiquent que la structure même des plateformes semble plus adaptée à des campagnes d'entrepreneurs qu'à celle des OBNL. Enfin, cette étude confirme que le rapport coût-bénéfice de la finance participative fait de celle-ci une tactique risquée pour des OBNL. Ceci peut offrir une contribution à la discussion portant sur les risques de cette tactique financière telle qu'amenée entre autres par l'équipe Hui, Gerber et Greenberg (2012).

Finalement, ce mémoire offre plusieurs avenues intéressantes pour les recherches futures portant sur la relation entre les OBNL et le financement participatif. Par exemple, il serait intéressant d'étudier la portée du capital symbolique généré via le financement participatif une fois la campagne terminée. S'agit-il d'une valeur importante ayant permis aux OBNL de consolider des partenariats porteurs ou bien est-ce une valeur qui s'est essoufflée à la fin de la campagne? De plus, certaines recherches peuvent choisir d'explorer davantage l'apparente friction entre la nature des OBNL et la structure des plateformes de financement participatif afin de mieux comprendre les composantes de celles-ci qui rendent son utilisation par les OBNL plus difficile lorsque comparée à d'autres types de porteurs de projet.

## **ANNEXES**

---

## Annexe 1 – Protocole de collecte de données

<b>Question de recherche</b>				
Comment le financement participatif peut-il contribuer à la sécurité financière des OBNL?				
<b>Cadre théorique</b>		<b>Sous-question</b>	<b>Proposition</b>	<b>Indicateurs</b>
Les formes de capital	Théorie des liens faibles	Le financement participatif génère-t-il un <b>capital social</b> pouvant contribuer à la sécurité financière d'un OBNL?	Le financement participatif permet un élargissement du cercle de donateurs et donc du capital social des OBNL	Construction ou élargissement du réseau social
	Théories néo-institutionnelles	Le financement participatif génère-t-il un <b>capital symbolique</b> pouvant contribuer à la sécurité financière d'un OBNL?	Une campagne perçue comme étant un succès sur les réseaux sociaux peut contribuer à démontrer la légitimité des OBNL au yeux des donateurs et des bailleurs de fonds présents et futurs	Signaux de légitimité et de réputation
	Théorie de la dépendance aux ressources	Le financement participatif génère-t-il un <b>capital économique</b> pouvant contribuer à la sécurité financière d'un OBNL?	Le financement participatif est une stratégie de diversification financière permettant aux OBNL d'améliorer leur sécurité financière	Ressources économiques tangibles
<b>Méthodologie</b>				
<b>Stratégie de recherche</b>		Étude de cas		
<b>Champ d'analyse</b>		Variation maximale (pratiques financières, taille, secteur d'activité des OBNL)		
<b>Unité d'analyse</b>		Cas multiple (environnement : Québec, contexte : OBNL, cas : Campagne de financement participatif)		
<b>Procédure de collecte de données</b>				
<b>La campagne de financement participatif</b>				
1	Identifier les plateformes éligibles			
2	Recherche des campagnes éligibles			
<b>Les organisations</b>				
3	Identification des organisations éligibles			
4	Assurer une diversité (variation maximale)			
<b>L'entrevue</b>				
5	Identification de la personne contact pour chacun des OBNL			
6	Envoi du courriel de demande d'entrevue			
7	Relance au besoin par téléphone ou courriel			
8	Envoi de la liste des questions ainsi que du formulaire de consentement			
9	Enregistrement de l'entrevue			
10	Retranscription de l'entrevue dans la base de données brutes			
<b>Les documents</b>				
11	Recherche des publications médiatiques en lien avec la campagne de financement participatif			
12	Recherche des rapports annuels de l'organisation			
13	Recherche sur <i>Facebook</i> , <i>Twitter</i> , <i>Youtube</i> et sur le site Web de l'OBNL les mentions de la campagne			
14	Étude du contenu de la campagne tel que présenté sur la plateforme de financement participatif			
15	Demande aux participant de partager tout rapport entourant la réalisation de la campagne de financement participatif			
<b>Analyse des données</b>				
16	Création de la bibliographie annotée			
17	Codification des passages clés des transcriptions d'entrevues et de la documentation			
21	Fiche synthèse pour chacune des entrevues			
22	Première phase d'analyse			
23	Deuxième phase d'analyse			
24	Création du discours narratif			

## Annexe 2 – Courriel de sollicitation à une entrevue

Bonjour X,

Mon nom est Fannie Couture, je suis une étudiante à la maîtrise en sciences de la gestion aux HEC Montréal. Je vous écris, car je suis actuellement en train de rédiger un mémoire portant sur le financement participatif (sociofinancement) tel qu'utilisé par des organismes à but non lucratif.

Je suis à la recherche de gestionnaires ou toute personne ayant participé à la réalisation de votre campagne de financement participatif « *nom de la campagne* » propulsée par la plateforme [*nom de la plateforme*]. Voici le lien de la campagne:

[www.liendelacampagne.com](http://www.liendelacampagne.com)

Je suis particulièrement intéressée par :

1. les raisons qui ont poussées l'équipe à utiliser une campagne de financement participatif;
2. les impacts positifs, négatifs et inattendus que cette campagne ont eu pour votre organisme particulièrement au niveau de votre situation financière présente et future.

Auriez-vous un peu de temps à m'accorder pour une entrevue d'une durée d'environ 1h? Les données collectées sont strictement confidentielles et m'aideront dans la rédaction de mon mémoire (que je pourrais d'ailleurs partager avec vous)!

À noter qu'aucun membre de votre organisation ne sera avisé de votre acceptation ou refus à participer à cette recherche. De plus, votre participation à cette recherche doit être complètement volontaire.

Merci pour votre aide et au plaisir!

Fannie Couture  
Candidate à la M.Sc. Gestion - Stratégie  
fannie.couture@hec.ca

### Annexe 3 – Questionnaire d’entrevue

#### Le crowdfunding, option marginale ou voie d’avenir pour les OBNL? Entrevue par Fannie Couture

<b>Mise en contexte :</b>	
Je réalise présentement une recherche sur l’expérience vécue par des organismes à but non lucratif lors de la réalisation d’une campagne de financement participatif. Ce qui m’intéresse, c’est de comprendre :	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Les raisons qui vous ont poussées à utiliser une campagne de financement participatif</li> <li>2. Les impacts positifs, négatifs et inattendus que cette campagne ont eu pour votre organisme particulièrement au niveau de votre situation financière présente et future</li> </ol>	
<b>Indicateurs</b>	<b>Questions</b>
Portrait du gestionnaire	1. Avant de tomber dans le vif du sujet, pourriez-vous me faire un petit résumé de votre parcours professionnel en m’expliquant ce qui vous a amené à occuper votre poste actuel?
Portrait de l’OBNL	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Pouvez-vous me décrire la mission, la vision ainsi que les valeurs de votre organisation?</li> <li>3. Combien de personnes en moyenne touchez-vous grâce à vos services par année?</li> <li>4. Votre organisme couvre-t-elle un territoire précis?</li> </ol>
Portrait financier	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Quelles sont vos sources de financement?</li> <li>6. Vos sources de financement varient-elles souvent?</li> <li>7. Considérez-vous que votre organisation a une stratégie financière établie?</li> <li>8. La recherche de financement est-elle une tâche importante pour votre organisation? Pourquoi?</li> <li>9. Quel % de votre travail est dédié à la recherche de financement?</li> <li>10. Trouvez-vous que ce % est « équilibré »? Pourquoi? Si non quel % serait équilibré pour vous?</li> </ol>
Capacité financière	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. Votre organisation a-t-elle suffisamment de ressources financières afin d’être en mesure de saisir des opportunités rapidement lorsqu’elles se présentent?</li> <li>12. Votre organisation est-elle en mesure de faire face aux menaces inattendues telles que des coupures dans le financement? En général, est-ce que votre organisation a un surplus annuel?</li> </ol>
Viabilité financière	<ol style="list-style-type: none"> <li>13. Avez-vous développé des stratégies afin de faire face aux opportunités et menaces futures?</li> <li>14. Sentez-vous que votre organisation pourra faire face aux opportunités et menaces futures?</li> <li>15. Les actifs de votre organisation sont-ils grugés par l’inflation?</li> </ol>
Financement participatif	<ol style="list-style-type: none"> <li>16. Avez-vous participé à des activités de FP similaires par le passé? Si oui combien de campagnes avez-vous effectuées?</li> <li>17. Pourquoi votre équipe a-t-elle choisi de réaliser une campagne de FP?</li> <li>18. Aviez-vous certaines réticences/attentes avant de vous lancer dans une campagne? Lesquelles et pourquoi?</li> <li>19. Voyez-vous une différence entre la collecte de fonds et le FP? Pensez-vous que le FP a une valeur ajoutée?</li> <li>20. Pouvez-vous me raconter le déroulement de la campagne et ce que vous en avez retenu?</li> <li>21. Combien de personnes de votre équipe ont été impliquées dans la réalisation de la campagne? Quel était leur rôle?</li> </ol>



Type de plateforme	23. Quel est le nom de la plateforme que vous avez utilisée pour votre campagne? 24. Savez-vous à quel modèle de FP cette plateforme correspond? 25. Pourquoi avez-vous choisi ce modèle? 26. Avez-vous « promis » quelque chose aux donateurs en échange de leur contribution? Pourquoi?
Construction ou élargissement du réseau social	27. Environ combien d'individus font parti du réseau de contacts de l'organisation? 28. D'après vous, combien de personnes déjà sensibilisées à votre cause se sont mobilisés autour de la campagne en diffusant l'information auprès de leurs proches? 29. Pensez-vous que votre réseau s'est élargit grâce à votre campagne? 30. Pensez-vous que les donateurs connaissent mieux votre organisme depuis leur contribution à la campagne? 31. Pensez-vous que le profil du donateur d'une campagne de FP est différent du donateur « traditionnel » (celui qui ne donne pas via une campagne FP)? 32. Le niveau d'engagement de ce donateur est-t-il différent? Si oui en quoi l'est-il et pourquoi selon vous
Signaux de légitimité & de réputation	33. Considérez-vous que les donateurs ont bien contribué/participé à l'engouement de la campagne? Autrement dit ont-ils diffusé votre campagne sur leur réseau social? 34. Pensez-vous que votre campagne peut servir de démonstration de votre expertise aux yeux des bailleurs de fonds ou donateurs actuels et futurs?
Ressources économiques tangibles	35. Combien d'argent avez-vous amassé avec votre campagne 36. Ce montant est-il significatif pour votre OBNL au niveau financier? Vous permet-il d'assurer une certaine sécurité financière? 37. Pensez-vous que l'énergie en temps, en ressources et en argent que vous y avez investie était bénéfique pour votre organisation? 38. Quel est selon vous le niveau d'importance que vous accordez au financement participatif comme stratégie financière pour votre organisme?
Coopération, (mention du capital stratégique)	39. Est-ce que votre campagne a fait en sorte que certains acteurs politiques se sont intéressés à votre organisme? 40. Est-ce que certains autres organismes ou entreprises se sont ralliés à votre cause grâce à votre campagne de financement participatif?
Leçons apprises (mention du capital culturel)	41. Si vous aviez à effectuer une nouvelle campagne de financement participatif, y aurait-il des choses que vous feriez différemment? 42. Est-ce que vous recommanderiez l'utilisation du FP à d'autres organismes à but non lucratif? 43. Selon vous, est-ce qu'une équipe qui veut réaliser une campagne de FP doit avoir certaines compétences? Lesquelles? 44. Avez-vous d'autres commentaires en lien avec votre expérience dans la réalisation de la campagne que vous souhaiteriez me partager?

Proposition du cadre d'analyse	Questions spécifiques	Chevauchement
P1 (capital social)	27, 28, 29, 30, 31, 32	5 à 22
P2 (capital symbolique)	33, 34	39 à 42
P3 (capital économique)	35, 36, 37, 38	

Niveau	Description	Questions
1	Questions en lien avec les caractéristiques de l'interviewé	1
2	Questions en lien avec le cas individuel	2-16
3	Questions demandées portant sur les résultats des multiples cas	27-40
4	Questions en lien avec l'ensemble de l'étude	21
5	Questions normatives portant sur les recommandations et les conclusions allant au-delà de l'étude en question	41-44

Source : (Yin, 2003)

## Annexe 4 – Détails des entretiens effectués

ORG	Campagne réussie?	Siège social de l'ORG	Territoire couvert	Titre du répondant	Date de l'entrevue	Durée de l'entrevue
A	Non	Montréal	Canada et international	Coordonnatrice	11 mai 2015	26:10
B	Oui	Ville de Québec	Canada et international	Directrice générale	15 juin 2015	58:58
C	Non	Salaberry-de-Valleyfield	Valleyfield	Directrice générale par intérim	17 octobre 2015	1:01:45
D	Non	Longueuil	Montérégie	Directrice générale	20 octobre 2015	48:02
E	Oui	Limoilou	Limoilou	Coordonnateur et cofondateur	21 octobre 2015	55:38
F	Oui	Montréal	Canada et international	Fondateur, Directeur général	21 octobre 2015	35:45
G	Non	Montréal	Verdun	Chargée aux communications	22 octobre 2015	60:15
H	Non	Kahnawake	Québec	Coordonnatrice projets spéciaux	2 novembre 2015	22:32
I	Non	Ville Mont-Royal	Canada et international	Directrice générale	2 novembre 2015	52:11
J	Non	Montréal	Québec	Président	11 novembre 2015	1 :00:35
K	Oui	Laval	Québec	Président	16 novembre 2015	42:30
L	Oui	Ville de Québec	Ville de Québec	Ambassadrice et membre du CA	11 décembre 2015	42 :17
M	Non	Saint-Georges	Beauce-Etchemin	Directrice générale	17 novembre 2015	25:07
N	Non	Ville de Québec	Ville de Québec et environs	Directrice administrative	16 novembre 2015	32:00
O	Non	Laval	Canada	Directeur	11 décembre 2015	42 :30
P	Non	Montréal	Québec	Coordonnatrice	21 janvier 2016	50 :50

## LEXIQUE

---

**Approche organisationnelle traditionnelle** : OBNL dont les stratégies et pratiques relèvent davantage du secteur public. Il s'agit d'organismes de petite taille qui reposent sur les valeurs de volontariat, d'entraide, d'altruisme et de collectivisme. (Brainard et Siplon, 2004; Bush, 1992)

**Approche organisationnelle marchande** : OBNL dont les stratégies et pratiques relèvent davantage du secteur privé. Il s'agit d'organismes de plus grande taille qui reposent sur les valeurs d'efficacité, de rentabilité et de compétitivité. (Brainard et Siplon, 2004; Bush, 1992)

**Stratégie financière**: approche méthodique et institutionnalisée entourant la construction d'une base de revenus fiable visant à soutenir les programmes et services de base d'une organisation. (Kim *et al.*, 2011)

**Tactique financière** : relatif aux moyens ou actions employés afin de réaliser la stratégie financière de l'organisme.

**Sécurité financière**: habileté pour une organisation de se maintenir à travers le temps tout en gardant un équilibre entre sa capacité et sa viabilité financière. (Bowman, 2011; Sontag-Padilla *et al.*, 2012a; Weerawardena *et al.*, 2010)

**Précarité financière** : organisme n'ayant pas de capacité ni de viabilité financière à court ou à long terme et dont la survie est menacée. (Bowman, 2011)

## BIBLIOGRAPHIE

---

- Crescendo*, Fundo.ca. Récupéré le 21 juillet 2015 de <https://fundo.ca/fr/projects/284>
- Section 501 (c)(3) Organizations*, Internal Revenue Code. Récupéré le 26 mai 2015 de [http://www.irs.gov/publications/p557/ch03.html - d0e3840](http://www.irs.gov/publications/p557/ch03.html-d0e3840)
- (2002). *Slacktivism*, Word Spy. Récupéré le 3 juin 2015 de <http://wordspy.com/index.php?word=slacktivism>
- (2012). *ShareCraft 2012 - Save the Children East Africa*, Save the Children. Récupéré le 10 janvier 2014 de <https://fundrazr.com/campaigns/3HjO2>
- (2013). *Not for profit corporations - non profit organizations*, USA corporate services inc. Récupéré le 28 mai 2015 de <http://www.usa-corporate.com/business-start-up-resources/nonprofit-corporations-exempt-organizations-not-for-profit/>
- (2015a). *Our Rules*, Kickstarter inc. Récupéré le 22 juillet 2015 de <https://www.kickstarter.com/rules>
- (2015b). *Registraire des entreprises du Québec*. Récupéré le 26 septembre 2015 de <http://www.registreentreprises.gouv.qc.ca/fr/default.aspx>
- Agence du revenu du Canada (2012). *Organisme sans but lucratif*, Gouvernement du Canada. Récupéré le 26 mai 2015 de <http://www.cra-arc.gc.ca/tx/nnprft/menu-fra.html>
- Agrawal, Ajay, Christian Catalini et Avi Goldfarb (2011). *The geography of crowdfunding*, National bureau of economic research.
- Alois, JD (2014). *Crowdfunding 101: Kickstarter & Indiegogo (Infographic)*, Crowdfund Insider. Récupéré le 6 juillet 2015 de <http://www.crowdfundinsider.com/2014/08/47987-crowdfunding-101-kickstarter-indiegogo-infographic/>
- Andersen, Katya (2006). « The young and the generous: a study of \$100 million in on-line giving », *Network for Good*, vol. 2015, p. 15.
- Anheier, Helmut (2014). « Managing nonprofit organizations », dans *Nonprofit organizations, theory, management, policy*, 2<sup>e</sup> éd, New York, Éditions Routledge, p. 269-429.
- Austad, Vicki (2004). « Real estate as a strategy for nonprofit sustainability », *Makingwaves*, vol. 15, no 3.
- Battilna, Julie, Matthew Lee, John Walker, *et al.* (2012). « In search of the hybrid model », *Stanford Social Innovation Review*, vol. 10, p. 49-55.
- Bégin, Lucie (2000). *L'allocation des ressources dans une organisation communautaire: le cas de Centraide du Grand Montréal*, PHD, Montreal, HEC, 655 p.



- Belleflamme, Paul, Thomas Lambert et Armin Schwinbacher (2014). « Crowdfunding: tapping the right crowd », *Journal of Business Venturing*, vol. 29, no 5, p. 585-609.
- Bertrand, Christine (2004). *La gouvernance dans les organismes à but non lucratif: trois études de cas*.
- Best, Jason, Sherwood Neiss, Richard Swart, *et al.* (2013). *Crowdfunding's potential for the developing world*, Washington, Information for Development Program (infoDev), 103 p.
- Bhatt, Punita et Levent Altinay (2013). « How social capital is leveraged in social innovations under resource constraints? », *Management Decision*, vol. 51, no 9, p. 1772-1792.
- Blackwood, Amy, Katie De Roeger et Sarah Pettijohn (2012). *The nonprofit almanac*, Urban Institute Press, 273 p.
- Bourdieu, Pierre (1986). « The forms of capital », *Cultural theory: An anthology*, p. 81-93.
- Bowman, Woods (2011). « Financial capacity and sustainability of ordinary nonprofits », *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 22, no 1, p. 37-51.
- Brainard, Lori et Patricia Siplon (2004). « Toward nonprofit organization reform in the voluntary spirit: lessons from the internet », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 33, no 3, p. 435-457.
- Burtch, Gordon, Anindya Ghose et Sunil Wattal (2012). « An empirical examination of the antecedents and consequences of investment patterns in crowd-funded markets », *Information Systems Research, Forthcoming*.
- Bush, Richard (1992). « Survival of the nonprofit spirit in a for-profit world », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 21, no 24, p. 391-410.
- Bussi eres, Denis, Sébastien Chartrand, Guy Cucumel, *et al.* (2006). *The nonprofit and voluntary sector in Quebec*, Toronto, Imagine Canada, 78 p.
- Canada, Agence du revenu du (2012). *Organisme de bienfaisance enregistr e ou organisme sans but lucratif?*, Gouvernement du Canada. Récupéré le 26 mai 2015 de <http://www.cra-arc.gc.ca/chrts-gvng/chrts/pplyng/rgstrtn/rght-fra.html>
- Carroll, Deborah et Keely Stater (2009). « Revenue diversification in nonprofit organizations: Does it lead to financial stability », *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 19, no 4, p. 947-966.
- CDR Lanaudière (2015). *Les CJS, l'expérience estivale à vivre!* Récupéré le 21 juillet 2015 de <https://fundo.ca/en/projects/390/supporters>
- Chetkovich, Carol et Peter Frumkin (2003). « Balancing margin and mission: nonprofit competition in charitable versus fee-based programs », *Administration & Society*, vol. 35, no 5, p. 564-596.
- Close-Up Media Inc (2013). *Massolution releases 2013 crowdfunding industry report*, Close-Up Media, Inc. Récupéré le 21 juillet 2015 de <http://closeupmedia.com/services/Massolution-Releases-2013-Crowdfunding-Industry-Report.html>



- Cloutier, Charlotte (2009). *Managing opportunity, managing power and managing difference: how nonprofits strategically manage their relations with funders*, PHD, Montréal, HEC Montréal, 242 p.
- Courtney, Roger (2002). *Strategic management for nonprofit organizations*, Londre, Routledge.
- Crowdsourcing.org (2015). *Global crowdfunding market to reach \$34.4B in 2015, predicts Massolution's 2015CF Industry Report* Crowdsourcing.org. Récupéré le 3 juin 2015 de <http://www.crowdsourcing.org/editorial/global-crowdfunding-market-to-reach-344b-in-2015-predicts-massolutions-2015cf-industry-report/45376>
- Cumming, Douglas, Gael Leboeuf et Armin Schwienbacher (2014). « Crowdfunding models: keep-ti-all vs. all-or-nothing », *SSRN Working Paper*, p. 1-33.
- Davies, Rodrigo (2014a). « Civic crowdfunding: participatory communities, entrepreneurs and the political economy of place », *Entrepreneurs and the Political Economy of Place (May 9, 2014)*.
- Davies, Rodrigo (2014b). « Three provocations for civic crowdfunding », *Information, Communication & Society*, vol. 18, no 3, p. 342-355.
- Dees, Gregory (2007). « Taking social entrepreneurship seriously », *Transaction social science and modern society*, vol. 44, no 3, p. 24-31.
- Dees, Gregory et Beth Anderson (2003). « Sector bending: blurring the lines between nonprofit and for-profit », *Society*, vol. 40, no 4, p. 16-27.
- Dehling, Sebastian (2013). *Crowdfunding: a multifaceted phenomenon*, Masters in Business Administration, Netherlands, University of Twente, 43 p.
- Depelteau, Julie, Francis Fortier et Guillaume Hébert (2013). *Les organismes communautaires au Québec: financement et évolution des pratiques*, Cahier de recherche no 978-2-923011-28-8, Montréal, Institut de recherche et d'information socio-économiques 40 p.
- DiMaggio, Paul et Walter Powell (1983). « The iron cage revisited », *American Sociological Association*, vol. 48, no 2, p. 147-160.
- Dolnicar, Sara, Helen Irvine et Katie Lazarevski (2008). « Mission or money? Competitive challenges facing public sector nonprofit organisations in an institutionalised environment », *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, vol. 13, no 2, p. 107-117.
- Doom, Jeroen Van (2010). *Believer FAQ*, Sellaband. Récupéré le 28 juillet 2015 de <http://support.sellaband.com/entries/168648-believers-f-a-q>
- Dorado, Silvia et Marc Ventresca (2013). « Crescive entrepreneurship in complex social problems: institutional conditions for entrepreneurial engagement », *Journal of business venturing*, vol. 28, no 1, p. 69-82.
- Druide (2006). *Enquête linguistique: OSBL, OBNL et Associés*, Druide. Récupéré le 26 mai 2015 de <http://www.druide.com/enquetes/osbl-obnl-et-associ%C3%A9s>
- Eikenberry, Angela (2009). « Refusing the market a democratic discourse for voluntary and nonprofit organizations », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 38, p. 582-596.

- Eikenberry, Angela et Jodie Kliver (2004). « The marketization of the Nonprofit Sector: Civil Society at Risk? », *Public Administration Review*, vol. 64, no 2, p. 132-140.
- Escobar, Julio et Alfonso Gutiérrez (2011). « Social economy and the fourth sector, base and protagonist of social innovation », *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, no 73, p. 33-60.
- Fisk, Raymond, Andrea Ordanini, Lucia Miceli, *et al.* (2011). « Crowd - funding: transforming customers into investors through innovative service platforms », *Journal of Service Management*, vol. 22, no 4, p. 443-470.
- Foa, Edna et Uriel Foa (1980). « Resource theory », dans *Social exchange*, Springer, p. 77-94.
- Fonds des médias du Canada (2015). *Types de plateformes de financement participatif*, Canadian Media Fund. Récupéré le 9 juillet 2015 de [http://crowdfunding.cmf-fmc.ca/fr/facts\\_and\\_stats/types-of-crowdfunding-platforms](http://crowdfunding.cmf-fmc.ca/fr/facts_and_stats/types-of-crowdfunding-platforms)
- Foster, William et Gail Fine (2007). « How nonprofits get really big », *Stanford Social Innovation Review*.
- Foster, William, Peter Kim et Barbara Christiansen (2009). « Ten Funding Models », *Stanford Social Innovation review*, vol. Spring, p. 32-39.
- Froelich, Karen (1999). « Diversification of revenue strategies: evolving resource dependence in nonprofit organizations », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 28, no 3, p. 246-268.
- Frumkin, Peter (2002). *On being nonprofit: a conceptual and policy primer*, Boston, First Harvard University Press.
- Frye, Brian (2014). « Solving charity failures », *Oregon Law Review*, vol. 93, no 1.
- Fund, Canadian Media (2015). *Crowdfunding in a Canadian context*, Canadian Media Fund. Récupéré le 27 septembre 2015 de <http://crowdfunding.cmf-fmc.ca/>
- Gilmore, Scott (2014). *Why the ice bucket challenge is bad for you*, Maclean's. Récupéré le 23 février 2014 de <http://www.macleans.ca/society/health/why-the-ice-bucket-challenge-is-bad-for-you/>
- Giudici, Giancarlo, Massimiliano Guerini et Cristina Rossi Lamastra (2013). « Why crowdfunding projects can succeed: the role of proponents' individual and territorial social capital », *Available at SSRN 2255944*.
- Goecks, Jeremy, Amy Volda, Stephen Volda, *et al.* (2008). « Charitable technologies: opportunities for collaborative computing in nonprofit fundraising », communication présentée au *CSCW08 conference on computer supported cooperative work*, San Diego, Californie.
- Gouvernement du Canada (2015). *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif*.
- Granovetter, Mark (1973). « The strength of weak ties », *American Journal of Sociology*, vol. 78, no 6, p. 1360-1380.

- Greenberg, Michael D. et Elizabeth M. Gerber (2014). « Learning to fail: experiencing public failure online through crowdfunding », communication présentée au *SIGCHI conference on human factors in computing systems*, Toronto, Canada.
- Greenberg, Michael, Julie Hui et Elizabeth Gerber (2013). « Crowdfunding: a resource exchange perspective », communication présentée au *CHI'13 Extended Abstracts on Human Factors in Computing Systems*,
- Grimsey, Darrin et Mervyn Lewis (2007). *Public private partnerships: The worldwide revolution in infrastructure provision and project finance*, Edward Elgar Publishing.
- Groen, Aard, Ingrid Wakkee et Petra De Weerd-Nederhof (2008). « Managing tensions in a high-tech start-up an innovation journey in social system perspective », *International small business journal*, vol. 26, no 1, p. 57-81.
- Guay, Jean-Herman (2015). *État-providence*, Université de Sherbrooke. Récupéré le 29 avril 2016 de <http://perspective.usherbrooke.ca/bilan/servlet/BMDictionnaire?iddictionnaire=1694>
- Hafsi, Taïeb et Howard Thomas (2005). « Strategic management and change in high dependency environments: the case of a philanthropic organization », *VOLUNTAS: International journal of voluntary and nonprofit organizations*, vol. 16, no 4, p. 329-351.
- Hall, Michael, Cathy Barr, M Easwaramoorthy, et al. (2005a). *The canadian nonprofit and voluntary sector in comparative perspective*, Toronto, Ontario, Imagine Canada, 39 p.
- Hall, Michael, Margaret De Wit, David Lasby, et al. (2005b). « Cornerstones of community: Highlights of the national survey of nonprofit and voluntary organizations », *Statistique Canada*, no 61-533-XIE, p. 81.
- Hansmann, Henry (1980). « The role of nonprofit enterprise », *Yale law journal*, vol. 89, no 5, p. 835-901.
- Hemer, Joachim (2011). « Snapshot on crowdfunding », *Working Papers Firms and Region*, no R2, p. 40.
- Hui, Julie, Elizabeth Gerber et Mike Greenberg (2012). « Easy-money? The demands of crowdfunding work », *Segal Design Institute*, no 4.
- Hui, Julie S, Michael Greenberg et Elizabeth Gerber (2014). « Understanding the role of community in crowdfunding work », communication présentée au *Computer supported cooperative work & social computing*, Baltimore.
- Hurff, Scott (2007). *Amazon flexible payments services API launched today*, Channeladvisor. Récupéré le 6 juillet 2015 de <http://www.channeladvisor.com/blog/?pn=industry-trends/amazon-flexible-payment-services-api-launched-today>
- Indiegogo (2015). *How it Works*, Indiegogo. Récupéré le 28 juillet 2015 de <https://www.indiegogo.com/learn-how-to-raise-money-for-a-campaign>
- Jardonnet, Emmanuelle (2015). *De JR à Francis Lalanne, quand le recours au crowdfunding passe mal*, Le Monde.fr. Récupéré le 21 juillet 2015 de <http://www.lemonde.fr/culture/article/2015/06/18/maladresse->



- [indecence-quand-le-recours-au-crowdfunding-par-des-stars-passe-mal-4657245-3246.html](http://www.indecence-quand-le-recours-au-crowdfunding-par-des-stars-passe-mal-4657245-3246.html)
- Jetté, Christian (2008). *Les organismes communautaires et la transformation de l'État-providence: trois décennies de coconstruction des politiques publiques dans le domaine de la santé et des services sociaux*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Jones, Marshall (2007). « The multiple sources of mission drift », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 36, no 2, p. 299.
- Kim, Peter, Gail Perreault et William Foster (2011). « Finding your funding model », *Stanford Social Innovation review*, p. 37-41.
- Kingma, Bruce (1993). « Portfolio theory and nonprofit financial stability », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 22, no 2, p. 105-119.
- Kirsner, Scott (2010). *Born in Boston, Growing in Calif.*, Boston.com. Récupéré le 6 juillet 2015 de
- Klausen, Kurt Klaudi (1995). « On the malfunction of the generic approach in small voluntary associations », *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 5, no 3, p. 275-290.
- Lambert, Thomas et Armin Schwienbacher (2010). « An empirical analysis of crowdfunding », *SSRN electronic journal*, no 1578175, p. 1-23.
- Lee, Sang-Heui, David DeWester et So Ra Park (2008). « Web 2.0 and opportunities for small businesses », *Service Business*, vol. 2, no 4, p. 335-345.
- Legal Information Institute *Non-profit organizations*, Cornell University Law School. Récupéré le 26 mai 2015 de
- Lehner, Othmar (2013a). « The formation and interplay of social capital in the ORFE processes of crowd funded social ventures », communication présentée au *10th STERN Conference papers*, September 01 2013, New York. Récupéré de [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2402649](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2402649)
- Lehner, Othmar M. (2013b). « Crowdfunding social ventures: a model and research agenda », *Venture Capital*, vol. 15, no 4, p. 289-311.
- Les invités de Mediapart (2015). *Sandale théâtral: quand l'État se désengage de l'action sociale et culturelle*, Mediapart. Récupéré le 22 juillet 2015 de <http://blogs.mediapart.fr/edition/les-invites-de-mediapart/article/140415/scandale-theatral-quand-letat-se-desengage-de-laction-sociale-et-culturelle>
- Lincoln, Yvonna et Egon Guba (1985). *Naturalistic inquiry*, vol. 75, Sage.
- Loh, Jason (2013). « Inquiry into issues of trustworthiness and quality in narrative studies: A perspective », *The Qualitative Report*, vol. 18, no 33, p. 1-15.
- Maalaoui, Adnane et Pierre Conreaux (2014). *Crowdfunding: les clés du financement participatif*, Paris, Éditions Ellipses.
- Macht, Stephanie et Jamie Weatherston (2014). « The benefits of online crowdfunding for fund - seeking business ventures », *Strategic Change*, vol. 23, no 1 - 2, p. 1-14.
- Mansfield, Heather (2014). *Mobile for good: a how-to fundraising guide for nonprofits*, États-Unis, McGraw Hill Professional, 244 p.

- McGowan, Megan (2014). « Crowdfunding and nonprofits: creating successful campaigns », *Elon University*.
- Merkel, Cecelia, Umer Farooq, Lu Xiao, *et al.* (2007). « Managing technology use and learning in nonprofit community organizations: methodological challenges and opportunities », communication présentée au *Computer human interaction for the management of information technology*,
- Metzler, Tobias (2011). « Venture financing by crowdfunding », communication présentée au *Seminar in Finance and Management Accounting*, Munich.
- Meyer, John et Brian Rowan (1977). « Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony », *American journal of sociology*, p. 340-363.
- Meyskens, Moriah et Lacy Bird (2015). « Crowdfunding and value creation », *Entrepreneurship Research Journal*, vol. 5, no 2, p. 155-166.
- Mitchell, George (2012). « Strategic responses to resource dependence among transnational NGOs registered in the United States », *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, vol. 25, no 1, p. 67-91.
- Mollick, Ethan (2014). « The dynamics of crowdfunding: An exploratory study », *Journal of Business Venturing*, vol. 29, no 1, p. 1-16.
- Moore, Michele-Lee et Frances Westley (2011). « Surmountable chasms: networks and social innovation dor resilient systems », *Ecology and Society*, vol. 16, no 1.
- Morgan, Erin et Breanna DiGiammarino (2014). *Crowdfunding for nonprofits*, Stanford Social Innovation Review. Récupéré le 9 juillet 2015 de [http://www.ssireview.org/blog/entry/crowdfunding\\_for\\_nonprofits\\_-\\_bio-footer](http://www.ssireview.org/blog/entry/crowdfunding_for_nonprofits_-_bio-footer)
- Morozov, Evgeny (2009a). *Brave new world of Slacktivism*, Foreign Policy. Récupéré le 23 février 2015 de <http://www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=104302141>
- Morozov, Evgeny (2009b). *From slacktivism to activism*, Foreign Policy. Récupéré le 23 février 2015 de <http://foreignpolicy.com/2009/09/05/from-slacktivism-to-activism/>
- Murray, Victor (2006). *The management of nonprofit and charitable organizations in Canada*, Canada, LexisNexis Butterworths, 510 p.
- Musser, John et Tim O'Reilly (2006). *Web 2.0: principles and best practices*, Sebastopol, Californie, O'Reilly Media Inc.
- Obar, Jonathan (2014). « Canadian advocacy 2.0: an analysis of social media adoption and perceived affordances by advocacy groups looking to advance activism in Canada », *Canadian Journal of Communication*, vol. 39, p. 211-233.
- Obar, Jonathan, Paul Zube et Clifford Lampe (2012). « Advocacy 2.0: an analysis of how advocacy groups in the United States perceive and use social media as tools for facilitating civic engagement and collective action », *Journal of Information Policy*, vol. 2, p. 1-25.



- Olsen, Merritt, Mary Liz Keevers, John Paul, *et al.* (2001). « E-relationship development strategy for the nonprofit fundraising professional », *International Journal of Nonprofit Voluntary Sector*, no 4, p. 364-373.
- Onnée, Stéphane et Sophie Renault (2013). « Le financement participatif : atouts, risques et conditions de succès », *Gestion*, vol. 38, no 3, p. 54.
- Onnée, Stéphane et Sophie Renault (2014). « Crowdfunding: vers une compréhension du rôle joué par la foule », *Management & Avenir*, vol. 74, no 8, p. 117-133.
- Pareille, M Xavier et François-Xavier Tramond (2013). *Crowdfunding: Les ambiguïtés d'un modèle au cœur d'une économie culturelle en mouvement*, Toulouse, Institut d'études politiques de Toulouse, 78 p.
- Patton, Michael Quinn (2002). *Qualitative evaluation and research methods*, 3<sup>e</sup> éd., Thousand Oaks, SAGE Publications, inc, 598 p.
- Patton, Michael Quinn (2005). *Qualitative research*, Wiley Online Library.
- Pfeffer, Jeffrey (2003). « Introduction to the classic edition », dans *The external control of organizations: a resource dependence perspective*, New York, Stanford University Press, p. 300.
- Pfeffer, Jeffrey et Gerald Salancik (1978). *The external control of organizations: a resource dependence perspective*, New York, Stanford Business Classics.
- Pitschner, Stefan et Sebastian Pitschner-Finn (2014). « Non-profit differentials in crowd-based financing: evidence from 50,000 campaigns », *Economics Letters*, vol. 123, no 3, p. 391-394.
- Powell, Walter et Richard Steinberg (2006). *The nonprofit sector: A research handbook*, Yale University Press.
- Read, Andy (2013). *Crowdfunding: an empirical and theoretical model of non-profit support*, University of Puget Sound, 23 p.
- Rouleau, Linda (2011). *Les théories des organisations*, 2<sup>e</sup> éd., Québec, Presses Université Québec, 292 p.
- Rouquet, Aurélien, Fanny Reniou et Kiane Goudarzi (2013). « Le client acteur de l'organisation: enjeux et perspectives pour les sciences de gestion », *Revue française de gestion*, vol. 5, p. 85-98.
- Ryu, Sunghan et Kim Young-Gul (2014). « Dynamics of crowdfunding platforms : crowdfunding participation model development and empirical analysis », *SSRN working paper series*, p. 1-61.
- Salamon, Lester (1993). « The marketization of welfare: changing nonprofit and for-profit roles in the American welfare state », *Social Service Review*, vol. 67, no 1, p. 16-39.
- Salamon, Lester (1999). « The nonprofit sector at a crossroads: the case of America », *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, vol. 10, no 1, p. 5-23.
- Salamon, Lester (2002). « The resilient sector: the state of nonprofit America », dans *State of nonprofit in America*, Washington D.C., Brookings Institution Press, p. 3-65.
- Salamon, Lester (2012). *The state of nonprofit America*, Brookings Institution Press.

- Sanders, Matthew (2012). « Theorizing nonprofit organizations as contradictory enterprises: understanding the inherent tensions of nonprofit marketization », *Management Communication Quarterly*, vol. 26, no 1, p. 179-185.
- Sanders, Matthew (2013). « Being nonprofit-like in a market economy: understanding the mission-market tension in nonprofit organizing », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 44, no 2, p. 205-222.
- Sanders, Matthew et John McClellan (2012). « Being business-like while pursuing a social mission: Acknowledging the inherent tensions in US nonprofit organizing », *Organization*, vol. 21, no 1, p. 68-89.
- Sanyal, Bishwapriya (1997). « NGO's self-defeating quest for autonomy », *American Academy of Political and Social Science*, vol. 554, p. 21-32.
- Scott, Richard (1987). « The adolescence of institutional theory », *Administrative science quarterly*, p. 493-511.
- Seay, Laura (2014). *Does slacktivism work?*, The Washington Post. Récupéré le 23 février 2015 de <http://www.washingtonpost.com/blogs/monkey-cage/wp/2014/03/12/does-slacktivism-work/>
- Shenton, Andrew (2004). « Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects », *Education for information*, vol. 22, no 2, p. 63-75.
- Smith, Brett, Maria Cronley et Terri Barr (2012). « Funding implications of social enterprise: the role of mission consistency, entrepreneurial competence, and attitude toward social enterprise on donor behavior », *Journal of Public Policy & Marketing*, vol. 31, no 1, p. 142-157.
- Smith, David (1997). « The rest of the nonprofit sector: Grassroots associations as the dark matter ignored in prevailing "flat earth" maps of the sector », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 26, no 2, p. 114-131.
- Solender, Eliza (1997). « Planning for non-profit real estate differs from business world », vol. 28, p. 32.
- Sontag-Padilla, Lisa, B Lynette Staplefoote et Kristy Gonzalez Morganti (2012a). « Financial Sustainability for Nonprofit Organizations ».
- Sontag-Padilla, Lisa, Lynette Staplefoote et Kristy Gonzalez Morganti (2012b). *Financial sustainability for nonprofit organizations: a review of literature*, Santa-Monica, California, Rand Corporation, 46 p.
- Spacehive (2011). *Find out how it works*, Spacehice. Récupéré le 28 juillet 2015 de <https://spacehive.com/Home/HowItWorks>
- Stecker, Michelle (2014). « Revolutionizing the nonprofit sector through social entrepreneurship », *Journal of Economic Issues*, vol. 48, no 2, p. 349-358.
- Stiver, A., L. Barroca, S. Minocha, et al. (2014). « Civic crowdfunding research: Challenges, opportunities, and future agenda », *New Media & Society*, vol. 17, no 2, p. 249-271.
- Tarteret, Olympe (2014). *La dynamique du crowdfunding: revue critique de la littérature et facteurs du succès d'une collecte*, Master, Paris, Université de Paris, 62 p.

- Tuckman, Howard et Cyril Chang (1991). « A methodology for measuring the financial vulnerability of charitable nonprofit organizations », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 20, no 4, p. 445-460.
- Turcotte, Martin (2015). « Volunteering and charitable giving in Canada », *Women*, vol. 164, no 153, p. 168-168.
- Valanciene, Loreta et Sima Jegeleviciute (2013). « Valuation of crowdfunding: benefits and drawbacks », *Economics and Management*, vol. 18, no 1, p. 39-48.
- Van Til, Jon (2000). *Growing civil society: from nonprofit sector to third space*, Bloomington, Indiana, Indiana University Press.
- Verbruggen, Sandra, Johan Christiaens et Koen Milis (2010). « Can resource dependence and coercive isomorphism explain nonprofit organizations' compliance With reporting standards? », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 40, no 1, p. 5-32.
- Waters, Richard (2007). « Nonprofit organizations' use of the internet: A content analysis of communication trends on the internet sites of the philanthropy 400 », *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 18, no 1, p. 59-76.
- Weerawardena, Jay, Robert McDonald et Gillian Sullivan Mort (2010). « Sustainability of nonprofit organizations: An empirical investigation », *Journal of World Business*, vol. 45, no 4, p. 346-356.
- Weisbrod, Burton Allen (1998). *To profit or not to profit: the commercial transformation of the nonprofit sector*, Cambridge, Cambridge University Press, 345 p.
- Westley, Frances , Nino Antadze, Darcy Riddell, *et al.* (2014). « Five configurations for scaling up social innovation: case examples of nonprofit organizations from Canada », *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 50, no 3, p. 234-260.
- Yin, Robert K (2003). *Case study research: Design and methods*, 3<sup>e</sup> éd., New Delhi, Sage publications, 181 p.