

HEC MONTRÉAL
École affiliée à l'Université de Montréal

**GESTION STRATÉGIQUE DE L'INFORMATION FINANCIÈRE
DANS LE SECTEUR DES ŒUVRES DE BIENFAISANCE**

par
Dominic Cyr

Thèse présentée en vue de l'obtention du grade de Ph. D. en administration
(option Comptabilité)

Août 2020

© Dominic Cyr, 2020

HEC MONTRÉAL
École affiliée à l'Université de Montréal

Cette thèse intitulée :

**GESTION STRATÉGIQUE DE L'INFORMATION FINANCIÈRE
DANS LE SECTEUR DES ŒUVRES DE BIENFAISANCE**

Présentée par :

Dominic Cyr

a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

Philémon Rakoto
HEC Montréal
Président-rapporteur

Suzanne Landry
HEC Montréal
Directrice de recherche

Christiane Demers
HEC Montréal
Membre du jury

Anne Fortin
ESG UQAM
Membre du jury

Jean-Marie Gagnon
Université Laval
Examineur externe

Mouna Hazgui
HEC Montréal
Représentant(e) du (de la) directeur(trice) de HEC Montréal

Résumé

Cette thèse, divisée en trois chapitres, porte sur la gestion stratégique de l'information financière dans le secteur des œuvres de bienfaisance.

Dans le premier chapitre, nous fournissons un cadre conceptuel et opérationnel de la gestion stratégique de l'information financière adapté au secteur des œuvres de bienfaisance en brossant un portrait global de cette problématique. En appliquant simultanément différentes théories qui expliquent la gestion de l'information financière, ce cadre expose les multiples motivations poussant la direction des œuvres de bienfaisance à gérer l'information financière ainsi que les facteurs contextuels susceptibles d'affecter la décision de cette dernière de s'engager dans cette gestion. Notamment, il présente comment la direction considère et priorise les différentes motivations incitant à la gestion de l'information financière dans sa décision d'altérer celle-ci. Il illustre aussi l'influence des facteurs contextuels suivants sur la décision de la direction de s'engager dans la gestion de l'information financière : les primes d'intéressement, la performance sociale, la dépendance des ressources et les mécanismes de surveillance. Également, il fournit un sommaire des stratégies et des techniques sous-jacentes utilisées pour altérer l'information financière. Finalement, il décrit des mécanismes de surveillance pour atténuer cette pratique ainsi que les conséquences de ce comportement intéressé de la direction.

Dans le deuxième chapitre, nous examinons les facteurs susceptibles d'influencer la propension de la direction des œuvres de bienfaisance à gérer stratégiquement le ratio des dépenses de programmes. Pour réaliser cet objectif, nous avons effectué une enquête auprès de 529 œuvres de bienfaisance avec un taux de réponse de 41,2 %. Dans le questionnaire, nous demandons d'abord aux directeurs ou aux responsables de la préparation des états financiers (directeur) des œuvres de bienfaisance canadiennes s'il est important, selon eux, de présenter un ratio élevé des dépenses de programmes. Dans l'affirmative, nous leur demandons d'indiquer leur niveau d'accord avec divers objectifs liés à leur bien-être ou à celui de l'organisme justifiant leur besoin de présenter un ratio élevé des dépenses de programmes. Nous leur demandons ensuite, à partir d'un scénario

hypothétique, d'évaluer directement les moyens qu'ils mettraient en œuvre pour modifier le ratio à la hausse. Finalement, nous jumelons les réponses et les caractéristiques des directeurs aux données financières de l'organisme concernant le montant des dons, des subventions et des produits. Nous trouvons que les directeurs sont plus sensibles à présenter un ratio élevé des dépenses de programmes lorsque l'œuvre de bienfaisance est tributaire de dons privés. Nous notons également une relation significative entre le niveau de diplomation et la perception quant à l'importance de présenter un ratio élevé des dépenses de programmes des directeurs. À l'aide d'un modèle logit, nous fournissons la preuve empirique que le désir des directeurs des œuvres de bienfaisance d'améliorer la réputation de l'équipe de gestion incite ces derniers à altérer le ratio des dépenses de programmes. De plus, nous constatons que les directeurs plus expérimentés dans un poste de direction au sein d'organismes de bienfaisance et ceux ayant un niveau de diplomation plus élevé sont moins susceptibles de gérer le ratio des dépenses de programmes.

Dans le troisième chapitre, nous examinons dans quelle mesure les œuvres de bienfaisance s'engagent dans la gestion stratégique de l'excédent (insuffisance) des produits sur les charges à l'aide des *accruals* discrétionnaires. Pour réaliser cet objectif, nous utilisons une analyse de régression linéaire sur les données financières d'un vaste échantillon de 36 279 observations d'œuvres de bienfaisance couvrant la période de 2012 à 2015. Nous démontrons que les œuvres de bienfaisance réduisent autant l'excédent que l'insuffisance des produits sur les charges à l'aide des *accruals* discrétionnaires. De plus, nous trouvons que l'importance des subventions gouvernementales sur le total des produits augmente l'intensité de la réduction à la fois de l'excédent et de l'insuffisance des produits sur les charges. Nous notons également, pour les œuvres de bienfaisance en situation de surplus anticipé, que l'augmentation du niveau de la performance sociale organisationnelle atténue l'intensité de la réduction de l'excédent des produits sur les charges. En examinant la distribution des résultats, nous observons une tendance des œuvres de bienfaisance à diriger à la fois l'excédent et l'insuffisance des produits sur les charges vers une cible près de zéro dans les rapports financiers. Finalement, bien qu'une grande partie des œuvres de bienfaisance semblent esquiver la présentation d'un déficit dans les rapports financiers, nous remarquons également que certaines orientent le résultat vers une légère insuffisance des produits sur les charges.

Mots clés : œuvre de bienfaisance, gestion stratégique de l'information financière, excédent (insuffisance) des produits sur les charges, ratio des dépenses de programmes, actif net non affecté, qualité de l'information financière.

Méthodes de recherche : analyse de régression, enquête.

Abstract

This thesis, divided in three chapters, examines financial disclosure management by charitable organizations.

In the first chapter, we present a conceptual and operational framework for analyzing financial disclosure management in the charitable sector. We paint an overall picture of the issue and apply various theories to explain this management practice. The framework lists the motivations and contextual factors that impel managers of charitable organizations to manage financial information and explains how they weight and prioritize items in light of considerations such as incentive bonuses, social performance, resource dependence and monitoring mechanisms. The framework also sums up the strategies and techniques that undergird financial disclosure management and describes the monitoring mechanisms that mitigate this opportunistic practice and its consequences.

In the second chapter, we examine the factors that may influence the propensity of the management of charitable organizations to strategically manage the program ratio. To achieve this goal, we surveyed 529 charitable organizations with a response rate of 41.2%. Using questionnaires, we first ask the directors of Canadian charitable organizations if they think it is important to present a high program ratio. If so, we ask them to indicate their level of agreement with various objectives related to their own or the organization's well-being that justify their need to present a high program ratio. We then ask them, in a hypothetical scenario, to state the probability that they would manage the program ratio upward. Finally, we combine the directors' responses and the organization's financial data regarding the amount of donations, grants and revenues. We find that directors are more concerned to present a high program ratio when the charitable organizations rely on private donations. We also note a significant relationship between the level of education and the directors' perception to present a high program ratio. Using a logit model, we provide empirical evidence that the desire of directors to improve the reputation of the management team leads them to alter the program ratio. Moreover, we find that directors with more experience in management of charities and those with higher levels of education are less likely to manage the program ratio.

In the third chapter, we examine whether charitable organizations manage excess (deficiency) of revenue over expenses using discretionary accruals. To test our hypothesis, we use regression analysis on financial data from a sample data of 36,279 organizations-year observations over the fiscal year 2015-18. Our results indicate that charitable organizations use discretionary accruals to reduce both excess and deficiency of revenue over expenses. Moreover, our results indicate that the intensity of the reduction excess (deficiency) of revenue over expenses is accentuated by increased government funding. In an anticipated surplus situation, our results show that the intensity of the reduction excess of revenue over expenses is attenuated by increased social performance. By examining the distribution of earnings, we observe a propensity of charitable organizations to move excess and deficiency revenue over expenses to a target close to zero in financial reports. Finally, although most of the charitable organizations seem to avoid reporting deficit in the financial reports, we note that some drive their result towards a slight deficiency of revenue over expenses.

Keywords: charitable organizations, financial disclosure management, excess (deficiency) of revenue over expenses, program ratio, unrestricted net assets, financial disclosure quality.

Research methods: regression analysis, survey.

Table des matières

Résumé.....	iii
Abstract	vii
Table des matières.....	ix
Liste des tableaux et des figures	xi
Liste des abréviations.....	xiii
Remerciements.....	xvii
Introduction.....	1
Chapitre 1 Gestion stratégique de l'information financière des œuvres de bienfaisance : Cadre conceptuel et opérationnel	5
Résumé	5
1.1 Introduction	5
1.2 Œuvres de bienfaisance	9
1.3 Gestion stratégique de l'information financière.....	11
1.4 Cadre conceptuel et opérationnel	24
1.5 Conclusion.....	58
Références	62
Chapitre 2 Gestion stratégique du ratio des dépenses de programmes dans le secteur des œuvres de bienfaisance : enquête auprès des directeurs et des responsables de la présentation des états financiers au sein des organismes.....	73
Résumé	73
2.1 Introduction	74
2.2 Contexte, théories et développement des hypothèses.....	82
2.3 Méthodologie.....	89
2.4 Résultats et discussions	100
2.5 Conclusion.....	109
Références	111
Tableaux	117
Annexe A – Définition des variables.....	121
Annexe B – Instrument de mesure des variables.....	123

Annexe C – Formulaire d’information et de consultation.....	125
Chapitre 3 Gestion stratégique des résultats dans le secteur des œuvres de bienfaisance : une étude canadienne	127
Résumé	127
3.1 Introduction	128
3.2 Contexte, théories et développement des hypothèses	134
3.3 Méthodologie	142
3.4 Résultats et discussions	149
3.5 Conclusion.....	158
Références	160
Tableaux et figure.....	165
Annexe A – Définition des variables	171
Conclusion	173

Liste des tableaux et des figures

Liste des tableaux

Tableau 2.1 - Caractéristiques démographiques des directeurs.....	117
Tableau 2.2 - Données financières des organismes des directeurs.....	118
Tableau 2.3 - Statistiques descriptives des variables du modèle empirique.....	119
Tableau 2.4 - Modèle empirique.....	120
Tableau 3.1 - Procédure d'échantillonnage.....	165
Tableau 3.2 - Statistiques descriptives des caractéristiques des œuvres de bienfaisance.....	166
Tableau 3.3 - Statistiques descriptives des variables du modèle empirique.....	167
Tableau 3.4 - Coefficients de corrélation de Pearson.....	168
Tableau 3.5 - Modèle empirique.....	169

Liste des figures

Figure 1.1 - Exemples de techniques de gestion stratégique de l'information financière dans le secteur des œuvres de bienfaisance.....	22
Figure 1.2 - Cadre conceptuel et opérationnel - Gestion stratégique de l'information financière des œuvres de bienfaisance (comportement intéressé).....	26
Figure 3.1 – Histogramme des distributions des résultats.....	170

Liste des abréviations

ARC	Agence du revenu du Canada
BBB	Agence de surveillance BBB Wise Giving Alliance
BIG4	Les quatre plus grands cabinets comptables : Deloitte, Ernst & Young, KPMG et PricewaterhouseCoopers
CPA	Comptables professionnels agréés
OBNL	Organisme à but non lucratif
OSBL	Organisme sans but lucratif
Déclaration T3010	Déclarations de renseignements des organismes de bienfaisance enregistrés
VIF	Facteur d'inflation de la variance

*À ma conjointe Caroline et mes deux rayons de soleil Charlotte et Thomas qui me
procurent chaque jour du bonheur.*

Remerciements

Tout d'abord, je remercie et exprime toute ma gratitude à ma directrice de thèse madame Suzanne Landry, professeure titulaire au département des sciences comptables de HEC Montréal. L'aboutissement de cette thèse a été possible grâce à ses judicieux conseils, à son soutien et à ses encouragements. Je suis privilégié d'avoir été encadré par une chercheuse émérite ainsi que par une personne aussi dévouée et généreuse de son temps.

Je remercie chaleureusement madame Anne Fortin, professeure au département des sciences comptables de l'Université du Québec à Montréal (UQAM) et madame Christiane Demers, professeure titulaire au département de management de HEC Montréal pour leur implication durant mon parcours doctoral. Leurs judicieux conseils et suggestions ont valorisé la qualité de cette thèse.

Je veux aussi remercier le département des sciences comptables de l'UQAM pour mon embauche comme professeur durant mes études doctorales.

Je tiens également à remercier la Fondation des CPA pour l'obtention de la bourse doctorale. Cette reconnaissance accordée par mes pairs m'a encouragé et accentué ma motivation à poursuivre mes études doctorales.

Finalement, je remercie ma conjointe Caroline et ma famille pour l'appui et les encouragements que j'ai reçus durant mon cheminement doctoral. Votre aide m'a donné le courage de concrétiser ce projet.

Introduction

Le secteur de la bienfaisance contribue non seulement au bien-être de la collectivité, il participe aussi grandement à l'économie de la société (CanaDon, 2018). Ce secteur a généré un total de 262 milliards de revenus en 2016 au Canada (CanaDon, 2018). De ce total, 177 milliards proviennent de financements gouvernementaux et 10 milliards de dons (CanaDon, 2018). De plus, un emploi à temps plein sur dix se situe dans le secteur de la bienfaisance (CanaDon, 2018).

Au Canada, on dénombre 86 000 organismes de bienfaisance dont 75 000 sont des œuvres de bienfaisance (CanaDon, 2018). Comme tous les organismes de bienfaisance, les œuvres sont à but non lucratif, constituées et opérées exclusivement à des fins de bienfaisance (ARC, 2018b). Toutefois, elles se distinguent des autres organismes de bienfaisance en consacrant leurs ressources principalement à des activités de bienfaisance (ARC, 2020). Pour réaliser leur mission sociale, les œuvres de bienfaisance visent donc à maximiser la quantité et la qualité de biens et services offerts à la collectivité. Ayant peu d'activité génératrice de revenus pour mener leurs activités de bienfaisance, elles sont dépendantes, par le fait même, des dons et des subventions.

En étant dissociés de la direction, les donateurs, le régulateur, les bénéficiaires, les créanciers et les autres parties prenantes ont besoin d'information financière pour évaluer la performance de l'œuvre de bienfaisance et celle de la direction (CPA Canada, 2018a).

L'information financière communiquée joue donc un rôle important dans la prise de décision des parties prenantes notamment en matière de dons, de rémunération, de prêts financiers et de sanctions législatives envers l'organisme (Baber, Daniel et Roberts, 2002; Leone et Van Horn, 2005; Parsons, 2003).

La prise de décisions éclairées par les parties prenantes est possible seulement si l'information financière est de qualité. Il est donc essentiel qu'elle soit neutre et reflète la réalité économique des opérations de l'œuvre.

Toutefois, l'information financière divulguée par l'œuvre de bienfaisance est susceptible d'avoir des répercussions, positives ou négatives, sur le bien-être de la direction et celui de l'œuvre. Dès lors, la direction doit gérer stratégiquement l'information financière concernant les cibles de mesures de performance utilisées dans la prise de décision des parties prenantes tels le ratio des dépenses de programmes ou l'excédent des produits sur les charges. Ce faisant, la direction peut influencer la perception des parties prenantes à l'égard de la performance réelle de l'organisation (Healy et Wahlen, 1999).

Dans le cas des œuvres de bienfaisance, la gestion stratégique de l'information financière peut biaiser l'évaluation du régulateur à l'égard du respect de certaines exigences légales comme le contingent des versements, du donateur quant à la manière dont l'organisme utilise les dons et du conseil d'administration en ce qui concerne la qualité de gestionnaire de la direction. Par conséquent, la gestion stratégique de l'information financière risque de mener les parties prenantes à faire des choix qui divergent de ceux qu'elles auraient faits si l'information financière divulguée n'avait pas été teintée par les partis pris de la direction.

Cette pratique est néfaste, car elle réduit la qualité et donc l'utilité décisionnelle des informations financières divulguées dans les rapports financiers du secteur à but non lucratif (Garven, Beck et Parsons, 2018; Garven, Hofmann et McSwain, 2016).

En tenant compte de la valeur des dons privés, des subventions gouvernementales et des avantages fiscaux accordés aux œuvres de bienfaisance ainsi que l'importance économique de ce secteur, il est primordial d'améliorer notre connaissance de la gestion stratégique de l'information financière des œuvres de bienfaisance.

En complément de la littérature, cette thèse organisée en trois chapitres et d'une conclusion générale porte sur la gestion stratégique de l'information financière dans le secteur des œuvres de bienfaisance.

Dans le premier chapitre, nous présentons un cadre conceptuel et opérationnel de la gestion stratégique de l'information financière propre au secteur des œuvres de bienfaisance traçant le portrait de cette gestion. Nous soulignons les motivations de la

direction, les stratégies et les techniques utilisées, les mécanismes de surveillance disponibles et les conséquences de la gestion stratégique de l'information financière. En mobilisant différentes théories, nous montrons, notamment, comment la direction évalue et priorise les motivations incitant à l'altération de l'information financière ainsi que l'influence des facteurs contextuels sur ses décisions.

Dans le deuxième chapitre, nous posons notre regard sur les facteurs susceptibles d'influencer la direction à gérer stratégiquement le ratio des dépenses de programmes. Plus particulièrement, nous nous questionnons sur l'effet de différentes motivations incitant à la gestion stratégique de l'information financière (p. ex., améliorer la réputation de la direction, impressionner les donateurs, éviter de perdre le statut de bienfaisance) et sur l'incidence des caractéristiques personnelles du directeur (p. ex., la formation, le niveau de diplomation) sur sa propension à surévaluer le ratio des dépenses de programmes.

Dans le troisième chapitre, nous nous intéressons à la gestion stratégique de l'excédent (insuffisance) des produits sur les charges à l'aide des *accruals* discrétionnaires ainsi que des facteurs susceptibles d'influencer cette gestion. Plus spécifiquement, nous analysons si les œuvres de bienfaisance gèrent stratégiquement l'excédent (insuffisance) des produits sur charges à l'aide des *accruals* discrétionnaires, si la dépendance aux subventions gouvernementales et la performance sociale de l'œuvre de bienfaisance sont des facteurs modérant la gestion stratégique de cette mesure de performance et si les œuvres de bienfaisance orientent une légère insuffisance des produits sur les charges vers un résultat positif afin d'éviter de présenter un déficit.

Chapitre 1

Gestion stratégique de l'information financière des œuvres de bienfaisance : Cadre conceptuel et opérationnel

Résumé

Le but de ce chapitre est de fournir un cadre conceptuel et opérationnel de la gestion stratégique de l'information financière adapté au secteur des œuvres de bienfaisance en brossant un portrait global de cette problématique. En appliquant simultanément différentes théories qui expliquent la gestion de l'information financière, ce cadre expose les multiples motivations poussant la direction des œuvres de bienfaisance à gérer l'information financière ainsi que les facteurs contextuels susceptibles d'affecter la décision de cette dernière de s'engager dans cette gestion. Notamment, il présente comment la direction considère et priorise les différentes motivations (p. ex., améliorer la réputation, préserver le niveau budgétaire, fidéliser les donateurs, réduire le coût de la dette et éviter de perdre le statut de bienfaisance) incitant à la gestion de l'information financière dans sa décision d'altérer celle-ci. Il illustre aussi l'influence des facteurs contextuels suivants sur la décision de la direction de s'engager dans la gestion de l'information financière : les primes d'intéressement, la performance sociale, la dépendance des ressources et les mécanismes de surveillance. Également, il fournit un sommaire des stratégies et des techniques sous-jacentes utilisées pour altérer l'information financière. Finalement, il décrit des mécanismes de surveillance pour atténuer cette pratique ainsi que les conséquences de ce comportement intéressé de la direction.

1.1 Introduction

Il est indéniable que l'information financière de qualité est indispensable. L'aboutissement à des décisions éclairées par ses utilisateurs n'est possible que si l'information financière reflète la réalité économique de l'entité. Pour cette raison, plusieurs études se sont intéressées à la gestion stratégique de l'information financière par les sociétés à but lucratif (p. ex., Burgstahler et Dichev, 1997; Dechow et Skinner, 2000;

DeGeorge, Patel et Zeckhauser, 1999; Dichev *et al.*, 2013; Graham, Harvey et Rajgopal, 2005; Healy et Wahlen, 1999; Leuz, Nanda et Wysocki, 2003; Nelson, Elliott et Tarpley, 2002; Roychowdhury, 2006; Schipper, 1989). Il s'agit d'un phénomène où la direction intervient délibérément dans le processus de présentation de l'information financière pour altérer celle-ci (Schipper, 1989). L'objectif est d'influencer la perception des parties prenantes sur la situation économique réelle de l'entité et les résultats d'ententes contractuelles utilisant des données financières (Healy et Wahlen, 1999). Ce comportement intéressé de la direction réduit la qualité de l'information financière contenue dans les états financiers et par conséquent, diminue son utilité décisionnelle pour tous ses utilisateurs (Garven, Beck et Parsons, 2018).

Nonobstant les besoins particuliers de ses parties prenantes en matière d'information financière, peu d'études posent un regard sur la gestion stratégique de l'information financière des organismes du secteur à but non lucratif, et plus particulièrement pour les œuvres de bienfaisance. Pourtant, leurs dirigeants possèdent également de multiples motivations, propres à la nature non lucrative et de bienfaisance de ces organismes, pour altérer l'information financière divulguée dans les rapports financiers. Comme dans le secteur à but lucratif, les intérêts de la direction ne s'harmonisent pas nécessairement avec ceux de l'organisation ou avec ceux des parties prenantes qu'elle doit servir à titre de fiduciaire, ce qui entraîne des conflits d'agence (Garven, Beck et Parsons, 2018; Yetman et Yetman, 2012). Dès lors, les décisions et les agissements de la direction, dont la production d'information financière, ne sont pas forcément dans l'intérêt supérieur des parties prenantes (Krishnan, Yetman et Yetman, 2006; Yetman et Yetman, 2012). En gérant l'information financière de l'œuvre de bienfaisance, ses dirigeants tentent d'obtenir des bénéfices pour eux-mêmes ou pour l'œuvre au détriment des utilisateurs des rapports financiers en influençant leur processus décisionnel.

L'impact économique du secteur à but non lucratif, incluant les œuvres de bienfaisance, n'est pas négligeable. Il existe, uniquement pour le Canada, environ 170 000 organismes à but non lucratif dont à peu près la moitié d'entre eux (75 000) sont des œuvres de bienfaisance (CanaDon, 2018; Source OSBL, 2013). Le secteur à but non lucratif génère approximativement 8,1 % du produit intérieur brut du Canada (CanaDon, 2018), une

contribution supérieure à celle du secteur des mines, de l'extraction de pétrole et de gaz (7,6%) (Statistique Canada, 2019). De plus, les organismes à but non lucratif créent plus de 2 millions d'emplois et mobilisent 13 millions de bénévoles (CanaDon, 2018). De même, les organismes de bienfaisance perçoivent annuellement autour de 10 milliards de dollars de dons de charité auprès des Canadiens (CanaDon, 2018).

En considérant l'importance économique du secteur à but non lucratif et, par le fait même, du secteur de la bienfaisance, les répercussions négatives de la gestion stratégique de l'information financière par les œuvres de bienfaisance sont lourdes de conséquences. Cette pratique opportuniste de la direction est susceptible d'amener les parties prenantes, incluant les donateurs, le conseil d'administration, le régulateur et les créanciers, à prendre des décisions différentes de celles qu'elles auraient prises si elles avaient utilisé une information financière non biaisée.

Le but de ce chapitre est de fournir un cadre conceptuel et opérationnel structuré et détaillé de la gestion stratégique de l'information financière adapté au secteur des œuvres de bienfaisance en brossant un portrait global de cette problématique. En abordant le phénomène simultanément sous les lentilles de la théorie de l'agence, de la théorie politico-contractuelle, de la théorie institutionnelle, de la théorie de la dépendance des ressources et du point de vue des attentes du marché des dons, ce cadre expose les nombreuses motivations conduisant à la gestion stratégique de l'information financière ainsi que les facteurs contextuels susceptibles d'affecter la décision de la direction de s'engager dans cette gestion. Puisqu'aucune information financière n'est en mesure de satisfaire tous les objectifs de la direction, ce cadre présente, à l'aide de l'application simultanée des théories mentionnées ci-dessus, comment la direction évalue les avantages et les coûts de présenter une information neutre ou altérée selon les divers objectifs qu'elle poursuit. Il illustre aussi l'influence des facteurs contextuels suivants : les primes d'intéressement, la performance sociale, la dépendance des ressources et les mécanismes de surveillance sur la décision de la direction de s'engager dans la gestion de l'information financière. Plus particulièrement, il expose le comportement attendu de la direction face à l'altération de l'excédent des produits sur les charges, de l'actif net non affecté et des ratios d'efficience pour maximiser (minimiser) les répercussions positives (négatives) de

la présentation de l'information financière. De plus, ce cadre fournit un sommaire des stratégies et des techniques sous-jacentes de gestion stratégique de l'information financière liées au secteur des œuvres de bienfaisance. Finalement, il décrit des mécanismes de surveillance pour atténuer cette gestion stratégique de l'information financière et les conséquences pour les diverses parties prenantes de ce comportement intéressé de la direction.

Ce chapitre contribue à enrichir la littérature de plusieurs façons. Premièrement, nous présentons, pour la première fois, un cadre conceptuel et opérationnel adapté spécifiquement pour le secteur des œuvres de bienfaisance brossant ainsi un portrait précis et intégral de la gestion stratégique de l'information financière dans ce sous-secteur des organismes à but non lucratif. Deuxièmement, nous nous démarquons de la tendance générale à examiner le phénomène de la gestion stratégique de l'information sous l'angle d'une, voire même d'aucune, théorie. En réunissant des théories cohérentes, notre cadre montre autant les motivations à s'engager dans la gestion de l'information financière, qu'il illustre l'interaction de celles-ci et de divers facteurs contextuels (p. ex., mécanismes de surveillance, primes d'intéressement) ayant un effet sur le comportement intéressé de la direction. Il permet ainsi de mieux comprendre de quelle manière la direction considère et priorise les différentes motivations et facteurs contextuels dans sa décision d'altérer une partie de l'information financière. Notre cadre se rapproche de la réalité où une multitude de facteurs influence simultanément la décision de la direction à gérer une partie de l'information financière. Troisièmement, nous proposons aussi bien des motivations conduisant à la gestion stratégique de l'information financière dans le secteur des œuvres de bienfaisance que des facteurs contextuels modérant ce comportement, lesquels sont négligés par la littérature. Quatrièmement, nous examinons pour la première fois à notre connaissance des motivations et des facteurs contextuels amenant les œuvres de bienfaisance à gérer stratégiquement l'actif net non affecté. Cinquièmement, en synthétisant les principales découvertes des études antérieures, ce cadre permet d'identifier des manques dans la littérature méritant d'être comblés. Ainsi, il oriente et suggère de futures pistes de recherches pertinentes. Finalement, en brossant un portrait exhaustif de la gestion stratégique de l'information financière dans le secteur des œuvres de bienfaisance, et en abordant autant le volet théorique que le volet pratique, ce cadre

facilite la compréhension de ce phénomène. Par conséquent, il permet aux praticiens, aux étudiants et aux autres parties prenantes de mieux comprendre les raisons, les stratégies et les conséquences de ce comportement intéressé ainsi que les mécanismes pour le contrôler et l'atténuer. Les différentes parties prenantes sont donc davantage outillées pour identifier les situations amenant la direction à altérer la présentation de l'information financière de l'œuvre de bienfaisance et évaluer les impacts sur celle-ci.

La suite de ce chapitre est organisée en trois sections. La section 2 décrit les caractéristiques des œuvres de bienfaisance. La section 3 définit et discute de la gestion stratégique de l'information financière. La section 4 présente le cadre conceptuel et opérationnel de la gestion stratégique de l'information financière des œuvres de bienfaisance. Le tout est suivi de la conclusion à notre chapitre.

1.2 Œuvres de bienfaisance

Dans cette section, nous présentons les caractéristiques distinctives des œuvres de bienfaisance.

Au même titre que les fondations publiques et les fondations privées, les œuvres de bienfaisance sont des organismes de bienfaisance, une catégorie distinctive des organismes à but non lucratif (OBNL)¹.

Comme tous les OBNL, les œuvres de bienfaisance sont caractérisées par l'absence de titres de propriété transférables, par une fin à caractère non lucratif et par la contrainte de non-distribution des profits (CPA Canada, 2018e). En d'autres termes, elles ne sont pas contrôlées par le secteur privé ni par le secteur gouvernemental, elles ne cherchent pas à maximiser la richesse et les excédents générés servent à financer leurs activités futures plutôt que d'être distribués aux apporteurs de capitaux².

En tant qu'organismes de bienfaisance, les œuvres se distinguent des autres OBNL. En effet, elles ont l'obligation d'être établies et exploitées exclusivement à des fins de

¹ Bien qu'à la fois les termes organismes à but non lucratif (OBNL) et organismes sans but lucratif (OSBL) soient acceptés, nous privilégions le terme OBNL au cours de ce texte par mesure de simplification.

² Dans le contexte canadien, l'alinéa 34 (1) de Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif stipule « les bénéfices et l'appréciation des biens de l'organisation ne peuvent pas être distribués, directement ou indirectement, à ses membres, à ses administrateurs ou à ses dirigeants » (Gouvernement du Canada, 2009).

bienfaisance comme le soulagement de la pauvreté, l'avancement de l'éducation, l'avancement de la religion ou d'autres fins bénéficiant à la collectivité (ARC, 2018b). De plus, elles possèdent les privilèges d'émettre des reçus pour dons de bienfaisance et d'être intégralement exonérées de l'impôt sur le revenu³ (ARC, 2018b; Gouvernement du Canada, 1985b). En contrepartie de ces avantages, elles doivent annuellement divulguer leurs informations financières au public via les déclarations de renseignements des organismes de bienfaisance enregistrés (déclaration T3010)⁴. De plus, elles sont aussi soumises aux règles sur les contingents des versements qui les obligent à consacrer annuellement un montant minimum à leurs activités de bienfaisance ou à verser des dons à des donataires reconnus. Généralement, les organismes de bienfaisance sont tenus de dépenser 3,5 % de la valeur moyenne des biens qui n'ont pas été utilisés directement dans les activités de bienfaisance ou d'administration, comme les dons reçus et non encore utilisés (Gouvernement du Canada, 1985a).

Finalement, parmi les organismes de bienfaisance, les œuvres se différencient des fondations en étant les seules à consacrer leurs ressources principalement à offrir des biens et des services directement aux bénéficiaires (ARC, 2020). Les fondations de bienfaisance sont semblables, quant à elles, à des intermédiaires financiers. Elles accumulent des fonds privés ou publics afin de commanditer les activités des œuvres de bienfaisance (ARC, 2020). De ce fait, même si les fondations peuvent légalement mener leurs propres activités de bienfaisance, en pratique, elles participent plus marginalement à la prestation directe de biens et de services à la population.

Comparativement aux autres OBNL, les caractéristiques distinctives des œuvres de bienfaisance font en sorte qu'elles partagent habituellement un objectif commun : optimiser le rendement social généré par leurs activités de bienfaisance. Ainsi, les œuvres charitables cherchent généralement à maximiser la quantité et la qualité de leur prestation de services et de production de biens offerts à la population. Puisque ces activités de

³ Bien que les OBNL soient aussi généralement exonérés d'impôt sur le revenu, ils peuvent dans certaines circonstances devoir payer de l'impôt sur les revenus de propriété et sur les gains en capital.

⁴ La déclaration T3010 comprend la situation financière et l'état des résultats de l'œuvre de bienfaisance. Toutefois, à la différence des états financiers, la déclaration T3010 ne présente pas l'état des flux de trésorerie et les notes complémentaires.

bienfaisance sont, dans la majorité des cas, tributaires de financements externes en raison des contraintes budgétaires et de la capacité limitée de paiement des bénéficiaires, elles cherchent aussi à maximiser les contributions provenant de dons et de subventions gouvernementales. Par conséquent, les œuvres ont intérêt à présenter une information financière faisant état d'une bonne performance sociale et favorisant l'entrée de capitaux provenant de sources externes (Hofmann et McSwain, 2013).

1.3 Gestion stratégique de l'information financière

Dans cette troisième section, nous définissons la gestion stratégique de l'information financière. Par la suite, nous exposons certaines mesures de performance financière spécifiques aux œuvres de bienfaisance susceptibles d'être altérées à la suite de cette gestion. Ensuite, nous présentons les différentes stratégies et les techniques de gestion stratégique de l'information financière liées au secteur de la bienfaisance. En conclusion, nous expliquons pourquoi la gestion stratégique de l'information financière risque d'être plus importante dans le secteur à but non lucratif que le secteur à but lucratif.

La littérature, en grande partie axée sur les sociétés cotées en bourse, aborde le phénomène sous l'angle de la gestion stratégique des résultats, « *earnings management* ». Pour ces sociétés, le résultat net est une mesure de performance primordiale en raison de sa relation directe avec le prix de l'action, lequel a des répercussions sur la rémunération et la réputation de la direction ainsi que la richesse des actionnaires. Il n'est donc pas surprenant que la littérature ait étudié en priorité et en profondeur la gestion stratégique du résultat net dans le contexte des sociétés cotées en bourse (p. ex., Burgstahler et Dichev, 1997; Dechow et Skinner, 2000; DeGeorge, Patel et Zeckhauser, 1999; Dichev *et al.*, 2013; Graham, Harvey et Rajgopal, 2005; Healy et Wahlen, 1999; Leuz, Nanda et Wysocki, 2003; Nelson, Elliott et Tarpley, 2002; Roychowdhury, 2006; Schipper, 1989).

Dans le cadre de ce texte, nous utilisons plutôt le terme général « information financière » proposé par Hofmann et McSwain (2013) au lieu du terme spécifique « résultat » habituellement utilisé dans la littérature comptable. Selon nous, ce terme représente mieux l'étendue de la problématique étudiée. Nous nous intéressons à la gestion stratégique de l'ensemble des informations financières publiées dans les déclarations T3010 ainsi que

dans les états financiers⁵ (rapports financiers) des œuvres de bienfaisance et non seulement à un élément particulier de ceux-ci comme le résultat.

Bien qu'il existe plusieurs définitions du phénomène de la gestion stratégique de l'information financière, il n'y a pas de consensus officiel au sein de la littérature. Sans en limiter l'étendue, nous présentons les trois définitions retenues par Beneish (2001 : 3) et celle de Roychowdhury (2006 : 3) donnant, selon nous, une vision globale du phénomène :

Managing earnings is "the process of taking deliberate steps within the constraints of generally accepted accounting principles to bring about a desired level of reported earnings." (Davidson, Stickney and Weil, 1987, cité dans Schipper, 1989 : 92)

Managing earnings is "a purposeful intervention in the external financial reporting process, with the intent of obtaining some private gain (as opposed to say, merely facilitating the neutral operation of the process)." ... "A minor extension of this definition would encompass "real" earnings management, accomplished by timing investment or financing decisions to alter reported earnings or some subset of it." (Schipper, 1989 : 92)

Earnings management occurs when managers use judgment in financial reporting and in structuring transactions to alter financial reports to either mislead some stakeholders about the underlying economic performance of the company or to influence contractual outcomes that depend on reported accounting numbers. (Healy et Wahlen, 1999 : 368)

Real earnings management is departures from normal operational practices, motivated by managers' desire to mislead at least some stakeholders into believing certain financial reporting goals have been met in the normal course of operations. These departures do not necessarily contribute to firm value even though they enable managers to meet reporting goals. (Roychowdhury, 2006 : 3)

Ces définitions indiquent que la gestion stratégique de l'information financière survient lorsque la direction altère délibérément, en respectant les limites du cadre comptable, une partie des informations financières communiquées dans les rapports financiers afin d'induire en erreur les parties prenantes sur la situation et la performance financières réelles de l'organisme (Healy et Wahlen, 1999; Schipper, 1989).

En cachant la situation et la performance financières véridiques de l'organisme, la direction tente d'influencer à son avantage la perception et l'issue des décisions prises par les parties prenantes pour obtenir des bénéfices personnels ou pour améliorer la condition

⁵ Comparativement à la T3010, les œuvres de bienfaisance n'ont aucune obligation de diffuser leurs états financiers au public. Toutefois, plusieurs organismes les diffusent volontairement via leur site web. Néanmoins, les états financiers sont disponibles à l'interne pour la direction et le conseil d'administration. Les autres parties prenantes peuvent aussi les consulter durant l'assemblée générale ou en faisant la demande auprès de l'organisme.

de l'organisme (p. ex., augmenter la rémunération, améliorer la réputation, attirer les donateurs, éviter les coûts politiques, protéger le statut de bienfaisance) (Garven, Hofmann et McSwain, 2016; Healy et Wahlen, 1999; Hofmann et McSwain, 2013). Pour les mêmes raisons, la direction tente aussi d'influencer favorablement le résultat des ententes contractuelles et des exigences légales basées sur des données comptables (p. ex., respect des clauses restrictives d'un contrat de dette, respect des exigences d'une subvention, respect du contingent des versements) (Healy et Wahlen, 1999; Vermeer, Edmonds et Asthana, 2014).

De ce fait, la gestion stratégique de l'information financière implique que le processus de présentation de l'information financière n'est plus neutre (Schipper, 1989), car celle-ci ne reflète pas la réalité économique des faits et des opérations sous-jacents. Elle représente plutôt les objectifs poursuivis par la direction, que ce soit au niveau des dons, des subventions, de la rémunération et de la réputation (voir section 1.4).

La gestion stratégique de l'information financière permet à l'organisme d'atteindre les cibles désirées par la direction pour certaines mesures de performance financière couramment utilisées dans le processus décisionnel des parties prenantes (Schipper, 1989). Selon les études antérieures, la gestion stratégique de l'information financière dans le secteur à but non lucratif se concentre sur l'altération de deux mesures de performance financière : l'excédent des produits sur les charges et les ratios d'efficience (Garven, Hofmann et McSwain, 2016; Hofmann et McSwain, 2013).

L'excédent des produits sur les charges est pour le secteur à but non lucratif l'équivalent du résultat net pour le secteur à but lucratif. Celui-ci se calcule en soustrayant le total des charges du total des produits. En cas de déficit, l'expression insuffisance des produits sur les charges est utilisée.

De façon comparable au secteur à but lucratif, l'ampleur des déficits de l'œuvre de bienfaisance menace sa solvabilité et sa pérennité. Néanmoins, les parties prenantes ne s'attendent pas à ce que l'œuvre de bienfaisance présente un excédent élevé des produits sur les charges. La vocation de l'œuvre laisse envisager que les produits générés sont, dans la mesure du possible, investis dans les activités de bienfaisance pour maximiser le

rendement social (Leone et Van Horn, 2005; Vansant, 2016). Par conséquent, les parties prenantes s'attendent à un léger excédent des produits sur les charges. Cet excédent montre donc à la fois que l'œuvre de bienfaisance est gérée adéquatement et qu'elle cherche à maximiser son offre de prestation de services de bienfaisance.

De ce fait, les études suggèrent que l'excédent des produits sur les charges est utilisé par le conseil d'administration pour évaluer la performance et la rémunération de la direction (Brickley et Van Horn, 2002; Eldenburg *et al.*, 2004; Leone et Van Horn, 2005), par les donateurs pour faire un don à l'organisme (Eldenburg *et al.*, 2011; Leone et Van Horn, 2005) et par le régulateur pour révoquer le statut d'organisme non imposable (Leone et Van Horn, 2005; Vansant, 2016).

Les ratios d'efficacité regroupent le ratio des dépenses de programmes, le ratio des frais d'administration et le ratio des frais de financement (Garven, Hofmann et McSwain, 2016). Le ratio des dépenses de programmes se calcule comme le total des dépenses reliées aux activités de bienfaisance sur le total des dépenses. Ce ratio représente la proportion des dépenses attribuée aux activités de bienfaisance par l'œuvre de bienfaisance. Le ratio des dépenses de programmes est inversement lié au ratio des frais d'administration et au ratio des frais de financement. Ceux-ci se calculent respectivement comme le total des dépenses administratives ou de financement sur le total des dépenses. Comme le rappelle Garven, Hofmann et McSwain (2016), un ratio des dépenses de programmes de 90 % implique que 10 % des dépenses de l'organisme sont engagées dans les fonctions de soutien administratives ou de financement. Dans le cadre de ce chapitre, nous utiliserons le terme ratio d'efficacité élevé (faible) afin de signifier un ratio des dépenses de programmes élevé (faible), un ratio de frais d'administration faible (élevé) et un ratio de frais de financement faible (élevé) pour faciliter la lecture du texte.

Les ratios d'efficacité sont des mesures couramment utilisées par les parties prenantes du secteur à but non lucratif pour évaluer la performance organisationnelle (Garven, Hofmann et McSwain, 2016; Krishnan, Yetman et Yetman, 2006). Ces indicateurs spécifiques au secteur à but non lucratif illustrent l'efficacité de l'œuvre de bienfaisance dans l'utilisation des ressources financières qui lui sont attribuées (Parsons, 2003). Les

œuvres de bienfaisance affichant des ratios d'efficacité élevés sont perçues favorablement par les parties prenantes, car elle consacre davantage de ressources aux activités de bienfaisance qui contribuent directement au bien-être de la société plutôt qu'aux activités accessoires (Garven, Hofmann et McSwain, 2016). En lien avec cette affirmation, la littérature suggère que des ratios d'efficacité élevés attirent les donateurs, satisfait les agences de surveillance et augmente la réputation ainsi que la rémunération de la direction (p. ex., Baber, Daniel et Roberts, 2002; Garven, Hofmann et McSwain, 2016; Gordon, Knock et Neely, 2009; Grasse, Davis et Ihrke, 2014; Khumawala, Parsons et Gordon, 2005; Krishnan et Yetman, 2011; Krishnan, Yetman et Yetman, 2006; Parsons, Pryor et Roberts, 2017; Tinkelman et Mankaney, 2007; Weisbrod et Dominguez, 1986).

Nous présentons également une autre mesure de performance financière spécifique au secteur à but non lucratif qui est sujette, selon nous, à l'altération de la part de la direction des œuvres de bienfaisance : l'actif net non affecté.

L'actif net est similaire aux bénéfices non répartis pour les sociétés à but lucratif. Toutefois, les normes comptables du secteur à but non lucratif imposent à l'organisme de présenter séparément ce solde selon ses trois composantes : actif net grevé d'une affectation externe, actif net grevé d'une affectation interne et actif net non affecté (CPA Canada, 2018b). L'actif net grevé d'une affectation externe (interne) présente les ressources financières devant être utilisées à une fin déterminée imposée par les donateurs (l'organisme). Quant à l'actif net non affecté, il est affranchi de toute contrainte concernant l'utilisation des ressources. L'actif net non affecté indique donc aux parties prenantes les ressources financières pouvant être utilisées librement par l'organisme (p. ex., payer les salaires de l'administration, augmenter l'offre de prestations de biens et de services).

Le solde d'actif net non affecté est souvent perçu par les parties prenantes comme la valeur des ressources financières disponibles dont dispose l'organisme (Burgstahler et Sawers, 2017). Ainsi, les bénéficiaires sont susceptibles d'exiger davantage de biens et des services. Les employés sont aussi enclins à demander de meilleures conditions salariales. Également, de façon similaire à l'excédent des produits sur les charges (Leone et Van

Horn, 2005), un actif net non affecté élevé donne l'illusion que l'organisme sous-performe dans son offre de prestation de services à la population en accumulant les capitaux au lieu de générer des activités de bienfaisance. La performance sociale de l'œuvre et celle de la direction s'en trouvent entachées. De plus, un solde d'actif net non affecté élevé peut dissuader les donateurs de supporter financièrement l'organisme en montrant que la capitalisation financière de celui-ci est suffisante pour réaliser sa mission (Burgstahler et Sawers, 2017). D'un autre côté, un actif net non affecté déficitaire jette un doute sur la continuité d'exploitation de l'organisme puisqu'il ne possède pas suffisamment de ressources disponibles sans contrainte pour assumer ses coûts administratifs.

L'actif net non affecté est aussi une mesure de performance complémentaire de l'excédent des produits sur les charges. Sur un horizon à long terme, l'actif net non affecté montre le total des excédents des produits sur les charges antérieurs dont la direction n'a pas encore dépensé ni même prévu une utilisation. Certes, de légers excédents peuvent générer sur longue période un niveau de richesse perçu déraisonnable par les parties prenantes.

Malgré l'importance de l'actif net non affecté dans la prise de décision des parties prenantes, à notre connaissance, il n'existe pas encore d'étude examinant la gestion stratégique de cette mesure de performance dans le secteur des œuvres de bienfaisance.

Bien que ce chapitre s'intéresse principalement à la gestion stratégique de l'information financière pour altérer une des trois mesures de performance décrites ci-dessus, nous précisons que le comportement intéressé du dirigeant ne se limite pas à gérer celles-ci. Par exemple, le gestionnaire peut être enclin à sous-évaluer le passif pour améliorer son ratio d'endettement afin d'éviter de déroger aux clauses restrictives d'un contrat de dette. Il peut être aussi porté à surévaluer les produits pour montrer le succès d'une campagne de financement. Dès qu'une information financière est une composante d'une mesure de performance utilisée par une partie prenante pour prendre une décision à l'égard de l'organisme ou de la direction, elle est susceptible d'être altérée.

La littérature documente trois principales stratégies de gestion stratégique de l'information financière. Pour masquer la situation et la performance financières réelles de l'organisme, la direction peut altérer l'information financière premièrement en

interprétant avec un parti pris les normes comptables en matière de comptabilisation et d'évaluation (*accruals management*), deuxièmement en interprétant avec un parti pris les normes comptables en matière de présentation (*classification shifting*) et troisièmement en changeant le moment normal de réalisation des opérations économiques (*real earnings management*). Peu importe la stratégie, l'intervention de la direction fait en sorte qu'une partie de l'information financière contenue dans les rapports financiers est différente de celle qui devrait normalement être communiquée aux parties prenantes.

La première stratégie (*accruals management*) consiste en l'utilisation des *accruals* discrétionnaires (p. ex., Dechow et Skinner, 2000; Jones, 1991; Leuz, Nanda et Wysocki, 2003; Marquardt et Wiedman, 2004; Vermeer, Edmonds et Asthana, 2014). L'application des normes comptables nécessite que la direction exerce son jugement pour déterminer la comptabilisation de certaines opérations et des faits économiques (CPA Canada, 2018a). La direction doit formuler des hypothèses et procéder à des estimations (CPA Canada, 2018a). Celles-ci ont une incidence sur la comptabilisation et la mesure de l'information financière publiée dans les rapports financiers. La direction peut alors utiliser cette flexibilité comptable pour altérer l'information financière. Dans ce cas, la direction profite du manque de détail des normes comptables pour déterminer des hypothèses et des estimations qui cadrent avec les objectifs qu'elle poursuit. Par exemple, une œuvre de bienfaisance peut gérer l'excédent des produits sur les charges ou l'actif net non affecté en modifiant le montant de la provision pour mauvaises créances, en changeant la durée de vie économique prévue des immobilisations corporelles ou en accélérant la comptabilisation des frais courus.

La littérature montre que les OBNL ont recours aux *accruals* discrétionnaires pour gérer l'information financière publiée dans les rapports financiers (Hofmann et McSwain, 2013). Plusieurs études concluent que les OBNL utilisent les *accruals* discrétionnaires afin d'afficher un léger excédent des produits sur les charges (Ballantine, Forker et Greenwood, 2007; Leone et Van Horn, 2005; Vansant, 2016; Verbruggen et Christiaens, 2012). Vermeer, Edmonds et Asthana (2014) trouvent que les OBNL ayant un excédent des produits sur les charges élevé (supérieur à 10 % des produits) utilisent des taux d'actualisation augmentant le passif du régime de retraite et la charge de retraite afin de

réduire l'excédent présenté. Les auteurs constatent aussi que les OBNL fortement endettés utilisent à l'inverse des taux d'actualisation réduisant le passif du régime de retraite et la charge de retraite, augmentant ainsi l'excédent divulgué.

La deuxième stratégie (*classification shifting*) concerne la présentation inadéquate de l'information financière publiée dans les rapports financiers. Dans ce cas, la direction change le classement des éléments à l'intérieur de l'état de l'excédent des produits sur les charges ou de la situation financière. Sans impact sur le résultat net ou l'actif net de l'organisme, la direction tente néanmoins de favoriser un poste financier jugé crucial dans la prise de décision des parties prenantes au détriment d'un autre poste de moindre importance (Keating, Parsons et Roberts, 2008; McVay, 2006).

La littérature (Garven, Beck et Parsons, 2018; Keating, Parsons et Roberts, 2008; Krishnan, Yetman et Yetman, 2006; Parsons, Pryor et Roberts, 2017; Yetman et Yetman, 2012) conclut que les OBNL privilégient cette stratégie (*classification shifting*) pour gérer les ratios d'efficience (1) en classant inadéquatement les dépenses d'administration et de financement comme des dépenses de bienfaisance, (2) en ventilant incorrectement les dépenses communes⁶ et (3) en comptabilisant les dépenses de financement en contrepartie des produits de financement (Garven, Hofmann et McSwain, 2016).

18 % des 200 directeurs d'OBNL interrogés par Parsons, Pryor et Roberts (2017) admettent qu'ils sont prêts à réviser à la hausse le taux de ventilation des dépenses communes comme dépenses de bienfaisance pour augmenter les ratios d'efficience à la fin de l'année. Keating, Parsons et Roberts (2008) notent que plus du quart des organismes de leur échantillon comptabilisent incorrectement les dépenses de financement liées au télémarketing en contrepartie des produits de financement afin d'améliorer les ratios d'efficience. Finalement, comme le souligne Garven, Hofmann et McSwain (2016), les études notent que plusieurs OBNL ne présentent aucune dépense d'administration ou dépense de financement dans leurs rapports financiers bien qu'ils soient incontestablement gérés ou financés par des donateurs (Garven, Beck et Parsons, 2018;

⁶ Les dépenses communes sont des dépenses qui contribuent directement aux résultats de plus d'une fonction (bienfaisance, administration, financement) de l'organisme (CPA Canada, 2018d).

Krishnan, Yetman et Yetman, 2006; Yetman et Yetman, 2012). Les résultats suggèrent que les dépenses d'administration et de financement sont comptabilisées avec les activités de bienfaisance pour améliorer les ratios d'efficacité (Garven, Hofmann et McSwain, 2016).

La classification erronée des opérations économiques à l'intérieur de l'information financière publiée dans les rapports financiers ne se limite pas à améliorer les ratios d'efficacité. L'œuvre de bienfaisance peut également altérer l'actif net non affecté à l'aide de cette stratégie. La direction peut diminuer volontairement l'actif net non affecté au bilan à l'aide des affectations internes, afin de détériorer l'image financière de l'organisme. Par exemple, une œuvre de bienfaisance ayant un actif net non affecté de 1 000 000 \$ peut désigner une affectation interne de 500 000 \$ pour l'achat d'un bâtiment dans un avenir éloigné sans avoir d'intention réelle de l'acquérir. Par une simple écriture comptable, le surplus cumulé est ainsi scindé de moitié, faisant paraître l'organisme moins riche. Dans ce cas, l'affectation interne ne contribue pas à atteindre les objectifs philanthropiques de l'organisme, elle permet uniquement de réaliser les cibles financières de la direction.

La troisième stratégie (*real earnings management*) implique que la direction diffère volontairement le moment normal de réalisation des opérations de l'organisme pour être capable d'atteindre ses objectifs financiers (Eldenburg *et al.*, 2011; Roychowdhury, 2006). Dans ce cas-ci, la concrétisation prématurée ou tardive, par rapport aux pratiques courantes de l'organisme, d'engager une opération économique accélère ou retarde la comptabilisation de cette dernière dans les rapports financiers. Comparativement aux deux autres stratégies, celle-ci n'implique pas une interprétation subjective des normes comptables. L'opération économique est comptabilisée adéquatement dans les rapports financiers une fois réalisée. Ainsi, une œuvre charitable qui désire améliorer ses ratios d'efficacité peut accélérer les dépenses de bienfaisance ou retarder les dépenses d'administration et de financement. Dans le cas de la gestion de l'excédent des produits sur les charges ou l'actif net non affecté, la direction peut accélérer les dépenses pour diminuer l'excédent affiché ou inversement retarder les dépenses pour diminuer le déficit affiché.

En lien avec ces affirmations, Eldenburg *et al.* (2011) trouvent que les hôpitaux américains à but non lucratif réduisent (augmentent) les dépenses d'entretien et de recherche afin d'augmenter (diminuer) l'excédent des produits sur les dépenses pour l'amener tout près de zéro. Par ailleurs, Parsons, Pryor et Roberts (2017) constatent que 52 % des directeurs d'OBNL admettent qu'ils sont prêts à accélérer les dépenses de programmes ou réduire les dépenses d'administration et de financement pour améliorer les ratios d'efficience à la fin de la période financière.

Chacune des stratégies procure des avantages et impose des inconvénients. Tout d'abord, les *accruals* discrétionnaires n'ont pas d'effet sur les activités de bienfaisance de l'organisme. Ils ne détériorent pas la qualité ni la quantité des services et des biens offerts à la population. De plus, ils peuvent être comptabilisés après la fin de la période financière. Cela laisse une marge de manœuvre à la direction en cas d'imprévu. En contrepartie, il y a un risque que les auditeurs et régulateurs détectent l'altération. Également, les *accruals* discrétionnaires comptabilisés au cours d'un exercice se renversent inévitablement au cours d'un exercice subséquent. Par exemple, la surévaluation de la provision pour mauvaises créances diminuant l'excédent de la période en cours augmentera celui de la ou des périodes ultérieures au moment de son renversement. L'organisme se trouve alors dans un cercle vicieux où elle doit intensifier l'utilisation des *accruals* discrétionnaires afin d'obtenir le même résultat désiré année après année.

De son côté, la modification de la présentation de l'information financière publiée dans les rapports financiers est aussi sans impact sur les activités réelles de l'organisme. Comparativement aux *accruals* discrétionnaires, elle n'a aucune répercussion sur les données comptables des exercices subséquents. Également, le risque d'être détecté par l'auditeur et le régulateur est faible, car l'excédent des produits sur les charges n'est pas altéré. En effet, les études montrent que les auditeurs sont plus enclins à intervenir contre la gestion stratégique de l'information financière dans une situation de surévaluation que de sous-évaluation du résultat (Abbott, Parker et Peters, 2006; Grein et Tate, 2011). Cependant, la modification de la présentation ne permet pas d'améliorer ou de diminuer l'excédent des produits sur les charges et l'actif net de l'organisme, car le solde final n'est pas affecté.

Finalement, le changement dans le choix du moment de réaliser les opérations de l'organisme présente l'avantage principal de ne pas déroger aux normes comptables. Les auditeurs ne peuvent pas réagir, car le fait générateur menant à la comptabilisation est réalisé. En revanche, cette technique requiert de la planification, car elle ne peut pas être effectuée une fois la période financière terminée. De plus, Garven, Hofmann et McSwain (2016) affirment que la principale lacune de cette stratégie est de détériorer la performance des activités de bienfaisance. En effet, ces décisions opérationnelles ne sont pas prises dans l'intérêt des programmes de bienfaisance, mais uniquement afin de réaliser des cibles financières. Par exemple, Tinkelman (2009) trouve que l'organisme de bienfaisance Avon change plusieurs de ses activités de financement en 2002. Ce changement survient dans la même année que l'agence de régulation BBB Wise Giving Alliance (BBB) diminue le ratio approprié de 50 % à 35 % entre les dépenses et les revenus de financement tout en exigeant un nouveau ratio des dépenses de programmes de 65 %. Les nouvelles activités de financement sont moins coûteuses que les anciennes. Cette économie permet à Avon de respecter les nouvelles exigences de BBB. Toutefois, les nouvelles activités de financement font chuter dramatiquement les fonds collectés lors des campagnes de financement. Dans ce cas, l'auteur suggère qu'Avon a sacrifié le financement de futures activités de bienfaisance uniquement pour rencontrer les nouvelles cibles de performance exigées par BBB.

La figure 1.1 fournit des exemples de techniques pouvant être utilisées pour la gestion stratégique de l'information financière dans le secteur des œuvres de bienfaisance. Pour chaque technique, la figure précise l'information financière altérée, la mesure de performance impliquée, si la technique affaiblit ou améliore la situation et la performance financières projetées et si celle-ci implique les normes comptables (*accruals management* et *classification shifting*) ou les activités de l'organisme (*real earnings management*).

Exemples de techniques de gestion stratégique de l'information financière dans le secteur des œuvres de bienfaisance	
impliquant les normes comptables	impliquant les activités de l'organisme
<p>L'information financière donne une image « affaiblie » de la situation et de la performance financières de l'organisme</p> <p>Surévaluation agressive de la comptabilisation de provisions et de réserves ⁽¹⁾⁽²⁾⁽³⁾</p> <p>Sous-évaluation de la probabilité d'encaisser une promesse de dons ⁽¹⁾⁽²⁾⁽³⁾⁽⁴⁾</p> <p>Sous-évaluation de la durée d'utilité d'une immobilisation ⁽¹⁾⁽²⁾⁽³⁾</p> <p>Désignation sans fondement d'une affectation interne de l'actif net ⁽³⁾</p>	<p>Devancer ou augmenter les dépenses ⁽¹⁾⁽²⁾⁽³⁾</p>
<p>L'information financière donne l'image « fidèle » de la situation et de la performance financières de l'organisme</p> <p>L'information financière reflète la réalité économique des opérations et des faits sous-jacents. Il y a absence de parti pris dans le choix ou la présentation de l'information financière. (CPA Canada, 2018a)</p>	<p>Retarder ou réduire les dépenses ⁽⁵⁾⁽⁶⁾⁽⁷⁾</p> <p>Devancer ou augmenter les dépenses de bienfaisance ⁽⁹⁾</p> <p>Retarder ou réduire les dépenses d'administration ⁽⁹⁾</p> <p>Retarder ou réduire les dépenses de financement ⁽⁹⁾</p>
<p>L'information financière donne une image « améliorée » de la situation et de la performance financières de l'organisme</p> <p>Sous-évaluation agressive de la comptabilisation de provisions et de réserves ⁽⁵⁾⁽⁶⁾⁽⁷⁾</p> <p>Surévaluation de la probabilité d'encaisser une promesse de dons ⁽⁵⁾⁽⁶⁾⁽⁷⁾⁽⁸⁾</p> <p>Surévaluation de la durée d'utilité d'une immobilisation ⁽⁵⁾⁽⁶⁾⁽⁷⁾</p> <p>Surévaluation de l'imputation des charges communes aux fonctions de bienfaisance ⁽⁹⁾</p> <p>Comptabilisation des dépenses d'administration ou de financement comme dépenses de bienfaisance ⁽⁹⁾</p>	<p>Retarder ou réduire les dépenses de bienfaisance ⁽⁹⁾</p> <p>Devancer ou augmenter les dépenses de bienfaisance ⁽⁹⁾</p> <p>Retarder ou réduire les dépenses d'administration ⁽⁹⁾</p> <p>Retarder ou réduire les dépenses de financement ⁽⁹⁾</p>

Dans l'optique de réduire : (1) excédent des produits sur les charges; (2) actif net; (3) actif net non affecté; (4) produits

Dans l'optique d'augmenter : (5) excédent des produits sur les charges; (6) actif net; (7) actif net non affecté; (8) produits; (9) ratios d'efficience

Figure 1.1 - Exemples de techniques de gestion stratégique de l'information financière dans le secteur des œuvres de bienfaisance. (adaptation de la figure de Dechow et Skinner (2000 : 239))

En conclusion, plusieurs chercheurs affirment que les deux caractéristiques propres au secteur à but non lucratif, soient l'absence de propriétaires et l'interdiction de distribution des excédents, atténuent l'efficacité de certains mécanismes limitant le comportement intéressé de la direction (Fama et Jensen, 1983b; Glaeser, 2003; Vermeer, Edmonds et Asthana, 2014). Cette proposition suggère que l'intensité de la gestion stratégique de l'information financière est plus forte dans le secteur à but non lucratif que dans le secteur à but lucratif, car la probabilité que l'altération soit détectée diminue.

En premier lieu, l'absence de propriétaires supprime une catégorie de parties prenantes ayant un intérêt économique considérable à surveiller les agissements de la direction, soit les actionnaires. Même si les donateurs sont souvent considérés comme leurs substituts *de facto* en étant les apporteurs de capitaux (Hansmann, 1996, cité dans Harris, Petrovits et Yetman, 2015), leur motivation de surveiller la direction (p. ex., pour éviter les pertes financières) est forcément moindre. De plus, les donateurs ne possèdent aucun droit dans l'organisme comparativement aux actionnaires. Ils ne sont que partiellement représentés au sein du conseil d'administration, affaiblissant leur rapport de force (Glaeser, 2003).

En deuxième lieu, en raison de la contrainte relative à la non-distribution de l'excédent, les apporteurs de capitaux ne bénéficient d'aucun rendement à la suite de leur contribution monétaire. Il est alors difficile d'évaluer directement si les fonds sont utilisés adéquatement (Tate, 2007). De plus, il n'existe pas de mesure standard d'évaluation de la performance comparable au secteur à but lucratif afin de déterminer clairement si les objectifs sont atteints comme le résultat par action ou la valeur de l'action sur le marché (Miller, 2002). L'évaluation de la performance de l'organisme s'en trouve donc plus subjective, car la performance de l'œuvre de bienfaisance n'aboutit pas à une résultante unique et comparable avec d'autres œuvres.

Par ailleurs, Vermeer, Edmonds et Asthana (2014) soulignent également que les exigences et la réglementation en matière de publication des états financiers du secteur à but non lucratif sont moindres que celles du secteur à but lucratif. Par exemple, la nomination d'un comité d'audit et l'audit des rapports financiers ne sont pas obligatoires. De plus, les auteurs affirment aussi que la direction des œuvres de bienfaisance est

protégée face aux menaces externes de marché comme les prises de contrôle forcées et les courses aux procurations. Selon ces derniers, ces éléments réduisent l'incitatif du conseil d'administration à surveiller les actions de la direction.

1.4 Cadre conceptuel et opérationnel

La figure 1.2 présente le cadre conceptuel et opérationnel de la gestion stratégique de l'information financière des œuvres de bienfaisance (comportement intéressé). Nous avons caractérisé le phénomène en sept composantes. Nous débutons en fournissant une vue d'ensemble du cadre conceptuel et opérationnel. Par la suite, nous approfondissons de façon détaillée chacune des composantes.

La composante *information financière interne ex ante* est la première étape du processus de présentation de l'information financière. Elle représente l'information financière neutre et non encore altérée que la direction a la responsabilité de communiquer aux parties prenantes en toute objectivité. Dans cette partie, nous décrivons les caractéristiques de *l'information financière interne ex ante* et nous soulignons la responsabilité de la direction par rapport à celle-ci. Nous discutons également des conséquences de l'asymétrie d'information entre les parties prenantes et la direction sur la gestion stratégique de l'information financière. La composante *motivations à gérer l'information financière* souligne les incitatifs de la direction à gérer l'information financière interne *ex ante*. Nous identifions diverses motivations de la direction des œuvres de bienfaisance à altérer l'information financière provenant de la théorie de l'agence, de la théorie politico-contractuelle, des théories institutionnelles et du point de vue des attentes du marché des dons. La composante *décision à présenter une information financière neutre ou altérée* est l'étape où la direction évalue les avantages et les coûts à gérer une partie de l'information financière publiée dans les rapports financiers selon les objectifs qu'elle poursuit. Dans cette partie, en mobilisant les théories mentionnées ci-dessus, nous expliquons de quelle manière la direction évalue les différentes motivations et privilégie certaines d'entre elles dans sa décision d'altérer une partie de l'information financière. Nous discutons ensuite de l'impact de cette évaluation sur la gestion stratégique de l'information financière de l'excédent des produits sur les charges, de l'actif net non affecté et des ratios d'efficience. Finalement, nous illustrons l'influence des facteurs

contextuels accentuant ou atténuant la gestion stratégique de ces mesures de performance financière. La composante *interventions pour altérer l'information financière* est l'étape où la direction pose une action concrète pour modifier une partie de l'information financière publiée dans les rapports financiers selon les stratégies et techniques sous-jacentes illustrées à la section 1.3. La composante *mécanismes de surveillance - détection (gouvernance)* est l'étape où les acteurs de la gouvernance tentent de détecter l'altération de l'information financière. Nous discutons dans cette partie du rôle de certains acteurs de la gouvernance et de leur efficacité comme facteurs atténuant la gestion stratégique de l'information financière. La composante *impacts sur l'information financière publiée* est l'étape où une portion de l'information financière contenue dans les rapports financiers est désormais altérée. Cette information financière est également observable par les parties prenantes puisque les rapports financiers sont diffusés dans la sphère publique. Dans cette partie, nous montrons l'effet de la gestion stratégique de l'information financière sur certains postes financiers et mesures de performance publiés dans les rapports financiers. Finalement, la composante *influence de l'information financière publiée sur la prise de décision des parties prenantes (conséquences)* est l'étape où l'information financière biaisée est susceptible d'influencer la perception des parties prenantes concernant la situation et la performance financières de l'organisme ainsi que les résultats des ententes contractuelles et les exigences légales basées sur des données comptables. Nous énumérons dans cette partie les différentes conséquences de ce comportement intéressé de la direction des œuvres de bienfaisance.

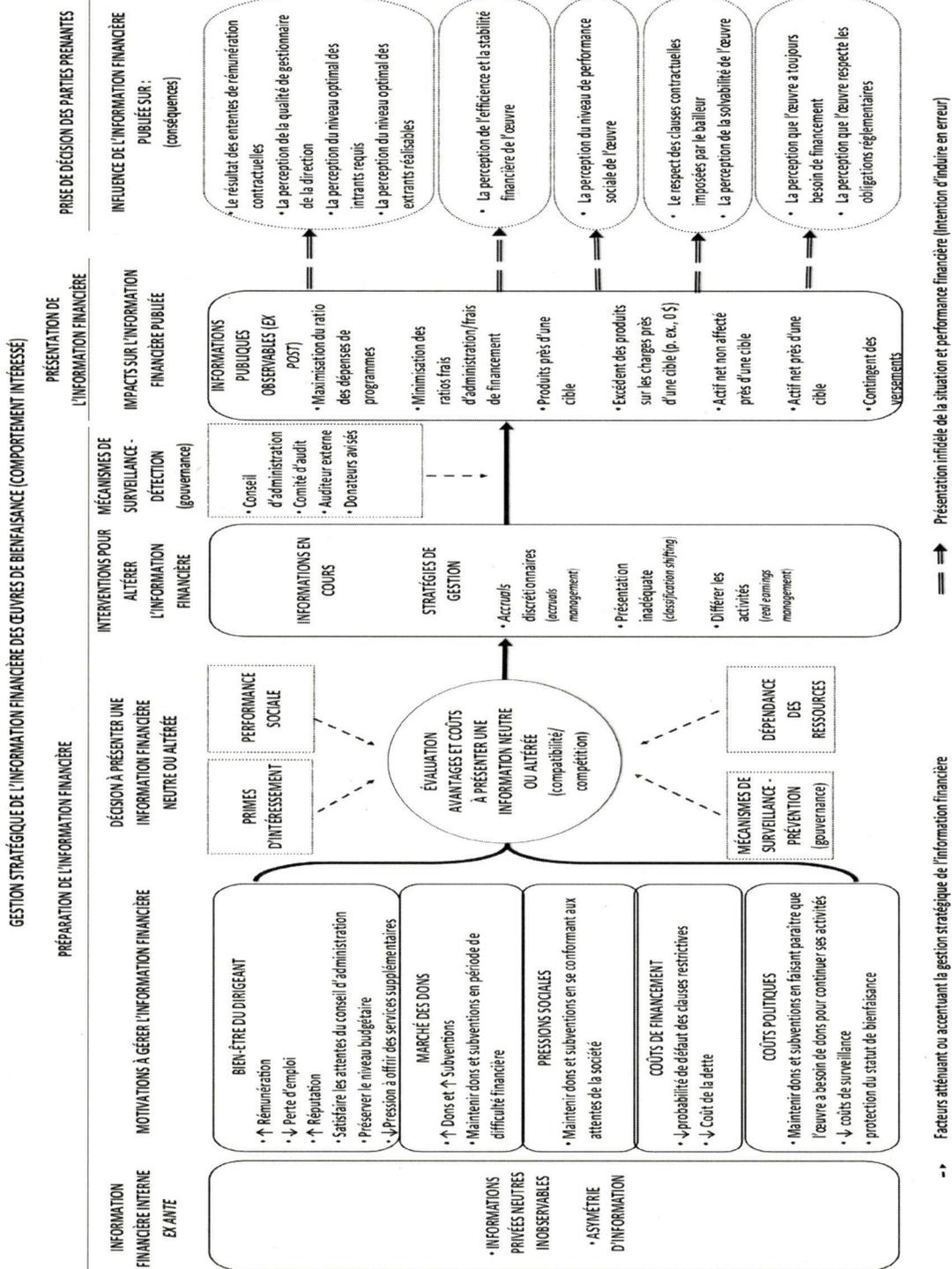


Figure 1.2 - Cadre conceptuel et opérationnel – Gestion stratégique de l'information financière des œuvres de bienfaisance (comportement intéressé)

Information financière interne *ex ante*

Dans cette partie, nous abordons brièvement cette composante du cadre en exposant les caractéristiques de l'information interne *ex ante* et en soulignant la responsabilité de la direction par rapport à celle-ci. Par la suite, nous expliquons comment l'asymétrie d'information permet à la direction de divulguer une information financière *ex post* différente de l'information financière *ex ante*.

L'information financière interne *ex ante* est le point de départ du processus de présentation de l'information financière contenue dans les rapports financiers. Elle est l'information financière produite par les systèmes comptables détenue exclusivement par la direction. N'étant pas encore altérée par la direction, elle est exempte de partis pris.

À partir de cette information financière privée, la direction a un aperçu préliminaire de la situation et de la performance financières de l'œuvre de bienfaisance. La direction peut alors anticiper les conséquences imminentes susceptibles d'être causées par la diffusion publique de l'information interne *ex ante*, entre autres sur son bien-être, sur la décision des parties prenantes de soutenir financièrement l'organisme et/ou sur les résultats des ententes contractuelles utilisant les données comptables.

Quoi qu'il en soit, la direction a la responsabilité de communiquer une information financière *ex post* de qualité à l'ensemble des parties prenantes à travers la publication des rapports financiers. Normalement, les informations financières publiées *ex post* devraient reproduire de façon identique la substance économique de l'information financière interne *ex ante* indépendamment du fait que l'information financière publiée soit perçue favorablement ou défavorablement par les parties prenantes.

Par son rôle de gestionnaire, la direction est seule à connaître l'information financière interne *ex ante*. Cette dernière est inobservable pour les parties prenantes externes puisqu'elles ne participent pas aux activités quotidiennes de l'entité et qu'elles n'ont pas accès au système comptable (Hofmann et McSwain, 2013). Cette situation procure un avantage considérable à la direction envers les demandeurs d'information financière. Celle-ci est mieux informée concernant la situation financière, la performance financière,

les occasions favorables et les risques des activités de l'organisation que les autres parties prenantes (Hofmann et McSwain, 2013). Cette asymétrie de l'information offre donc l'opportunité à la direction de présenter et de communiquer une information financière observable *ex post* différente de l'information financière inobservable *ex ante* (Schipper, 1989).

De plus, selon Kitching (2009), l'asymétrie d'information est même plus importante au sein des organismes de bienfaisance qu'au sein des sociétés à but lucratif, car elle affecte deux parties principales : le donateur et le bénéficiaire. Le donateur apporte les capitaux nécessaires à la prestation des services pour un tiers externe alors que le bénéficiaire profite du service. En d'autres termes, le rendement des capitaux est obtenu par un groupe différent des apporteurs de capitaux (Hofmann et McSwain, 2013). Il est ainsi plus difficile pour les parties prenantes d'évaluer la performance financière de l'organisme. Kitching (2009) suggère donc que les opportunités de gestion stratégique de l'information financière sont plus favorables dans le secteur de la bienfaisance que dans le secteur à but lucratif.

Motivations à gérer l'information financière

Bien que l'asymétrie d'information permette à la direction de gérer stratégiquement l'information financière, celle-ci n'altère pas volontairement l'information financière publiée dans les rapports financiers de l'œuvre de bienfaisance par simple plaisir malveillant. Cet acte est généralement motivé par des considérations liées à son bien-être ou à celui de son organisme lorsque celles-ci ne sont pas alignées avec les objectifs des parties prenantes (Garven, Hofmann et McSwain, 2016; Hofmann et McSwain, 2013; Krishnan, Yetman et Yetman, 2006; Vermeer, Edmonds et Asthana, 2014).

La direction du secteur de bienfaisance possède en effet plusieurs motivations importantes à s'engager dans la gestion stratégique de l'information financière. Certaines sont

communes à l'ensemble du secteur à but non lucratif, et même du secteur à but lucratif, et d'autres sont propres au secteur de la bienfaisance⁷.

Comme pour le secteur à but lucratif, plusieurs théories permettent de comprendre et d'expliquer les motivations de la direction à pratiquer la gestion stratégique de l'information financière dans le secteur de la bienfaisance. Chacune des théories regarde habituellement le phénomène sous un angle spécifique ne faisant ressortir qu'une facette du phénomène. Dans une perspective globale, nous aborderons alors les motivations à gérer l'information financière sous la lentille de la théorie de l'agence, de la théorie politico-contractuelle, des théories institutionnelles et du point de vue des attentes du marché des dons.

Nous organisons la suite de cette partie en donnant un aperçu des différentes théories considérées dans le cadre conceptuel et opérationnel. En lien avec ces théories, nous énumérons ensuite les motivations de la direction à s'engager dans la gestion de l'information financière en les regroupant en cinq catégories : (1) bien-être du dirigeant (2) marché des dons (3) pressions sociales (4) coûts de financement et (5) coûts politiques.

En accord avec la théorie de l'agence, la direction tente à tout prix de maximiser son bien-être au détriment des autres parties prenantes (Fama et Jensen, 1983a; Jensen et Meckling, 1976). Selon cette théorie, le gestionnaire est perçu comme un être opportuniste et rationnel. Il cherche constamment à accroître sa richesse ainsi qu'à parfaire sa condition personnelle. Celui-ci s'intéresse aux intérêts des parties prenantes uniquement lorsque ceux-ci sont alignés avec ses objectifs. Dans tous les autres cas, il priorise ses propres intérêts. En vertu de cette théorie de l'agence, les motivations de la direction du secteur de la bienfaisance à gérer l'information financière proviennent exclusivement de son désir d'améliorer sa situation personnelle. La direction est préoccupée, en outre, des

⁷ Par exemple, la motivation de la direction d'augmenter sa rémunération est commune aux secteurs de la bienfaisance, à but non lucratif et à but lucratif. La motivation d'attirer les donateurs est liée au secteur de la bienfaisance. La motivation de réduire l'apparence de richesse pour maintenir les dons et les subventions s'applique uniquement aux œuvres. Dans ce chapitre, les études du secteur à but non lucratif sont citées lorsqu'elles sont pertinentes aux œuvres de bienfaisance malgré le fait qu'elles ne portent pas exclusivement sur celles-ci.

répercussions de la divulgation de l'information financière publiée dans les rapports financiers sur sa rémunération, sa réputation et son avancement de carrière.

Sous l'angle de la théorie politico-contractuelle, ce courant faisant partie de la théorie positive de comptabilité introduite par Watts et Zimmerman (1978), ce sont plutôt les facteurs contractuels, économiques et politiques qui incitent la direction à gérer l'information financière de l'organisme. Selon la théorie politico-contractuelle, la gestion stratégique de l'information financière est motivée par le désir de la direction de réaliser trois objectifs principaux : augmenter ses primes de performance, réduire les coûts de financement et réduire les coûts politiques (Watts et Zimmerman, 1978). Cette théorie permet donc d'inférer trois principales hypothèses concernant les motivations de la gestion stratégique de l'information financière du secteur de la bienfaisance. Premièrement, la direction ayant des primes d'intéressement basées sur une cible financière gère l'information financière pour favoriser l'atteinte de cette cible. Deuxièmement, la direction dont l'organisme de bienfaisance est susceptible de ne pas respecter les clauses restrictives d'un contrat de dette gère l'information financière en augmentant le résultat net et l'actif net. L'objectif est d'améliorer l'image de la situation financière projetée pour laisser l'impression que l'organisme atteint les seuils des clauses restrictives. Finalement, la direction dont l'organisme de bienfaisance est sujet aux coûts politiques⁸ gère l'information financière en réduisant le résultat net et l'actif net. L'objectif est d'affaiblir l'image de la situation financière projetée pour ne pas décourager les donateurs de soutenir l'organisme et pour éviter des sanctions du régulateur.

Du côté des théories institutionnelles, les incitatifs à gérer l'information financière proviennent du désir de la direction de se conformer aux exigences de la société. Les pressions institutionnelles dictent le comportement social approprié de l'organisme et de la direction (Scott, 2014). De par la nature de bienfaisance de l'organisme, son statut

⁸ Dans le secteur à but lucratif, les coûts politiques désignent les coûts de régulation et les coûts d'apparaître trop rentables. Concernant ce dernier point, les sociétés mieux nanties doivent payer davantage d'impôt. Elles sont aussi susceptibles de faire face à de nouvelles lois de l'État pour distribuer cette richesse (p. ex., Fields, Lys et Vincent, 2001). De la même façon, le secteur à but non lucratif réutilise cette expression pour désigner les coûts assumés par les OBNL concernant les coûts de régulation et les coûts de perdre des donateurs en apparaissant financièrement trop riche.

exempt d'impôt et du fait qu'elle sollicite des dons auprès de la collectivité, la direction des œuvres de bienfaisance subit une grande pression de la part des parties prenantes afin d'obtenir le meilleur rendement social possible (Krishnan et Yetman, 2011). En respectant les normes sociales, l'organisme maintient sa légitimité à utiliser les ressources économiques de la société pour faciliter l'obtention de capitaux et réduire l'intensité de la surveillance de ses activités par le régulateur (Krishnan et Yetman, 2011). En accord avec les théories institutionnelles, la direction du secteur de la bienfaisance gère l'information financière pour satisfaire les attentes sociales des parties prenantes.

Finalement, les attentes du marché des dons concernent les attentes des donateurs au niveau de la performance et du risque des activités de l'œuvre de bienfaisance. De la même façon que pour les sociétés à but lucratif, où l'investissement dans une catégorie d'actif est fonction du rendement espéré et du risque perçu, le donateur évalue le rendement social espéré du don et le risque que celui-ci ne se matérialise pas en activités charitables. Les donateurs sont donc plus favorables à supporter financièrement les organismes affectant une grande partie de leurs revenus dans les activités caritatives reliées à la mission et ayant une bonne solidité financière (Parsons, 2003). La direction a alors intérêt à faire paraître l'œuvre plus performante et moins risquée que les autres organismes de son secteur pour convaincre les donateurs d'investir dans son organisme plutôt que dans un organisme rival. La pression pour satisfaire les attentes du marché des dons pousse donc la direction du secteur de la bienfaisance à gérer l'information financière pour attirer ainsi que maintenir les dons et les subventions.

Bien-être du dirigeant. Cette catégorie regroupe les motivations axées sur l'amélioration de la situation personnelle du dirigeant. En lien avec les théories de l'agence et politico-contractuelle pour les primes d'intéressement, la direction envisage les impacts de l'information financière publiée dans les rapports financiers en fonction de ses propres intérêts. Les incitatifs à gérer l'information financière peuvent être d'ordre pécuniaire comme la rémunération et la perte d'emploi. Ils peuvent aussi être d'ordre non pécuniaire comme la réputation, le désir de satisfaire les attentes du conseil d'administration, la préservation du niveau budgétaire et la pression d'offrir des services supplémentaires.

Plusieurs études notent que le changement de la rémunération de la direction du secteur à but non lucratif est positivement associé au changement des ratios d'efficacité (Aggarwal, Evans et Nanda, 2012; Baber, Daniel et Roberts, 2002; Grasse, Davis et Ihrke, 2014). Ces études suggèrent que la direction du secteur à but non lucratif est récompensée lorsque l'organisme dégage de bons ratios d'efficacité. En lien avec ce propos, Krishnan, Yetman et Yetman (2006) constatent que plus la rémunération de la direction est sensible aux ratios d'efficacité, plus l'organisme de bienfaisance ne présente aucun frais de financement dans ses rapports financiers en les comptabilisant inadéquatement comme des dépenses de bienfaisance.

Quant à eux, Brickley et Van Horn (2002) notent que la rémunération de la direction des hôpitaux américains à but non lucratif est positivement associée à l'excédent des produits sur les charges divisé par le total de l'actif. De son côté, Eldenburg *et al.* (2011) trouvent que les dirigeants d'hôpitaux américains à but non lucratif sont plus susceptibles de réduire les dépenses accessoires (p. ex., dépenses d'entretien) pour dégager un excédent des produits sur les charges plus élevé lorsque ceux-ci ont droit à des primes d'intéressement axées sur l'excédent.

Par conséquent, la motivation d'accroître sa *rémunération* pousse la direction à gérer à la hausse les ratios d'efficacité et l'excédent des produits sur les charges pour influencer la perception des parties prenantes sur sa qualité de gestionnaire ou pour favoriser le résultat des ententes de rémunération contractuelles.

D'autres études montrent que le risque de congédiement de la direction est négativement associé à la performance financière de l'organisme (excédent des produits sur les charges divisé par le total de l'actif ou le total des produits) (Brickley et Van Horn, 2002; Eldenburg *et al.*, 2004). Ces études proposent que les directeurs dans le secteur à but non lucratif seraient punis pour leur incapacité à assurer la pérennité de l'organisme. Au-delà des considérations de traitements salariaux, les motivations à diminuer son risque de *perte d'emploi* et à renforcer sa *réputation* incitent également le dirigeant à gérer l'excédent des produits sur les charges à la hausse, particulièrement dans le cas d'un déficit, afin

d'influencer encore une fois la perception des parties prenantes sur sa qualité de gestionnaire.

De ce fait, des études constatent que lorsque les dirigeants anticipent un déficit, ceux-ci ont tendance à diminuer les dépenses accessoires (Eldenburger *et al.*, 2011) ou à utiliser des *accruals* discrétionnaires générant un excédent (Leone et Van Horn, 2005) pour présenter un résultat positif. Les auteurs suggèrent que les dirigeants tentent à tout prix d'éviter de présenter des déficits montrant leur incompetence à administrer l'organisme afin de conserver leur emploi.

En lien avec ces motivations, nous proposons que la direction s'engage dans la gestion de l'actif net non affecté afin d'éviter de présenter un solde négatif. Un actif net non affecté négatif soulève un doute sur la continuité d'exploitation de l'organisme. L'œuvre de bienfaisance montre qu'elle ne possède même pas les ressources financières pour payer sa dette et ses activités administratives. Par conséquent, les parties prenantes peuvent penser que l'organisme n'est pas administré convenablement et exiger alors un changement de garde de direction.

Dans la continuité de la motivation d'accroître sa réputation, nous suggérons que la direction est préoccupée de *satisfaire les attentes du conseil d'administration* pour maintenir le lien de confiance. Elle veut montrer au conseil d'administration qu'elle est capable de « livrer la marchandise » pour être appréciée et éviter d'être davantage surveillée par celui-ci. Ces préoccupations se résument le plus souvent, selon nous, à respecter le budget. Celui-ci est un contrat implicite entre la direction et le conseil d'administration. Le budget de l'année est présenté et approuvé par le conseil d'administration. Donc, les membres du conseil s'attendent au respect du budget. Dans le cas contraire, la direction sera interrogée et jugée sur les écarts importants. Par exemple, il est embarrassant de présenter dans les rapports financiers des produits d'une collecte de levée de fonds beaucoup moins élevés que prévus. En satisfaisant les exigences du conseil d'administration, la direction prouve d'une part qu'elle a les compétences pour administrer l'organisme. Cela a des répercussions positives sur sa réputation et sa valorisation personnelle, mais également sur d'autres motivations comme sa rémunération

et son statut d'emploi. D'autre part, la direction évite de prendre du temps pour expliquer pourquoi elle n'a pas respecté le budget et pour trouver des solutions. De plus, la direction évite une surveillance supplémentaire de la part du conseil d'administration. En d'autres termes, elle simplifie sa vie de gestionnaire.

En lien avec ces affirmations, il est dans l'intérêt de la direction de gérer l'information financière en favorisant le respect du budget afin de satisfaire les attentes du conseil d'administration. L'objectif est d'influencer la perception du conseil d'administration sur sa qualité de gestionnaire.

Finalement, nous évoquons que la direction désire éviter de présenter un excédent des produits sur les charges et un actif net non affecté trop élevés afin de *préserver le niveau budgétaire* et diminuer la *pression d'offrir des services supplémentaires*. La présentation d'une situation financière trop bonne peut être perçue négativement par le conseil d'administration. Celui-ci peut donc considérer qu'une partie des ressources financières n'est pas nécessaire au maintien des activités de l'organisme et peut ainsi réduire le budget de l'organisme.

Cela entraîne éventuellement deux conséquences pour le dirigeant. Premièrement, celui-ci doit livrer le même niveau de prestation de services avec moins de ressources. Il doit donc mettre plus d'efforts pour opérer les activités de l'œuvre selon les mêmes exigences du conseil d'administration. Deuxièmement, le dirigeant perd son coussin financier en cas d'imprévu. Les chances de présenter un déficit lors de l'exercice subséquent sont plus élevées avec les conséquences qui lui sont associées comme le risque de congédiement et de perte de réputation.

Pareillement, Leone et Van Horn (2005) affirment que la publication d'une situation financière trop favorable dans les rapports financiers envoie le signal aux parties prenantes que la direction n'a pas mis tous les efforts nécessaires pour atteindre le niveau optimal de prestation de service. Par conséquent, au lieu de réduire les budgets, le conseil d'administration peut exiger de la part de la direction d'augmenter son offre de prestation de services à la population. Des services additionnels requièrent des efforts supplémentaires de la part de la direction.

Par conséquent, ces motivations entraînent la direction à gérer son excédent des produits sur les charges et l'actif net non affecté à la baisse afin d'influencer la perception des parties prenantes sur le niveau optimal des intrants requis ou des extrants réalisables par l'œuvre de bienfaisance.

Marché des dons. Cette catégorie regroupe les motivations de la direction à maximiser les dons et les subventions en satisfaisant aux attentes du marché des dons. Dans ce cas-ci, la direction envisage les conséquences de l'information financière publiée dans les rapports financiers en fonction de la décision des parties prenantes de faire un don ou d'accorder une subvention à l'organisme. Plusieurs œuvres de bienfaisance dépendent fortement du financement externe pour réaliser leurs activités de bienfaisance. Celles-ci évoluent dans un marché compétitif où la demande est supérieure à l'offre de dons. La direction a donc des incitatifs à gérer l'information financière pour attirer les donateurs en faisant paraître l'organisme plus performant et moins risqué que ses concurrents.

En lien avec ces propos, une grande préoccupation de la direction est effectivement *d'augmenter les dons et les subventions* de l'œuvre de bienfaisance. Parsons (2003) affirme que les donateurs préfèrent soutenir financièrement les organisations qui gèrent de façon efficiente les ressources économiques qui leur sont attribuées. Les donateurs priorisent donc les organismes affichant des ratios d'efficience élevés, c'est-à-dire ceux dont une forte proportion des dons est attribuée aux activités de bienfaisance générant des retombées sociales plutôt qu'aux activités accessoires.

Plusieurs études empiriques trouvent en effet que les dons sont positivement associés aux ratios d'efficience (Kitching, 2009; Tinkelman et Mankaney, 2007; Trussel et Parsons, 2007; Weisbrod et Dominguez, 1986). Quant aux études expérimentales, elles renforcent l'idée que les donateurs utilisent les ratios d'efficience dans leur processus décisionnel d'accorder un don (Garven, Hofmann et McSwain, 2016). Par exemple, van Der Heijden (2013) demande à 226 participants d'allouer un don théorique à l'une des trois œuvres de bienfaisance présentées qui, à première vue, sont similaires. Par la suite, le participant est invité à ajuster le montant du don attribué après avoir pris connaissance des ratios d'efficience de chacune des œuvres. L'auteur trouve que les participants ajustent leurs

dons à la hausse pour l'organisme de bienfaisance ayant les meilleurs ratios d'efficience et à la baisse pour celui ayant les pires ratios d'efficience. Quant à Buchheit et Parsons (2006), ils constatent que 89 % des participants qui consultent l'information financière disponible allouent leurs dons à l'organisme de bienfaisance affichant les meilleurs ratios d'efficience.

Nous pouvons donc déduire que la direction a intérêt à maximiser les ratios d'efficience pour attirer et maintenir les dons en influençant la perception des parties prenantes sur la performance (efficente) de l'œuvre de bienfaisance.

En lien avec cette idée, Keating, Parsons et Roberts (2008) trouvent que 27 % des organismes de bienfaisance de leur échantillon comptabilisent inadéquatement les dépenses de télémarketing en contrepartie des produits plutôt que les comptabiliser comme des dépenses de frais de financement dans le but d'augmenter les ratios d'efficience. Également, Krishnan, Yetman et Yetman (2006) notent que plusieurs organismes de bienfaisance n'ont aucune dépense de frais de financement dans leurs rapports financiers malgré des preuves sur leur site web qu'ils ont vraisemblablement engagé des activités de campagne de financement. Les auteurs suggèrent que les organismes comptabilisent les dépenses de frais de financement dans les dépenses des activités de bienfaisance afin d'accroître les ratios d'efficience. Finalement, Parsons, Pryor et Roberts (2017) trouvent, en enquêtant auprès de 200 dirigeants d'OBNL, que 30 % des répondants sont enclins à accélérer les dépenses de programmes de bienfaisance et 18 % des répondants sont prêts à manipuler l'information comptable pour atteindre les cibles des ratios d'efficience pour attirer les donateurs.

Nous suggérons aussi la motivation à *maintenir les dons et les subventions en période de difficulté financière*. Parsons (2003) argumente que les donateurs sont intéressés non seulement à l'efficience de l'organisme, mais également à sa stabilité financière. En d'autres termes, les donateurs veulent s'assurer que l'organisme a la capacité de continuer ses activités de bienfaisance dans l'avenir. Ceux-ci évaluent alors le risque que leurs investissements ne se concrétisent pas en activités de bienfaisance. Selon nous, ce point concerne particulièrement les organismes charitables ayant des difficultés financières. Les

donateurs sont réticents à attribuer un don à un organisme affichant des pertes récurrentes ou un actif net non affecté négatif, car cela génère une grande incertitude concernant la pérennité de l'organisme. Celui-ci est alors perçu comme un canard boiteux par les donateurs, similairement à un *penny stock* dans le marché boursier. Les donateurs ont alors de fortes chances de soutenir financièrement une œuvre de bienfaisance affichant une meilleure santé financière et perçue comme moins risquée.

Il est donc dans l'intérêt de la direction de gérer l'excédent des produits sur les charges et l'actif net non affecté afin de présenter un solde positif pour d'influencer la perception des parties prenantes sur la stabilité financière de l'organisme.

Pressions sociales. Cette catégorie regroupe les motivations de la direction à maximiser les dons et les subventions en se soumettant aux exigences dictées par la société. Dans cette catégorie, nous proposons la motivation de la direction à *maintenir les dons et les subventions en se conformant aux attentes des parties prenantes*. Comparativement aux marchés des dons, l'objectif n'est pas d'apparaître plus performant que ses compétiteurs en matière de rendement et de risque. Il est plutôt de satisfaire les attentes minimales exigées par les parties prenantes concernant la performance sociale de l'organisme. En lien avec les théories institutionnelles, les entités sont contraintes à se comporter conformément aux conventions et aux règles prescrites par la société. En respectant les attentes des parties prenantes, l'entité augmente sa légitimité et sa réputation. Il est ainsi plus facile pour celle-ci de se procurer les ressources économiques provenant des parties prenantes. De plus, l'organisme évite les sanctions du régulateur.

Évidemment, la société n'accepte pas qu'une œuvre de bienfaisance se comporte de la même façon qu'une société à but lucratif. Les œuvres de bienfaisance sont exemptes d'impôt sur le revenu et elles se financent gratuitement à l'aide de dons. En contrepartie, les parties prenantes s'attendent à ce que les ressources économiques attribuées à l'organisme charitable contribuent au bénéfice de la société et elles sanctionnent l'accroissement de richesse injustifié.

Krishnan et Yetman (2011) proposent donc que les parties prenantes exigent des ratios d'efficacité élevés, car les dépenses d'administration et de financement sont considérées

comme du gaspillage de ressources en ne contribuant pas au bien-être de la société. Selon les auteurs, les ratios d'efficience élevés envoient un signal que la direction fait tous les efforts nécessaires pour maximiser l'offre de services à la population. Cela permet de démontrer que l'organisme contribue positivement au bien-être de la société.

En partant de cette affirmation, les auteurs comparent les ratios des dépenses de programmes publiés par un même organisme entre le formulaire de déclaration de renseignements à vocation publique exigé par l'Internal Revenue Service et le rapport d'activité privé exigé par l'État pour les hôpitaux à but non lucratif californiens. Les auteurs trouvent que les organismes faisant face à une forte pression sociale ont plus tendance à présenter un ratio des dépenses de programmes plus élevé dans les rapports financiers à vocation publique que ceux à vocation privée. Les pressions sociales sont évaluées selon l'importance des activités de l'hôpital pour la communauté (p. ex., dépenses d'activités de bienfaisance sur le total des produits).

Pareillement, Vansant (2016) affirme que les pressions institutionnelles poussent les OBNL à présenter un léger excédent des produits sur les charges. Un excédent modeste signale aux parties prenantes que l'organisme maximise son offre de prestation de services à la population et donc contribue au bien-être de celle-ci. La création de richesse financière par l'œuvre charitable est un comportement inacceptable pour les parties prenantes, car elle contrevient à l'essence de l'organisme. En cohérence avec ces propos, plusieurs études concluent que les OBNL gèrent l'excédent des produits sur les charges pour le réduire à un niveau près de zéro (Ballantine, Forker et Greenwood, 2007; Eldenburg *et al.*, 2011; Leone et Van Horn, 2005; Verbruggen et Christiaens, 2012).

Les résultats montrent qu'il est à l'avantage de la direction de gérer l'excédent des produits sur les charges et l'actif net non affecté pour présenter un faible solde positif. Il est également dans son intérêt de gérer les ratios d'efficience à la hausse. Cette gestion d'information financière permet d'influencer la perception des parties prenantes sur le niveau de performance sociale de l'organisme charitable.

Coûts de financement. Cette catégorie réunit les motivations de la direction à diminuer les coûts reliés au financement par emprunt. Une partie des œuvres de bienfaisance utilise

la dette comme source de financement pour les activités d'exploitation et d'investissement. Peu importe le type d'entité, le créateur impose des clauses restrictives basées sur des données financières afin de contrôler l'exécution adéquate du contrat de dette. Dès lors, la direction désire *réduire la probabilité de défaut des clauses restrictives*. En accord avec les hypothèses de la théorie politico-contractuelle, les organismes de bienfaisance s'approchant des limites imposées par les contrats d'endettement appliquent une pratique comptable minimisant le risque de déroger à ces clauses. En d'autres termes, il est dans l'intérêt de la direction de gérer à la hausse l'excédent des produits sur les charges et l'actif net afin de respecter les clauses contractuelles imposées par le bailleur de fonds.

En lien avec ces propos, Vermeer, Edmonds et Asthana (2014) trouvent que les hôpitaux américains à but non lucratif fortement endettés ont davantage tendance à établir, à l'égard de leur régime de retraite, des hypothèses actuarielles augmentant l'excédent des produits sur les charges et l'actif net.

Également, le bailleur fixe un taux d'intérêt en fonction du risque de défaillance de paiement de l'organisme. De ce fait, Leone et Van Horn (2005) suggèrent qu'il est souhaitable pour la direction de présenter une information financière reflétant une bonne stabilité financière (excédent et actif net élevés) afin de *réduire le coût de la dette*. Les auteurs avancent qu'en réduisant le coût la dette par la gestion de l'information financière, la direction a la possibilité d'accroître son offre de prestation de services ou de profiter du surplus pour elle-même.

Dans tous les cas, il est dans l'intérêt de la direction de gérer à la hausse l'excédent des produits sur les charges et l'actif net afin d'influencer la perception des parties prenantes sur la solvabilité de l'organisme.

Coûts politiques. Cette catégorie regroupe les motivations de la direction à éviter les coûts politiques. Dans ce cas-ci, la direction envisage les conséquences de l'information financière éventuellement publiée dans les rapports financiers sur les décisions du donateur de continuer à supporter financièrement l'organisme et du régulateur à sanctionner l'organisme.

Concernant le premier point, Leone et Van Horn (2005) affirment que les organismes affichant un excédent des produits sur les charges élevé sont délaissés par les donateurs. De son côté, Baber, Daniel et Roberts (2002) déclarent également que l'accumulation des surplus (p. ex., actif net non affecté) décourage les donateurs. En présentant un niveau de richesse important, l'organisme fournit la preuve qu'elle est « surcapitalisée » (Baber, Daniel et Roberts, 2002). L'organisme montre donc qu'elle n'a plus besoin de financement supplémentaire pour continuer ses activités. Les donateurs considèrent alors qu'il n'est plus nécessaire pour l'organisme de demander la charité. L'organisme devient alors moins attrayant pour les donateurs, ceux-ci préférant donner à un organisme ayant des besoins financiers plus immédiats à combler. Il existe un risque que les dons et les subventions de l'organisme soient transférés vers un autre organisme charitable financièrement moins favorisé.

Dès lors, la direction désire *maintenir ses dons et subventions* lorsque l'image financière de l'organisme charitable est trop enviable. En accord avec les hypothèses de la théorie politico-contractuelle, les organismes charitables ayant un niveau de richesse important appliquent une pratique comptable conservatrice afin de faire paraître l'œuvre en situation appelant la générosité. En d'autres termes, il est dans l'intérêt de la direction de gérer à la baisse l'excédent des produits sur les charges et l'actif net non affecté afin d'influencer la perception des parties prenantes concernant les besoins financiers de l'œuvre.

En lien avec ces propos, les recherches antérieures démontrent que les OBNL affichant un profit avant la comptabilisation des *accruals* discrétionnaires ont tendance à comptabiliser davantage de tels *accruals* (Ballantine, Forker et Greenwood, 2007; Leone et Van Horn, 2005; Verbruggen et Christiaens, 2012) et à augmenter les dépenses accessoires (Eldenburger *et al.*, 2011) afin de réduire l'excédent anticipé. Pareillement, Vermeer, Edmonds et Asthana (2014) trouvent que les organismes du secteur à but non lucratif ayant des excédents des produits sur les charges élevés (supérieurs à 10 % des produits) adoptent des hypothèses actuarielles réduisant l'excédent de la période lors de l'évaluation de leur régime de retraite.

La direction désire aussi *réduire ses coûts de surveillance* reliés à la conformité aux réglementations imposées par le régulateur. Les organismes charitables sont sujets à des vérifications de la part des agences gouvernementales pour s'assurer que l'organisme consacre adéquatement ses ressources aux activités de bienfaisance. Les autorités gouvernementales donnent des cibles de ratios d'efficience acceptables en affirmant que le non-respect des standards augmente la probabilité d'être contrôlé (ARC, 2018a). Par conséquent, les organismes charitables présentant un ratio de frais d'administration ou de frais de financement jugé trop élevé selon le régulateur sont plus susceptibles d'être vérifiés et sanctionnés.

Également, la direction désire *protéger son statut de bienfaisance*. Le régulateur est sensible au solde de l'excédent des produits sur les charges et de l'actif net de l'organisation (Leone et Van Horn, 2005). Au-delà d'un certain niveau de profitabilité, le régulateur considère que l'organisation charitable n'est plus exploitée uniquement à des fins non lucratives et son statut de bienfaisance peut être révoqué (ARC, 2012). Également, le non-respect du contingent des versements peut également mener à la révocation du statut de bienfaisance (voir section 1.2). Le régulateur veut s'assurer que les œuvres de bienfaisance dépensent les dons reçus dans un avenir immédiat plutôt que de les accumuler. En accord avec les hypothèses de la théorie politico-contractuelle, les organismes charitables appliquent une pratique comptable réduisant la probabilité d'être surveillés et d'être sanctionnés par les agences de réglementation.

Dans ces cas, il est dans l'intérêt de la direction de gérer à la hausse les ratios d'efficience et les dépenses de l'organisme et à la baisse l'excédent des produits sur les charges afin de se conformer aux exigences du régulateur dans le but d'influencer la perception des parties prenantes sur la conformité et le respect des obligations réglementaires de l'organisme.

Décision à présenter une information financière neutre ou altérée

Comme illustré dans la partie précédente, la direction possède plusieurs motivations à s'engager dans la gestion de l'information financière. Toutefois, aucune information financière neutre ou altérée n'est en mesure de satisfaire toutes ces motivations.

Dans certains cas, les motivations sont compatibles et, dans d'autres, elles sont en compétition. Par exemple, un léger excédent des produits sur les charges diminue les coûts politiques, mais risque d'affecter négativement le bien-être du dirigeant. Dans cette situation, la théorie de l'agence et la théorie politico-contractuelle prédisent un comportement contradictoire de la part de la direction.

Évidemment, le comportement du dirigeant à gérer une partie de l'information financière pour favoriser la réalisation d'un objectif désiré n'est pas simplement le fruit du hasard. À la base de la théorie de l'agence et de la théorie politico-contractuelle, le dirigeant est un individu économiquement rationnel. Par rapport aux divers objectifs prônés, la direction fait donc une évaluation des avantages et des coûts à présenter une information financière neutre ou altérée. Il cherche, comme tout acteur économique, à maximiser les bienfaits et minimiser les préjudices engendrés par la divulgation de l'information financière dans les rapports financiers. À la suite de son analyse, la direction prend donc la décision de gérer stratégiquement ou non une partie de l'information financière de l'œuvre de bienfaisance. La direction tente ainsi d'atteindre l'équilibre entre les avantages et les coûts liés à la divulgation de l'information financière.

D'un côté, il est possible que la direction évalue les avantages et les coûts de la publication de l'information financière à l'égard de son bien-être seulement ou également du bien-être de l'organisme. Ainsi, chacune des théories permet d'expliquer et de prédire un aspect spécifique du comportement intéressé du dirigeant. D'un autre côté, la pluralité de la nature des motivations à présenter une information financière spécifique plutôt qu'une autre engendre simultanément des avantages et des coûts. Dans ce cas, le regroupement de différentes théories permet de mieux expliquer de quelle manière la direction évalue et priorise les différentes motivations et les facteurs contextuels dans sa décision d'altérer une partie de l'information financière. Cela permet ainsi de mieux prédire comment le gestionnaire se comporte de façon générale face un type d'information financière publiée dans les rapports financiers.

Pour la suite de cette partie, nous exposons de quelle manière la direction se comporte généralement face à l'altération de l'excédent des produits sur les charges, de l'actif net

non affecté et des ratios d'efficacité afin d'équilibrer les avantages et les coûts liés à la divulgation de l'information financière. Par la suite, nous présentons l'impact des primes d'intéressement, de la performance sociale, de la dépendance des ressources et des mécanismes de surveillance - prévention comme facteurs contextuels modifiant les avantages et les coûts liés à la présentation de l'information financière et, par conséquent, modérant l'intensité de la gestion de celle-ci.

Équilibre entre les avantages et les coûts de la divulgation de l'information financière

Excédent des produits sur les charges. La théorie de l'agence soulève que les incitatifs liés à la rémunération et à la réputation poussent la direction à présenter un excédent élevé et à éviter un déficit. Dans ce cas-ci, les motivations dictées par la théorie de l'agence sont en cohérence avec les attentes du marché des dons. Un excédent fait apparaître l'œuvre de bienfaisance financièrement stable et donc moins risquée pour le donateur. Toutefois, les théories institutionnelles et la théorie politico-contractuelle prédisent que les motivations à se conformer aux normes sociales et à réduire les coûts politiques contraignent la direction à présenter un faible excédent des produits sur les charges. Par conséquent, l'effet combiné de ces théories conduit la direction à présenter généralement un excédent des produits sur les charges près de zéro afin de minimiser les coûts de la divulgation de l'information financière. Un léger excédent montre à la fois que l'organisme est bien géré, qu'il est stable financièrement, qu'il a besoin du support financier des donateurs et qu'il fait tous les efforts nécessaires pour contribuer au bien-être de la société. En lien avec ces propos, plusieurs études concluent en effet que les OBNL gèrent l'excédent des produits sur les charges près de zéro en utilisant des *accruals* discrétionnaires (Ballantine, Forker et Greenwood, 2007; Leone et Van Horn, 2005; Verbruggen et Christiaens, 2012) ou en changeant le moment habituel de réalisation des opérations réelles (Eldenburg *et al.*, 2011).

Actif net non affecté. L'actif net non affecté est l'accumulation de l'excédent des produits sur les charges non encore dédié aux activités de bienfaisance. De ce fait, les motivations à augmenter ou à réduire cette mesure de performance sont similaires à celles pour l'excédent des produits sur les charges. Corollairement, en lien avec les raisons

mentionnées précédemment, l'effet combiné des différentes théories et des motivations qui en découlent prédit que la direction présentera également un léger actif net non affecté.

Ratios d'efficience. Des ratios d'efficience élevés suggèrent que l'organisation est gérée adéquatement (Garven, Hofmann et McSwain, 2016). De ce fait, ils contribuent à améliorer la réputation et la rémunération de la direction. De plus, ils réduisent les coûts politiques en diminuant la probabilité d'être contrôlé et sanctionné par les agences gouvernementales. Ils attirent aussi les dons et les subventions en impressionnant les parties prenantes sur la performance de l'organisme (Hofmann et McSwain, 2013). Finalement, ils permettent de maintenir la légitimité de l'organisme en exposant que celui-ci contribue activement au bien-être de ses bénéficiaires et donc au bien-être de la société. À contrario, les œuvres de bienfaisance publiant des ratios d'efficience médiocres doivent assumer des coûts significatifs. Dans ce cas, la théorie de l'agence, la théorie politico-contractuelle, les théories institutionnelles et les attentes du marché des dons prédisent conjointement que la direction s'engage à la gestion des ratios d'efficience pour les améliorer. De ce fait, plusieurs études concluent que l'organisme gère ses ratios d'efficience à la hausse pour attirer des donateurs (Krishnan, Yetman et Yetman, 2006; Krishnan et Yetman, 2011; Parsons, Pryor et Roberts, 2017), pour satisfaire aux normes sociales des parties prenantes (Krishnan et Yetman, 2011) et pour augmenter le traitement salarial du dirigeant (Krishnan, Yetman et Yetman, 2006).

Primes d'intéressement

Excédent des produits sur les charges. Eldenburg *et al.* (2011) trouvent que les dirigeants d'hôpitaux américains à but non lucratif gèrent l'excédent des produits sur les charges à la baisse lorsqu'ils anticipent un excédent. Toutefois, certains de ces dirigeants ont des primes d'intéressement dans le contrat de travail en lien avec l'augmentation des revenus ou la diminution des coûts d'exploitation de l'organisme. Les auteurs constatent que les incitatifs liés aux primes d'intéressement modèrent la tendance à réduire l'excédent des produits sur les charges.

L'effet combiné des différentes théories et des motivations sous-jacentes suggère qu'en situation normale, le dirigeant gère l'excédent des produits sur les charges vers une cible

près de zéro. Toutefois, les primes d'intéressement augmentent les avantages à dégager un excédent. En cohérence avec la théorie de l'agence et la théorie politico-contractuelle affirmant que le dirigeant agit en vue de maximiser son bien-être et donc sa richesse, les primes d'intéressement conduisent la direction à gérer l'excédent des produits sur les charges à la hausse. Cependant, les coûts politiques et les coûts associés à la conformité sociale imposés aux organismes affichant des excédents demeurent. Ainsi, en cohérence avec les théories institutionnelles et la théorie politico-contractuelle, la direction gère à la baisse l'excédent des produits sur les charges.

Les primes d'intéressement atténuent la gestion de l'excédent des produits sur les charges puisqu'elles déplacent le point d'équilibre entre les avantages et les coûts attribués à un certain niveau d'excédent. Le dirigeant continue à gérer à la baisse l'excédent de l'organisme pour réduire les coûts politiques et se conformer aux attentes sociales, mais de façon moins importante pour obtenir également les avantages des primes d'intéressement. Eldenburg *et al.* (2011) trouvent que les primes d'intéressement atténuent l'intensité de la réduction de l'excédent des produits sur les charges des hôpitaux à but non lucratif.

En situation de déficit, l'application simultanée des théories prédit toujours que la direction gère l'excédent des produits sur les charges à la hausse. Toutefois, en situation d'excédent, celle-ci prédit que l'organisme réduit son excédent, mais plus faiblement en cas de prime d'intéressement.

Actif net non affecté. Les primes d'intéressement ne sont pas octroyées sur cette mesure de performance. Par conséquent, selon nous, les primes d'intéressement n'ont pas d'impact sur la gestion de l'actif net non affecté.

Ratios d'efficience. À notre connaissance, il n'existe pas d'étude examinant l'effet des primes d'intéressement sur la gestion des ratios d'efficience. Néanmoins, nous croyons que les primes de performance axées sur les ratios d'efficience accentuent la pression de la direction à gérer ceux-ci. Les primes d'intéressement accroîtront la richesse du dirigeant et donc, augmentent les avantages à présenter des ratios d'efficience élevés.

De ce fait, la théorie de l'agence et la théorie de la politico-contractuelle prédisent que le dirigeant gère à la hausse les ratios d'efficience afin d'obtenir les primes d'intéressement. Dans le cas des ratios d'efficience, le comportement de la direction prédit par ces deux théories ne contredit pas le comportement anticipé par les théories institutionnelles et les attentes du marché des dons.

Performance sociale

La raison d'être des œuvres de bienfaisance est l'accomplissement d'une mission sociale. Les œuvres de bienfaisance cherchent donc à maximiser la performance sociale des activités de bienfaisance contribuant à la réalisation de leur mission. En raison de la pluralité des missions, la mesure de la performance sociale diverge entre les œuvres de bienfaisance. Par exemple, la performance sociale pour un hôpital à but non lucratif correspond à la valeur des services médicaux fournis gratuitement. Dans le cas d'un organisme offrant des petits déjeuners, le nombre et la qualité des déjeuners distribués dans les écoles sont des mesures de la performance sociale de l'organisme. Pour une œuvre de bienfaisance visant à améliorer les conditions des victimes de catastrophes, la performance sociale se traduit en nombre d'interventions menées et en sommes versées pour soutenir les sinistrés.

Excédent des produits sur les charges. Vansant (2016) constate que les hôpitaux américains à but non lucratif utilisent les *accruals* discrétionnaires pour présenter un léger excédent des produits sur les charges. L'auteur trouve également que le niveau de performance sociale de l'organisme modère l'intensité de la gestion de l'information financière. En situation de bonne performance sociale, les OBNL dégagent un excédent plus élevé en diminuant l'ampleur des *accruals* discrétionnaires utilisés. Inversement, en situation de mauvaise performance sociale, l'OBNL amplifie l'utilisation des *accruals* discrétionnaires pour limiter l'apparence d'excédent. L'organisme semble vouloir se montrer le moins profitable possible.

Selon l'auteur, les coûts associés à la non-conformité aux normes sociales s'estompent lorsque la performance sociale est bonne. Il n'est plus nécessaire d'affaiblir la performance financière de l'organisme. La direction est donc libre de dégager un excédent

plus important afin de se procurer les avantages liés à son bien-être comme suggéré par la théorie de l'agence. D'un autre côté, une mauvaise performance sociale montre l'échec de l'organisation à se conformer aux normes sociales. Les coûts associés à la présentation d'un excédent augmentent. La direction envisage la perte de légitimité sociale de l'organisme menant à la perte potentielle de donateurs ou des sanctions du régulateur. Cette pression sociale supplémentaire pousse la direction à gérer plus fortement à la baisse les excédents.

Actif net non affecté. Il n'existe pas d'étude concernant cette mesure de performance. Néanmoins, nous croyons, en raison des similarités entre l'excédent des produits sur les charges et l'actif net non affecté, que la direction se comporte de façon identique.

Ratios d'efficience. Nous suggérons aussi que la bonne (mauvaise) performance sociale atténue (accentue) la pression de la direction à gérer les ratios d'efficience à la hausse. En situation de bonne performance sociale, l'organisme montre qu'il contribue adéquatement au bien-être de la société. Par conséquent, les coûts de présenter de faibles ratios d'efficience associés à la pression sociale s'affaiblissent. La bonne performance sociale supporte la légitimité de l'organisme indifféremment des ratios d'efficience. La direction ne se sent plus menacée de perdre des donateurs ou d'être sanctionnée par le régulateur pour des raisons de non-conformité à des normes sociales. Il n'est donc plus nécessaire pour la direction de s'engager dans ce comportement non éthique. Inversement, en situation de mauvaise performance sociale, les coûts de perdre des donateurs et d'être sanctionné par le régulateur augmentent. La performance sociale médiocre donne une indication aux parties prenantes que l'organisme ne contribue pas adéquatement à la société. Le gestionnaire doit alors masquer davantage la réalité afin de démontrer que l'organisation se conforme aux normes sociales accentuant ainsi l'intensité de la gestion des ratios d'efficience.

Il n'existe pas à notre connaissance d'études considérant l'effet de la performance sociale sur le comportement de la direction à gérer stratégiquement les ratios d'efficience. Toutefois, Chen (2016) note qu'en situation de mauvaise performance sociale, les administrateurs sont plus enclins à accepter le traitement comptable de la direction de

comptabiliser les dépenses de financement comme dépenses de bienfaisance pour augmenter les ratios d'efficacité. Ces résultats suggèrent qu'une mauvaise performance sociale accentue les coûts associés à la perte de donateurs. Cela augmente la propension de l'administrateur à accepter la gestion des ratios d'efficacité de la direction afin de les améliorer. Il est raisonnable de penser que si l'administrateur, dont le rôle est de surveiller le processus de présentation de l'information financière, agit de cette façon pour éviter la perte de donateurs, il est probable que la direction ait la même motivation pour gérer stratégiquement les ratios d'efficacité.

Dépendance des ressources

La théorie de la dépendance des ressources suggère que la direction doit reconnaître les critères d'évaluation et répondre de manière appropriée aux demandes de ses principaux fournisseurs de ressources pour maintenir l'accès aux ressources nécessaires à la survie de l'organisme (Pfeffer et Salancik, 1978). Dans le cas des œuvres de bienfaisance, les donateurs et les agences gouvernementales fournissent souvent une grande partie des fonds financiers essentiels au fonctionnement de l'organisme. Comme illustré précédemment, ceux-ci considèrent les critères liés à l'efficacité, la stabilité financière et le besoin réel de l'organisme d'être supporté financièrement. Ils sont donc sensibles aux mesures de performance donnant le portrait de ces critères décisionnels. La direction subit alors une pression à s'engager dans la gestion de l'information financière pour faire croire à ses principaux fournisseurs de ressources que l'organisation rencontre avec succès leurs critères décisionnels.

Une source de ressources est importante lorsque l'organisme est dépendant de son support pour survivre. Un fort degré de dépendance face à une source de revenus met l'œuvre charitable en position de vulnérabilité face à celle-ci. En absence de cette ressource, il peut être difficile de la remplacer à court terme, pouvant placer l'organisme en situation de précarité. Les coûts liés à la perte d'une source de revenus sont alors positivement associés à la proportion de celle-ci dans le total des produits de l'organisme. En d'autres termes, le degré de dépendance d'une source de revenus détermine l'ampleur des coûts de perte de cette source de revenus. Par conséquent, un organisme qui est fortement

(faiblement) tributaire de dons et subventions subit une énorme (peu de) pression à maintenir et attirer les donateurs (marché des dons, coûts politiques).

Excédent des produits sur les charges. Nous suggérons que la dépendance des ressources accentue la pression sur la direction de gérer l'excédent des produits près de zéro. Comme illustré précédemment, la direction subit une pression à réduire l'excédent de la période afin que l'organisme paraisse mériter d'être supporté financièrement. D'un autre côté, la direction tente aussi d'éviter de reporter des déficits pour maintenir l'apparence de stabilité financière de l'organisme et ne pas effrayer les donateurs. En cohérence avec l'effet combiné des différentes théories, le gestionnaire gère l'excédent des produits sur les charges pour dégager un léger excédent afin d'attirer et maintenir les donateurs. Toutefois, la dépendance financière influence l'ampleur des coûts associés à la perte d'une source de revenus dictés par la théorie politico-contractuelle et les attentes du marché des dons.

Plus l'organisme est dépendant d'une source de revenus, plus les conséquences de la perte de celle-ci sont désastreuses. Ainsi, les coûts associés à la publication à la fois de déficit et d'excédent élevé augmentent. La direction subit donc plus de pression afin de reporter un excédent des produits sur les charges près de zéro. Par conséquent, la dépendance des ressources accentue l'intensité de la gestion stratégique de l'excédent des produits sur les charges prédit par la théorie politico-contractuelle et les attentes du marché. Par exemple, Verbruggen et Christiaens (2012) notent que les OBNL belges de très grande taille intensifient la gestion stratégique de l'excédent des produits sur les charges vers un excédent nul lorsque la proportion du financement gouvernemental dans les produits de l'OBNL est supérieure à la médiane du secteur.

Actif net non affecté. Il n'existe pas à notre connaissance d'études considérant l'effet de la dépendance de ressources concernant cette mesure de performance. Néanmoins, nous croyons qu'en raison des similarités entre l'excédent des produits sur les charges et l'actif net non affecté que la direction se comporte de façon identique.

Ratios d'efficience. Parsons, Pryor et Roberts (2017) trouvent que plus de la moitié des 200 directeurs d'OBNL sondés sont enclins à s'engager dans la gestion des ratios

d'efficience pour présenter des ratios plus favorables. De plus, les auteurs constatent, au moyen de régressions logit, que la propension à manipuler ces ratios augmente de 33 % lorsque le participant de l'étude considère que la présentation de ratios d'efficience élevés diminue le risque de perdre des dons et subventions. Les auteurs notent aussi que la proportion de l'aide gouvernementale sur le total des produits de l'organisme augmente la prédisposition du dirigeant à gérer les ratios d'efficience de 21 %. De leur côté, Krishnan et Yetman (2011) trouvent que les hôpitaux américains à but non lucratif profitant d'une plus grande proportion de dons dans leurs revenus ont une tendance plus grande à gérer à la hausse les ratios d'efficience. Finalement, Krishnan, Yetman et Yetman (2006) notent que les OBNL ayant des besoins financiers sont plus susceptibles de ne présenter aucune dépense de frais de financement. Les auteurs suggèrent que ces organismes tentent d'améliorer leurs ratios d'efficience afin d'attirer les donateurs desquels ils dépendent grandement en raison de leur situation financière précaire. Les résultats de ces études suggèrent que lorsque l'organisme est dépendant des revenus provenant des donateurs et de l'aide gouvernementale, sa propension à gérer les ratios d'efficience est plus élevée.

Par ailleurs, Kitching, Roberts et Smith (2012) trouvent que les organismes charitables ayant une faible dépendance aux dons et à l'aide gouvernementale ont tendance à diminuer les ratios d'efficience même lorsque le budget est augmenté. Il s'agit d'un comportement opposé à la tendance générale où l'organisme charitable détériore les ratios d'efficience uniquement lors d'une réduction de budget. Ces résultats renforcent l'idée que la direction cherche à satisfaire les attentes des principaux fournisseurs de ressources concernant les ratios d'efficience.

Encore une fois, plus l'organisme est dépendant d'une source de revenus, plus les conséquences de la perte de celle-ci sont néfastes. Ainsi, les coûts associés à la publication de faibles ratios d'efficience ne satisfaisant pas les attentes des donateurs et des agences gouvernementales grimpent. Par conséquent, la dépendance des ressources accentue la gestion stratégique de ratios d'efficience prédit par les attentes du marché des donateurs.

Mécanismes de surveillance - prévention (gouvernance)

Les mécanismes de surveillance attaquent le comportement intéressé de la direction à deux niveaux. Ils visent autant à prévenir qu'à détecter la gestion stratégique de l'information financière. Pour ces raisons, les mécanismes de surveillance (gouvernance) sont abordés dans ce cadre avant (prévention) et après (détection) l'étape *interventions pour altérer l'information financière*.

Puisque nous mettons davantage l'accent sur les actions des acteurs de gouvernance pour détecter l'altération de l'information financière, les mécanismes de surveillance sont discutés en détail dans la cinquième partie du cadre conceptuel et opérationnel *mécanismes de surveillance -détection (gouvernance)*.

Cela dit, un des objectifs des mécanismes de surveillance est de prévenir la gestion stratégique de l'information financière en dissuadant le dirigeant d'y recourir. En effet, la possibilité que l'altération soit détectée par les acteurs de gouvernance augmente les coûts estimés par le dirigeant de s'engager dans la gestion stratégique de l'information financière. Par exemple, le dirigeant risque d'entacher sa réputation, de perdre la confiance du conseil d'administration et d'être davantage surveillé si l'altération est démasquée. L'anticipation de ces conséquences négatives sur son bien-être résultant de la détection de l'altération de l'information financière influence sa décision de présenter une information financière neutre ou altérée. Plus les coûts de la détection de l'altération de l'information financière sont perçus élevés par le dirigeant de l'œuvre de bienfaisance, moins celui-ci est enclin à adopter ce comportement. Plusieurs études concluent en outre que le conseil d'administration, l'auditeur externe, les donateurs avisés réduisent la gestion stratégique de l'information financière (p. ex., Garven, Beck et Parsons, 2018; Keating, Parsons et Roberts, 2008; Yetman et Yetman, 2012).

Interventions pour altérer l'information financière

À ce stade, la direction a pris sa décision de modifier une partie de l'information financière publiée dans les rapports financiers. Il reste maintenant à déterminer par quels moyens elle va s'y prendre pour changer celle-ci. Comme discuté précédemment à la section 1.3, plusieurs techniques sont à sa disposition. En évaluant les avantages et coûts de chacune

d'elles, la direction doit désormais sélectionner la ou les techniques permettant d'obtenir les résultats désirés.

Pour arriver à ses fins, la direction peut modifier l'information financière en utilisant les *accruals* discrétionnaires (*accruals management*), en classant improprement les faits et les opérations dans le mauvais poste dans les rapports financiers (*classification shifting*) ou en altérant le moment habituel de réalisation des activités de l'œuvre de bienfaisance (*real earnings management*). Dans tous les cas, l'information financière contenue dans les rapports financiers n'est plus neutre. Par conséquent, elle ne donne pas une image fidèle de la situation et de la performance financières de l'œuvre de bienfaisance.

Mécanismes de surveillance - détection (gouvernance)

Un des rôles des mécanismes de surveillance est d'atténuer la gestion stratégique de l'information financière. En raison de l'asymétrie d'information et des incitatifs à gérer l'information financière publiée dans les rapports financiers, il est nécessaire de contrôler les agissements de la direction sans égards à son honnêteté ou à sa compétence (Carcello, 2009). Des mécanismes de surveillance efficaces rehaussent donc la qualité de l'information financière, notamment en réduisant les conflits d'agence (Carcello, 2009; Cohen, Krishnamoorthy et Wright, 2004). Cette efficacité est tributaire de la participation de tous les acteurs de gouvernance de l'organisme tels que le conseil d'administration, l'auditeur externe et les apporteurs de capitaux (Cohen, Krishnamoorthy et Wright, 2004).

Dans la suite de cette partie, nous discutons du rôle de certains acteurs de gouvernance et des principales études examinant leur efficacité comme mécanismes de surveillance pour remédier à la gestion stratégique de l'information financière. Nous organisons la discussion en abordant premièrement le conseil d'administration, ensuite, les auditeurs externes et finalement les donateurs avisés.

Le mécanisme le plus important pour surveiller la direction est le conseil d'administration et ses comités associés (Carcello, 2009). Bien que le conseil d'administration n'opère pas l'organisme, il est néanmoins l'ultime responsable de la gestion de l'œuvre de bienfaisance (Carcello, 2009). De concert avec la direction, il établit les objectifs et le

plan stratégique de l'organisme et s'assure que la direction s'y conforme. Il est responsable d'embaucher, d'évaluer et d'établir la rémunération de la direction. Malgré le fait que la responsabilité des rapports financiers relève de la direction, le conseil d'administration a néanmoins l'obligation de surveiller le processus de présentation de l'information financière. Il doit s'assurer que l'information financière produite par la direction reflète la réalité économique afin d'être utile aux parties prenantes. À la fin du processus, les rapports financiers sont approuvés par le conseil d'administration. Pour l'aider à s'acquitter de cette dernière responsabilité, certains conseils d'administration délèguent la surveillance de l'information financière à son organe interne, le comité d'audit⁹. En relevant du conseil d'administration, le comité d'audit examine l'information financière, révise les rapports financiers, supervise les activités des auditeurs externes et recommande au conseil d'approuver les états financiers.

En lien avec ces propos, Yetman et Yetman (2012) ont examiné, sur un échantillon de 12 409 OBNL américains, l'efficacité de plusieurs caractéristiques du conseil d'administration menant à réduire la gestion des ratios d'efficacité. Les auteurs trouvent que l'indépendance, la taille du conseil d'administration et la présence d'un comité d'audit sont associées positivement à une information financière de qualité. Cependant, bien que lorsque la taille du conseil augmente, la probabilité que ses membres aient des compétences en matière d'information financière soit plus élevée, son efficacité s'estompe après un certain seuil, car le conseil devient lourd et désengagé. De la même façon que pour le secteur à but lucratif, l'étude de Yetman et Yetman (2012) souligne que les qualités du conseil d'administration pour accomplir adéquatement ses fonctions sont essentiellement l'indépendance, l'expertise et la diligence.

Par ailleurs, Chen (2016) a demandé à 189 administrateurs d'OBNL s'ils acceptaient le traitement comptable de la direction pour enregistrer les dépenses de financement comme des dépenses de bienfaisance. L'objectif de cette altération est d'augmenter le ratio des dépenses de programmes au-dessus de la moyenne nationale afin de favoriser la contribution des donateurs. La moyenne des administrateurs en accord avec l'agissement

⁹ À la différence des sociétés cotées en bourse, la formation d'un comité d'audit est à la discrétion du conseil d'administration de l'œuvre de bienfaisance.

de la direction de classer inadéquatement les dépenses de l'organisme est de 2,55 (1 très improbable et 9 très probable). Malgré le biais inhérent de bien paraître dans cette méthodologie, il en ressort que le conseil d'administration agit comme un mécanisme efficace pour rehausser la qualité des informations financières publiées dans les rapports financiers.

Néanmoins, lorsque la performance sociale est décevante et que l'administrateur considère que celle-ci aura une répercussion négative sur les dons, le participant de l'étude a davantage tendance à accepter l'altération comptable. En revanche, une bonne performance sociale n'a aucun impact sur la propension du participant de l'étude à accepter le traitement comptable de la direction. Au-delà des caractéristiques du conseil d'administration, l'étude suggère que la mauvaise performance sociale de l'organisme peut réduire l'efficacité des administrateurs à atténuer la gestion stratégique de l'information financière. Aussi, l'étude illustre bien la dualité des rôles du conseil d'administration dans le secteur à but non lucratif entre surveiller les agissements de la direction et faciliter l'obtention des ressources nécessaires à la pérennité de l'organisme (Miller-Millesen, 2003).

L'auditeur externe joue également un rôle déterminant dans l'amélioration de la qualité de l'information financière contenue dans les rapports financiers (Carcello, 2009; Cohen, Krishnamoorthy et Wright, 2004). L'auditeur émet une opinion objective que l'information financière divulguée dans les rapports financiers est conforme au référentiel applicable. Celui-ci doit s'assurer que les pratiques comptables de la direction amènent une information financière donnant une image fidèle de la situation et performance financières de l'organisme. L'auditeur doit également discuter de la pertinence des pratiques comptables importantes de la direction avec le conseil d'administration ou avec son comité d'audit.

Plusieurs études suggèrent en effet que les auditeurs externes atténuent la propension de la direction à s'engager dans la gestion des ratios d'efficience (Garven, Beck et Parsons, 2018; Keating, Parsons et Roberts, 2008; Krishnan et Yetman, 2011; Krishnan, Yetman et Yetman, 2006; Yetman et Yetman, 2012). Ces études constatent que les OBNL audités sont moins susceptibles de comptabiliser inadéquatement les dépenses d'administration

et de financement comme des dépenses d'activités de bienfaisance ou en contrepartie des produits.

Par ailleurs, Yetman et Yetman (2012) trouvent que les cabinets comptables de petite taille sont moins efficaces que les cabinets de moyenne et grande « *BIG4* » envergure pour détecter l'inflation des ratios d'efficience. Garven, Beck et Parsons (2018) notent que les cabinets de moyenne taille semblent fournir une meilleure qualité de l'information financière que les *BIG4* et les cabinets de petite taille. Également, ces auteurs concluent que les OBNL ont moins tendance à surévaluer les dépenses de programmes et sous-évaluer les dépenses d'administration et de financement lorsqu'ils sont audités par des auditeurs spécialisés dans le secteur à but non lucratif (basé sur le nombre d'audits d'OBNL par la firme comptable).

L'audit externe semble également limiter le comportement intéressé de la direction à altérer l'excédent des produits sur les charges. Vermeer, Edmonds et Asthana (2014) trouvent que les auditeurs externes réduisent la propension des OBNL à gérer l'excédent des produits sur les charges à l'aide des *accruals* discrétionnaires. Quant à Grein et Tate (2011), ces auteurs notent, en comparant les rapports financiers des *public housing authorities* avant et après l'audit externe, que les auditeurs externes ont effectué des ajustements significatifs sur l'ensemble de l'information financière. Toutefois, ils constatent que les auditeurs sont plus efficaces au niveau de la détection des erreurs de surévaluation du résultat que des erreurs de sous-évaluation. Il s'agit d'un point problématique dans le secteur à but non lucratif où la direction a souvent intérêt à affaiblir la situation financière de l'organisme.

Finalement, les donateurs avisés apparaissent aussi comme des acteurs contribuant à améliorer la qualité de l'information financière. Ceux-ci sont définis comme les donateurs contraignant l'œuvre de bienfaisance à utiliser leurs dons d'une manière précise (Yetman et Yetman, 2013). Les donateurs avisés ont un incitatif majeur à surveiller les agissements de la direction pour s'assurer que leurs apports soient utilisés selon les termes convenus. Ils ont aussi une plus grande habilité à juger la qualité de l'information financière (Yetman et Yetman, 2013). De plus, puisque les dons importants sont habituellement sujets à des restrictions concernant leurs utilisations (Yetman et Yetman, 2012), les donateurs avisés

ont généralement le pouvoir d'exiger une information financière privée de l'organisme en raison de l'ampleur de leur contribution.

Les études trouvent en effet que la présence de donateurs avisés (p.ex., mesurée comme la proportion de l'actif net grevé d'une affectation externe sur le total de l'actif net) (Keating, Parsons et Roberts, 2008; Yetman et Yetman, 2012) est associée négativement à la gestion stratégique de l'information financière des ratios d'efficience.

Bien que peu nombreuses comparativement au secteur à but lucratif, les études du secteur à but non lucratif suggèrent que plusieurs mécanismes de surveillance ont un effet positif sur la qualité de l'information financière en réduisant la gestion stratégique de l'information financière. Cependant, les mécanismes de surveillance efficaces comme la formation d'un comité d'audit et l'embauche d'auditeurs externes impliquent inévitablement des ressources financières et humaines importantes. Ceci peut empêcher les œuvres de bienfaisance de petite et moyenne taille à mettre en application ces mesures.

Impacts sur l'information financière publiée

À ce stade, les rapports financiers sont diffusés à l'ensemble de la population. Ils font désormais partie de la sphère publique. L'information financière *ex post* de l'organisme est maintenant observable et utilisable par toutes les parties prenantes. Toutefois, la qualité de l'information financière *ex post* ne correspond pas nécessairement à celle *ex ante*. En effet, comme illustré précédemment, les soldes et la présentation de l'information financière contenue dans les rapports financiers peuvent être altérés par la gestion stratégique de la direction. Compte tenu des décisions de cette dernière, l'information financière *ex post* peut être biaisée, réduisant ainsi considérablement son utilité décisionnelle.

Influence de l'information financière publiée (conséquences)

Comme mentionné précédemment, la présentation imparfaite de la situation et de la performance financières vise à modifier la perception des parties prenantes sur de nombreux aspects concernant la direction et l'organisme ainsi qu'à influencer les résultats

des ententes contractuelles et des exigences légales utilisant des données comptables (Healy et Wahlen, 1999).

Entre autres, la gestion stratégique de l'information financière permet à la direction d'obtenir les primes d'intéressement dans une situation où elle ne respecte pas les conditions de performance dictées dans les ententes de rémunération. Dans ce cas, la direction s'approprie les ressources de l'œuvre de bienfaisance même si les activités de l'organisme ne sont pas plus efficaces et efficientes.

Bien que l'organisme sous-performe, le portrait présenté permet aussi à la direction d'accroître sa réputation et de satisfaire aux attentes du conseil d'administration afin d'obtenir des répercussions favorables sur sa rémunération ainsi que sur son statut d'emploi. Encore une fois, la direction s'approprie injustement les ressources de l'organisme en étant rémunérée sur des résultats qu'elle n'a pas livrés. De plus, l'organisme risque de continuer à sous-performer puisqu'en surévaluant le rendement réel, le conseil n'exigera pas des mesures correctives. Finalement, dans des situations, la pérennité de l'organisme est indûment menacée puisque les dirigeants n'ont pas les compétences nécessaires pour l'exploiter convenablement.

La gestion stratégique permet également de préserver le niveau budgétaire dans une situation où il y a du gaspillage de ressources. Elle permet aussi de ne pas élargir son offre de services de bienfaisance bien que l'organisme possède les ressources nécessaires. Par conséquent, l'œuvre de bienfaisance continue à utiliser ses intrants de manière non optimale et à ne pas maximiser les extrants, réduisant dans tous les cas son rendement social.

La gestion stratégique de l'information financière permet à l'organisme de soutirer des dons et subventions bien qu'il ne satisfasse pas aux attentes des donateurs en matière de performance, de stabilité financière et de besoin de financement. Ce support financier aurait pu être accordé à un organisme répondant davantage aux exigences des donateurs.

La gestion de l'information permet en outre à l'œuvre de bienfaisance de respecter les clauses restrictives incluses dans les contrats de dette malgré son incapacité réelle de s'y

conformer. Elle permet aussi de réduire le taux d'intérêt des contrats de financement bien que la solvabilité réelle de l'organisme ne le justifie pas. Dans ce cas, le créancier assume un niveau de risque de crédit auquel il n'a pas librement consenti.

La gestion de l'information financière permet à l'œuvre de respecter les conditions des ententes contractuelles de subventions gouvernementales et de continuer à profiter de celles-ci. Dans ce cas, les agences gouvernementales continuent d'investir des fonds publics bien que les résultats de l'œuvre de bienfaisance n'atteignent pas leurs objectifs. La gestion de l'information financière permet aussi à l'organisme d'éviter d'être surveillé et sanctionné par les agences de réglementation en cachant les signaux d'alarme (p. ex., ratio de frais de financement ou excédent des produits sur les charges trop élevés) ou en se conformant aux exigences légales basées sur des données comptables (contingent des versements). Dans ce cas, le régulateur n'est pas capable de sanctionner les organismes délinquants ou de leur retirer leur statut d'œuvre de bienfaisance.

En résumé, les conséquences de la gestion stratégique de l'information financière sont nombreuses, car elles amènent les parties prenantes à prendre des décisions différentes de celles qu'elles auraient prises si l'information financière n'avait pas été biaisée.

1.5 Conclusion

L'objectif de ce chapitre est de présenter un cadre conceptuel et opérationnel brossant un portrait global de la gestion stratégique de l'information financière des œuvres de bienfaisance. En considérant ce phénomène sous l'angle de la théorie de l'agence, de la théorie politico-contractuelle, de la théorie institutionnelle, de la théorie de la dépendance des ressources et du point de vue des attentes du marché des dons, ce cadre présente les diverses motivations conduisant à la gestion stratégique de l'information financière ainsi que les facteurs contextuels susceptibles d'affecter la décision de la direction de s'engager dans cette gestion. De plus, ce cadre met l'accent sur l'évaluation de la direction des avantages et des coûts à présenter une information neutre ou altérée. Il montre ainsi autant l'effet principal que l'interaction des motivations et des facteurs contextuels pour expliquer et prédire le comportement intéressé de la direction, une tendance à contrecourant de la littérature qui préfère examiner l'effet principal des facteurs. De plus, ce

cadre fournit un sommaire des stratégies et des techniques sous-jacentes de gestion stratégique de l'information financière liées au secteur de la bienfaisance. Il présente également des mécanismes de surveillance réduisant ce comportement intéressé et des conséquences de celui-ci.

À la lecture de ce cadre conceptuel et opérationnel sur la gestion stratégique de l'information financière des œuvres de bienfaisance, plusieurs avenues de recherche additionnelles nous apparaissent prometteuses.

Premièrement, selon nous, il est maintenant temps d'étudier le phénomène en abordant une perspective plus globale afin de s'approcher de la réalité, en examinant davantage les effets d'interaction des diverses motivations et facteurs. Par exemple, la théorie de la dépendance des ressources est considérée uniquement dans les études portant sur la gestion des ratios d'efficacité (Kitching, Roberts et Smith, 2012; Parsons, Pryor et Roberts, 2017). Pourtant, plusieurs œuvres de bienfaisance sont fortement tributaires des dons et des subventions gouvernementales. Il est donc nécessaire d'examiner l'effet modérateur de la dépendance des ressources sur la gestion de l'excédent des produits sur les charges et de l'actif net non affecté. Dans un même ordre d'idée, il est pertinent d'examiner l'effet de la performance sociale, soulevé par Vansant (2016), sur la pression de la direction à gérer les ratios d'efficacité et l'actif net non affecté. Également, il serait opportun d'examiner l'interaction de la dépendance des ressources et de la performance sociale sur les pressions subies par la direction à gérer les mesures de performance financière. D'un côté, la dépendance des ressources semble accentuer la pression à gérer l'information financière. D'un autre côté, une bonne performance sociale semble atténuer cette pression. Est-ce que la bonne performance sociale élimine ou affaiblit l'effet de la dépendance des ressources ?

Deuxièmement, à l'exception de l'étude Parsons, Pryor et Roberts (2017), les autres recherches étudient la gestion stratégique de l'information financière en ayant recours essentiellement aux données financières divulguées par les organismes. Il est donc difficile d'évaluer l'importance relative des motivations sous-jacentes aux choix exercés en matière d'information financière découlant des différentes théories. Par exemple, le

dirigeant s'engage-t-il dans la gestion des ratios d'efficience principalement pour influencer les donateurs, maintenir sa réputation ou éviter les coûts de surveillance ? Du côté du secteur à but lucratif, Graham, Harvey et Rajgopal (2005) trouvent, à l'aide d'une enquête, que les dirigeants sont intéressés d'atteindre un niveau de bénéfice net particulier principalement afin d'améliorer l'avancement de leur carrière et de maintenir une bonne réputation externe, et moins dans le but de respecter les clauses restrictives, de réduire la visibilité politique et d'obtenir les bonis comme mentionné dans la théorie politico-contractuelle. De plus, en analysant uniquement les données financières de l'organisme, il est ardu de documenter convenablement l'effet de certaines motivations difficilement observables sur la gestion stratégique de l'information financière tels les désirs du dirigeant d'améliorer sa réputation et de préserver le niveau budgétaire. Par conséquent, il est nécessaire de recourir à d'autres types de méthodologies, tels des questionnaires et des entrevues, afin de valider les incitatifs à la gestion stratégique de l'information financière non observables et de capter une autre composante de la réalité de ce phénomène.

Troisièmement, les études portant sur la gestion stratégique de l'information financière se concentrent principalement sur la gestion des ratios d'efficience et dans une moindre mesure sur l'excédent des produits sur les charges. Bien que ces mesures de performance soient largement utilisées par les parties prenantes, d'autres mesures pertinentes liées au secteur de la bienfaisance sont ignorées. Par exemple, la gestion de l'actif net non affecté n'est pas explorée malgré plusieurs anecdotes du milieu professionnel suggérant le contraire. Également, comme soulevé auparavant par Hofmann et McSwain (2013), il est difficile d'expliquer pourquoi la littérature délaisse toujours, en date d'aujourd'hui, la gestion des produits. Pourtant, les particularités des normes comptables du secteur à but non lucratif en matière de la comptabilisation des produits offrent des opportunités de gestion supplémentaires. Les apports (dons) non affectés sont comptabilisés en produits dans l'exercice courant. Les apports affectés à des dépenses futures sont comptabilisés en produits dans l'exercice où ces dépenses seront comptabilisées (CPA Canada, 2018c). La mauvaise attribution de l'affectation des apports permet de devancer la comptabilisation des produits dans l'exercice courant ou de reporter la comptabilisation des produits dans les exercices subséquents. Par conséquent, le dirigeant est en mesure d'altérer les produits

en classant improprement les apports affectés (non affectés) comme des apports non affectés (affectés) afin d'obtenir le niveau souhaité de produits ou d'excédent des produits sur les charges.

Quatrièmement, la littérature du secteur à but non lucratif, et donc de bienfaisance, s'est peu penchée sur les incitatifs de la direction à faire du lissage des mesures de performance afin de réduire les variations entre les périodes financières. Le lissage du bénéfice net est une pratique largement répandue dans le secteur à but lucratif (Graham, Harvey et Rajgopal, 2005). Pourtant, Jones et Roberts (2006) proposent que les œuvres de bienfaisance ont intérêt à faire du lissage du ratio des dépenses de programmes afin d'éviter autant les augmentations que les diminutions. Selon les auteurs, les œuvres évitent de présenter une diminution du ratio des dépenses de programmes pour maintenir le niveau de dons, pour éviter d'attirer l'attention des agences de surveillance et des médias. Inversement, les œuvres évitent aussi de présenter une amélioration de ce ratio, car si l'organisme n'est pas capable de maintenir l'augmentation, la direction devra expliquer la détérioration au conseil d'administration et aux donateurs. Malgré la plausibilité de ces propos, aucune motivation n'a été testée spécifiquement par les auteurs. Récemment, Ling et Roberts (2017) ont trouvé que les organismes à but non lucratif recevant des subventions gouvernementales et dont le niveau de la rémunération de la direction est sensible aux changements du ratio des dépenses de programmes sont plus susceptibles de présenter des ratios des dépenses de programmes identiques d'une année à l'autre. Au-delà des ratios d'efficience, est-il possible que les œuvres de bienfaisance pratiquent le lissage de l'excédent des produits sur les charges au même titre que les entreprises du secteur à but lucratif lissent leur résultat net ? Il est donc nécessaire d'examiner si les œuvres de bienfaisance font du lissage de l'excédent des produits sur les charges entre autres pour augmenter les dons, accroître le bien-être de la direction ou éviter les coûts de surveillance.

Cinquièmement, puisque les techniques de gestion concernant l'utilisation des *accruals* discrétionnaires, la modification de la présentation et le changement du moment des opérations réelles pour gérer l'information financière sont bien documentées, il semble désormais nécessaire d'examiner les stratégies priorisées par les dirigeants. Quelles sont

les préférences du dirigeant et dans quelles circonstances ? Les techniques de gestion sont-elles utilisées sur une base individuelle ou conjointement ? Ces questionnements sont légitimes et méritent d'être approfondis afin d'amener un éclairage plus large du phénomène.

Finalement, bien que Yetman et Yetman (2012) aient trouvé que plusieurs caractéristiques du conseil d'administration sont associées à une meilleure qualité de l'information financière, aucune étude n'examine l'effet spécifique de l'expertise des membres du conseil d'administration en matière de présentation de l'information financière dans le secteur à but non lucratif. En l'absence de la compréhension des particularités des normes comptables du secteur à but non lucratif, il est plus facile pour la direction de profiter de cette faiblesse à son avantage. Selon nous, un conseil d'administration où siègent des membres spécialistes en normes comptables du secteur à but non lucratif peut mieux évaluer si les rapports financiers reflètent la réalité économique. Donc, le conseil se trouve mieux outillé pour détecter les *accruals* discrétionnaires ou les classements inappropriés des données comptables. Également, la littérature a examiné l'efficacité des caractéristiques du conseil d'administration (p. ex., indépendance, comité d'audit, taille) et des auditeurs externes (taille du cabinet, expertise de l'auditeur) quasi-exclusivement en relation avec la gestion stratégique des ratios d'efficacité. Il est opportun de considérer aussi l'efficacité de ces variables de gouvernance et les attributs du conseil d'administration en relation avec les autres mesures de performance comme l'excédent des produits sur les charges et l'actif net non affecté.

Il est primordial de mieux comprendre le phénomène de la gestion stratégique de l'information financière des œuvres de bienfaisance pour contribuer à l'amélioration de la qualité de l'information financière contenue dans leurs rapports financiers, augmentant ainsi son utilité décisionnelle pour tous ses utilisateurs.

Références

Abbott, Lawrence J., Susan Parker et Gary F. Peters (2006). « Earnings management, litigation risk, and asymmetric audit fee responses », *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, vol. 25, no 1, p. 85-98.

Aggarwal, Rajesh K., Mark E. Evans et Dhananjay Nanda (2012). « Nonprofit boards: Size, performance and managerial incentives », *Journal of Accounting and Economics*, vol. 53, no 1-2, p. 466-487.

ARC (2012). *Interprétation technique 2012-0455501i7, non profit organization project* (n° 2012-045550), Toronto, Wolters Kluwer. Récupéré de <https://taxinterpretations.com/cra/severed-letters/2012-0455501i7>

ARC (2018a). *Les activités de financement par les organismes de bienfaisance enregistrés*, Gouvernement du Canada. Récupéré le 20 décembre 2018 de <https://www.canada.ca/fr/agence-revenu/services/organismes-bienfaisance-dons/organismes-bienfaisance/politiques-lignes-directrices/activites-financement-organismes-bienfaisance-enregistres.html>

ARC (2018b). *Quelle est la différence entre un organisme de bienfaisance enregistré et un organisme sans but lucratif?*, Gouvernement du Canada. Récupéré le 27 juillet 2018 de <https://www.canada.ca/fr/agence-revenu/services/organismes-bienfaisance-dons/faire-bienfaisance-renseignements-a-intention-donateurs/a-propos-organismes-bienfaisance-enregistres/quelle-est-difference-entre-organisme-bienfaisance-enregistre-organisme-sans-lucratif.html>

ARC (2020). *Organismes de bienfaisance et dons*, Gouvernement du Canada. Récupéré le 31 janvier 2020 de <https://www.canada.ca/fr/agence-revenu/services/organismes-bienfaisance-dons/organismes-bienfaisance/lexique-organismes-bienfaisance-dons.html>

Baber, William R., Patricia L. Daniel et Andrea Alston Roberts (2002). « Compensation to managers of charitable organizations: An empirical study of the role of accounting measures of program activities », *The Accounting Review*, vol. 77, no 3, p. 679-693.

Ballantine, Joan, John Forker et Margaret Greenwood (2007). « Earnings management in english nhs hospital trusts », *Financial Accountability & Management*, vol. 23, no 4, p. 421-440.

Beneish, Messod D. (2001). « Earnings management: A perspective », *Managerial Finance*, vol. 27, no 12, p. 3-17.

Brickley, Jamesa et R. Lawrence Van Horn (2002). « Managerial incentives in nonprofit organizations: Evidence from hospitals * », *The Journal of Law and Economics*, vol. 45, no 1, p. 227-249.

Buchheit, Steve et Linda M. Parsons (2006). « An experimental investigation of accounting information's influence on the individual giving process », *Journal of Accounting and Public Policy*, vol. 25, no 6, p. 666-686.

Burgstahler, David C. et Ilia Dichev (1997). « Earnings management to avoid earnings decreases and losses », *Journal of Accounting and Economics*, vol. 24, no 1, p. 99-126.

Burgstahler, David C. et Kimberly M. Sawers (2017). « Management of financial performance measures: Evidence from private colleges and universities », *Journal of Governmental & Nonprofit Accounting*, vol. 6, no 1, p. 1-29.

CanaDon (2018). *Le rapport sur les dons 2018*, cahier de recherche, Toronto, CanadaHelps CanaDon, 48 p.

Carcello, Joseph (2009). « Governance and the common good », *Journal of Business Ethics*, vol. 89, no Supplement 1, p. 11-18.

Chen, Qiu (2016). « Director monitoring of expense misreporting in nonprofit organizations: The effects of expense disclosure transparency, donor evaluation focus and organization performance », *Contemporary Accounting Research*, vol. 33, no 4, p. 1601-1624.

Cohen, Jeffrey, Ganesh Krishnamoorthy et Arnie Wright (2004). « The corporate governance mosaic and financial reporting quality », *Journal of Accounting Literature*, vol. 23, p. 87-152.

CPA Canada (2018a). « Chapitre 1001 - fondements conceptuels des états financiers des organismes sans but lucratif », dans *Manuel de cpa canada - comptabilité*, Toronto, Knotia Canada Ltd., coll. Normes et recommandations de cpa canada

CPA Canada (2018b). « Chapitre 4400 - présentation des états financiers des organismes sans but lucratif », dans *Manuel de cpa canada - comptabilité*, Toronto, Knotia Canada Ltd., coll. Normes et recommandations de cpa canada

CPA Canada (2018c). « Chapitre 4410 - apports — comptabilisation des produits », dans *Manuel de cpa canada - comptabilité*, Toronto, Knotia Canada Ltd., coll. Normes et recommandations de cpa canada

CPA Canada (2018d). « Chapitre 4470 - ventilation des charges des organismes sans but lucratif », dans *Manuel de cpa canada - comptabilité*, Toronto, Knotia Canada Ltd., coll. Normes et recommandations de cpa canada

CPA Canada (2018e). « Préface du manuel de cpa canada - comptabilité », dans *Manuel de cpa canada - comptabilité*, Toronto, Knotia Canada Ltd., coll. Normes et recommandations de cpa canada

Dechow, Patricia M. et Douglas J. Skinner (2000). « Earnings management: Reconciling the views of accounting academics, practitioners, and regulators », *Accounting Horizons*, vol. 14, no 2, p. 235-250.

Degeorge, Francois, Jayendu Patel et Richard Zeckhauser (1999). « Earnings management to exceed thresholds », *The Journal of Business*, vol. 72, no 1, p. 1-33.

Dichev, Ilia D., John R. Graham, Campbell R. Harvey et Shiva Rajgopal (2013). « Earnings quality: Evidence from the field », *Journal of Accounting and Economics*, vol. 56, no 2, Supplement 1, p. 1-33.

Eldenburg, Leslie G., Katherine A. Gunny, Kevin W. Hee et Naomi Soderstrom (2011). « Earnings management using real activities: Evidence from nonprofit hospitals », *The Accounting Review*, vol. 86, no 5, p. 1605-1630.

Eldenburg, Leslie G., Benjamin E. Hermalin, Michael S. Weisbach et Marta Wosinska (2004). « Governance, performance objectives and organizational form: Evidence from hospitals », *Journal of Corporate Finance*, vol. 10, no 4, p. 527-548.

Fama, Eugene F. et Michael C. Jensen (1983a). « Agency problems and residual claims », *The Journal of Law & Economics*, vol. 26, no 2, p. 327-349.

Fama, Eugene F. et Michael C. Jensen (1983b). « Separation of ownership and control », *The Journal of Law & Economics*, vol. 26, no 2, p. 301-325.

Fields, Thomas D., Thomas Z. Lys et Linda Vincent (2001). « Empirical research on accounting choice », *Journal of Accounting and Economics*, vol. 31, no 1-3, p. 255-307.

Garven, Sarah A., Amanda W. Beck et Linda M. Parsons (2018). « Are audit-related factors associated with financial reporting quality in nonprofit organizations? », *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, vol. 37, no 1, p. 49-68.

Garven, Sarah A., Mary Ann Hofmann et Dwayne N. McSwain (2016). « Playing the numbers game », *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 26, no 4, p. 401-416.

Glaeser, Edward L. (2003). *The governance of not-for-profit organizations*, Chicago, University of Chicago Press.

Gordon, Teresa P., Cathryn L. Knock et Daniel G. Neely (2009). « The role of rating agencies in the market for charitable contributions: An empirical test », *Journal of Accounting and Public Policy*, vol. 28, no 6, p. 469-484.

Gouvernement du Canada (1985a). *Loi de l'impôt sur le revenu*, L.R.C., (5e supp.), c. 1., art. 149.1. Récupéré de <http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/I-3.3/index.html> le 27 juillet 2018

Gouvernement du Canada (1985b). *Loi de l'impôt sur le revenu*, L.R.C., (5e supp.), c. 1., art. 149(1). Récupéré de <http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/I-3.3/index.html> le 27 juillet 2018

Gouvernement du Canada (2009). *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif*, L.C., c. 23, art. 34. Récupéré de <http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/c-7.75/page-1.html> le 25 juillet 2018

Graham, John R., Campbell R. Harvey et Shiva Rajgopal (2005). « The economic implications of corporate financial reporting », *Journal of Accounting and Economics*, vol. 40, no 1-3, p. 3-73.

Grasse, Nathan, Trenton Davis et Douglas Ihrke (2014). « Understanding the compensation of nonprofit executive directors: Examining the influence of performance and organizational characteristics », *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 24, no 3, p. 377-398.

Grein, Barbara Murray et Stefanie L. Tate (2011). « Monitoring by auditors: The case of public housing authorities », *The Accounting Review*, vol. 86, no 4, p. 1289-1319.

Harris, Erica, Christine M. Petrovits et Michelle H. Yetman (2015). « The effect of nonprofit governance on donations: Evidence from the revised form 990 », *The Accounting Review*, vol. 46, no 4, p. 705-724.

Healy, Paul M. et James M. Wahlen (1999). « A review of the earnings management literature and its implications for standard setting », *Accounting Horizons*, vol. 13, no 4, p. 365-383.

Hofmann, Mary Ann et Dwayne McSwain (2013). « Financial disclosure management in the nonprofit sector: A framework for past and future research », *Journal of Accounting Literature*, vol. 32, p. 61-87.

Jensen, Michael C. et William H. Meckling (1976). « Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure », *Journal of Financial Economics*, vol. 3, no 4, p. 305-360.

Jones, Christopher L. et Andrea Alston Roberts (2006). « Management of financial information in charitable organizations: The case of joint-cost allocations », *The Accounting Review*, vol. 81, no 1, p. 159-178.

Jones, Jennifer J. (1991). « Earnings management during import relief investigations », *Journal of Accounting Research*, vol. 29, no 2, p. 193-228.

Keating, Elizabeth K., Linda M. Parsons et Andrea Alston Roberts (2008). « Misreporting fundraising: How do nonprofit organizations account for telemarketing campaigns? », *The Accounting Review*, vol. 83, no 2, p. 417-446.

Khumawala, Saleha B., Linda M. Parsons et Teresa P. Gordon (2005). « Assessing the quality of not-for-profit efficiency ratios: Do donors use joint cost allocation disclosures? », *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, vol. 20, no 3, p. 287-309.

Kitching, Karen A. (2009). « Audit value and charitable organizations », *Journal of Accounting and Public Policy*, vol. 28, no 6, p. 510-524.

Kitching, Karen A., Andrea Alston Roberts et Pamela C. Smith (2012). « Nonprofit resource allocation decisions: A study of marginal versus average spending », *Journal of Governmental & Nonprofit Accounting*, vol. 1, no 1, p. A1-A19.

Krishnan, Ranjani et Michelle H. Yetman (2011). « Institutional drivers of reporting decisions in nonprofit hospitals », *Journal of Accounting Research*, vol. 49, no 4, p. 1001-1039.

Krishnan, Ranjani, Michelle Yetman, H. et Robert J. Yetman (2006). « Expense misreporting in nonprofit organizations », *The Accounting Review*, vol. 81, no 2, p. 399-420.

Leone, Andrew J. et R. Lawrence Van Horn (2005). « How do nonprofit hospitals manage earnings? », *Journal of Health Economics*, vol. 24, no 4, p. 815-837.

Leuz, Christian, Dhananjay Nanda et Peter D. Wysocki (2003). « Earnings management and investor protection: An international comparison », *Journal of Financial Economics*, vol. 69, no 3, p. 505-527.

Ling, Qianhua et Andrea A. Roberts (2017). *Identical program ratios : A red flag of ratio management*[working paper], 63 p.

Marquardt, Carol A. et Christine I. Wiedman (2004). « How are earnings managed? An examination of specific accruals* », *Contemporary Accounting Research*, vol. 21, no 2, p. 461-491.

McVay, Sarah Elizabeth (2006). « Earnings management using classification shifting: An examination of core earnings and special items », *The Accounting Review*, vol. 81, no 3, p. 501-531.

Miller-Millesen, Judith L. (2003). « Understanding the behavior of nonprofit boards of directors: A theory-based approach », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 32, no 4, p. 521-547.

Miller, Judith L. (2002). « The board as a monitor of organizational activity: The applicability of agency theory to nonprofit boards », *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 12, no 4, p. 429-450.

Nelson, Mark W., John A. Elliott et Robin L. Tarpley (2002). « Evidence from auditors about managers' and auditors' earnings management decisions », *The Accounting Review*, vol. 77, no 4, p. 175-202.

Parsons, Linda M. (2003). « Is accounting information from nonprofit organizations useful to donors? A review of charitable giving and value-relevance », *Journal of Accounting Literature*, vol. 22, p. 104-129.

Parsons, Linda M., Charlotte Pryor et Andrea Alston Roberts (2017). « Pressure to manage ratios and willingness to do so », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 46, no 4, p. 1-20.

Pfeffer, J. et G.R. Salancik (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*, New York, Harper & Row.

Roychowdhury, Sugata (2006). « Earnings management through real activities manipulation », *Journal of Accounting and Economics*, vol. 42, no 3, p. 335-370.

Schipper, Katherine (1989). « Earnings management », *Accounting Horizons*, vol. 3, no 4, p. 91-102.

Scott, W. Richard (2014). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities*, 4^e éd., Los Angeles, SAGE.

Source OSBL (2013). *Impact du secteur*, Imagine Canada. Récupéré le 26 juillet 2018 de <http://sourceosbl.ca/recherche-et-impact/impact-du-secteur>

Statistique Canada (2019). *Indicateurs économiques annuels*, Gouvenement du Canada. Récupéré le 6 janvier 2020 de https://www.international.gc.ca/economist-economiste/statistics-statistiques/data-indicators-indicateurs/Annual_Ec_Indicators.aspx?lang=fra

Tate, Stefanie L. (2007). « Auditor change and auditor choice in nonprofit organizations », *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, vol. 26, no 1, p. 47-70.

Tinkelman, Daniel (2009). « Unintended consequences of expense ratio guidelines: The avon breast cancer walks », *Journal of Accounting and Public Policy*, vol. 28, no 6, p. 485-494.

Tinkelman, Daniel et Kamini Mankaney (2007). « When is administrative efficiency associated with charitable donations? », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 36, no 1, p. 41-64.

Trussel, John M. et Linda M. Parsons (2007). « Financial reporting factors affecting donations to charitable organizations », *Advances in Accounting*, vol. 23, p. 263-285.

van Der Heijden, Hans (2013). « Charities in competition: Effects of accounting information on donating adjustments », *Behavioral Research in Accounting*, vol. 25, no 1, p. 1-13.

Vansant, Brian (2016). « Institutional pressures to provide social benefits and the earnings management behavior of nonprofits: Evidence from the U.S. Hospital industry », *Contemporary Accounting Research*, vol. 33, no 4, p. 1576-1600.

Verbruggen, Sandra et Johan Christiaens (2012). « Do non-profit organizations manage earnings toward zero profit and does governmental financing play a role? », *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, vol. 29, no 3, p. 205-217.

Vermeer, Thomas E., Christopher T. Edmonds et Sharad C. Asthana (2014). « Organizational form and accounting choice: Are nonprofit or for-profit managers more aggressive? », *The Accounting Review*, vol. 89, no 5, p. 1867-1893.

Watts, Ross L. et Jerold L. Zimmerman (1978). *Towards a positive theory of the determination of accounting standards*, vol. 53, Sarasota, American Accounting Association, coll. The accounting review, 112 p.

Weisbrod, Burton A. et Nestor D. Dominguez (1986). « Demand for collective goods in private nonprofit markets: Can fundraising expenditures help overcome free-rider behavior? », *Journal of Public Economics*, vol. 30, no 1, p. 83-96.

Yetman, Michelle H. et Robert J. Yetman (2012). « The effects of governance on the accuracy of charitable expenses reported by nonprofit organizations », *Contemporary Accounting Research*, vol. 29, no 3, p. 738-767.

Yetman, Michelle H. et Robert J. Yetman (2013). « Do donors discount low-quality accounting information? », *The Accounting Review*, vol. 88, no 3, p. 1041-1067.

Chapitre 2

Gestion stratégique du ratio des dépenses de programmes dans le secteur des œuvres de bienfaisance : enquête auprès des directeurs et des responsables de la présentation des états financiers au sein des organismes

Résumé

Nous examinons les facteurs susceptibles d'influencer la propension de la direction des œuvres de bienfaisance à gérer stratégiquement le ratio des dépenses de programmes. Pour réaliser cet objectif, nous avons effectué une enquête auprès de 529 œuvres de bienfaisance avec un taux de réponse de 41,2%. Dans le questionnaire, nous demandons d'abord aux directeurs ou aux responsables de la préparation des états financiers (directeur) des œuvres de bienfaisance canadiennes s'il est important, selon eux, de présenter un ratio élevé des dépenses de programmes¹⁰. Dans l'affirmative, nous leur demandons d'indiquer leur niveau d'accord avec divers objectifs liés à leur bien-être ou à celui de l'organisme justifiant leur besoin de présenter un ratio élevé des dépenses de programmes. Nous leur demandons ensuite, à partir d'un scénario hypothétique, d'évaluer directement les moyens qu'ils mettraient en œuvre pour modifier le ratio à la hausse. Finalement, nous jumelons les réponses et les caractéristiques des directeurs aux données financières de l'organisme concernant le montant des dons, des subventions et des produits. Premièrement, nous trouvons que les directeurs sont plus sensibles à présenter un ratio élevé des dépenses de programmes lorsque l'œuvre de bienfaisance est tributaire de dons privés. Nous notons également une relation significative entre le niveau de diplomation et la perception quant à l'importance de présenter un ratio élevé des dépenses de programmes des directeurs. Deuxièmement, à l'aide d'un modèle logit, nous fournissons la preuve empirique que le désir des directeurs des œuvres de bienfaisance d'améliorer la réputation de l'équipe de gestion incite ces derniers à altérer le ratio des

¹⁰ Bien que l'étude s'adresse principalement aux directeurs des œuvres de bienfaisance, nous avons tenu compte des réponses d'autres individus puisque c'est la direction qui leur a confié la tâche de préparer et de présenter les états financiers. L'étude reflète ainsi la réalité des œuvres de bienfaisance où des individus assument cette fonction de la direction sans avoir le titre spécifique. Par conséquent, nous établissons un portrait plus fidèle de la gestion stratégique de l'information pour l'ensemble du secteur des œuvres de bienfaisance.

dépenses de programmes. De plus, nous constatons que les directeurs plus expérimentés dans un poste de direction au sein d'organismes de bienfaisance et ceux ayant un niveau de diplomation plus élevé sont moins susceptibles de gérer le ratio des dépenses de programmes.

2.1 Introduction

Il est bien connu que les sociétés à but lucratif ont plusieurs incitatifs à présenter un résultat net supérieur à la réalité afin d'accroître, entre autres, la réputation de la direction ainsi que la valeur de l'action (p. ex., Fields, Lys et Vincent, 2001; Graham, Harvey et Rajgopal, 2005; Healy et Wahlen, 1999). De la même façon que les sociétés à but lucratif, la direction des œuvres de bienfaisance subit des pressions pour gérer ses résultats financiers et plus particulièrement le ratio des dépenses de programmes (Garven, Beck et Parsons, 2018; Garven, Hofmann et McSwain, 2016; Khumawala, Parsons et Gordon, 2005).

Le ratio des dépenses de programmes est une mesure de performance spécifique au secteur à but non lucratif. Le ratio des dépenses de programmes se calcule comme le total des dépenses reliées aux activités de bienfaisance sur le total des dépenses de l'organisme. Ce ratio est couramment utilisé par les donateurs, le conseil d'administration, les agences gouvernementales, les bénéficiaires et les autres parties prenantes pour évaluer la performance de l'œuvre de bienfaisance et par le fait même de la direction (Garven, Hofmann et McSwain, 2016; Krishnan, Yetman et Yetman, 2006).

Comparativement aux activités accessoires, celles de bienfaisance contribuent directement au bien-être des bénéficiaires et permettent de réaliser la mission sociale de l'organisme. Ainsi, les parties prenantes perçoivent favorablement les œuvres de bienfaisance qui affichent un ratio élevé des dépenses de programmes (Garven, Hofmann et McSwain, 2016). Les œuvres de bienfaisance augmentent alors leur probabilité d'attirer les donateurs et d'éviter les sanctions du régulateur (Garven, Hofmann et McSwain, 2016). Les œuvres de bienfaisance renforcent leur légitimité envers la société en donnant l'impression qu'elles font les efforts nécessaires pour maximiser leur offre de prestation de biens et services (Krishnan et Yetman, 2011). Pour sa part, la direction des œuvres de

bienfaisance augmente ses chances d'être évaluée positivement en montrant qu'elle gère de manière efficace et efficiente les ressources qui lui sont attribuées (Garven, Hofmann et McSwain, 2016).

Plusieurs études trouvent en effet que le niveau des dons (Gordon, Knock et Neely, 2009; Kitching, 2009; Tinkelman et Mankaney, 2007; Trussel et Parsons, 2007; Weisbrod et Dominguez, 1986) et de la rémunération de la direction (Aggarwal, Evans et Nanda, 2012; Baber, Daniel et Roberts, 2002; Grasse, Davis et Ihrke, 2014) sont positivement associés au ratio des dépenses de programmes. Dans le contexte des hôpitaux américains à but non lucratif, Wilkicki (2001) constate qu'un fort niveau d'activités de bienfaisance diminue la probabilité pour l'organisme de perdre son statut d'exemption d'impôt lorsqu'il présente un excédent des produits sur les charges élevé.

En conséquence, la direction des œuvres de bienfaisance a intérêt à altérer le ratio des dépenses de programmes afin d'influencer la perception des parties prenantes concernant la performance réelle de l'organisme et donc, l'issue des décisions prises par celles-ci (Healy et Wahlen, 1999).

Il existe, uniquement pour le Canada, plus de 86 000 organismes de bienfaisance dont 75 000 sont des œuvres de bienfaisance¹¹ (CanaDon, 2018). Le secteur de bienfaisance perçoit annuellement 177 milliards de financements gouvernementaux et plus de 10 milliards de dons (CanaDon, 2018). Compte tenu de l'envergure des ressources économiques consacrées aux secteurs de bienfaisance, il est primordial de mieux comprendre les facteurs affectant la décision des directeurs de s'engager dans la gestion du ratio des dépenses de programmes. Cette pratique réduit l'utilité de l'information financière publiée par les œuvres de bienfaisance (Garven, Beck et Parsons, 2018) et empêche les utilisateurs des états financiers (rapports financiers) de prendre des décisions éclairées par rapport à l'organisme en matière de dons, d'appréciation de la qualité de la direction, de rendement social et de respect des exigences réglementaires.

¹¹ Les organismes de bienfaisance incluent les œuvres de bienfaisance, les fondations publiques et les fondations privées. Comparativement aux fondations, les œuvres consacrent principalement leurs ressources à leurs propres activités de bienfaisance au lieu de financer les activités d'autres organismes de bienfaisance (ARC, 2020).

La direction peut altérer le ratio des dépenses de programmes en utilisant la stratégie du *classification shifting* ou celle du *real earnings management* (Garven, Hofmann et McSwain, 2016) (voir section 1.3). Dans le premier cas, la direction comptabilise les dépenses d'administration et de financement comme des dépenses de bienfaisance ou en contrepartie des produits. Dans le deuxième cas, elle modifie le déroulement des opérations de l'organisme en reportant, par exemple, les activités de formation et les dépenses d'entretien à l'exercice financier subséquent. Peu importe la stratégie utilisée, l'objectif est de surévaluer les dépenses de bienfaisance (numérateur) et de sous-évaluer les dépenses d'administration et de financement (faisant partie du dénominateur) (Garven, Hofmann et McSwain, 2016).

La littérature montre que la direction du secteur à but non lucratif intervient dans le processus de présentation de l'information financière au moyen de ces deux stratégies de gestion du ratio des dépenses de programmes. Plus particulièrement, la littérature montre que la direction du secteur à but non lucratif surévalue cette mesure de performance dans le but d'attirer les dons, d'accroître sa rémunération et de satisfaire les agences de surveillance.

Krishnan, Yetman et Yetman (2006) trouvent que les organismes à but non lucratif américains comptabilisent les dépenses de financement comme des dépenses de bienfaisance. Jones et Roberts (2006) constatent que les œuvres de bienfaisance américaines améliorent le ratio des dépenses de programmes en augmentant la proportion des dépenses communes désignées comme dépenses de bienfaisance¹². Keating, Parsons et Roberts (2008) notent que 27 % des organismes américains à but non lucratif de leur échantillon comptabilisent les dépenses de financement en contrepartie des produits de financement. Krishnan et Yetman (2011) constatent que les hôpitaux californiens à but non lucratif présentent un ratio des dépenses de programmes plus élevé dans le formulaire à vocation publique que celui à vocation privée¹³. Les résultats de cette étude suggèrent

¹² Les dépenses communes sont des dépenses contribuant directement aux résultats de plus d'une fonction (bienfaisance, administration, financement) de l'organisme (CPA Canada, 2018d). Par exemple, la rémunération d'un directeur général qui à la fois gère un petit organisme de santé et donne lui-même les soins aux patients (CPA Canada, 2018d).

¹³ Il s'agit du formulaire 990 exigé par l'*Internal Revenue Service* (vocation publique) et du rapport d'activités de l'hôpital exigé par l'*Office of Statewide Health Planning and Development* pour l'État californien (vocation privée).

que la direction altère l'information financière dans le formulaire à vocation publique en comptabilisant une partie des dépenses d'administration et de financement comme dépenses de bienfaisance. De plus, Krishnan et Yetman (2011) notent que l'écart entre les ratios des formulaires s'amplifie en fonction du niveau des dons sur le total des produits de l'organisme. Dans toutes ces études, les auteurs suggèrent que la direction surévalue le ratio des dépenses de programmes en comptabilisant certaines dépenses dans un poste financier ne reflétant pas la nature de l'opération (*classification shifting*) afin d'attirer les donateurs ou d'accroître la rémunération de la direction.

Parsons, Pryor et Roberts (2017) trouvent que la direction du secteur à but non lucratif américain a une propension plus forte à altérer le ratio des dépenses de programmes, aussi bien à l'aide de la stratégie du *classification shifting* que celle du *real earnings management*, lorsque celle-ci considère qu'il est important de présenter un ratio élevé pour attirer les dons privés et les subventions gouvernementales. Les auteurs notent aussi que la propension de la direction à gérer la mesure de performance à l'aide de la stratégie du *real earnings management* augmente en fonction de la proportion des subventions gouvernementales sur le total des produits de l'organisme.

Finalement, Tinkelman (2009) remarque que la Fondation Avon a modifié ses activités de collecte de fonds dans la même année que l'agence de surveillance *BBB Wise Giving Alliance*¹⁴ (BBB) a augmenté ses exigences en matière du ratio des frais de financement et du ratio des dépenses de programmes. Les nouvelles activités de collecte de fonds de la fondation exigent moins de dépenses de financement que les anciennes. Les ratios d'efficacité de la fondation sont donc améliorés. Toutefois, les nouvelles activités de collecte de fonds recueillent considérablement moins de dons que les anciennes. L'auteur propose ainsi que la fondation a fait du *real earnings management* dans le but d'atteindre les nouveaux seuils des ratios d'efficacité de l'agence BBB au détriment de l'optimisation du financement des activités de bienfaisance de l'organisme.

¹⁴ BBB est un organisme à but non lucratif américain qui évalue les organismes de bienfaisance américains en matière de gouvernance, de performance et de la qualité de l'information financière communiquée.

Par ailleurs, les chercheurs ont également examiné l'effet de certaines caractéristiques organisationnelles sur la gestion stratégique du ratio des dépenses de programmes. Ceux-ci constatent que la taille, la masse salariale ainsi que l'embauche de comptables professionnels externes sont associés positivement à une information financière de qualité (Keating, Parsons et Roberts, 2008; Krishnan et Yetman, 2011; Krishnan, Yetman et Yetman, 2006; Parsons, Pryor et Roberts, 2017). En posant un regard sur les caractéristiques individuelles, Parsons, Pryor et Roberts (2017) trouvent aussi que les directeurs les plus expérimentés sont moins enclins à gérer le ratio des dépenses de programmes à l'aide de la stratégie du *classification shifting*.

Ces études examinent l'effet de quelques facteurs sur la gestion stratégique du ratio des dépenses de programmes. Toutefois, elles se concentrent essentiellement sur le désir de la direction d'augmenter les dons et sa rémunération. Malgré leur importance, les motivations de la direction à altérer à la hausse cette mesure de performance ne se limitent pas à celles-ci. Les effets de plusieurs autres incitatifs sur la décision de la direction à altérer la mesure de performance n'ont pas encore été étudiés. De plus, peu d'études ont examiné l'effet des caractéristiques individuelles des directeurs sur la gestion stratégique du ratio des dépenses de programmes. Également, ces études ne considèrent qu'une stratégie de gestion du ratio des dépenses de programmes à la fois alors qu'en réalité, la direction peut recourir à une combinaison de stratégies pour atteindre les cibles désirées. En conséquence, les résultats de ces études sont donc limités.

En complément de la littérature, en combinant les deux stratégies de gestion du ratio des dépenses de programmes, cette étude vise à examiner si certains incitatifs de gestion stratégique de l'information financière et les caractéristiques individuelles des directeurs des œuvres de bienfaisance les influencent à surévaluer le ratio des dépenses de programmes.

Plus particulièrement, cette étude a trois objectifs. Le premier objectif est d'examiner si les pressions perçues par les directeurs de présenter un ratio élevé des dépenses de programmes pour (i) améliorer la réputation de l'équipe de gestion (ii) éviter de perdre le statut de bienfaisance et (iii) montrer que les objectifs philanthropiques sont atteints

influencent la propension de ces derniers à gérer la mesure de performance. Bien que la littérature ait négligé d'évaluer leur impact, ces incitatifs sont considérés comme d'importants facteurs conduisant la direction à l'altérer le ratio des dépenses de programmes (Garven, Hofmann et McSwain, 2016; Hofmann et McSwain, 2013). De même, nous examinons aussi l'influence des pressions perçues par les directeurs de présenter un ratio élevé des dépenses de programmes pour (iv) fidéliser les dons privés et (v) conserver les subventions gouvernementales sur la propension des directeurs à surévaluer cette mesure de performance. Parsons, Pryor et Roberts (2017) trouvent que la pression perçue par la direction d'attirer les donateurs privés ainsi que les subventions gouvernementales augmentent la propension de cette dernière à améliorer le ratio des dépenses de programmes. Toutefois, les auteurs ne mesurent pas individuellement les pressions exercées par les deux sources de financement, car celles-ci sont regroupées dans une seule variable. Ainsi, il est impossible de distinguer l'effet spécifique de chacun des deux types de pressions sur l'intention de la direction de gérer la mesure de performance. Or, il est possible qu'une des deux pressions combinées n'ait pas d'effet sur l'altération du ratio, l'effet observé étant dû à l'autre pression. Nous profitons de cette étude pour analyser cet aspect.

Le deuxième objectif est d'examiner si l'importance (vi) des dons privés et (vii) des subventions gouvernementales sur le total des produits influence l'intention des directeurs d'altérer le ratio des dépenses de programmes. La littérature suggère que la dépendance financière aux dons privés (Krishnan et Yetman, 2011) et aux subventions gouvernementales (Parsons, Pryor et Roberts, 2017) conduisent la direction à gérer la mesure de performance. Toutefois, Parsons, Pryor et Roberts (2017) ne notent qu'un effet significatif marginal entre la dépendance aux subventions gouvernementales et la propension de la direction à gérer le ratio à l'aide de la stratégie du *real earnings management*. De plus, les auteurs ne remarquent aucun effet significatif entre la dépendance aux subventions gouvernementales et la propension de la direction à gérer le ratio à l'aide de la stratégie du *classification shifting*. Finalement, les auteurs ne constatent aucun effet significatif entre la dépendance aux dons privés et la propension de la direction à gérer le ratio, peu importe la stratégie de gestion du ratio des dépenses de programmes.

Ainsi, le nombre d'études modeste et les résultats contradictoires nécessitent donc de se pencher encore sur cette question.

Finalement, le troisième objectif est d'examiner l'effet (viii) de l'expérience et (ix) du niveau de diplomation du directeur sur sa propension à gérer le ratio des dépenses de programmes. À notre connaissance, seule l'étude de Parsons, Pryor et Roberts (2017) analyse les impacts de ces caractéristiques individuelles des directeurs sur l'altération du ratio. Toutefois, les auteurs évaluent séparément l'effet de ces facteurs sur chacune des deux stratégies de gestion du ratio des dépenses de programmes. Par conséquent, leurs résultats ne permettent pas de mesurer l'impact de ces facteurs sur l'altération du ratio des dépenses de programmes quelle que soit la stratégie utilisée.

Pour atteindre ces objectifs, nous utilisons les données d'un questionnaire complété par 218 directeurs et responsables de la présentation des états financiers d'œuvres de bienfaisance canadiennes. En premier lieu, nous leur demandons s'ils croient important de présenter un ratio élevé des dépenses de programmes. En deuxième lieu, nous demandons aux 111 directeurs ayant répondu de façon positive d'indiquer leur niveau d'accord avec divers objectifs liés à leur bien-être ou à celui de l'organisme justifiant leur besoin de présenter un ratio élevé des dépenses de programmes. En troisième lieu, à partir d'un scénario hypothétique, nous demandons aux directeurs d'évaluer leur intention d'altérer à la hausse la mesure de performance à l'aide de différentes techniques de gestion. Finalement, nous jumelons les réponses et les caractéristiques des directeurs avec les données financières (dons, subventions et produits) de l'organisme provenant des déclarations de renseignements des organismes de bienfaisance enregistrés (déclaration T3010).

L'utilisation d'une enquête permet de mesurer directement l'altération du ratio des dépenses de programmes et les effets des incitatifs sur cette gestion stratégique de l'information financière sans avoir à recourir à des variables substitués (proxy) (Graham, Harvey et Rajgopal, 2005). L'enquête permet également d'évaluer les effets de certains incitatifs qui ne peuvent pas être observés au moyen de données financières dans les rapports financiers comme la réputation de la direction (Graham *et al.*, 2014). Elle permet

aussi de collecter simultanément de l'information sur les deux stratégies de gestion du ratio des dépenses de programmes.

Nos résultats indiquent que les directeurs sont plus sensibles à présenter un ratio élevé des dépenses de programmes lorsque l'œuvre de bienfaisance est tributaire financièrement de dons privés. Nos résultats montrent aussi que le niveau de diplomation et la perception quant à l'importance de présenter un ratio élevé des directeurs sont significativement reliés.

À l'aide d'un modèle logit, nous établissons la preuve que la propension des directeurs à surévaluer le ratio des dépenses de programmes est liée à leur désir d'augmenter la réputation de l'équipe de gestion. De plus, nos résultats montrent que les directeurs plus expérimentés dans un poste de direction au sein d'organismes de bienfaisance et ceux ayant un niveau de diplomation plus élevé sont moins susceptibles de gérer le ratio à la hausse.

Notre étude contribue de plusieurs façons à la littérature. Elle est la première recherche à notre connaissance qui (i) fournit la preuve empirique que le désir de la direction des œuvres de bienfaisance d'améliorer la réputation de l'équipe de gestion conduit cette dernière à surévaluer le ratio des dépenses de programmes, (ii) examine la gestion stratégique de cette mesure de performance dans le contexte des œuvres de bienfaisance canadiennes, (iii) mesure et examine l'importance pour la direction de présenter un ratio élevé des dépenses de programmes ainsi que les facteurs associés à sa gestion stratégique. Également, nous nous démarquons de la tendance générale à étudier la gestion stratégique du ratio des dépenses de programmes sous l'angle d'une seule stratégie de gestion spécifique. Nos résultats fournissent donc un portrait global de l'effet des divers facteurs sur la gestion stratégique de cette mesure de performance.

La suite de ce chapitre est structurée en trois sections. La section 2 présente le contexte, les théories et développe les hypothèses de l'étude. La section 3 décrit le design de recherche et l'échantillon de l'étude. La section 4 expose et interprète les résultats des analyses de l'étude. Finalement, ces sections sont suivies de la conclusion à notre chapitre.

2.2 Contexte, théories et développement des hypothèses

Les œuvres de bienfaisance sont légalement sans propriétaire. Néanmoins, elles sont constituées dans le but de servir les intérêts de leurs bénéficiaires et, dans un sens plus large, la communauté. Elles sont donc imputables auprès des parties prenantes comme les donateurs, les gouvernements et les bénéficiaires (Yetman et Yetman, 2012). De la même façon que pour les sociétés à but lucratif, ces parties prenantes ne participent pas à la gestion de l'organisme, déléguant cette fonction à la direction. Puisque les intérêts de cette dernière ne s'alignent pas forcément avec ceux des autres parties prenantes ou de l'organisme, des conflits d'agence sont possibles (Yetman et Yetman, 2012). Inévitablement, les décisions de la direction ne sont pas toujours dans l'intérêt fondamental des parties prenantes (Yetman et Yetman, 2012). En raison de l'asymétrie d'information, l'une des façons que les parties prenantes ont pour évaluer le travail de la direction est d'analyser l'information financière. Toutefois, l'asymétrie d'information permet également à la direction d'altérer cette information financière pour arriver à ses fins (Schipper, 1989). Puisque les parties prenantes utilisent couramment le ratio des dépenses de programmes pour évaluer la performance de l'organisme et de la direction, les incitatifs à gérer cette mesure de performance sont nombreux : améliorer la réputation de l'équipe de gestion, éviter de perdre le statut de bienfaisance, montrer que les objectifs philanthropiques sont atteints, fidéliser les dons privés et conserver les subventions gouvernementales. Par ailleurs, les compétences du directeur, acquises par l'expérience ou par le niveau de diplomation, peuvent également être un facteur affectant la gestion de l'information financière.

Pour examiner l'effet de ces facteurs sur la propension de la direction à gérer le ratio des dépenses de programmes, nous présentons six hypothèses présentées et justifiées dans les sections suivantes.

Pressions

Réputation de l'équipe de gestion

En accord avec la théorie de l'agence, le directeur est une personne rationnelle et opportuniste qui essaie continuellement de maximiser sa condition personnelle financière et non financière (Fama et Jensen, 1983a; Jensen et Meckling, 1976). Celui-ci priorise ses propres intérêts, même dans le cas où ils seraient opposés à ceux des parties prenantes qu'il doit servir à titre de fiduciaire (Yetman et Yetman, 2012). Le directeur envisage les répercussions de la présentation de l'information financière par rapport à son bien-être. En vertu de la théorie de l'agence, le directeur des œuvres de bienfaisance a donc intérêt à surévaluer le ratio des dépenses de programmes afin d'améliorer sa situation personnelle.

Dans cet ordre d'idée, la théorie de l'agence suggère que le désir de la direction d'améliorer la réputation de l'équipe de gestion est un important incitatif à surévaluer le ratio des dépenses de programmes. Les répercussions d'une bonne réputation sont nombreuses sur le bien-être du directeur. Elle permet d'améliorer sa rémunération, son avancement de carrière et son statut d'emploi (Garven, Hofmann et McSwain, 2016; Hofmann et McSwain, 2013). Au-delà des aspects financiers, une bonne réputation favorise également, selon nous, la valorisation et l'estime de soi du directeur.

Du côté du secteur à but lucratif, Graham, Harvey et Rajgopal (2005) trouvent, en enquêtant auprès de 400 directeurs généraux, que 77 % d'entre eux désirent atteindre les cibles financières du résultat net pour améliorer la réputation externe de l'équipe de direction. Ces résultats suggèrent que les préoccupations de la direction concernant la réputation de l'équipe de direction jouent un rôle crucial dans ses décisions en matière de présentation de l'information financière.

Comme discuté précédemment, le ratio des dépenses de programmes est utilisé par les parties prenantes pour évaluer la performance de la direction (Baber, Daniel et Roberts, 2002). Un ratio élevé donne l'impression que l'œuvre de bienfaisance est gérée de manière efficace et efficiente (Parsons, 2003). Il est donc synonyme de bonne gestion (Garven, Hofmann et McSwain, 2016). Lorsque l'organisme présente un ratio élevé des dépenses de programmes, les parties prenantes perçoivent que la direction possède les

compétences et la capacité d'administrer l'organisme. Donc, l'image de la direction en ressort rehaussée.

Par conséquent, nous anticipons que les directeurs percevant qu'il est important de présenter un ratio élevé des dépenses de programmes pour améliorer la réputation de l'équipe de gestion sont plus susceptibles de surévaluer cette mesure de performance.

En conséquence, notre première hypothèse est :

H1 : Il existe une association positive entre le niveau de pression perçu par le directeur de présenter un ratio élevé des dépenses de programmes pour améliorer la réputation de l'équipe de gestion et sa propension à gérer le ratio des dépenses de programmes.

Statut d'organisme de bienfaisance

La théorie politico-contractuelle suggère que les facteurs contractuels, économiques et politiques amènent la direction à gérer stratégiquement l'information financière (Watts et Zimmerman, 1978). De ce fait, une des hypothèses de la théorie politico-contractuelle est que la direction favorise une pratique comptable réduisant les coûts politiques imposés par le régulateur.

Du côté du secteur à but lucratif, plusieurs études trouvent que les banques près du seuil minimal de capitalisation gèrent stratégiquement à la hausse le résultat net pour éviter les sanctions du régulateur (Fields, Lys et Vincent, 2001; Healy et Wahlen, 1999). Du côté du secteur à but non lucratif, Grein et Tate (2011) notent que les *public housing authorities* américains gèrent l'information financière afin d'améliorer leur pointage au barème du *Department of Housing and Urban Development*. Un faible pointage expose l'organisme d'habitation à des contrôles supplémentaires de la part de l'agence de réglementation. De plus, celui-ci risque de perdre sa licence d'exploitation. Les résultats de ces études montrent que, sans égard au secteur d'activités, la direction d'une entité est prête à améliorer ses résultats financiers afin d'éviter les sanctions du régulateur.

Le secteur de bienfaisance est également sujet à une surveillance accrue de la part du régulateur. Celui-ci réglemente les activités des organismes de bienfaisance. Il sanctionne les organismes qui contreviennent aux règles. Le régulateur considère en outre le ratio des dépenses de programmes pour évaluer la conformité de l'organisme face à ses exigences (Garven, Hofmann et McSwain, 2016). Celui-ci exige que les organismes de bienfaisance présentent séparément les dépenses de bienfaisance, d'administration et de financement dans les déclarations prescrites par la loi¹⁵.

Les œuvres de bienfaisance bénéficient de deux avantages fiscaux importants. D'une part, elles sont exonérées d'impôt sur le revenu. D'autre part, elles peuvent émettre des reçus d'impôt pour les dons de bienfaisance qu'elles reçoivent. La possibilité d'émettre des reçus aux donateurs facilite le financement de leurs activités de bienfaisance. En contrepartie des pertes de revenu fiscal découlant des privilèges qu'il accorde, le régulateur veut s'assurer que l'organisme maintient un certain niveau d'activités de bienfaisance contribuant au bienfait de la collectivité. Le régulateur peut révoquer le statut d'organisme de bienfaisance des œuvres ne consacrant pas suffisamment de ressources aux activités de bienfaisance (ARC, 2018c). Cette révocation a des répercussions néfastes sur l'obtention des ressources de l'organisme en détériorant son image publique et en augmentant le prix du don effectué pour les apporteurs de capitaux à cause de la perte du crédit ou de la déduction fiscale afférents. Bien que la probabilité de révocation soit faible, les coûts politiques de cette sanction sont énormes. Par conséquent, il y a un risque élevé pour l'organisme de présenter un faible ratio des dépenses de programmes.

De ce fait, la théorie politico-contractuelle infère que la volonté de la direction des œuvres de bienfaisance de réduire les coûts de sanctions du régulateur incite cette dernière à surévaluer le ratio des dépenses de programmes. Par conséquent, nous anticipons que les directeurs percevant qu'il est important de présenter un ratio élevé des dépenses de programmes pour éviter de perdre le statut d'organisme de bienfaisance sont plus susceptibles de surévaluer cette mesure de performance.

¹⁵ Les organismes de bienfaisance enregistrés doivent présenter le total des dépenses de bienfaisance, d'administration et de financement à l'annexe 6 de la déclaration T3010.

En conséquence, notre deuxième hypothèse est :

H2 : Il existe une association positive entre le niveau de pression perçu par le directeur de présenter un ratio élevé des dépenses de programmes pour éviter de perdre le statut d'organisme de bienfaisance et sa propension à gérer le ratio des dépenses de programmes.

Objectifs philanthropiques

L'œuvre de bienfaisance est constituée afin d'accomplir une mission sociale (ARC, 2018b). Les donateurs, les bénéficiaires et les autres parties prenantes s'intéressent à la réalisation des objectifs philanthropiques afin d'évaluer la contribution sociale de l'organisme (p.ex., Chen, 2016; Vansant, 2016). En faisant la preuve que l'organisme atteint ses objectifs philanthropiques, la direction montre que l'œuvre de bienfaisance réalise sa mission sociale. Les répercussions positives sont nombreuses. Cela permet de rehausser l'image et la réputation de l'œuvre. De plus, celle-ci accroît sa légitimité envers la société, facilitant l'obtention du financement dont elle a besoin pour survivre.

Par conséquent, nous anticipons que les directeurs percevant qu'il est important de présenter un ratio élevé des dépenses de programmes pour montrer que les objectifs philanthropiques sont atteints sont plus susceptibles de surévaluer cette mesure de performance.

Ces affirmations conduisent à notre troisième hypothèse :

H3 : Il existe une association positive entre le niveau de pression perçu par le directeur de présenter un ratio élevé des dépenses de programmes pour montrer que les objectifs philanthropiques sont atteints et sa propension à gérer le ratio des dépenses de programmes.

Donateurs privés et subventions gouvernementales

Selon la perspective des attentes du marché des dons, les donateurs privés et les gouvernements accordent leurs dons aux œuvres de bienfaisance offrant les meilleurs

ratios des dépenses de programmes et, du même coup, ils délaissent les autres organismes jugés moins performants (Garven, Hofmann et McSwain, 2016; Parsons, 2003).

Les organismes affichant un ratio élevé des dépenses de programmes indiquent qu'une grande partie des dons est dépensée à des fins charitables générant des retombées sociales directes pour la collectivité. Par conséquent, un ratio élevé des dépenses de programmes augmente le niveau de performance sociale perçu par les parties prenantes (Krishnan et Yetman, 2011). Selon un autre point de vue, les dépenses d'administration et de financement augmentent le prix payé par les donateurs pour les activités charitables (Parsons, 2003). Par exemple, un ratio des dépenses de programmes de 50 % (80 %) indique que les apporteurs doivent donner deux dollars (un dollar et vingt-cinq cents) pour financer un dollar d'activités de bienfaisance. En d'autres termes, le coût d'un dollar d'activités de bienfaisance est égal au dollar divisé par le ratio des dépenses de programmes. Par conséquent, un ratio élevé des dépenses de programmes diminue le coût d'acquisition du don et, par le fait même, augmente le rendement de l'investissement. En effet, les résultats des études expérimentales supportent ces propos en trouvant que les participants allouent leurs dons aux organismes de bienfaisance présentant le meilleur ratio des dépenses de programmes (Buchheit et Parsons, 2006; van Der Heijden, 2013).

Les donateurs privés et les gouvernements semblent donc prioriser les œuvres de bienfaisance présentant un ratio élevé de dépenses de programmes. La perspective des attentes du marché des dons suggère que la direction surévalue le ratio des dépenses de programmes pour impressionner les donateurs privés et les gouvernements afin de les convaincre d'accorder leurs dons à l'organisme plutôt qu'à d'autres œuvres de bienfaisance (Hofmann et McSwain, 2013).

En lien avec la perspective des attentes du marché des dons, nous anticipons que les directeurs percevant qu'il est important de présenter un ratio élevé des dépenses de programmes pour fidéliser les donateurs ou conserver les subventions gouvernementales sont plus susceptibles de surévaluer cette mesure de performance.

En conséquence, notre quatrième hypothèse est :

H4a : Il existe une association positive entre le niveau de pression perçu par le directeur de présenter un ratio élevé des dépenses de programmes pour fidéliser les donateurs privés et sa propension à gérer le ratio des dépenses de programmes.

H4b : Il existe une association positive entre le niveau de pression perçu par le directeur de présenter un ratio élevé des dépenses de programmes pour conserver les subventions gouvernementales et sa propension à gérer le ratio des dépenses de programmes.

Dépendance aux sources de financement

Selon la théorie de la dépendance des ressources, les organisations doivent identifier et satisfaire adéquatement les critères d'évaluation de leurs principaux bailleurs de fonds afin que ceux-ci continuent à fournir les capitaux essentiels à leur viabilité (Pfeffer et Salancik, 1978).

Dans le secteur des œuvres de bienfaisance, les donateurs privés et les gouvernements sont des apporteurs de capitaux clés. Pour plusieurs organismes, la perte de ces sources de financement affecterait considérablement l'offre et la qualité de leur prestation de services de bienfaisance. Dans certains cas, cette perte de revenu pourrait même mettre en péril la continuité d'exploitation de l'œuvre de bienfaisance. Par ailleurs, ces donateurs veulent s'assurer que l'œuvre gère de manière efficiente les ressources qui lui sont attribuées et qu'elle optimise les activités de bienfaisance. Par conséquent, la direction subit alors une grande pression afin d'afficher un ratio élevé des dépenses de programmes suggérant que l'organisme satisfait adéquatement les critères d'évaluation de ces donateurs.

La proportion d'une source de revenus par rapport au total des produits détermine le niveau de dépendance de l'organisme envers cette source. Par le fait même, plus les répercussions de la perte d'une source de revenus sont importantes, plus le niveau de dépendance de l'organisme face à la source de revenus en question augmente. Par exemple, l'impact sur le budget et la difficulté de trouver un financement alternatif sont plus élevés pour un organisme fortement tributaire d'une source de revenus particulière.

Dans cette perspective, plus le degré de dépendance aux donateurs privés ou aux subventions gouvernementales est grand, plus la direction subit de la pression pour gérer à la hausse le ratio des dépenses de programme afin de se conformer aux exigences de ces donateurs.

En conséquence, notre cinquième hypothèse est :

H5a : Il existe une association positive entre la proportion des dons privés sur le total des produits et la propension du directeur à gérer le ratio des dépenses de programmes.

H5b : Il existe une association positive entre la proportion des subventions gouvernementales sur le total des produits et la propension du directeur à gérer le ratio des dépenses de programmes.

Caractéristiques individuelles du directeur

Parsons, Pryor et Roberts (2017) proposent que l'expérience et le niveau de diplomation améliorent la capacité du directeur à fournir de l'information utile aux parties prenantes laquelle leur permet d'évaluer adéquatement la performance de l'organisme sans mettre l'accent sur les résultats financiers. Dans ces circonstances, il est moins prioritaire d'altérer le ratio des dépenses de programmes pour souligner l'efficacité et l'efficience de l'organisme réduisant ainsi l'intention du directeur à gérer la mesure de performance.

Ces affirmations conduisent à notre sixième hypothèse :

H6a : Il existe une association négative entre l'expérience du directeur et sa propension à gérer le ratio des dépenses de programmes.

H6b : Il existe une association négative entre le niveau de diplomation du directeur et sa propension à gérer le ratio des dépenses de programmes.

2.3 Méthodologie

En nous basant sur la méthodologie de Graham, Harvey et Rajgopal (2005) et Parsons, Pryor et Roberts (2017)¹⁶, nous étudions notre problématique à l'aide d'une enquête à laquelle nous jumelons les données financières provenant des déclarations T3010 sur les dons, les subventions gouvernementales et les produits de l'organisme.

Le courant dominant dans la littérature est de mesurer l'altération du ratio des dépenses de programmes en régressant les données financières de l'organisme au moyen de modèles d'estimation similaires à celui de Jones (1991). À l'aide de ces modèles, plusieurs études estiment le ratio des dépenses de programmes espéré et, par la suite, utilisent le résidu du modèle pour évaluer l'altération de cette mesure de performance (p. ex., Garven, Beck et Parsons, 2018; Yetman et Yetman, 2012). Il est difficile de développer une mesure fiable de la gestion stratégique de l'information financière (Graham, Harvey et Rajgopal, 2005), particulièrement dans le cas des organismes à but non lucratif. Le secteur à but non lucratif est hétérogène. Les caractéristiques spécifiques de l'organisme en matière de culture ou de financement peuvent être la cause du résidu estimé par le modèle d'estimation (Hofmann et McSwain, 2013). Le résidu est alors faussement considéré comme une altération du ratio des dépenses de programmes par l'organisme. De plus, les modèles d'estimation ne détectent pas l'altération du ratio des dépenses de programmes lorsque l'organisme surévalue la mesure de performance pour se situer près du standard du secteur (Hofmann et McSwain, 2013). Enfin, il existe toujours un risque que la mesure de la gestion du ratio des dépenses de programmes soit influencée par les variables omises, les erreurs de mesure ou la mauvaise spécification du modèle.

L'utilisation d'un questionnaire permet de mesurer directement la propension de la direction à gérer le ratio des dépenses de programmes et les effets des incitatifs sur cette gestion stratégique de l'information financière. Cela élimine plusieurs biais associés aux modèles d'estimation utilisant les données financières de l'organisme. De plus, cette stratégie permet d'évaluer l'effet de certains incitatifs qui ne sont pas observables au moyen de données financières comme la réputation de l'équipe de gestion. Finalement, le

¹⁶ Contrairement à Parsons, Pryor et Roberts (2017), nous regroupons les deux stratégies de gestion en une seule variable afin d'évaluer l'effet global des facteurs sur la propension du directeur à surévaluer le ratio des dépenses de programmes. Également, nous ne transformons pas les variables indépendantes continues en variables binaires afin de prendre en compte l'étendue de la distribution pour chacune d'elles.

questionnaire permet également de collecter simultanément l'information sur les deux stratégies de gestion du ratio des dépenses de programmes.

Développement du questionnaire

Nous avons développé un questionnaire à partir de celui de Parsons, Pryor et Roberts (2017) dans lequel nous avons modifié et ajouté des questions basées sur nos hypothèses (voir annexe B).

Dans la première section du questionnaire, à l'aide d'échelles de Likert de 5 points, nous demandons aux directeurs s'ils pensent souhaitable de présenter un ratio élevé des dépenses de programmes. Dans l'affirmative, nous invitons les directeurs à indiquer dans quelle mesure ils sont en accord avec l'affirmation que d'avoir un niveau élevé de dépenses de programme les aide à réaliser différents objectifs personnels et organisationnels. À partir d'un scénario hypothétique, nous demandons par la suite aux directeurs d'évaluer directement leur propension à surévaluer le ratio des dépenses de programme à l'aide de différentes techniques de gestion stratégique. Dans la deuxième section du questionnaire, nous recueillons les informations générales sur les directeurs (p. ex., titre du poste au sein de l'organisme, groupe d'âge, nombre d'années d'expérience, niveau de diplomation).

Chaque questionnaire porte un numéro d'identification afin de jumeler les informations financières de l'organisme aux réponses des directeurs. Cette procédure permet également d'identifier les répondants et les non-répondants. Ainsi, les rappels sont envoyés seulement aux non-répondants. De plus, les effets de certains biais entre les deux groupes peuvent être analysés. Néanmoins, les informations recueillies restent strictement confidentielles et anonymes. L'organisme associé au numéro d'identification n'est connu que du chercheur principal (voir annexe C).

Finalement, la qualité du questionnaire a été pré-testée auprès de deux associés de cabinets comptables de *BIG4*, de deux professeurs en sciences comptables et d'un directeur d'administration d'organisme de bienfaisance. La rétroaction constructive des individus

a conduit à certains changements et à l'ajout de certaines précisions dans la version finale du questionnaire.

Échantillon et distribution du questionnaire

À la suite d'une demande auprès de l'Agence du revenu du Canada (ARC), nous avons obtenu les déclarations T3010 des œuvres de bienfaisance canadiennes enregistrées sur format Excel. Les T3010 incluent les coordonnées, le nom des directeurs généraux ainsi que les informations financières des œuvres de bienfaisance. Les déclarations T3010 sont également accessibles au public sur le site web de l'ARC.

Nous avons exclu les œuvres de bienfaisance (i) où les parties prenantes ne considèrent probablement pas le ratio des dépenses de programmes pour évaluer la performance de l'organisme selon les propositions de Gordon et Khumawala (1999) (hôpitaux, institutions d'enseignement, institutions religieuses, unités militaires), (ii) qui utilisent la méthode de la comptabilité de caisse (synonyme d'une information financière de moindre qualité), (iii) de petite taille (ceux dont les produits annuels sont inférieurs à 500 000 \$), et (iv) qui ont une faible dépendance aux dons (ceux dont les produits de dons représentent moins de 10 % des produits totaux). Finalement, nous avons limité notre questionnaire aux œuvres de bienfaisance résidant dans la province de Québec. Compte tenu de ces critères, l'échantillon se situe à 529 œuvres de bienfaisance.

Nous avons distribué le questionnaire par voie postale durant les mois d'avril à juin 2018 en respectant les étapes suggérées par Dillman, Smyth et Christian (2014). Tout d'abord, nous avons envoyé au directeur une enveloppe scellée contenant une lettre d'invitation, un questionnaire et une enveloppe-réponse affranchie. Après un délai de trois semaines, nous avons envoyé une carte postale de rappel aux non-répondants. Finalement, après un délai supplémentaire de trois semaines, nous avons envoyé aux non-répondants une deuxième enveloppe scellée contenant une lettre de rappel, un questionnaire et une enveloppe-réponse affranchie.

Le nombre de questionnaires reçu pour chacune des trois étapes est respectivement de 115, 31 et 72 pour un total de 218 questionnaires correspondant à un taux de réponse de

41,2 %¹⁷. Finalement, 111 des 218 directeurs (51 %) ont répondu oui à la question « Pensez-vous qu'il est souhaitable de présenter un ratio élevé des dépenses de programmes ? » représentant notre échantillon final pour le modèle empirique.

Analyse du biais de non-réponse

Répondants vs non-répondants

La moyenne (médiane) du total de l'actif pour les répondants (218) et les non-répondants (311) est respectivement de 5 283 000 \$ (1 028 000 \$) et de 2 946 000 \$ (951 000 \$). La moyenne (médiane) du total des produits pour les répondants et les non-répondants est respectivement de 2 884 000 \$ (1 027 000 \$) et de 2 205 000 \$ (939 000 \$). La moyenne (médiane) du total des dons sur le total des produits pour les répondants et les non-répondants est respectivement de 34,2 % (27,0 %) et de 34,2 % (28,0 %). La moyenne (médiane) du total des subventions gouvernementales sur le total des produits pour les répondants et les non-répondants est respectivement de 33,5 % (33,0 %) et de 34,7 % (32,6 %). Les tests T paramétriques n'indiquent pas de différence significative entre les moyennes des répondants et des non-répondants concernant ces caractéristiques financières.

Premiers répondants vs derniers répondants

Les tests T paramétriques ne soulignent aucune différence significative de moyenne entre les réponses du questionnaire et les données financières des premiers répondants (1^{er} questionnaire et carte de rappel : 146) et des derniers répondants (2^e questionnaire : 72).

Les résultats de l'ensemble de ces tests indiquent que le biais de non-réponse ne représente pas un problème pour notre étude.

Caractéristiques des directeurs

¹⁷ Notre taux de réponse est nettement supérieur à celui d'autres études impliquant des directeurs généraux. Le taux de réponse de l'étude de Graham, Harvey et Rajgopal (2005) est de 8,4 % (267/3174) et celui de l'étude de Parsons, Pryor et Roberts (2017) est de 8,2 % (264/3217).

Démographiques

Le tableau 2.1 présente les caractéristiques démographiques des 111 directeurs affirmant qu'il est souhaitable de présenter un ratio élevé des dépenses de programmes et des 107 directeurs affirmant le contraire ainsi que celles du total des directeurs. Un peu plus de la moitié des directeurs (51%) sont préoccupés par ce ratio. Les résultats suggèrent d'être prudents quant à l'importance à accorder à ce ratio, telle que suggérée par la littérature du secteur à but non lucratif. À première vue, même s'il est important, le ratio des dépenses de programmes ne semble pas avoir la même portée auprès de la direction que le résultat net pour le secteur à but lucratif.

[Insérer le tableau 2.1]

Pour le premier groupe de 111 directeurs, la quasi-totalité des directeurs occupe un poste de direction (p. ex., directeur général, directeur des finances, directeur d'administration) au sein de l'organisme (84,7 %) et est âgée de plus 39 ans (85,6 %). Également, 79,3 % des directeurs ont plus 4 années d'expérience professionnelle dans un poste de direction d'organismes de bienfaisance. De plus, la quasi-totalité des directeurs possède au moins un diplôme universitaire de premier cycle (90 %) dont plus du tiers (35,5 %) détient un diplôme universitaire de deuxième cycle. Finalement, 20,7 % des directeurs possèdent un titre professionnel en comptabilité ou en finance.

Pour le deuxième groupe de 107 directeurs, la majorité des directeurs occupe un poste de direction (73,6 %) et est âgée de plus de 39 ans (83 %). De plus, 64,5 % des directeurs ont plus de 4 années d'expérience dans un poste de direction. Aussi, 70,1 % des directeurs possèdent un diplôme universitaire et 15 % d'entre eux possèdent un diplôme universitaire de deuxième cycle. Finalement, 13,2 % des directeurs possèdent un titre professionnel en comptabilité ou en finance.

Les tests de chi-carré indiquent des différences significatives entre les proportions des deux groupes seulement pour le poste au sein de l'organisme ($p < 0,01$) et pour le niveau de diplomation ($p < 0,01$). Par conséquent, ces résultats suggèrent que ces deux variables

sont reliées à la perception du directeur quant à l'importance de présenter un ratio élevé des dépenses de programmes.

La proportion d'adjoints administratifs est plus élevée dans le deuxième groupe comparativement au premier groupe (13,2 % vs 1,8 %). Les différences entre les proportions des deux groupes pour les autres postes au sein de l'organisme sont plus faibles. Lorsque les adjoints administratifs sont exclus des deux groupes, le test de chi-carré n'indique pas de relation significative ($p < 0,63$) entre le poste au sein de l'organisme et la perception du directeur quant à l'importance de présenter un ratio élevé des dépenses de programmes. Ainsi, la différence significative entre les proportions des deux groupes de cette caractéristique est reliée au fait qu'une personne occupe un poste d'adjoint administratif. Les résultats suggèrent que les adjoints administratifs sont moins préoccupés de présenter un ratio élevé de dépenses de programmes comparativement aux autres catégories de postes au sein de l'organisme. Une explication possible est que le rôle des adjoints administratifs se limite davantage à saisir l'information financière de l'organisme. Ceux-ci sont donc peu impliqués dans les activités de gestion de l'organisme et dans la prise des décisions pouvant avoir un impact sur les résultats financiers.

Les proportions entre les deux groupes de directeurs dont le niveau de diplomation est un premier cycle universitaire sont similaires (54,5 % vs 55,1 %). Toutefois, la proportion de directeurs détenant un diplôme universitaire de deuxième cycle est deux fois plus élevée dans le premier groupe comparativement au deuxième groupe (35,5 % vs 15 %). De plus, la proportion de directeurs ne détenant pas un diplôme universitaire est trois fois moins élevée dans le premier groupe comparativement au deuxième groupe (10 % vs 29,9 %). Par conséquent, les résultats suggèrent que les directeurs ayant un niveau de diplomation plus élevé (moins) qu'un premier cycle universitaire sont plus (moins) préoccupés de présenter un ratio élevé des dépenses de programmes. Cependant, il est possible que la proportion d'adjoints administratifs plus élevée dans le deuxième groupe influence les résultats. Or, lorsque les adjoints administratifs sont exclus dans les deux groupes, le test chi-carré indique toujours une différence significative ($p < 0,01$) entre les proportions des deux groupes pour le niveau de diplomation. Ainsi, la différence significative entre les

deux groupes pour cette caractéristique n'est pas reliée au fait qu'une personne occupe un poste d'adjoint.

Finalement, les résultats indiquent, que de façon générale, la responsabilité de la préparation et de la présentation des états financiers au sein des œuvres de bienfaisance est surtout octroyée à des personnes occupant un poste de direction, qui ont un niveau de diplomation plus élevé et qui ont de l'expérience professionnelle. Toutefois, les résultats suggèrent que ces personnes ne sont pas des experts en matière de préparation et présentation d'information financière en raison de la faible proportion d'individus détenant un titre professionnel en comptabilité ou en finance.

Données financières

Le panel A du tableau 2.2 présente les données financières des organismes des 111 directeurs affirmant qu'il est souhaitable de présenter un ratio élevé des dépenses de programmes et celles des organismes des 107 directeurs affirmant le contraire. Le panel B du tableau 2.2 présente les données financières des organismes par secteur d'activité.

[Insérer le tableau 2.2]

Pour le premier groupe des 111 directeurs du panel A, la moyenne (médiane) du total de l'actif, du total des produits, du total des dons privés sur le total des produits, du total des subventions gouvernementales sur le total des produits est respectivement de 5 127 000 \$ (925 000 \$), 2 879 000 \$ (1 201 000 \$), 40,2 % (36,5 %) et 30,6 % (26,5 %). Pour le deuxième groupe des 107 directeurs du panel A, la moyenne (médiane) du total de l'actif, du total des produits, du total des dons privés sur le total des produits, du total des subventions gouvernementales sur le total des produits est respectivement de 5 445 000 \$ (1 046 000 \$), 2 890 000 \$ (867 000 \$), 27,9 % (20,0 %) et 36,4 % (38,6 %). Les tests T paramétriques indiquent une différence significative ($p < 0,01$) de moyenne entre les deux groupes seulement pour le ratio du total des dons privés sur le total des produits. Par conséquent, ce résultat suggère que la direction est plus préoccupée de présenter un ratio élevé des dépenses de programmes lorsque l'organisme est plus dépendant des donateurs privés.

Le deuxième groupe inclut un plus grand nombre d'adjoints administratifs que le premier groupe (voir tableau 2.1). La moyenne du total des produits et celle du total des dons privés sur le total des produits des œuvres de bienfaisance dont un adjoint administratif est responsable (vs les trois autres catégories de postes) est respectivement de 1 104 000 \$ (3 025 000 \$) et de 19,9 % (35,5 %) (non tabulé). On remarque donc que les adjoints administratifs travaillent plus souvent pour des organisations de plus petite taille et qui sont moins financées par des dons. Lorsque les adjoints administratifs sont exclus des deux groupes, les tests T paramétriques indiquent toujours une différence significative de moyenne uniquement pour le ratio du total des dons privés sur le total des produits. Ainsi, la différence entre les deux groupes pour cette mesure n'est pas reliée au fait qu'une personne ait un poste d'adjoint.

Modèle empirique

Pour valider les hypothèses, nous utilisons le modèle de régression logit multiple suivant :

$$\begin{aligned}
 \text{Gestion Ratio Dépenses Programmes} = & \alpha + B_1 \text{Pression Réputation} \\
 & + B_2 \text{Pression Statut Bienfaisance} \\
 & + B_3 \text{Pression Objectifs Philanthropiques} \\
 & + B_4 \text{Pression Donateurs Privés} \\
 & + B_5 \text{Pression Donateurs GV} + B_6 \text{Dépendance Don} \\
 & + B_7 \text{Dépendance GV} + B_8 \text{Expérience} \\
 & + B_9 \text{Éducation} + B_{10} \text{Produits} + \epsilon \qquad (1)
 \end{aligned}$$

La régression examine l'effet de différents facteurs sur la propension de la direction des œuvres de bienfaisance à gérer stratégiquement le ratio des dépenses de programmes. Le modèle est évalué pour les 111 directeurs affirmant qu'il est souhaitable de présenter un ratio élevé des dépenses de programmes.

Les variables de la régression sont définies ci-dessous et résumées à l'annexe A.

Mesure de la variable dépendante – propension à gérer stratégiquement le ratio des dépenses de programmes

La variable *Gestion Ratio Dépenses Programmes* mesure la propension du directeur à surévaluer stratégiquement le ratio des dépenses de programmes. Cette variable dichotomique est égale à 1 si le directeur indique probable ou très probable (1 ou 2) pour au moins une des techniques de gestion énoncées dans le scénario hypothétique ci-dessous, 0 autrement.

Scénario hypothétique :

Au cours des semaines précédant la fin de l'année financière, vous observez que le ratio des dépenses de programmes sera plus bas que prévu. À l'aide de l'échelle (-2 très improbable à 2 très probable), veuillez indiquer le niveau de probabilité que vous preniez les décisions suivantes tout en respectant les normes comptables :

(a) accélérer les dépenses réelles reliées aux programmes de bienfaisance ; (b) réduire, reporter ou annuler des dépenses d'administration planifiées ou discrétionnaires ; (c) réduire, reporter ou annuler des dépenses de collecte de fonds planifiées ou discrétionnaires ; et (d) réviser la répartition de la ventilation des charges entre les dépenses de programme, d'administration et de collecte de fonds.

Les techniques (a-b-c) représentent des exemples de la stratégie de *real earnings management*. La technique (d) est un exemple de la stratégie de *classification shifting*.

Mesure des variables indépendantes

Pressions perçues par la direction

La variable *Pression Réputation* est l'évaluation du directeur sur une échelle de Likert de 5 points (-2 = très improbable à 2 = très probable) pour l'énoncé suivant : garder un niveau élevé de dépenses de programmes de bienfaisance nous aide à améliorer la réputation de l'équipe de gestion. En cohérence avec l'hypothèse H1, nous anticipons un coefficient B_1 positif pour la variable *Pression Réputation*.

La variable *Pression Statut Bienfaisance* est l'évaluation du directeur sur une échelle de Likert de 5 points (-2 = très improbable à 2 = très probable) pour l'énoncé suivant : garder un niveau élevé de dépenses de programmes de bienfaisance nous aide à éviter de perdre

le statut d'organisme de bienfaisance enregistré. En cohérence avec l'hypothèse H2, nous anticipons un coefficient B_2 positif pour la variable *Pression Statut Bienfaisance*.

La variable *Pression Objectifs Philanthropiques* est l'évaluation du directeur sur une échelle de Likert de 5 points (-2 = très improbable à 2 = très probable) pour l'énoncé suivant : garder un niveau élevé de dépenses de programmes de bienfaisance nous aide à montrer que les objectifs philanthropiques sont atteints. En cohérence avec l'hypothèse H3, nous anticipons un coefficient B_3 positif pour la variable *Pression Objectifs Philanthropiques*.

La variable *Pression Donateurs Privés* est l'évaluation du directeur sur une échelle de Likert de 5 points (-2 = très improbable à 2 = très probable) pour l'énoncé suivant : garder un niveau élevé de dépenses de programmes de bienfaisance nous aide à fidéliser les donateurs actuels. En cohérence avec l'hypothèse H4a, nous anticipons un coefficient B_4 positif pour la variable *Pression Donateurs Privés*.

La variable *Pression Donateurs GV* est l'évaluation du directeur sur une échelle de Likert de 5 points (-2 = très improbable à 2 = très probable) pour l'énoncé suivant : garder un niveau élevé de dépenses de programmes de bienfaisance nous aide à conserver les subventions gouvernementales actuelles. En cohérence avec l'hypothèse H4b, nous anticipons un coefficient B_5 positif pour la variable *Pression Donateurs GV*.

Dépendance aux sources de financement

La variable *Dépendance Dons* est le ratio égal à la somme des dons reçus (i) pour lesquels l'organisme a émis un reçu (ii) pour lesquels l'organisme n'a pas émis de reçu, et (iii) d'autres organismes de bienfaisance enregistrés sur le total des produits de l'œuvre de bienfaisance.

La variable *Dépendance GV* est le ratio égal à la somme des subventions fédérales, provinciales et municipales sur le total des produits de l'œuvre de bienfaisance.

Les deux variables mesurent la dépendance de l'œuvre de bienfaisance vis-vis les donateurs privés et les subventions gouvernementales. En cohérence avec les

hypothèses H5a et H5b, nous anticipons des coefficients B_6 et B_7 positifs pour les variables *Dépendance Dons* et *Dépendance GV*.

Caractéristiques individuelles du directeur

La variable *Expérience* correspond au nombre d'années d'expérience du directeur dans un poste de direction d'organismes de bienfaisance.

La variable *Éducation* égale 1 si le directeur possède un diplôme de maîtrise, de MBA ou de doctorat, 0 autrement.

En cohérence avec les hypothèses H6a et H6b, nous anticipons des coefficients B_8 et B_9 négatifs pour les variables *Expérience* et *Éducation*.

Variable de contrôle

Nous ajoutons la variable *Produits* qui est égale au logarithme naturel des produits comme une mesure du degré de sophistication de l'organisme (Parsons, Pryor et Roberts, 2017) et pour contrôler la taille de celui-ci (Yetman et Yetman, 2012).

2.4 Résultats et discussions

Statistiques descriptives

Le tableau 2.3 présente les statistiques descriptives des variables du modèle de l'équation (1) permettant de valider nos hypothèses. L'échantillon représente les 111 directeurs affirmant qu'il est souhaitable de présenter un ratio élevé des dépenses de programmes.

[Insérer le tableau 2.3]

Comme illustré dans le tableau 2.3, la moyenne et la médiane de la variable *Gestion Ratio Dépenses Programmes* sont respectivement de 0,70 et 1,00. Dans le cas où les directeurs ont un intérêt à présenter un ratio élevé des dépenses de programmes, la propension de ceux-ci à gérer le ratio des dépenses de programmes est élevée. Malgré la possibilité que les directeurs désirent bien paraître face au chercheur (*desirability bias*), la majorité

(70 %) de ceux-ci admettent qu'ils sont prêts à intervenir directement dans le processus de présentation des états financiers pour surévaluer cette mesure de performance.

Pour arriver à cette fin, la proportion des directeurs prêts à accélérer les dépenses de bienfaisance, à réduire les dépenses administratives, à réviser la répartition de la ventilation des dépenses communes et à réduire les dépenses de collecte de fonds est respectivement de 42 %, 46 %, 36 % et 26%. À l'exception de la réduction des dépenses de collecte de fonds, la direction semble donc préférer la stratégie du *real earnings management* à celle du *classification shifting* pour altérer le ratio des dépenses de programmes. Une comparaison de l'utilisation d'au moins une des trois stratégies de *real earnings management* (66 %) à celle du *classification shifting* (36 %) indique une différence significative de moyenne (test T , $p < 0,01$), ce qui appuie cette observation. Les résultats sont cohérents avec ceux de Garven, Beck et Parsons (2018). Ces auteurs suggèrent que les organismes à but non lucratif préfèrent utiliser la stratégie du *real earnings management* au lieu de celle du *classification shifting* depuis le *Sarbanes-Oxley-Act* au même titre que les sociétés cotées en bourse. Le risque de détection par l'auditeur externe est plus élevé pour la stratégie du *classification shifting*, car elle contrevient aux normes comptables. Du côté de la stratégie du *real earnings management*, l'auditeur peut difficilement intervenir, car la transaction est réalisée (non réalisée) générant (empêchant) la comptabilisation de celle-ci dans les états financiers. Puisque 94,6 % des états financiers des organismes de l'échantillon sont audités (voir tableau 2.1), il est raisonnable de penser que les directeurs considèrent ce facteur lors de la sélection de la stratégie de gestion du ratio des dépenses de programmes. Or, cette décision n'est pas sans conséquence pour l'organisme. La stratégie du *real earnings management* est potentiellement plus néfaste pour l'organisme que celle du *classification shifting*, car cette première affecte les activités de bienfaisance de l'œuvre. En effet, le sous-financement des activités de bienfaisance, d'administration et de financement risque de détériorer la qualité ou de réduire la quantité des services offerts aux bénéficiaires et donc, diminuer la performance sociale de l'organisme (Parsons, Pryor et Roberts, 2017).

Par ailleurs, toutes les variables indépendantes sont positives. De plus, le pointage de ces dernières est élevé, à l'exception de la variable *Pression statut Bienfaisance*. Les

moyennes et les médianes sont sensiblement toutes égales ou supérieures à 1. Par conséquent, la majorité des directeurs sont d'accord ou fortement d'accord que présenter un ratio des dépenses de programmes élevé les aide à (moyenne) améliorer la réputation de l'équipe de gestion (1,09), montrer que les objectifs philanthropiques sont atteints (1,23) et fidéliser, plus particulièrement, les donateurs privés (1,33). Aussi, plus de la moitié des directeurs sont d'accord ou fortement d'accord que présenter un ratio des dépenses de programmes élevé les aide à (moyenne) conserver les subventions gouvernementales (0,97).

Concernant la variable *Pression Statut Bienfaisance*, celle-ci obtient le plus faible pointage avec une moyenne et médiane respectives de 0,45 et 0,00. Il est possible que la plupart des directeurs considèrent que l'œuvre de bienfaisance satisfait amplement les exigences imposées par le régulateur pour ne pas perdre son statut. Par conséquent, la probabilité de réalisation de cette sanction semble être trop faible pour être une préoccupation à court terme.

Comme mentionné à la section 2.3, les directeurs affirmant qu'il est souhaitable de présenter un ratio élevé des dépenses de programmes dirigent des œuvres de bienfaisance tributaires des donateurs privés et des subventions gouvernementales. Ces derniers représentent en moyenne respectivement 40 % et 31 % du total des produits des œuvres de bienfaisance. Également, ces directeurs sont expérimentés et éduqués. Ils possèdent en moyenne 11,87 d'années d'expérience professionnelle dans un poste de direction d'organismes de bienfaisance. De plus, 35 % d'entre eux possèdent un MBA, une maîtrise ou un doctorat.

Analyse multivariée

Le tableau 2.4 présente les résultats de la régression logit multiple examinant l'effet de différents facteurs sur la propension de la direction à gérer le ratio des dépenses de programme. Par ailleurs, tous les facteurs d'inflation de variance (VIF) des variables du modèle empirique sont inférieurs à 1,94. Chatterjee et Hadi (2012) suggèrent qu'un VIF inférieur à 10 indique que le modèle n'a pas de problème de colinéarité. De plus, aucun coefficient de corrélation n'est supérieur à 0,40 (non tabulé) à l'exception de *Dépendance*

Dons et Dépendance GV (coefficient de corrélation -0,59, $p < 0,01$). Le Pseudo- R^2 de 16,38 % pour le modèle est élevé. Cela suggère que le modèle empirique explique une portion importante de la variation de la variable dépendante.

[Insérer le tableau 2.4]

Notre première hypothèse suggère que le niveau de pression perçu par le directeur de présenter un ratio élevé des dépenses de programmes afin d'améliorer la réputation de l'équipe de gestion augmente la propension de ce dernier à surévaluer la mesure de performance. En cohérence avec notre première hypothèse, le coefficient de la variable *Pression Réputation* est positif et hautement significatif ($p < 0,01$). De la même façon que pour le secteur à but lucratif (Graham, Harvey et Rajgopal, 2005), les résultats indiquent que la direction des œuvres de bienfaisance tente d'influencer la perception des parties prenantes sur sa qualité de gestionnaire en présentant une performance financière plus favorable. Plus particulièrement, lorsque le directeur perçoit une pression de présenter un ratio élevé des dépenses de programmes afin d'améliorer la réputation de l'équipe de gestion, sa propension à surévaluer la mesure de performance augmente de 16,4 %¹⁸. Nos résultats montrent empiriquement pour la première fois que la motivation à améliorer la réputation de l'équipe de gestion incite effectivement la direction des œuvres de bienfaisance à altérer l'information financière. Ainsi, les résultats supportent les présomptions de la littérature voulant que la direction du secteur à but non lucratif choisisse une pratique comptable concernant le ratio des dépenses de programmes dans le but de favoriser son image externe de bon gestionnaire (Garven, Hofmann et McSwain, 2016).

Notre deuxième hypothèse prédit que le niveau de pression perçu par le directeur de présenter un ratio élevé des dépenses de programmes afin d'éviter de perdre le statut de bienfaisance augmente la propension de ce dernier à surévaluer la mesure de performance. Le coefficient de la variable *Pression Statut Bienfaisance* est positif, mais il n'est pas

¹⁸ La différence entre les probabilités estimées de la variable dépendante *Gestion Ratio Dépenses Programmes* est calculée en variant la valeur de la variable indépendante de 0 à 1 tout en estimant les autres variables indépendantes du modèle à leur valeur moyenne.

significatif ($p < 0,15$), ce qui ne supporte pas notre deuxième hypothèse. La variable *Pression Statut Bienfaisance* obtient le plus faible pointage avec une moyenne 0,45 et une médiane de 0. Le risque de perdre le statut de bienfaisance ne semble pas une préoccupation immédiate pour la majorité des directeurs. Une explication plausible est que le ratio des dépenses de programmes des œuvres de bienfaisance est suffisamment élevé pour que les directeurs évaluent la probabilité de révocation du statut comme minime. Puisque la réalisation de cette éventualité est faible, il est possible que les coûts liés à la perte du statut de bienfaisance ne soient pas considérés dans la prise de décision des directeurs d'altérer ou non le ratio des dépenses de programmes.

Notre troisième hypothèse stipule que le niveau de pression perçu par le directeur de présenter un ratio élevé des dépenses de programmes afin de montrer que les objectifs philanthropiques sont atteints augmente la propension de ce dernier à surévaluer la mesure de performance. Le coefficient *Pression Objectifs Philanthropiques* n'est pas significatif ($p < 0,45$), ce qui ne supporte pas notre hypothèse H3. La majorité des directeurs (91/111, non tabulé) affirme qu'ils sont d'accord que le fait de présenter un ratio élevé les aide à montrer que les objectifs philanthropiques sont atteints. Toutefois, les résultats n'indiquent pas que cette motivation incite la direction des œuvres de bienfaisance à altérer le ratio des dépenses de programme. Certes, la réalisation des objectifs philanthropiques va au-delà des aspects financiers. Le ratio des dépenses de programmes suggère que l'organisme gère de manière efficace et efficiente ses ressources (Parsons, 2003). Il montre que l'organisme maximise ses efforts pour réaliser sa mission sociale (Krishnan et Yetman, 2011). Toutefois, le ratio des dépenses de programmes ne mesure pas la qualité ni la quantité des extrants de l'organisme. D'autres mesures de performance comme le niveau de satisfaction des bénéficiaires, le nombre de biens et services livrés, les retombées économiques dans une région peuvent mieux évaluer la réalisation des objectifs philanthropiques de l'organisme. Il est donc possible que la direction considère qu'il n'est pas nécessaire d'altérer le ratio des dépenses de programmes puisqu'il existe d'autres mesures pour montrer que l'organisme réalise ses objectifs philanthropiques.

Notre quatrième hypothèse suggère que le niveau de pression perçu par le directeur de présenter un ratio élevé des dépenses de programmes pour fidéliser les donateurs privés

ou conserver les subventions gouvernementales augmente la propension de ce dernier à surévaluer la mesure de performance. Les coefficients de la variable *Pression Donateurs Privés* et *Pression Donateurs GV* ne sont pas significatifs ($p < 0,11$; $p < 0,29$) ce qui ne supporte pas les hypothèses H4a et H4b. Contrairement à l'étude de Parsons, Pryor et Roberts (2017), les résultats n'indiquent pas que la direction des œuvres de bienfaisance est plus encline à surévaluer le ratio des dépenses de programmes pour fidéliser les dons privés ou conserver les subventions gouvernementales. Puisque l'étude de Parsons, Pryor et Roberts (2017) ne mesure pas séparément les deux sources de financement, il est difficile de cerner la différence entre nos résultats et les leurs. Toutefois, en ce qui concerne les subventions gouvernementales, il est possible que les contextes différents des deux études expliquent cette différence. Dans l'étude de Parsons, Pryor et Roberts (2017), les organismes à but non lucratif américains doivent négocier avec l'agence fédérale le pourcentage de la subvention pouvant être utilisé dans les activités administratives, une contrainte qui n'existe pas dans le contexte canadien de notre étude. Donc, il est envisageable que les directeurs américains tributaires des subventions gouvernementales soient plus sensibles à surévaluer le ratio pour satisfaire les exigences de l'agence fédérale. Du côté des donateurs privés, une explication possible est que les œuvres de bienfaisance incluses dans l'échantillon soient financées majoritairement par un grand volume de petits donateurs privés. Ce type de donateur n'analyse pas l'ensemble de l'information financière des organismes en raison de la faiblesse de leur don. Par conséquent, il n'est pas nécessaire de surévaluer le ratio des dépenses de programmes pour se démarquer des autres organismes pourvu que celui-ci soit suffisamment près des standards du secteur.

Notre cinquième hypothèse propose que la propension du directeur à surévaluer le ratio des dépenses de programmes augmente en fonction de la dépendance financière de l'organisme aux donateurs privés et aux subventions gouvernementales. Toutefois, les coefficients des variables *Dépendance Dons* et *Dépendance GV* sont positifs, mais ils ne sont pas significatifs ($p < 0,31$; $p < 0,46$), ce qui ne supporte pas les hypothèses H5a et H5b. Les résultats indiquent que la dépendance aux dons privés et la dépendance aux subventions gouvernementales n'augmentent pas la probabilité de la direction à altérer le ratio des dépenses de programmes. En ce qui concerne les donateurs privés, nos résultats

divergent de ceux de Krishnan et Yetman (2011) et de Krishnan, Yetman et Yetman (2006). Cependant, les résultats sont cohérents avec ceux de l'étude de Parsons, Pryor et Roberts (2017) où les auteurs ne trouvent pas d'effet significatif entre la dépendance aux dons privés et l'altération du ratio des dépenses de programmes. Quant aux subventions gouvernementales, nos résultats sont partiellement cohérents avec ceux de Parsons, Pryor et Roberts (2017) où les auteurs ne constatent pas d'effet significatif (constatent un effet significatif marginal) de la dépendance aux subventions gouvernementales sur la propension de la direction à gérer le ratio à l'aide de la stratégie du *classification shifting* (*real earnings management*). Nos résultats renforcent l'idée que la dépendance de l'organisme à une source de revenus ne conduit pas nécessairement à l'altération du ratio des dépenses de programmes. Du côté des dons privés, il est possible que le niveau des dons montre la facilité plutôt que le besoin de l'organisme d'attirer les donateurs. Par conséquent, il n'est alors pas nécessaire de surévaluer le ratio des dépenses de programmes, car l'organisme n'a pas de difficulté à obtenir les dons. Du côté des subventions gouvernementales, une explication plausible est que l'œuvre de bienfaisance est davantage surveillée par ce type de donateurs sophistiqués, ce qui n'incite pas la direction à altérer le ratio des dépenses de programmes. En effet, Yetman et Yetman (2012) trouvent que les organismes à but non lucratif recevant des subventions municipales présentent une information financière de meilleure qualité.

Par ailleurs, nous notons que les directeurs affirmant qu'il est souhaitable de présenter un ratio élevé des dépenses de programmes travaillent dans des organismes plus dépendants financièrement des dons privés que les directeurs affirmant le contraire (voir section 2.3). De plus, il y a un consensus parmi le premier groupe que de garder un ratio élevé des dépenses de programmes élevés aide à fidéliser les donateurs (voir tableau 2.3). Toutefois, les incitatifs associés aux dons privés ne se répercutent pas directement sur la propension des directeurs à altérer la mesure de performance. C'est plutôt la préoccupation d'améliorer la réputation de l'équipe de gestion qui influence la propension des directeurs à gérer stratégiquement la mesure de performance. Il est possible que la direction détermine que les parties prenantes, dont le conseil d'administration, prennent davantage en considération le ratio des dépenses de programmes pour évaluer sa gestion compte tenu du niveau de dépendance aux dons privés de l'organisme. Selon nous, la direction ne

semble pas être inquiète des répercussions négatives d'une baisse du ratio des dépenses de programmes sur les dons. Elle semble plutôt craintive que les parties prenantes jugent que sa gestion favorise la perte de donateurs et, par conséquent, qu'elle n'ait pas la compétence pour administrer l'organisme.

Notre sixième hypothèse propose que la propension à surévaluer le ratio des dépenses de programmes diminue en fonction du niveau d'expérience et de diplomation du directeur. En cohérence avec notre hypothèse H6a, le coefficient de la variable *Expérience* est négatif et significatif ($p < 0,02$). Chaque année d'expérience du directeur dans un poste de direction au sein des organismes de bienfaisance réduit sa propension à altérer le ratio des dépenses de programmes de 1,1 %. En cohérence avec les résultats de Parsons, Pryor et Roberts (2017) concernant la stratégie du *classification shifting*, nos résultats fournissent pour une première fois la preuve que les directeurs expérimentés sont moins susceptibles de surévaluer le ratio des dépenses de programmes sans égard à une stratégie de gestion spécifique. L'expérience améliore les connaissances du directeur sur l'organisme et son contexte. Il est donc plus facile pour ce dernier de présenter la performance de l'œuvre de bienfaisance sans se limiter au ratio des dépenses de programmes (Parsons, Pryor et Roberts, 2017). D'un autre point de vue, il est aussi possible que les directeurs expérimentés gèrent mieux les dépenses de l'organisme tout au cours de l'année réduisant la nécessité d'améliorer le ratio.

Finalement, le coefficient de la variable *Éducation* est négatif et marginalement significatif ($p < 0,06$), ce qui supporte l'hypothèse H6b. Nos résultats divergent de ceux de Parsons, Pryor et Roberts (2017) où les auteurs notent que les directeurs titulaires d'un diplôme universitaire de deuxième cycle sont plus enclins à surévaluer le ratio des dépenses de programmes à l'aide de la stratégie du *classification shifting*. Toutefois, les résultats de Parsons, Pryor et Roberts (2017) ne permettent pas la généralisation à l'ensemble du phénomène de l'altération du ratio des dépenses de programmes, l'effet du niveau de diplomation s'appliquant seulement à une stratégie de gestion. Dans une approche globale, nos résultats indiquent au contraire que le niveau de diplomation du directeur influence négativement sa probabilité à altérer cette mesure de performance.

Spécifiquement, lorsque le directeur est titulaire d'un diplôme universitaire de deuxième cycle sa propension à altérer le ratio des dépenses de programmes est diminuée de 15,8%.

Analyse additionnelle

Détention d'un titre professionnel en comptabilité ou en finance

Nous avons effectué une analyse additionnelle pour examiner l'effet susceptible de la détention d'un titre professionnel en comptabilité ou en finance par le directeur sur sa propension à gérer stratégiquement le ratio des dépenses de programmes. Pour mesurer l'impact de cette caractéristique, nous avons ajouté la variable dichotomique *Titre* au modèle de régression logit multiple (1) présenté au tableau 2.4 où la variable *Titre* égale 1 si le directeur possède un titre professionnel en comptabilité ou en finance, 0 autrement.

Toutefois, le coefficient de la variable *Titre* n'est pas significatif ($p < 0,47$) (non présenté). Également, les résultats du modèle de régression incluant la variable *Titre* (non présenté) sont similaires avec ceux du modèle de régression (1) présentés au tableau 2.4. Ainsi, les résultats n'indiquent pas que la détention d'un titre professionnel en comptabilité ou en finance influence la propension du directeur à surévaluer le ratio des dépenses de programmes.

Limites et avenues de recherche

En dépit de ces contributions, notre étude comporte quelques limites propres à l'utilisation d'un questionnaire. Comme souligné par Graham, Harvey et Rajgopal (2005), il y a toujours une possibilité que les participants veuillent bien paraître ou que les questions soient mal comprises. Les actions des directeurs peuvent ne pas coïncider avec l'intention du comportement. De plus, il est possible que les participants ne représentent pas fidèlement la population. Néanmoins, nous croyons que cette méthode permet d'étudier directement la réalité de la gestion stratégique du ratio des dépenses de programmes. Ainsi, cela permet autant de renforcer que confronter les conclusions de la littérature. Par ailleurs, notre questionnaire présente une limite. Les directeurs étaient invités à passer à la prochaine section du questionnaire lorsqu'ils affirmaient qu'il n'est pas souhaitable de présenter un ratio élevé des dépenses de programmes. Ainsi, nous n'avons pas demandé

à ces directeurs d'expliquer les motifs de leur désintérêt pour cette mesure de performance. Or, un peu moins de la moitié des directeurs considèrent qu'il n'est pas souhaitable de présenter un ratio élevé des dépenses de programmes, un nombre plus élevé que prévu compte tenu de l'importance accordée à ce ratio dans la littérature. Donc, il serait opportun d'interroger également les directeurs ne souhaitant pas présenter un ratio élevé des dépenses de programmes pour mieux comprendre les raisons et les facteurs associés à cette perception. Finalement, l'étude porte seulement sur les œuvres de bienfaisance. Les résultats ne sont donc pas généralisables pour l'ensemble du secteur à but non lucratif. Cependant, il serait intéressant de répliquer l'étude dans différents types d'organisations à but non lucratif.

À titre d'avenues additionnelles de recherche, il serait pertinent d'examiner l'effet des différents facteurs sur les autres mesures de performance comme l'excédent des produits sur les charges et l'actif net non affecté. Nous notons le nombre d'études limité s'intéressant à la gestion stratégique de ces deux mesures de performance malgré leur utilité décisionnelle pour les utilisateurs de l'information financière des œuvres de bienfaisance (voir chapitre 1). À la lumière des résultats de l'étude concernant le niveau de diplomation, il serait intéressant d'examiner aussi la discipline dans laquelle les directeurs ont effectué leur formation universitaire. La formation académique de la direction des œuvres de bienfaisance est sans doute hétérogène. Certains peuvent être diplômés d'écoles de gestion. Il est possible que les différences entre une formation en gestion et une autre formation influencent la propension du dirigeant à gérer l'information financière. Par exemple, les étudiants des écoles de gestion acquièrent des connaissances et une expertise en matière de présentation de l'information financière. Ils sont également exposés à l'importance de respecter les seuils de performance.

2.5 Conclusion

Cette étude pose un regard sur la gestion stratégique du ratio des dépenses de programmes dans le secteur des œuvres de bienfaisance. Ce secteur joue un rôle économique majeur dans la société. Il implique de nombreuses parties prenantes : donateurs, conseils d'administration, gouvernement et bénéficiaires. Selon la littérature, ces derniers utilisent dans de nombreux cas le ratio des dépenses de programmes pour apprécier la performance

de l'organisation et de la direction. Un ratio des dépenses de programmes de qualité est donc essentiel afin que les parties prenantes puissent prendre des décisions éclairées. Par conséquent, il est important de mieux comprendre les facteurs influençant la propension de la direction à altérer cette mesure de performance, affaiblissant ainsi son utilité décisionnelle.

Nos résultats indiquent que les directeurs sont plus sensibles à présenter un ratio élevé des dépenses de programmes lorsqu'ils détiennent un diplôme universitaire de cycle supérieur ou lorsque l'organisme est tributaire financièrement de dons privés. Inversement, nos résultats montrent que les directeurs ne détenant pas de diplôme universitaire ainsi que les adjoints administratifs sont moins préoccupés de présenter un ratio élevé des dépenses de programmes.

Également, nous notons que 70 % des directeurs affirmant qu'il est souhaitable de présenter un ratio élevé des dépenses de programmes déclarent qu'ils sont prêts à gérer stratégiquement cette mesure de performance. Ce pourcentage élevé suggère que la gestion du ratio des dépenses de programmes n'est pas une pratique anecdotique dans le secteur des œuvres de bienfaisance.

Nous remarquons aussi que les directeurs préfèrent la stratégie du *real earnings management* à celle du *classification shifting*. Nos résultats suggèrent que les acteurs de gouvernance doivent porter une attention particulière aux décisions liées aux opérations réelles pour accomplir adéquatement leur mandat de surveillant de l'information financière. Ceux-ci doivent interroger la direction pour s'assurer que les décisions concernant les opérations réelles sont prises dans l'intérêt de l'organisme et des bénéficiaires plutôt que dans le but de rehausser le ratio des dépenses de programmes.

Par ailleurs, nous fournissons la preuve que le désir d'améliorer la réputation de l'équipe de gestion augmente la propension du directeur à altérer le ratio des dépenses de programmes. De plus, nous trouvons que l'expérience dans un poste de direction au sein d'organisme de bienfaisance et le niveau de diplomation réduisent la propension du directeur à gérer stratégiquement le ratio des dépenses de programmes. Dans cette perspective, l'embauche de dirigeants ayant de l'expérience et détenant un diplôme

universitaire de cycle supérieur est recommandé pour rehausser la qualité de l'information financière des œuvres de bienfaisance. Nos résultats soulignent aussi l'importance pour les acteurs de gouvernance de faire preuve de vigilance accrue lors de la surveillance de l'information financière lorsque le directeur possède peu d'expérience dans un poste de direction ou que l'organisme est fortement tributaire de dons privés.

Finalement, bien que la plupart des directeurs indiquent qu'un ratio élevé des dépenses de programmes les aide à fidéliser les donateurs privés et à conserver les subventions gouvernementales, nous ne notons pas que ces motivations, ni même la dépendance financière de l'organisme envers les donateurs privés et les subventions gouvernementales, influencent la propension de ces derniers à surévaluer le ratio des dépenses de programmes. Nous émettons ainsi une réserve quant aux hypothèses, selon la littérature, que ces motivations et facteurs sont de puissants incitatifs conduisant à la gestion stratégique du ratio des dépenses de programmes par la direction des œuvres de bienfaisance. Dans le même ordre d'idée, nos résultats suggèrent que la décision de la direction de s'engager dans la gestion du ratio des dépenses de programmes est motivé par des considérations liées à son bien-être plutôt qu'à celui de son organisme.

Nos résultats de l'étude apportent plusieurs contributions. À notre connaissance, pour la première fois, (i) nous documentons empiriquement que l'objectif d'améliorer la réputation de l'équipe de gestion conduit la direction à altérer le ratio des dépenses de programmes, (ii) nous étudions la gestion stratégique de cette mesure de performance dans le contexte canadien, (iii) nous quantifions et examinons l'importance pour la direction de présenter un ratio élevé des dépenses de programmes ainsi que les facteurs associés à sa gestion stratégique. Également, comparativement aux études antérieures, nous examinons les effets des facteurs sur la gestion stratégique du ratio des dépenses de programmes en combinant les deux stratégies de gestion. Nos résultats brossent donc un portrait global des effets des facteurs.

Références

Aggarwal, Rajesh K., Mark E. Evans et Dhananjay Nanda (2012). « Nonprofit boards: Size, performance and managerial incentives », *Journal of Accounting and Economics*, vol. 53, no 1-2, p. 466-487.

ARC (2018a). *Quelle est la différence entre un organisme de bienfaisance enregistré et un organisme sans but lucratif?*, Gouvernement du Canada. Récupéré le 27 juillet 2018 de <https://www.canada.ca/fr/agence-revenu/services/organismes-bienfaisance-dons/faire-bienfaisance-renseignements-a-intention-donateurs/a-propos-organismes-bienfaisance-enregistres/quelle-est-difference-entre-organisme-bienfaisance-enregistre-organisme-sans-lucratif.html>

ARC (2018b). *Types de révocation*, Gouvernement du Canada. Récupéré le 20 décembre 2018 de <https://www.canada.ca/fr/agence-revenu/services/organismes-bienfaisance-dons/organismes-bienfaisance/revocation-enregistrement/types-revocation.html#verification>

ARC (2020). *Organismes de bienfaisance et dons*, Gouvernement du Canada. Récupéré le 31 janvier 2020 de <https://www.canada.ca/fr/agence-revenu/services/organismes-bienfaisance-dons/organismes-bienfaisance/lexique-organismes-bienfaisance-dons.html>

Baber, William R., Patricia L. Daniel et Andrea Alston Roberts (2002). « Compensation to managers of charitable organizations: An empirical study of the role of accounting measures of program activities », *The Accounting Review*, vol. 77, no 3, p. 679-693.

Buchheit, Steve et Linda M. Parsons (2006). « An experimental investigation of accounting information's influence on the individual giving process », *Journal of Accounting and Public Policy*, vol. 25, no 6, p. 666-686.

CanaDon (2018). *Le rapport sur les dons 2018*, cahier de recherche, Toronto, CanadaHelps CanaDon, 48 p.

Chatterjee, Samprit et Ali S. Hadi (2012). *Regression analysis by example. 5th edition*, vol. 2006-121, John Wiley & Sons, Inc.

Chen, Qiu (2016). « Director monitoring of expense misreporting in nonprofit organizations: The effects of expense disclosure transparency, donor evaluation focus and organization performance », *Contemporary Accounting Research*, vol. 33, no 4, p. 1601-1624.

CPA Canada (2018). « Chapitre 4470 - ventilation des charges des organismes sans but lucratif », dans *Manuel de cpa canada - comptabilité*, Toronto, Knotia Canada ltd., coll. Normes et recommandations de cpa canada

Dillman, Don A., Jolene D. Smyth et Leah Melani Christian (2014). *Internet, phone, mail, and mixed-mode surveys : The tailored design method*, New York, UNITED STATES, John Wiley & Sons, Incorporated.

Fama, Eugene F. et Michael C. Jensen (1983). « Agency problems and residual claims », *The Journal of Law & Economics*, vol. 26, no 2, p. 327-349.

Fields, Thomas D., Thomas Z. Lys et Linda Vincent (2001). « Empirical research on accounting choice », *Journal of Accounting and Economics*, vol. 31, no 1-3, p. 255-307.

Garven, Sarah A., Amanda W. Beck et Linda M. Parsons (2018). « Are audit-related factors associated with financial reporting quality in nonprofit organizations? », *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, vol. 37, no 1, p. 49-68.

Garven, Sarah A., Mary Ann Hofmann et Dwayne N. McSwain (2016). « Playing the numbers game », *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 26, no 4, p. 401-416.

Gordon, Teresa P. et Saleha B. Khumawala (1999). « The demand for not-for-profit financial statements: A model of individual giving », *Journal of Accounting Literature*, vol. 18, p. 31-56.

Gordon, Teresa P., Cathryn L. Knock et Daniel G. Neely (2009). « The role of rating agencies in the market for charitable contributions: An empirical test », *Journal of Accounting and Public Policy*, vol. 28, no 6, p. 469-484.

Graham, John R., Michelle Hanlon, Terry Shevlin et Nemit Shroff (2014). « Incentives for tax planning and avoidance: Evidence from the field », *The Accounting Review*, vol. 89, no 3, p. 991-1023.

Graham, John R., Campbell R. Harvey et Shiva Rajgopal (2005). « The economic implications of corporate financial reporting », *Journal of Accounting and Economics*, vol. 40, no 1-3, p. 3-73.

Grasse, Nathan, Trenton Davis et Douglas Ihrke (2014). « Understanding the compensation of nonprofit executive directors: Examining the influence of performance and organizational characteristics », *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 24, no 3, p. 377-398.

Greene, William H. (2003). *Econometric analysis*, 5^e éd., Upper Saddle River, N.J., Upper Saddle River, N.J. : Prentice Hall.

Grein, Barbara Murray et Stefanie L. Tate (2011). « Monitoring by auditors: The case of public housing authorities », *The Accounting Review*, vol. 86, no 4, p. 1289-1319.

Healy, Paul M. et James M. Wahlen (1999). « A review of the earnings management literature and its implications for standard setting », *Accounting Horizons*, vol. 13, no 4, p. 365-383.

Hofmann, Mary Ann et Dwayne McSwain (2013). « Financial disclosure management in the nonprofit sector: A framework for past and future research », *Journal of Accounting Literature*, vol. 32, p. 61-87.

Jensen, Michael C. et William H. Meckling (1976). « Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure », *Journal of Financial Economics*, vol. 3, no 4, p. 305-360.

Jones, Christopher L. et Andrea Alston Roberts (2006). « Management of financial information in charitable organizations: The case of joint-cost allocations », *The Accounting Review*, vol. 81, no 1, p. 159-178.

- Jones, Jennifer J. (1991). « Earnings management during import relief investigations », *Journal of Accounting Research*, vol. 29, no 2, p. 193-228.
- Keating, Elizabeth K., Linda M. Parsons et Andrea Alston Roberts (2008). « Misreporting fundraising: How do nonprofit organizations account for telemarketing campaigns? », *The Accounting Review*, vol. 83, no 2, p. 417-446.
- Khumawala, Saleha B., Linda M. Parsons et Teresa P. Gordon (2005). « Assessing the quality of not-for-profit efficiency ratios: Do donors use joint cost allocation disclosures? », *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, vol. 20, no 3, p. 287-309.
- Kitching, Karen A. (2009). « Audit value and charitable organizations », *Journal of Accounting and Public Policy*, vol. 28, no 6, p. 510-524.
- Krishnan, Ranjani et Michelle H. Yetman (2011). « Institutional drivers of reporting decisions in nonprofit hospitals », *Journal of Accounting Research*, vol. 49, no 4, p. 1001-1039.
- Krishnan, Ranjani, Michelle Yetman, H. et Robert J. Yetman (2006). « Expense misreporting in nonprofit organizations », *The Accounting Review*, vol. 81, no 2, p. 399-420.
- Parsons, Linda M. (2003). « Is accounting information from nonprofit organizations useful to donors? A review of charitable giving and value-relevance », *Journal of Accounting Literature*, vol. 22, p. 104-129.
- Parsons, Linda M., Charlotte Pryor et Andrea Alston Roberts (2017). « Pressure to manage ratios and willingness to do so », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 46, no 4, p. 1-20.
- Pfeffer, J. et G.R. Salancik (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*, New York, Harper & Row.
- Schipper, Katherine (1989). « Earnings management », *Accounting Horizons*, vol. 3, no 4, p. 91-102.

Tinkelman, Daniel (2009). « Unintended consequences of expense ratio guidelines: The avon breast cancer walks », *Journal of Accounting and Public Policy*, vol. 28, no 6, p. 485-494.

Tinkelman, Daniel et Kamini Mankaney (2007). « When is administrative efficiency associated with charitable donations? », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 36, no 1, p. 41-64.

Trussel, John M. et Linda M. Parsons (2007). « Financial reporting factors affecting donations to charitable organizations », *Advances in Accounting*, vol. 23, p. 263-285.

van Der Heijden, Hans (2013). « Charities in competition: Effects of accounting information on donating adjustments », *Behavioral Research in Accounting*, vol. 25, no 1, p. 1-13.

Vansant, Brian (2016). « Institutional pressures to provide social benefits and the earnings management behavior of nonprofits: Evidence from the U.S. Hospital industry », *Contemporary Accounting Research*, vol. 33, no 4, p. 1576-1600.

Watts, Ross L. et Jerold L. Zimmerman (1978). *Towards a positive theory of the determination of accounting standards*, vol. 53, Sarasota, American Accounting Association, coll. The accounting review, 112 p.

Weisbrod, Burton A. et Nestor D. Dominguez (1986). « Demand for collective goods in private nonprofit markets: Can fundraising expenditures help overcome free-rider behavior? », *Journal of Public Economics*, vol. 30, no 1, p. 83-96.

Wilkicki, Kathryn J. (2001). « The effects of not-for-profit hospital reported profits and charitable care on perceptions of tax-exempt status », *The Journal of the American Taxation Association*, vol. 23, no 2, p. 50-58.

Yetman, Michelle H. et Robert J. Yetman (2012). « The effects of governance on the accuracy of charitable expenses reported by nonprofit organizations », *Contemporary Accounting Research*, vol. 29, no 3, p. 738-767.

Tableaux

Tableau 2.1 - Caractéristiques démographiques des directeurs

Caractéristiques	(%)	(%)	(%)
	n=111 (51 %)	n=107 (49 %)	n=218
Poste au sein de l'organisme			
– Adjoint administratif	1,8	13,2	7,4
– Comptable	3,6	5,7	4,6
– Direction	84,7	73,6	79,3
– Conseil d'administration	9,9	7,5	8,7
Groupe d'âge			
– ≤ 39 ans	14,4	17,0	15,7
– 40-49 ans	27,9	22,6	25,3
– 50-59 ans	35,2	33,0	34,1
– ≥ 60 ans	22,5	27,4	24,9
Expérience professionnelle dans un poste de direction d'organismes de bienfaisance			
– ≤ 4 ans	20,7	35,5	28,0
– 5-9 ans	20,7	14,9	18,0
– 10-19 ans	37,9	29,0	33,4
– ≥ 20 ans	20,7	20,6	20,6
Niveau de diplomation			
– Secondaire	0,9	7,5	4,1
– Collégiale	9,1	22,4	15,7
– Baccalauréat	54,5	55,1	54,8
– Maîtrise, MBA ou doctorat	35,5	15,0	25,4
Titre professionnel en comptabilité et/ou finance			
– Oui	20,7	13,2	17,1
– Non	79,3	86,8	82,9
États financiers audités			
– Oui	94,6	96,3	95,4
– Non	5,4	3,7	4,6

Le tableau 2.1 présente un sommaire des caractéristiques démographiques des directeurs. La 1^{re} colonne présente les caractéristiques des 111 directeurs affirmant qu'il est souhaitable de présenter un ratio élevé des dépenses de programmes. La 2^e colonne présente les caractéristiques des 107 directeurs affirmant qu'il n'est pas souhaitable de présenter un ratio élevé des dépenses de programmes. La 3^e colonne présente les caractéristiques démographiques des 218 directeurs.

Tableau 2.2 - Données financières des organismes des directeurs

Panel A : toutes les données				
Variable	(1^{er} gr) n=111		(2^e gr) n=107	
	Moyenne	Médian	Moyenne	Médian
Total de l'actif	5 127 000	925 000	5 445 000	1 046 000
Total des produits	2 879 000	1 201 000	2 890 000	867 000
Total des dons privés/total des produits	40,2%	36,5%	27,9%	20,0%
Total des subventions gouv./total des produits	30,6%	26,5%	36,4%	38,6%
Panel B : par secteur				
Secteur : Bien-être	(1^{er} gr) n=51		(2^e gr) n=54	
	Moyenne	Médian	Moyenne	Médian
Total de l'actif	2 677 000	855 000	1 537 000	935 000
Total des produits	2 563 000	1 188 000	1 320 000	822 000
Total des dons privés/total des produits	44,5%	39,1%	27,9%	20,0%
Total des subventions gouv./total des produits	35,2%	35,8%	38,0%	38,7%
Secteur : Santé	(1^{er} gr) n=13		(2^e gr) n=18	
	Moyenne	Médian	Moyenne	Médian
Total de l'actif	4 944 000	3 709 000	14 746 000	2 193 000
Total des produits	6 639 000	1 844 000	8 001 000	1 336 000
Total des dons privés/total des produits	54,4%	53,6%	43,8%	35,9%
Total des subventions gouv./total des produits	18,5%	15,0%	26,9%	34,5%
Secteur : Éducation	(1^{er} gr) n=24		(2^e gr) n=13	
	Moyenne	Médian	Moyenne	Médian
Total de l'actif	12 124 000	1 047 000	3 177 000	1 878 000
Total des produits	3 076 000	1 235 000	3 872 000	1 220 000
Total des dons privés/total des produits	34,3%	23,9%	23,9%	18,7%
Total des subventions gouv./total des produits	28,5%	24,2%	27,9%	35,3%
Secteur : Communautaire	(1^{er} gr) n=23		(2^e gr) n=22	
	Moyenne	Médian	Moyenne	Médian
Total de l'actif	3 362 000	570 000	8 767 000	813 000
Total des produits	1 247 000	1 030 000	1 980 000	847 000
Total des dons privés/total des produits	28,6%	25,7%	17,5%	11,7%
Total des subventions gouv./total des produits	29,6%	25,8%	45,8%	54,1%

Le tableau 2.2 présente un sommaire des données financières des organismes des directeurs. Le 1^{er} groupe du panel A présente les données financières pour les organismes des 111 directeurs affirmant qu'il est souhaitable de présenter un ratio élevé des dépenses de programmes. Le 2^e groupe du panel A présente les données financières des 107 directeurs affirmant qu'il n'est pas souhaitable de présenter un ratio élevé des dépenses de programmes. Le panel B présente un sommaire des données financières des organismes des directeurs par secteur d'activité.

Tableau 2.3 - Statistiques descriptives des variables du modèle empirique

Variable	Moyenne	Écart-type	1^{er} quartile	Médiane	3^e quartile
<i>Panel A : variable dépendante</i>					
Gestion Ratio Dépenses Programmes	0,70	0,46	0,00	1,00	1,00
Accélérer les dépenses réelles reliées aux programmes de bienfaisance	0,42	0,50	0,00	0,00	1,00
Réduire, reporter ou annuler des dépenses d'administration planifiées ou discrétionnaires	0,46	0,50	0,00	0,00	1,00
Réduire, reporter ou annuler des dépenses de collecte de fonds planifiées ou discrétionnaires	0,26	0,44	0,00	0,00	1,00
Réviser la répartition de la ventilation des charge entre dépenses de programme, d'administration et de collecte de fonds	0,36	0,48	0,00	0,00	1,00
<i>Panel B : variables indépendantes</i>					
Pression Réputation	1,09	1,00	0,00	1,00	2,00
Pression Statut Bienfaisance	0,45	1,13	0,00	0,00	1,00
Pression Objectifs Philanthropiques	1,23	1,01	1,00	2,00	2,00
Pression Donateurs Privés	1,33	0,94	1,00	2,00	2,00
Pression Donateurs GV	0,97	1,05	0,00	1,00	2,00
Dependance Dons	0,40	0,28	0,17	0,37	0,61
Dependance GV	0,31	0,24	0,07	0,27	0,50
Expérience	11,87	8,30	5,00	11,00	18,00
Éducation	0,35	0,48	0,00	0,00	1,00
Produits	14,16	0,97	13,44	14,00	14,58

L'échantillon inclut 111 directeurs affirmant qu'il est souhaitable de présenter un ratio élevé des dépenses de programmes. Le Panel A présente les statistiques descriptives de la variable dépendante du modèle empirique. Le Panel B présente les statistiques descriptives des variables indépendantes du modèle empirique. Les définitions des variables du modèle empirique sont présentées à l'annexe A.

Tableau 2.4 - Modèle empirique

$$\begin{aligned} \text{Gestion Ratio Dépenses Programmes} = & \alpha + B_1 \text{Pression Réputation} \\ & + B_2 \text{Pression Statut Bienfaisance} \\ & + B_3 \text{Pression Objectifs Philanthropiques} \\ & + B_4 \text{Pression Donateurs Privés} \\ & + B_5 \text{Pression Donateurs GV} + B_6 \text{Dépendance Dons} \\ & + B_7 \text{Dépendance GV} + B_8 \text{Expérience} \\ & + B_9 \text{Éducation} + B_{10} \text{Produits} + \epsilon \end{aligned}$$

Variable	Préd.	
Constante		3,681
Pression Réputation (H1)	+	0,854***
Pression Statut Bienfaisance (H2)	+	0,462
Pression Objectifs Philanthropiques (H3)	+	-0,030
Pression Donateurs Privés (H4a)	+	-0,294
Pression Donateurs GV (H4b)	+	-0,127
Dépendance Dons (H5a)	+	0,581
Dépendance GV (H5b)	+	0,102
Expérience (H6a)	-	-0,061**
Éducation (H6b)	-	-0,778*
Produits		-0,166
n		111
Pseudo-R ²		16,38 %

* $p < 0.10$; ** $p < 0.05$; *** $p < 0.01$ (unilatéral)

Les erreurs standards sont calculées en utilisant l'estimateur « sandwich » de White (Greene, 2003).

Les définitions des variables sont présentées à l'annexe A

Annexe A – Définition des variables

Variable	Définition
Dépendance Dons	Ratio égal à la somme des dons reçus (i) pour lesquels l'organisme a émis un reçu, (ii) pour lesquels l'organisme n'a pas émis de reçu, et (iii) d'autres organismes de bienfaisance enregistrés, sur le total des produits de l'œuvre de bienfaisance.
Dépendance GV	Ratio égal à la somme des subventions fédérales, provinciales et municipales sur le total des produits de l'œuvre de bienfaisance.
Éducation	1 si le directeur détient un diplôme de maîtrise, de MBA ou de doctorat, 0 autrement.
Expérience	Nombres d'années d'expérience du directeur dans un poste de direction relative aux organismes de bienfaisance.
Gestion Ratio Programmes Dépenses	<p>1 si le directeur répond probable ou très probable (1 ou 2) pour au moins une des techniques de gestion énoncées ci-dessous dans le scénario hypothétique suivant, 0 autrement.</p> <p>Au cours des semaines précédant la fin de l'année financière, vous observez que le ratio des dépenses de programmes sera plus bas que prévu. À l'aide de l'échelle (-2 très improbable à 2 très probable), veuillez indiquer le niveau de probabilité que vous preniez les décisions suivantes tout en respectant les normes comptables :</p> <p>(a) accélérer les dépenses réelles reliées aux programmes de bienfaisance ; (b) réduire, reporter ou annuler des dépenses d'administration planifiées ou discrétionnaires ; (c) réduire, reporter ou annuler des dépenses de collecte de fonds planifiées ou discrétionnaires ; et (d) réviser la répartition de la ventilation des charges entre les dépenses de programme, d'administration et de collecte de fonds.</p>
Pression Donateurs GV	Réponse du directeur sur une échelle de Likert de 5 points (-2 = très improbable à 2 = très probable) pour l'énoncé suivant : garder un niveau élevé de dépenses de programmes de bienfaisance nous aide à conserver les subventions gouvernementales actuelles.

Pression Donateurs Privés	Réponse du directeur sur une échelle de Likert de 5 points (-2 = très improbable à 2 = très probable) pour l'énoncé suivant : garder un niveau élevé de dépenses de programmes de bienfaisance nous aide à fidéliser les donateurs actuels.
Pression Objectifs Philanthropiques	Réponse du directeur sur une échelle de Likert de 5 points (-2 = très improbable à 2 = très probable) pour l'énoncé suivant : garder un niveau élevé de dépenses de programmes de bienfaisance nous aide à montrer que les objectifs philanthropiques sont atteints.
Pression Réputation	Réponse du directeur sur une échelle de Likert de 5 points (-2 = très improbable à 2 = très probable) pour l'énoncé suivant : garder un niveau élevé de dépenses de programmes de bienfaisance nous aide à améliorer la réputation de l'équipe de gestion.
Pression Statut Bienfaisance	Réponse du directeur sur une échelle de Likert de 5 points (-2 = très improbable à 2 = très probable) pour l'énoncé suivant : garder un niveau élevé de dépenses de programmes de bienfaisance nous aide à éviter de perdre le statut d'organisme de bienfaisance enregistré.
Produits	Logarithme naturel des produits.
Titre	1 si le directeur possède un titre professionnel en comptabilité ou en finance, 0 autrement.

Annexe B – Instrument de mesure des variables

SECTION 1 – QUESTIONNAIRE

1. Pensez-vous qu'il est souhaitable de présenter un ratio élevé des dépenses de programmes (ce qui implique un ratio faible de frais d'administration et de financement) ?

Non (Si vous avez répondu non, veuillez passer à la question 5)

Oui (Si vous avez répondu oui, veuillez passer à la question 2)

2. Quel est le pourcentage cible du ratio des dépenses de programmes pour votre organisme ?

Pourcentage : _____ %

3. À l'aide de l'échelle fournie, veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes en accord avec chacun des énoncés suivants.

Échelle	2 = fortement en désaccord à 2 = fortement en accord
---------	--

Garder un niveau élevé de dépenses de programmes de bienfaisance nous aide à...

montrer que les objectifs philanthropiques sont atteints	-2	-1	0	1	2
--	----	----	---	---	---

éviter de perdre le statut d'organisme de bienfaisance enregistré	-2	-1	0	1	2
---	----	----	---	---	---

fidéliser les donateurs actuels	-2	-1	0	1	2
---------------------------------	----	----	---	---	---

conserver les subventions gouvernementales actuelles	-2	-1	0	1	2
--	----	----	---	---	---

améliorer la réputation de l'équipe de gestion	-2	-1	0	1	2
--	----	----	---	---	---

4. Scénario hypothétique : Au cours des semaines précédant la fin de l'année financière, vous observez que le ratio des dépenses de programmes sera plus bas que prévu. À l'aide de l'échelle ci-dessous, veuillez indiquer le niveau de probabilité que vous preniez les décisions suivantes tout en respectant les normes comptables :

Échelle	-2 = très improbable à 2 = très probable
---------	--

Accélérer les dépenses réelles reliées aux programmes de bienfaisance	-2	-1	0	1	2
---	----	----	---	---	---

Réduire, reporter ou annuler des dépenses d'administration planifiées ou discrétionnaires	-2	-1	0	1	2
---	----	----	---	---	---

Réduire, reporter ou annuler des dépenses de collecte de fonds planifiées ou discrétionnaires	-2	-1	0	1	2
---	----	----	---	---	---

Réviser la répartition de la ventilation des charges entre les dépenses de programme, d'administration et de collecte de fonds	-2	-1	0	1	2
--	----	----	---	---	---

SECTION 2 – INFORMATIONS GÉNÉRALES

Cochez une case ou indiquez clairement votre réponse.

5. Quel est le titre de votre poste au sein de l'organisme ?

6. Quel est votre groupe d'âge ?
- | | |
|------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> < 39 ans | <input type="checkbox"/> 40-49 ans |
| <input type="checkbox"/> 50-59 ans | <input type="checkbox"/> 60 ans et plus |
7. Combien avez-vous d'années d'expérience professionnelle relatives aux organismes de bienfaisance :
- a) au total ? _____ ans
- b) dans un poste de direction ? _____ ans
8. Quel est votre *plus haut* niveau de diplomation ?
- Diplôme d'études secondaires
- Diplôme d'études collégiales (DEC)
- Diplôme de Baccalauréat
- Diplôme de Maîtrise ou de MBA
- Autre (*veuillez préciser*) _____
9. Détenez-vous un titre professionnel en comptabilité et/ou en finance ?
- Oui Non Si oui, le(s)quel(s) _____
10. Les états financiers de l'organisme sont-ils audités par un comptable professionnel agréé externe ? Oui Non

Annexe C – Formulaire d’information et de consultation

MOT DU COMITÉ D’ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE

Les renseignements recueillis resteront strictement confidentiels ; ils ne seront utilisés que pour l’avancement des connaissances et la diffusion des résultats globaux dans des forums savants ou professionnels. Veuillez noter que les informations obtenues à l’aide du questionnaire seront couplées avec les informations divulguées dans la déclaration de renseignement T3010 accessible publiquement sur le site de l’Agence du revenu du Canada afin de regrouper les résultats par intervalle de classe. Toutefois, les informations publiées ne seront que sous une forme agrégée. Elles ne permettront pas de retracer l’identité d’un répondant au questionnaire, ou de son organisme.

Vous êtes complètement libre de refuser de participer à ce projet et vous pouvez décider en tout temps d’arrêter de répondre aux questions. Le fait de remplir ce questionnaire sera considéré comme votre consentement à participer à notre recherche et à l’utilisation des données recueillies dans ce questionnaire pour d’éventuelles publications.

Si vous avez des questions concernant cette recherche, vous pouvez contacter le chercheur principal, DOMINIC CYR, au numéro de téléphone ou à l’adresse de courriel indiqués ci-dessous.

Le comité d’éthique de la recherche de HEC Montréal a statué que la collecte de données liée à la présente étude satisfait aux normes éthiques en recherche auprès des êtres humains. Pour toute question en matière d’éthique, vous pouvez communiquer avec le secrétariat de ce comité au 514-340-6051 ou par courriel à cer@hec.ca.

Merci encore de votre précieuse collaboration

Chapitre 3

Gestion stratégique des résultats dans le secteur des œuvres de bienfaisance : une étude canadienne

Résumé

Nous examinons dans quelle mesure les œuvres de bienfaisance s'engagent dans la gestion stratégique de l'excédent (insuffisance) des produits sur les charges à l'aide des *accruals* discrétionnaires¹⁹. Pour réaliser cet objectif, nous utilisons une analyse de régression linéaire sur les données financières d'un vaste échantillon de 36 279 observations d'œuvres de bienfaisance couvrant la période de 2012 à 2015. Nous démontrons que les œuvres de bienfaisance réduisent autant l'excédent que l'insuffisance des produits sur les charges à l'aide des *accruals* discrétionnaires. De plus, nous trouvons que l'importance des subventions gouvernementales sur le total des produits augmente l'intensité de la réduction à la fois de l'excédent et de l'insuffisance des produits sur les charges. Nous notons également, pour les œuvres de bienfaisance en situation de surplus anticipé, que l'augmentation du niveau de la performance sociale organisationnelle atténue l'intensité de la réduction de l'excédent des produits sur les charges. En examinant la distribution des résultats, nous observons une tendance des œuvres de bienfaisance à diriger à la fois l'excédent et l'insuffisance des produits sur les charges vers une cible près de zéro dans les rapports financiers. Finalement, bien qu'une grande partie des œuvres de bienfaisance semblent esquiver la présentation d'un déficit dans les rapports financiers, nous remarquons également que certaines orientent le résultat vers une légère insuffisance des produits sur les charges. Ainsi, contrairement à d'autres secteurs, nous ne notons pas une prédisposition générale à orienter une légère insuffisance des produits sur les charges vers un résultat positif afin d'éviter la présentation d'un déficit. Nos résultats permettent aux utilisateurs des rapports financiers et aux acteurs de gouvernance des œuvres de bienfaisance d'améliorer leur compréhension de la pratique de gestion des résultats,

¹⁹ L'excédent (insuffisance) des produits sur les charges pour le secteur à but non lucratif est l'équivalent du résultat net pour le secteur à but lucratif. Il correspond à la différence entre le total des produits et le total des charges de l'organisme au cours d'une période financière. Le terme excédent (insuffisance) signifie que les opérations de l'organisme ont généré un surplus (déficit) au cours de la période financière.

laquelle détériore la qualité de l'information financière, et leur connaissance des facteurs ayant une influence sur celle-ci.

3.1 Introduction

Le secteur à but non lucratif représente 8,1 % du produit intérieur brut du Canada, emploie plus 2 millions de personnes et fait appel à 13 millions de bénévoles (Source OSBL, 2013). Plus particulièrement, on dénombre 86 000 organismes de bienfaisance au Canada dont 75 000 sont des œuvres de bienfaisance recevant annuellement plus de 10 milliards de dollars de dons et 177 milliards de financement gouvernemental (CanaDon, 2018).

Étant donné l'importance économique ainsi que l'ampleur des fonds publics et privés investis, il est essentiel de mieux comprendre le phénomène de la gestion stratégique de l'information financière dans le secteur des œuvres de bienfaisance. Par la même occasion, il est également vital d'examiner les facteurs ayant un impact sur cette pratique. Ce comportement intéressé de la direction des œuvres de bienfaisance réduit la qualité de l'information financière divulguée dans les rapports financiers et, par le fait même, affaiblit son utilité décisionnelle (Garven, Beck et Parsons, 2018). La gestion stratégique des résultats menace donc la répartition de ressources limitées entre le secteur de la bienfaisance et les autres secteurs ainsi que l'allocation optimale des ressources à l'intérieur du secteur de la bienfaisance.

Tout comme pour le secteur à but lucratif, la littérature démontre que la direction des œuvres de bienfaisance altère l'information financière publiée dans les rapports financiers pour se procurer des avantages indus au détriment des parties prenantes. De nombreuses études portant sur le secteur à but non lucratif indiquent que les œuvres de bienfaisance s'engagent dans la gestion stratégique du ratio des dépenses de programmes pour attirer les donateurs (Krishnan et Yetman, 2011; Parsons, Pryor et Roberts, 2017), augmenter la rémunération de la direction (Krishnan, Yetman et Yetman, 2006), et satisfaire les critères de performance des agences de cotation (Tinkelman, 2009)²⁰.

²⁰ Le ratio des dépenses de programmes se calcule comme le total des dépenses reliées aux activités de bienfaisance sur le total des dépenses.

Toutefois, comparativement au secteur à but lucratif où les études se concentrent principalement sur la gestion stratégique du résultat net (p. ex., Burgstahler et Dichev, 1997; Dichev *et al.*, 2013; Graham, Harvey et Rajgopal, 2005; Leuz, Nanda et Wysocki, 2003; Roychowdhury, 2006), peu d'études posent un regard sur la gestion stratégique de l'excédent (insuffisance) des produits sur les charges dans le secteur à but non lucratif, plus particulièrement du côté des œuvres de bienfaisance.

Plusieurs des motivations conduisant la direction du secteur à but lucratif à gérer le résultat net (p. ex., diminuer la volatilité du prix de l'action, maintenir la croissance du résultat net) ne s'appliquent pas au secteur des œuvres de bienfaisance (Graham, Harvey et Rajgopal, 2005). La raison d'être des œuvres de bienfaisance n'est pas de maximiser la richesse des actionnaires comme c'est le cas pour les sociétés à but lucratif. Les besoins des utilisateurs des rapports financiers des œuvres de bienfaisance ne sont pas les mêmes que ceux des actionnaires des sociétés à but lucratif.

Néanmoins, malgré l'absence de recherche de profit, l'excédent (insuffisance) des produits sur les charges est également d'une grande utilité pour les parties prenantes du secteur de la bienfaisance. Celles-ci considèrent cette mesure de performance pour prendre leurs décisions en matière de dons, d'appréciation de la qualité de la direction et d'évaluation de la solvabilité de l'organisme (Leone et Van Horn, 2005). De plus, les parties prenantes utilisent l'information financière pour s'assurer du respect des conditions liées aux ententes contractuelles et au statut d'organisme non imposable (Leone et Van Horn, 2005).

Par conséquent, la direction des œuvres de bienfaisance possède ses propres motivations à interpréter les normes comptables pour altérer la façon dont l'excédent (insuffisance) des produits sur les charges est mesuré et présenté dans les rapports financiers. Entre autres, celle-ci désire influencer la perception des parties prenantes sur la performance organisationnelle réelle et les résultats des ententes contractuelles tributaires des données financières (Healy et Wahlen, 1999).

Jusqu'à maintenant, les études sur la gestion stratégique de l'excédent (insuffisance) des produits sur les charges dans le secteur à but non lucratif portent essentiellement sur les

hôpitaux américains à but non lucratif (Eldenburger *et al.*, 2011; Hoerger, 1991; Leone et Van Horn, 2005; Vansant, 2016). En dépit du fait que les résultats de ces études fournissent des prémisses pour le secteur à but non lucratif, les résultats ne peuvent être généralisés aux autres secteurs à but non lucratif sans étude supplémentaire. Le secteur hospitalier américain à but non lucratif possède des caractéristiques qui divergent de celles des autres secteurs à but non lucratif comme les œuvres de bienfaisance. À titre d'exemple, la quasi-totalité des revenus gagnés par les hôpitaux américains provient de frais pour les services hospitaliers (Boris et Steuerle, 2006) comparativement à 8,6 % des revenus provenant de la vente de biens et services pour le secteur de la bienfaisance au Canada (CanaDon, 2018). Les hôpitaux américains ne sont donc pas dépendants des subventions gouvernementales et des dons privés. Le niveau de services hospitaliers de bienfaisance est très faible²¹. Par conséquent, la réalité du secteur hospitalier américain n'est pas représentative de celle des œuvres de bienfaisance canadiennes.

D'un autre point de vue, l'étude de Verbruggen et Christiaens (2012) trouve que les OBNL belges de très grande taille gèrent stratégiquement l'excédent (insuffisance) des produits sur les charges près de zéro à l'aide des *accruals* discrétionnaires. Puisque l'étude porte exclusivement sur les OBNL de très grande taille, les résultats ne sont donc pas généralisables à l'ensemble du secteur à but non lucratif. Les OBNL de petite et moyenne taille ont une réalité fort différente, par exemple en matière de ressources humaines et financières disponibles pouvant influencer les motivations de la direction et l'intensité de la gestion stratégique de l'information financière. De plus, de l'aveu même des auteurs, en incluant l'ensemble des OBNL dans leur échantillon, l'étude ne permet pas d'étudier les motivations propres à un secteur particulier, ni d'évaluer précisément la gestion stratégique d'un secteur à but non lucratif spécifique comme celui des œuvres de bienfaisance. Le secteur à but non lucratif est vaste et hétérogène. Plusieurs OBNL n'ont aucune activité de bienfaisance et ne sont pas constitués dans ce but comme les associations professionnelles, les associations d'entrepreneurs et les associations de propriétaires d'habitation. La réalité de ces organismes diverge de celle des œuvres de

²¹ Par exemple, la moyenne des services hospitaliers de bienfaisance et des produits de l'échantillon de 192 hôpitaux américains de Vansant (2016) est respectivement de 10 et 701 millions de dollars.

bienfaisance en matière de mission, de la proximité des relations avec les parties prenantes et de la provenance des sources de revenus. Selon les caractéristiques propres des organismes, les besoins d'information financière des utilisateurs diffèrent, et les motivations à altérer l'information financière dans les rapports financiers et leur intensité s'en trouvent affectées.

Les organismes de bienfaisance incluent les œuvres et les fondations de bienfaisance. Celles-ci se distinguent des autres OBNL en étant exploitées exclusivement à des fins charitables et en ayant le privilège de délivrer des reçus de dons aux fins de l'impôt. Les œuvres se différencient des fondations en étant les seules à consacrer principalement leurs ressources à la prestation de biens et de services directement à la population. Par leur particularité et leur nature, les œuvres de bienfaisance subissent des pressions à maximiser la quantité et la qualité des extrants offertes à la population afin de générer le meilleur rendement social. En raison du fait qu'elles reçoivent peu d'argent des bénéficiaires, elles sont tributaires des contributions externes provenant des dons et des subventions gouvernementales pour réaliser leurs activités de bienfaisance. Par conséquent, les dirigeants des œuvres de bienfaisance ont des incitatifs communs à gérer l'excédent (insuffisance) des produits sur les charges afin de montrer la performance sociale de l'œuvre et d'encourager les apporteurs de capitaux à supporter financièrement l'organisme.

En complément de la littérature actuelle du secteur à but non lucratif, le principal objectif de cette étude est d'enrichir celle-ci en abordant pour la première fois la gestion stratégique des résultats dans le secteur des œuvres de bienfaisance et en fournissant des preuves empiriques de cette pratique.

Plus particulièrement, cette étude vise quatre objectifs. Le premier objectif est d'examiner dans quelle mesure les œuvres de bienfaisance gèrent stratégiquement l'excédent (insuffisance) des produits sur les charges à l'aide des *accruals* discrétionnaires. Les pressions institutionnelles, les pressions politico-contractuelles, la volonté de satisfaire aux exigences des donateurs et le désir de la direction d'améliorer sa situation personnelle laissent entrevoir que la direction réduit stratégiquement autant le surplus que le déficit présenté dans les rapports financiers. Par ailleurs, puisqu'une grande partie des œuvres de

bienfaisance sont dépendantes de l'aide gouvernementale, le deuxième objectif est d'examiner si l'importance des subventions gouvernementales sur le total des produits influence la gestion stratégique de l'excédent (insuffisance) des produits sur les charges. La dépendance financière de l'aide gouvernementale ajoute une pression supplémentaire, celle de présenter un résultat conforme aux exigences des autorités gouvernementales pour conserver le financement. Verbruggen et Christiaens (2012) notent que l'aide gouvernementale intensifie, dans certaines circonstances, la gestion stratégique de l'excédent des produits sur les charges près de zéro à l'aide des *accruals* discrétionnaires chez les OBNL belges de très grande taille. Étant donné la finalité de maximiser le rendement social des activités de bienfaisance de l'œuvre, notre troisième objectif est d'examiner si l'augmentation de la performance sociale organisationnelle atténue la gestion stratégique de l'excédent des produits sur les charges. En cas de surplus anticipés, l'étude de Vansant (2016) suggère qu'une bonne performance sociale organisationnelle soulage des pressions institutionnelles des hôpitaux américains à but non lucratif à réduire les surplus anticipés. Finalement, le quatrième objectif est d'observer si les œuvres de bienfaisance orientent une légère insuffisance des produits sur les charges vers un résultat positif afin d'éviter de présenter un déficit au même titre que le secteur à but lucratif et hospitalier américain à but non lucratif.

Pour tester nos hypothèses, nous analysons à l'aide de régression linéaire nos données provenant de déclarations de renseignements des organismes de bienfaisance enregistrés T3010 (déclaration T3010) d'un vaste échantillon de 36 279 observations années d'œuvres de bienfaisance pour les périodes de 2012 à 2015. De plus, nous testons la distribution de l'excédent (insuffisance) des produits sur les charges publié dans les rapports financiers en appliquant la méthode de Burgstahler et Dichev (1997).

Les résultats suggèrent que les œuvres de bienfaisance réduisent stratégiquement autant l'excédent que l'insuffisance des produits sur les charges à l'aide des *accruals* discrétionnaires. Également, les résultats montrent que l'importance du financement gouvernemental sur le total des produits intensifie l'utilisation des *accruals* discrétionnaires pour réduire davantage à la fois l'excédent et l'insuffisance des produits sur les charges. De plus, en situation de surplus anticipé, les résultats indiquent que

l'augmentation du niveau de la performance sociale organisationnelle (mesurée comme le total des dépenses des activités de bienfaisance sur le total de l'actif) modère la réduction de l'excédent des produits sur les charges à l'aide des *accruals* discrétionnaires. Par ailleurs, nous observons une tendance des œuvres de bienfaisance à diriger à la fois l'excédent et l'insuffisance des produits sur les charges vers une cible près de zéro. Finalement, bien qu'une grande partie des œuvres de bienfaisance semblent esquiver la présentation d'un déficit dans les rapports financiers, nous remarquons également que d'autres orientent le résultat vers une légère insuffisance des produits sur les charges. Ainsi, contrairement au secteur à but lucratif et au secteur à but non lucratif hospitalier américain, nous ne notons pas une prédisposition générale des œuvres de bienfaisance à orienter une légère insuffisance des produits sur les charges vers un résultat positif afin d'éviter la présentation d'un déficit.

L'étude contribue à la littérature comptable de plusieurs façons. Premièrement, à notre connaissance, elle est la première recherche empirique examinant exclusivement la gestion stratégique de l'excédent (insuffisance) des produits sur les charges dans le secteur des œuvres de bienfaisance. Deuxièmement, notre étude considère pour la première fois l'influence de la dépendance aux subventions gouvernementales et de la performance sociale organisationnelle sur la gestion stratégique de l'excédent (insuffisance) des produits sur les charges au sein des œuvres de bienfaisance. Troisièmement, nous nous distinguons du courant général de la littérature qui examine le phénomène de la gestion stratégique de l'information financière sous l'aspect d'une seule, voire même d'aucune théorie. Ainsi, nous fournissons un cadre théorique aidant les chercheurs et les utilisateurs des rapports financiers à mieux comprendre et à prédire la gestion stratégique de l'excédent (insuffisance) de produits sur les charges dans les rapports financiers des œuvres de bienfaisance. Finalement, au meilleur de notre connaissance, nous examinons pour la première fois la distribution de l'excédent (insuffisance) des produits sur les charges près de zéro des œuvres de bienfaisance.

La suite de ce chapitre est organisée en trois sections. La section 3.2 discute brièvement du contexte ainsi que des théories concernant la gestion stratégique de l'excédent (insuffisance) des produits sur les charges et présente les hypothèses. La section 3.3 décrit

la méthode et les données de la recherche. La section 3.4 expose les résultats des analyses et leurs interprétations. Le tout est suivi de la conclusion à notre chapitre.

3.2 Contexte, théories et développement des hypothèses

Il existe plusieurs théories permettant de comprendre les motivations de la direction des œuvres de bienfaisance à gérer stratégiquement l'excédent des produits sur les charges ainsi que prédire son comportement intéressé (voir section 1.3). Chacune d'elles aborde le phénomène sous un angle spécifique et souligne les motivations liées à sa perspective. Néanmoins, peu importe la théorie, les motivations se résument par le désir de la direction d'améliorer sa situation ou celle de l'organisme.

Tout d'abord, selon la théorie de l'agence, le dirigeant s'engage dans la gestion de l'excédent (insuffisance) des produits sur les charges afin d'améliorer sa situation personnelle (Fama et Jensen, 1983a; Jensen et Meckling, 1976). Celui-ci priorise ses intérêts personnels au détriment de ceux des parties prenantes. L'augmentation de sa rémunération, la protection de son statut d'emploi, l'amélioration de sa réputation sont entre autres des incitatifs poussant le dirigeant à gérer l'information financière. La théorie de l'agence souligne que le dirigeant envisage les conséquences liées à la divulgation de l'information financière par rapport à son bien-être.

Selon la théorie politico-contractuelle, ce sont les facteurs contractuels, économiques et politiques qui poussent le dirigeant à gérer l'excédent (insuffisance) des produits sur les charges (Watts et Zimmerman, 1978). Celle-ci suggère que le dirigeant pratique la gestion de l'information financière pour favoriser l'obtention de primes d'intéressement dans les ententes de rémunération, éviter de déroger aux clauses restrictives incluses dans les contrats de dette et réduire les coûts politiques. Selon cette théorie, le dirigeant envisage les conséquences de la divulgation de l'information financière sur les résultats des ententes contractuelles et sur les coûts politiques.

La théorie institutionnelle suggère que le dirigeant gère l'excédent (insuffisance) des produits sur les charges près de zéro pour présenter un seuil conforme aux exigences de la société (Scott, 2014). En vertu de cette théorie, les conventions et les règles de la société

contraignent les agissements des entités. En raison de la vocation de bienfaisance, du statut d'exempt d'impôt et du financement auprès de donateurs, un excédent des produits sur les charges élevé est un comportement inacceptable pour une œuvre de bienfaisance selon les conventions sociales. Les donateurs, les bénéficiaires et les autres parties prenantes s'attendent plutôt que l'œuvre de bienfaisance investisse les surplus des activités et des dons dans des activités de bienfaisance contribuant au bénéfice de la société. En se conformant à ces attentes normatives, l'œuvre de bienfaisance améliore sa légitimité sociale. Il est alors plus facile de faire appel aux ressources de la société et par conséquent, cela favorise le support financier par les donateurs (Krishnan et Yetman, 2011). Également, le régulateur interdit la réalisation injustifiée de profit par les OBNL et leur impose des règles pour s'assurer du respect de ses exigences (ARC, 2012). En se conformant aux attentes du régulateur, l'œuvre évite donc les réprimandes de celui-ci comme la révocation du statut de bienfaisance et les contrôles supplémentaires. Le dirigeant envisage alors les conséquences par rapport aux dons et aux sanctions potentielles de présenter une information financière respectant ou non les attentes de la société.

Finalement, selon la perspective des attentes du marché, le donateur apprécie la valeur de son don en fonction du rendement social anticipé et du risque qu'il ne se concrétise pas en activité de bienfaisance. Cette façon de faire est semblable à celle de l'actionnaire qui évalue son investissement en fonction du rendement espéré et du risque perçu. Par conséquent, selon cette perspective, le dirigeant s'engage dans la gestion de l'excédent (insuffisance) des produits sur les charges pour faire paraître l'œuvre de bienfaisance plus performante et moins risquée financièrement que les autres œuvres de bienfaisance. Le but est de faire bonne impression auprès des donateurs et donc d'influencer ceux-ci à investir dans son organisme plutôt qu'un autre. Le dirigeant anticipe alors l'impact sur les dons de présenter une information financière satisfaisant ou non les exigences des donateurs.

Dans une perspective globale, nous utilisons conjointement ces théories pour élaborer nos hypothèses. Le chevauchement des théories permet de mieux présenter la réalité des dirigeants dans laquelle ceux-ci sont confrontés simultanément à satisfaire les attentes de

la société et des donateurs ainsi qu'à respecter les ententes contractuelles tout en désirant améliorer leur condition personnelle.

Excédent (insuffisance) des produits sur les charges

Le chevauchement des différentes théories et des motivations sous-jacentes prédit que la direction des œuvres de bienfaisance est contrainte à diminuer l'excédent (insuffisance) anticipé des produits sur les charges présenté dans les rapports financiers. Cette réduction minimise les coûts liés à la divulgation de l'information financière. Autant la présentation d'un surplus et d'un déficit perçu comme trop élevé impose des coûts pour le bien-être de l'œuvre et pour celui du dirigeant. Il est donc préférable de présenter un léger excédent ou une légère insuffisance des produits sur les charges.

D'un côté, la présentation d'un déficit élevé jette un doute sur les compétences de gestionnaire de la direction et sa capacité d'assurer la pérennité de l'œuvre (Leone et Van Horn, 2005). Les répercussions négatives sur le bien-être du dirigeant sont alors importantes. La réputation du dirigeant en ressort ternie affectant négativement son avancement de carrière, sa rémunération et son statut d'emploi (Hofmann et McSwain, 2013). Les études montrent que le dirigeant d'OBNL est plus susceptible d'être congédié lorsque l'organisme fait état d'une insuffisance des produits sur les charges dans les rapports financiers (Brickley et Van Horn, 2002; Eldenburg *et al.*, 2004). Également, la présentation d'un déficit a des répercussions négatives sur le bien-être de l'organisme. Un déficit réduit l'actif net de l'œuvre et donc, augmente le risque de déroger aux clauses restrictives imposées par les contrats d'endettement. De plus, la solvabilité de l'œuvre se détériore. Le créancier exige alors un taux d'intérêt supérieur pour compenser le risque supplémentaire de non-paiement. Le coût supplémentaire de la dette réduit les flux monétaires disponibles aux activités caritatives et au bien-être du dirigeant (Leone et Van Horn, 2005). Finalement, un déficit jette un doute sur la pérennité de l'organisme. Ainsi, le donateur est plus réticent à donner à l'œuvre ne sachant pas si celle-ci sera en mesure d'utiliser le don dans les activités de bienfaisance futures (Parsons, 2003).

Par conséquent, la théorie de l'agence, la théorie politico-contractuelle et la perspective des attentes du marché prédisent que la direction des œuvres de bienfaisance utilise les

accruals discrétionnaires positifs pour réduire l'insuffisance des produits sur les charges anticipée. En cohérence avec ces propos, la littérature suggère que plusieurs OBNL gèrent à la hausse l'insuffisance des produits sur les charges (Ballantine, Forker et Greenwood, 2007; Eldenburg *et al.*, 2011; Leone et Van Horn, 2005; Verbruggen et Christiaens, 2012).

D'un autre côté, la présentation d'un surplus excessif impose également des coûts significatifs. Tout d'abord, Leone et Van Horn (2005) notent que les OBNL affichant un excédent des produits sur les charges élevé envoient un signal que la direction ne fournit pas tous les efforts nécessaires pour offrir des activités charitables supplémentaires. Ainsi, il y a une forte probabilité que le conseil d'administration exige des activités de bienfaisance additionnelles ou réduise le budget en évaluant qu'une partie des ressources financières sont superflues. Dans tous les cas, le bien-être du dirigeant est affecté, car il doit fournir plus d'effort pour réaliser davantage d'activité caritative ou pour réaliser le même niveau de prestation de services, mais avec moins de ressources. Également, après un certain seuil de surplus, le régulateur considère que l'œuvre n'est plus exploitée exclusivement à des fins non lucratives (ARC, 2012). L'œuvre risque de perdre son statut d'organisme de bienfaisance. Aussi, Leone et Van Horn (2005) notent que le surplus impose des coûts politiques, car les donateurs sont moins enclins à faire des dons à un organisme montrant au niveau de profitabilité trop élevé. L'œuvre est perçue comme étant suffisamment riche pour maintenir adéquatement les activités de bienfaisance. Il y a ainsi de fortes chances que l'œuvre perde les dons et les subventions au détriment d'une autre œuvre ayant des besoins financiers plus importants. Finalement, les parties prenantes s'attendent à ce que les surplus des activités et la portion non utilisée des dons soient réinvestis dans des activités de bienfaisance contribuant au bénéfice de la société (Vansant, 2016). En affichant un surplus excessif, l'œuvre envoie un signal qu'elle sous-performe et qu'elle échoue à satisfaire le rendement social désiré par les parties prenantes. Par conséquent, l'œuvre perd sa légitimité à recourir aux ressources de la société et risque donc de perdre des dons et des subventions.

Par conséquent, la théorie de l'agence, la théorie politico-contractuelle et les théories institutionnelles prédisent que la direction des œuvres de bienfaisance utilise les *accruals* discrétionnaires négatifs pour réduire l'excédent des produits sur les charges anticipé. En

cohérence avec ces propos, la littérature indique que plusieurs OBNL gèrent à la baisse l'excédent des produits sur les charges anticipé (Ballantine, Forker et Greenwood, 2007; Eldenburg *et al.*, 2011; Leone et Van Horn, 2005; Vansant, 2016; Verbruggen et Christiaens, 2012; Vermeer, Edmonds et Asthana, 2014).

En conséquence notre première hypothèse est :

H1 : Il existe une relation négative entre l'excédent (insuffisance) des produits sur les charges avant *accruals* discrétionnaires et les *accruals* discrétionnaires.

Dépendance aux subventions gouvernementales

Selon la théorie de la dépendance des ressources, les organisations doivent tenir compte des critères d'évaluation des principaux apporteurs de capitaux et satisfaire convenablement à leurs exigences pour continuer à recevoir de leur part les capitaux nécessaires à leur pérennité (Pfeffer et Salancik, 1978).

Le principal apporteur de capitaux des œuvres de bienfaisance est le gouvernement. Le financement gouvernemental des trois paliers (fédéral, provincial, municipal) représente 68 % du total des sources de revenus pour les organismes de bienfaisance canadiens en 2016 (CanaDon, 2018). Pour plusieurs organismes, la perte du financement gouvernemental réduirait considérablement le budget de l'année suivante et pourrait mettre en péril les activités de l'œuvre. Ainsi, la pression est grande pour que l'œuvre de bienfaisance présente une information financière démontrant que l'organisation répond adéquatement aux exigences des différents paliers gouvernementaux.

Parsons, Pryor et Roberts (2017) trouvent, en enquêtant auprès de 200 dirigeants d'OBNL, que la dépendance aux subventions gouvernementales de l'OBNL augmente de 21 % la probabilité que le dirigeant gère stratégiquement le ratio des dépenses de programmes à la hausse pour maintenir son financement. Cette étude montre que les dirigeants d'OBNL sont sensibles aux pressions gouvernementales et qu'ils sont prêts à manipuler l'information financière divulguée dans les rapports financiers pour montrer qu'ils respectent les exigences d'évaluation des subventions.

En plus des ratios d'efficience, la théorie de la dépendance des ressources prédit que la direction des œuvres de bienfaisance subit aussi une grande pression à présenter un léger excédent (insuffisance) des produits sur les charges pour satisfaire les exigences des gouvernements. En effet, il va à l'encontre des objectifs du gouvernement de subventionner un organisme trop déficitaire ou profitable. D'un côté, un déficit perçu comme trop élevé ternit la réputation de l'œuvre et envoie un signal qu'elle n'a pas les capacités de mener à terme ses projets de bienfaisance. Par conséquent, en cohérence avec les attentes de marché, le gouvernement peut décider de ne pas accorder d'aide financière s'il évalue que le risque que les fonds publics soient perdus est trop élevé. D'un autre côté, la présentation d'un surplus excessif envoie un signal que l'organisme n'a pas besoin de subvention gouvernementale pour offrir des activités de bienfaisance. De plus, par souci d'équité sociale, le gouvernement peut être réticent à attribuer des fonds publics à un organisme montrant des surplus importants considérant que d'autres organismes ont davantage besoin d'aide financière. L'œuvre doit alors assumer des coûts politiques en raison de son niveau de surplus excessif.

L'ampleur de la dépendance et, par le fait même, des conséquences de la perte du financement gouvernemental est fonction de la proportion de la subvention sur le total des revenus de l'œuvre de bienfaisance. La répercussion sur les flux de trésorerie futurs est plus importante pour un organisme fortement que faiblement subventionné.

Ainsi, selon la théorie politico-contractuelle et la perspective des attentes du marché, un fort degré de dépendance de l'organisme vis-à-vis de l'aide publique accentue ses coûts de faire état d'un déficit ou d'un surplus excessif. En réponse aux coûts supplémentaires, une stratégie de la direction est d'utiliser davantage les *accruals* discrétionnaires afin de réduire au maximum le déficit ou le surplus anticipé. La direction ne peut pas courir le risque d'affecter négativement ses flux de trésorerie futurs en présentant un excédent ou une insuffisance des produits sur les charges non conforme aux exigences des paliers gouvernementaux.

En conséquence notre deuxième hypothèse est :

H2: La relation négative entre l'excédent (insuffisance) des produits sur les charges avant *accruals* discrétionnaires et les *accruals* discrétionnaires s'intensifie avec l'importance de la proportion des subventions gouvernementales sur le total des produits.

Performance sociale organisationnelle

Les pressions normatives et du régulateur contraignent les œuvres de bienfaisance à diminuer le surplus anticipé pour présenter un léger excédent des produits sur les charges. D'une part, les parties prenantes s'attendent que les surplus des activités et des dons soient réinvestis dans les programmes de bienfaisance contribuant au bien-être de la société. L'objectif d'enrichissement n'est pas un comportement acceptable pour une œuvre de bienfaisance. En présentant un excédent des produits sur les charges trop élevé, l'organisme envoie un signal qu'il ne maximise pas son rendement social. L'œuvre risque alors d'être délaissée par les donateurs ne la percevant pas comme étant légitime à être supportée financièrement. D'autre part, le régulateur est sensible au niveau de profitabilité de l'organisme et sa décision de réprimer ou contrôler davantage l'organisme en est tributaire. À titre d'exemple, l'ARC stipule explicitement qu'il révoquera le statut de bienfaisance aux œuvres affichant un niveau de profitabilité trop élevé (ARC, 2012).

Toutefois, le niveau de performance sociale organisationnelle semble influencer la perception du dirigeant quant à la probabilité de perdre des donateurs et d'être sanctionné par le régulateur s'il présente un surplus jugé trop élevé. En lien avec ces propos, Vansant (2016) trouve que les hôpitaux américains à but non lucratif offrant une bonne performance sociale utilisent moins la stratégie de réduction vers un léger excédent des produits sur les charges. L'auteur suggère que la direction est soulagée des pressions institutionnelles lorsque l'organisme livre un niveau acceptable de services charitables à la population.

La perception des parties prenantes quant à la performance sociale de l'organisme semble aussi affecter la décision sur la pertinence de sanctionner celui-ci. En enquêtant auprès de fiscalistes, Wilkicki (2001) trouve que dans le cas où le niveau des activités de bienfaisance de l'hôpital à but non lucratif est faible, la présentation d'un excédent des

produits sur les charges élevé influence négativement la perception des participants sur le bien-fondé de maintenir le statut d'organisme non imposable. Dans la situation contraire, où le niveau des activités de bienfaisance est élevé, la présentation d'un excédent des produits sur les charges élevé n'affecte pas la propension des participants à maintenir le statut d'organisme non imposable. Les résultats de l'étude laissent croire que la décision du gouvernement de révoquer le statut de bienfaisance est influencée par la profitabilité de l'œuvre seulement dans le cas où la performance sociale est faible.

Ces études suggèrent donc que les coûts associés à la présentation d'un surplus élevé dictés par la théorie institutionnelle s'atténuent lorsque le niveau de la performance sociale organisationnelle satisfait les attentes des parties prenantes. Une bonne performance sociale organisationnelle montre explicitement que l'œuvre de bienfaisance se conforme aux exigences de la société. Les parties prenantes sont alors moins sensibles au niveau de profitabilité de l'œuvre de bienfaisance. Par conséquent, nous proposons que la direction subit moins de pressions normatives et du régulateur à réduire l'excédent des produits sur les charges présenté dans les rapports financiers à mesure que l'œuvre de bienfaisance augmente sa performance sociale.

En conséquence notre troisième hypothèse est :

H3 : Dans la situation où l'œuvre de bienfaisance fait état d'un surplus anticipé, la relation négative entre l'excédent des produits sur les charges avant *accruals* discrétionnaires et les *accruals* discrétionnaires s'atténue lorsque la performance sociale organisationnelle augmente.

Gestion d'une légère insuffisance anticipée vers un résultat positif

Leone et Van Horn (2005) proposent que les hôpitaux américains à but non lucratif orientent une légère insuffisance des produits sur les charges anticipée vers un résultat positif près de zéro dans les rapports financiers afin d'esquiver la présentation d'un déficit.

Comme illustré précédemment, aussi bien la présentation d'un surplus que d'un déficit infligent des coûts pour l'OBNL et pour le dirigeant. Toutefois, l'ampleur des coûts entre la présentation d'un léger surplus ou d'un léger déficit n'est pas équivalente (Leone et

Van Horn, 2005). Du côté d'un surplus, l'organisme assume les coûts (p. ex., perte de dons, perte du statut de bienfaisance) lorsque les parties prenantes jugent que l'excédent des produits sur les charges est trop élevé. Il est alors peu probable qu'un surplus près de zéro se traduise aussitôt par la perte de donateurs ou la révocation du statut de bienfaisance. Les coûts associés à la présentation d'un surplus semblent plutôt augmenter graduellement à mesure que les profits s'accroissent (Leone et Van Horn, 2005). Du côté d'un déficit, peu importe son ampleur, celui-ci ternit immédiatement la réputation du dirigeant et augmente par le fait même la probabilité de son congédiement (Leone et Van Horn, 2005). Les coûts associés à la présentation d'un déficit près de zéro sont donc importants et affectent plus particulièrement la situation personnelle du dirigeant. Pour minimiser les coûts de la divulgation de l'information financière, il est alors préférable de présenter 1 \$ de surplus que 1 \$ de déficit dans les rapports financiers bien que l'écart entre les deux résultats soit mince (Leone et Van Horn, 2005).

En d'autres termes, selon la théorie politico-contractuelle, la théorie institutionnelle et la perspective des attentes du marché, les coûts assumés par l'organisme sont sensiblement identiques qu'il présente un déficit ou un surplus près de zéro. Toutefois, selon la théorie de l'agence, les coûts assumés par le dirigeant lorsqu'il présente un déficit près de zéro sont supérieurs à ceux de présenter un surplus près de zéro. Par conséquent, cette asymétrie des coûts entre la présentation d'un déficit ou d'un surplus près de zéro conduit la direction des OBNL à utiliser des *accruals* discrétionnaires pour orienter un léger déficit anticipé vers un résultat positif afin d'éviter la présentation d'une perte (Leone et Van Horn, 2005). Ainsi, lorsque l'œuvre de bienfaisance est à quelques pas d'un résultat positif, autant éviter la présentation d'un déficit pour minimiser les coûts liés à la divulgation d'une insuffisance des produits sur les charges.

En conséquence notre quatrième hypothèse est :

H4 : Les œuvres de bienfaisance anticipant une légère insuffisance des produits sur les charges orientent stratégiquement ce résultat, à l'aide des *accruals* discrétionnaires, vers un léger excédent des produits sur les charges.

3.3 Méthodologie

Modèle empirique

Pour tester les trois premières hypothèses, nous utilisons la régression linéaire multiple suivante :

$$DA_{it} = \alpha + B_1 EADA_{it} + B_2 GVDEPEND_{it} + B_3 EADA * GVDEPEND_{it} + B_4 PSO_{it} + B_5 EADA * PSO_{it} + \sum \delta_j \text{Années}_{it} + \sum \gamma_j \text{Contrôles}_{it} + \epsilon_{it} \quad (1)$$

Ce modèle examine la relation entre les *accruals* discrétionnaires et l'excédent (insuffisance) des produits sur les charges avant *accruals* discrétionnaires conformément au modèle de Leone et Van Horn (2005). Il prend aussi en compte l'interaction des subventions gouvernementales et de la performance sociale organisationnelle avec les *accruals* discrétionnaires.

Les variables de la régression sont définies ci-dessous et résumées à l'annexe A.

Mesure de la variable dépendante - Accruals discrétionnaires

Les *accruals* discrétionnaires sont évalués à l'aide du modèle de Jones modifié par Dechow, Sloan et Sweeney (1995)²² :

$$TA_{it} = \alpha + B_1 (1/ACTIF_{it-1}) + B_2 (\Delta PROD_{it} - \Delta CAR_{it}) + B_3 IMMO_{it} + \epsilon_{it} \quad (2)$$

Où :

TA_{it}	Total des <i>accruals</i> calculé comme la variation des actifs à court terme, à l'exception de l'encaisse, moins la variation des passifs à court terme de la période $t-1$ à t , moins la charge d'amortissement, le tout normalisé par le total de l'actif de la période $t-1$ pour une œuvre de bienfaisance i
$ACTIF_{it}$	Total de l'actif de la période t pour une œuvre de bienfaisance i
$\Delta PROD_{it}$	Produits de la période t moins produits de la période $t-1$ normalisés par le total de l'actif de la période $t-1$ pour une œuvre de bienfaisance i

²² Le modèle de Jones (1991) et le modèle modifié de Jones (Dechow, Sloan et Sweeney, 1995) sont les modèles les plus couramment utilisés dans la littérature comptable pour estimer les *accruals* discrétionnaires autant pour les sociétés à but lucratif que les OBNL (Hofmann et McSwain, 2013).

ΔCAR_{it}	Comptes clients nets de la période t moins comptes clients nets de la période $t-1$ normalisés par le total de l'actif de la période $t-1$ pour une œuvre de bienfaisance i
IMMO_{it}	Immobilisations corporelles nettes de la période t normalisées par le total de l'actif de la période $t-1$ pour une œuvre de bienfaisance i

Le résidu du modèle (le terme de ϵ_{it}) correspond aux *accruals* discrétionnaires (DA_{it}) de la période t normalisée par le total de l'actif de la période $t-1$ pour une œuvre de bienfaisance i .

Mesure des variables indépendantes

Excédent (insuffisance) des produits sur les charges avant accruals discrétionnaires

EADA_{it} est l'excédent (insuffisance) des produits sur les charges avant *accruals* discrétionnaires. Cette variable est égale à la différence entre l'excédent (insuffisance) des produits sur les charges provenant de la T3010 pour une période t normalisée par le total de l'actif de la période $t-1$ pour une œuvre de bienfaisance i et les *accruals* discrétionnaires estimés du modèle (2)²³. Conséquemment à l'hypothèse H1, nous prédisons que la direction des œuvres de bienfaisance utilise les *accruals* discrétionnaires pour réduire autant le surplus que le déficit anticipé afin de présenter un léger excédent (insuffisance) des produits sur les charges. Par conséquent, nous prévoyons une relation négative entre les variables DA_{it} et EADA_{it} représentée par un coefficient négatif de B_1 .

Dépendance aux subventions gouvernementales

$\text{EADA} * \text{GVDEPEND}_{it}$ est une variable d'interaction. GVDEPEND_{it} est le pourcentage correspondant à la somme des subventions fédérales, provinciales et municipales sur le total des produits pour une période t pour une œuvre de bienfaisance i . Cette variable d'interaction permet d'évaluer si la dépendance aux subventions gouvernementales

²³ Par exemple, l'excédent des produits sur les charges provenant de la T3010 et les *accruals* discrétionnaires estimés dans le modèle 2 sont respectivement de 150 \$ et de -5 \$ (*accruals* discrétionnaires négatifs). Par exemple, les *accruals* discrétionnaires négatifs peuvent être 5 \$ d'amortissement de trop comptabilisé par la direction. Par conséquent, la variable EADA est égale à 155 \$ (150 \$ -[-5 \$]= 155 \$).

intensifie la relation négative entre l'excédent (insuffisance) des produits sur les charges avant *accruals* discrétionnaires et les *accruals* discrétionnaires. En cohérence avec l'hypothèse H2, nous anticipons que le coefficient B_3 du terme d'interaction sera négatif. Cela signifie que la dépendance aux subventions gouvernementales intensifie l'utilisation des *accruals* discrétionnaires pour gérer le résultat. Par conséquent, cela suggère que la direction des œuvres de bienfaisance utilise davantage les *accruals* discrétionnaires de façon stratégique pour apparaître moins profitables (déficitaires) en situation de surplus (déficit) lorsque la proportion des subventions gouvernementales est importante par rapport au total des produits.

Performance sociale organisationnelle

Il n'y a pas de mesure généralement reconnue pour évaluer la performance sociale organisationnelle (PSO) des œuvres de bienfaisance. Par conséquent, nous avons opérationnalisé cette variable selon deux mesures utilisées dans la littérature (Krishnan et Yetman, 2011; Newton, 2015; Parsons, Pryor et Roberts, 2017).

Notre première mesure est le ratio des frais d'administration (ADM). Ce ratio d'efficience se calcule comme le pourcentage du total des dépenses administratives sur le total des dépenses pour une période t pour une œuvre de bienfaisance i . Krishnan et Yetman (2011) affirment que les pressions institutionnelles normatives incitent les œuvres de bienfaisance à présenter un faible ratio d'administration. Selon les auteurs, les parties prenantes s'attendent à ce que les œuvres de bienfaisance affichent un faible ratio de frais d'administration, car les dépenses d'administration sont considérées comme du gaspillage de ressources comparativement aux dépenses consenties pour les activités de bienfaisance. De ce fait, Krishnan et Yetman (2011) suggèrent qu'un faible ratio de frais d'administration indique que la direction d'œuvres de bienfaisance fait tous les efforts pour maximiser le bien-être de ses bénéficiaires et donc, maximiser sa performance sociale. L'œuvre de bienfaisance démontre qu'elle contribue favorablement au bien-être de la société, ce qui amène généralement à une évaluation sociale positive par les parties prenantes (Krishnan et Yetman, 2011).

Notre deuxième mesure est le total des dépenses dans les activités (programmes) de bienfaisance sur le total de l'actif (PROG) pour une période t pour une œuvre de bienfaisance i (Newton, 2015). Les activités de bienfaisance fournissent les extrants contribuant au bien-être des bénéficiaires supportant la mission charitable de l'organisme. En d'autres termes, l'ampleur des dépenses dans les activités de bienfaisance représente l'importance de l'investissement social de l'œuvre de bienfaisance dans la collectivité et donc la performance sociale de l'organisme. Un ratio élevé indique que l'œuvre génère plus d'activité de bienfaisance contribuant au bénéfice de la société par rapport à sa capacité financière.

Bien qu'il existe une relation entre le ratio ADM et le PROG, les mesures ne présentent pas exactement le même portrait de la performance sociale de l'organisme. Le ratio ADM montre de quelle manière l'organisme est efficient dans la gestion des ressources qui lui sont attribuées. Quant au ratio PROG, il montre l'ensemble des ressources dépensées dans les activités de bienfaisance. Un organisme peut afficher un bon ratio ADM en consacrant peu de ressources dans les activités d'administration, mais offrir également peu d'activités de bienfaisance en conservant ses ressources plutôt que de les dépenser.

$EADA*PSO_{it}$ est une variable d'interaction. PSO correspond à la variable ADM lors d'une première analyse de régression linéaire et à la variable PROG lors d'une deuxième analyse de régression linéaire. La variable d'interaction $EADA*PSO_{it}$ permet d'évaluer si la performance sociale organisationnelle atténue la relation entre l'excédent des produits sur les charges avant *accruals* discrétionnaires et les *accruals* discrétionnaires. En conformité avec notre hypothèse H3, pour les œuvres de bienfaisance en situation de surplus anticipé ($EADA > 0$), nous prédisons que le coefficient B_5 du terme d'interaction sera négatif (positif) lorsque l'analyse de régression linéaire mesure la variable PSO comme étant la variable ADM (PROG). Cela signifie que la direction des œuvres de bienfaisance utilise moins les *accruals* discrétionnaires et donc, elle est moins préoccupée de réduire stratégiquement l'excédent des produits sur les charges lorsque la performance sociale de l'organisme augmente.

Variables de contrôle

De façon similaire à Leone et Van Horn (2005), la variable EXCÉDENT $t-1$ est incorporée au modèle. Elle correspond à l'excédent (insuffisance) des produits sur les charges pour la période $t-1$ pour l'œuvre de bienfaisance i . Kothari, Leone et Wasley (2005) montrent que le résultat net passé de l'entité est associé aux *accruals* discrétionnaires de l'exercice courant. Également, la variable DA $t-1$ est incluse dans le modèle pour contrôler l'autocorrélation probable entre les *accruals* discrétionnaires de la période t et $t-1$ (Leone et Van Horn, 2005). De plus, nous incluons la variable PRODUIT, qui correspond au logarithme naturel des produits, comme une mesure de la réputation et de la sophistication de l'œuvre de bienfaisance (Parsons, Pryor et Roberts, 2017). Finalement, les variables années du modèle contrôlent les effets temporels.

Les estimations sont basées sur la robustesse des écarts-types de type *cluster-robust* au niveau de chaque organisation.

Distribution de l'excédent (insuffisance) des produits sur les charges

Notre quatrième hypothèse (H4) propose que les œuvres de bienfaisance anticipant une légère insuffisance des produits sur les charges orientent celle-ci vers un faible excédent des produits sur les charges.

Similairement à Burgstahler et Dichev (1997), nous examinons la distribution de l'excédent (insuffisance) des produits sur les charges publié dans les rapports financiers sur le total de l'actif de l'année précédente dans un histogramme et nous évaluons la normalité de la distribution autour de zéro.

Pour tester la normalité de la distribution, nous appliquons le test des différences standardisées de Burgstahler et Dichev (1997). La différence standardisée est la différence entre le nombre réel d'observations et le nombre d'observations attendu dans un intervalle divisé par l'écart-type de l'ensemble des différences. Le nombre d'observations attendu correspond à la moyenne des deux intervalles adjacents. La largeur des intervalles de l'histogramme est de 0,5 %. Celle-ci correspond à deux fois l'étendue de l'interquartile multiplié par la racine cubique de l'excédent des produits sur les charges de l'échantillon comme recommandé par DeGeorge, Patel et Zeckhauser (1999).

Le test suppose que la distribution de l'excédent (insuffisance) des produits sur les charges est relativement lisse²⁴. Sous l'hypothèse nulle, les différences standardisées seront normalement distribuées avec une moyenne de 0 et un écart-type 1. Conséquemment à l'hypothèse H4, nous prévoyons que la différence standardisée de l'intervalle immédiatement à gauche de zéro est négative, ce qui signifie que le nombre d'œuvres de bienfaisance présentant une insuffisance des produits sur les charges près de zéro est anormalement faible.

Échantillon

Pour tester nos hypothèses, nous utilisons les données financières provenant de l'annexe 6 — renseignements financiers détaillés des déclarations T3010. Les œuvres de bienfaisance enregistrées doivent produire annuellement une déclaration T3010 accompagnée des états financiers afin de maintenir leur privilège de remettre des reçus fiscaux de dons auprès de l'ARC. La déclaration T3010 comprend en outre la situation financière et l'état des résultats (décrivant la nature des revenus et des dépenses) de l'œuvre de bienfaisance. Les informations financières de l'organisme sont accessibles sur le site web de l'ARC et elles font donc partie du domaine public. À la suite d'une demande formelle auprès de l'ARC, nous avons obtenu un disque compact contenant, sur format Excel, les déclarations T3010 pour la période de 2012 à 2015.

Nous avons exclu les œuvres de bienfaisance religieuses pour lesquelles il est peu probable que les parties prenantes considèrent l'excédent des produits sur les charges pour évaluer la performance de l'organisme (Gordon et Khumawala, 1999) ainsi que les œuvres de bienfaisance dans la catégorie 'autre' n'appartenant à aucun secteur spécifique. Après quoi, nous avons supprimé les organisations établissant les données financières selon la méthode de la comptabilité de caisse, les organisations fusionnées au cours de la période ainsi que les organisations n'ayant pas de données suffisantes pour estimer le modèle modifié de Jones.

²⁴ *Smooth* en anglais.

Par la suite, pour atténuer l'effet des observations aberrantes de la variable dépendante, nous avons exclu les observations à l'extérieur de l'intervalle dont la borne inférieure est 1er quartile moins 1,5 fois l'écart interquartile des *accruals* discrétionnaires (DAI) et dont la borne supérieure est 3e quartile plus 1,5 fois l'écart interquartile des *accruals* discrétionnaires (Frigge, Hoaglin et Iglewicz, 1989). Finalement, en raison de l'existence de valeurs extrêmes (valeurs grandement supérieures à la médiane) risquant d'influencer les résultats, nous avons en dernier lieu supprimé les valeurs inférieures au 5 % percentile et supérieures au 95 % percentile pour les variables du modèle de Leone et Van Horn (2005). Les proportions des observations exclues pour les secteurs d'activité Bien-être, Santé, Éducation et Communautaire sur le total des observations exclues sont respectivement de 32 %, 23 %, 25 % et 20 %. Les proportions des observations exclues pour les années 2012, 2013, 2014 et 2015 sur le total des observations exclues sont respectivement de 24 %, 27 %, 25 % et 24 %.

Notre échantillon final compte un total de 36 279 observations années couvrant les périodes de 2012 à 2015 et réparties dans quatre secteurs d'activités : Bien-être (15 578), Santé (1716), Éducation (10 078) et Communautaire (8 907)²⁵. Finalement, il y a 16 096 observations présentant un excédent des produits sur les charges avant *accruals* discrétionnaires et 20 183 présentant une insuffisance des produits sur les charges avant *accruals* discrétionnaires. Le tableau 3.1 présente un sommaire de la procédure d'échantillonnage.

[Insérer le tableau 3.1]

3.4 Résultats et discussions

Statistiques descriptives

Caractéristiques des œuvres de bienfaisance

²⁵ Comparativement, l'étude de Kitching, Roberts et Smith (2012) compte un échantillon de 38 499 observations sur un total de 138 958 organismes de bienfaisance. L'étude de Garven, Beck et Parsons (2018) compte 3345 organisations sur un total de 300 000 OBNL.

Le tableau 3.2 présente les statistiques descriptives des caractéristiques des œuvres de bienfaisance de notre échantillon.

[Insérer le tableau 3.2]

Comme illustré dans le tableau 3.2, la médiane (moyenne) pour le total de l'actif de l'échantillon est de 738 000 \$ (13 082 000 \$). La médiane (moyenne) pour le total des produits est 662 000 \$ (9 383 000 \$). L'écart important entre la médiane et la moyenne autant du total de l'actif que du total des produits indique qu'une faible partie des œuvres de bienfaisance de l'échantillon est de très grande taille comparativement au reste de l'échantillon. Par ailleurs, le 1^{er} quartile et le 3^e quartile pour le total de l'actif sont respectivement de 246 000 \$ et 2 637 000 \$. Également, le 1^{er} quartile et le 3^e quartile du total des produits sont de 252 000 \$ et 2 109 000 \$. Par conséquent, les œuvres de bienfaisance de l'échantillon sont majoritairement de petite et de moyenne taille.

Le 1^{er} quartile, la médiane et le 3^e quartile de l'excédent (insuffisance) des produits sur les charges divulgué dans les rapports financiers sont respectivement de -11 000 \$, 6 000 \$ et 48 000 \$. En pourcentage sur le total des produits, cela représente respectivement -2 %, 1 % et 6 % (non tabulé). Les œuvres de bienfaisance de l'échantillon présentent de manière générale un léger excédent des produits sur les charges dans les rapports financiers.

Variables du modèle empirique

Le tableau 3.3 présente les statistiques descriptives des variables du modèle empirique de notre échantillon permettant de tester les trois premières hypothèses.

[Insérer le tableau 3.3]

Comme illustré dans le tableau 3.3, la moyenne et la médiane des *accruals* discrétionnaires (DA) sont respectivement de 0,022 et de 0,030. Également, la moyenne et la médiane de l'excédent (insuffisance) des produits sur les charges avant *accruals* discrétionnaires (EADA) sont respectivement de -0,002 et de -0,012. Les œuvres de bienfaisance sont majoritairement en situation d'insuffisance des produits sur les charges

avant l'utilisation des *accruals* discrétionnaires pour l'ensemble de l'échantillon. En lien avec notre première hypothèse, la moyenne et la médiane des DA sont positives alors que celles des EADA sont négatives suggérant une relation inverse entre les deux variables. Également, comparativement à l'EADA, le résultat présenté dans les rapports financiers est majoritairement un léger excédent des produits sur les charges (voir tableau 3.2). Ainsi, il semble qu'une partie des œuvres de bienfaisance élimine totalement le déficit pour dégager un léger surplus à l'aide des *accruals* discrétionnaires. Par ailleurs, les subventions gouvernementales (GVDEPEND) représentent en moyenne (médiane) 44 % (43 %) du total des produits des œuvres de bienfaisance de l'échantillon. Les résultats montrent qu'une grande partie des œuvres de bienfaisance de l'échantillon est tributaire de l'aide gouvernementale pour maintenir leurs opérations. Concernant le ratio d'administration (ADM), la moyenne et la médiane sont respectivement de 14,1 % et 9,6 %. Les résultats suggèrent que les œuvres de bienfaisance sont efficaces en dépensant une grande partie de leur argent dans les activités de bienfaisance. Sans être officiel, en pratique, un seuil inférieur à 20 % est généralement considéré comme le standard et un seuil inférieur à 10 % est considéré comme excellent. Finalement, la moyenne et la médiane du total des dépenses de programmes de bienfaisance sur le total de l'actif (PROG) sont respectivement de 1,16 et 0,62. L'écart important entre la moyenne et la médiane indique qu'une faible partie des œuvres de bienfaisance de l'échantillon a un fort niveau de dépenses reliées aux activités de bienfaisance par rapport à l'actif total. Il est possible que ces organismes détiennent une faible capitalisation d'immobilisations et de placements financiers diminuant le dénominateur du ratio PROG et du même coup, améliorant cette mesure de performance.

Le tableau 3.4 présente les coefficients de corrélation de Pearson pour les variables du modèle empirique de notre échantillon.

[Insérer le tableau 3.4]

Le niveau de corrélation entre les variables ne relève pas d'enjeux de colinéarité. De plus, tous les facteurs d'inflation de variance (VIF) des variables du modèle empirique sont

inférieurs à 2,95. Un VIF inférieur à 10 indique que le modèle n'a pas de problème de colinéarité (Chatterjee et Hadi, 2012).

Analyse multivariée

Le tableau 3.5 présente les résultats de la régression linéaire multiple pour le total de l'échantillon. Les résultats des œuvres de bienfaisance en situation d'excédent des produits sur les charges avant *accruals* discrétionnaires (EBDA>0) et d'insuffisance des produits sur les charges avant *accruals* discrétionnaires (EBDA<0) sont également présentés dans ce tableau. La séparation de l'échantillon entre les organismes en situation anticipée de surplus et de déficit permet d'observer si l'œuvre de bienfaisance tente de réduire autant l'excédent que l'insuffisance des produits sur les charges. Cela permet également de vérifier si les deux groupes se comportent de la même façon face à la dépendance aux subventions gouvernementales. De plus, notre troisième hypothèse concernant la performance organisationnelle sociale s'applique seulement aux œuvres de bienfaisance en situation d'excédent des produits sur les charges anticipé (EBDA>0).

Finalement, le tableau 3.5 présente seulement la régression où la variable PSO est mesurée comme étant la variable PROG. La régression où la variable PSO est mesurée comme étant la variable ADM n'est pas présentée, car les résultats de la variable PSO ne sont pas significatifs. Il est possible que le proxy ADM ne soit pas capable de capter les écarts de performance sociale entre les organismes de l'échantillon, car ceux-ci sont pratiquement tous très performants. Il y a 75 % des œuvres de l'échantillon qui affichent un ratio de frais d'administration inférieur à 18,5 % (voir tableau 3.3).

[Insérer le tableau 3.5]

Notre première hypothèse suggère qu'il existe une relation négative entre l'excédent (insuffisance) des produits sur les charges avant *accruals* discrétionnaires et les *accruals* discrétionnaires. Le coefficient de la variable EADA des modèles TOTAL, EADA>0 et EADA<0 sont respectivement de -0,337, -0,300 et -0,302. Les coefficients sont négatifs et hautement significatifs ($p < 0,01$) pour tous les modèles, ce qui confirme notre première hypothèse. Les résultats sont cohérents avec les recherches antérieures concernant

d'autres types d'OBNL (Eldenburger *et al.*, 2011; Leone et Van Horn, 2005; Verbruggen et Christiaens, 2012). Les résultats indiquent, de manière générale, que la direction des œuvres de bienfaisance utilise les *accruals* discrétionnaires pour réduire autant l'excédent que l'insuffisance des produits sur les charges présenté dans les rapports financiers. En lien avec une perspective théorique globale, les résultats supportent l'idée que la présentation d'un surplus ou d'un déficit perçu comme trop élevé engendre un ensemble de répercussions négatives pour l'œuvre de bienfaisance et la direction. Ainsi, il est préférable pour le dirigeant de réduire l'excédent ou l'insuffisance des produits sur les charges dans les rapports financiers afin de minimiser les coûts de la divulgation de l'information financière.

Notre deuxième hypothèse stipule que la relation négative entre l'excédent (l'insuffisance) des produits sur les charges avant *accruals* discrétionnaires et les *accruals* discrétionnaires s'intensifie avec l'importance de la proportion des subventions gouvernementales sur le total des produits. Le coefficient de la variable d'interaction EADA*GVDEPEND des modèles TOTAL, EADA>0 et EADA<0 sont respectivement de -0,185, -0,202 et -0,221. En support avec notre deuxième hypothèse, les coefficients du terme d'interaction sont négatifs et hautement significatifs ($p < 0,01$) pour tous les modèles. En cohérence avec la théorie de la dépendance des ressources, les résultats indiquent que l'ampleur de l'utilisation des *accruals* discrétionnaires pour gérer l'excédent (insuffisance) des produits sur les charges augmente à mesure que la dépendance des œuvres vis-à-vis des subventions gouvernementales s'accroît. Comparativement à l'étude de Verbruggen et Christiaens (2012) portant sur les OBNL belges de très grande taille, nos résultats sont significatifs non seulement en situation de surplus anticipé, mais aussi en situation de déficit anticipé. Les résultats suggèrent qu'il est préférable de diminuer le surplus pour maintenir l'apparence que l'organisme a toujours besoin de support financier et donc atténuer les coûts politiques. Les résultats suggèrent également qu'il est souhaitable de diminuer le déficit pour entretenir l'image d'un organisme viable et donc atténuer le risque d'investissement du donateur.

Notre troisième hypothèse prédit que la relation négative entre l'excédent des produits sur les charges avant *accruals* discrétionnaires et les *accruals* discrétionnaires s'atténue avec

l'augmentation de la performance sociale organisationnelle de l'œuvre de bienfaisance. Le coefficient de la variable d'interaction EADA*PSO du modèle TOTAL n'est pas significatif. Toutefois, l'hypothèse H3 s'applique seulement aux organismes anticipant des surplus. L'idée proposée est que la bonne performance sociale atténue les pressions normatives et du régulateur qui incitent la direction à diminuer un résultat positif pour le rapprocher de zéro. Ainsi, le résultat non significatif pour le coefficient de EADA*PSO dans le modèle TOTAL est influencé par les œuvres en situation de déficit anticipé ($EADA < 0$) ne subissant pas les mêmes contraintes institutionnelles.

Pour le modèle $EADA > 0$, le coefficient de la variable d'interaction EADA*PSO de 0,031 est positif et hautement significatif ($p < 0,01$). Par conséquent, sur la base du proxy PROG, la troisième hypothèse est supportée. Les résultats indiquent que lorsque la performance sociale organisationnelle augmente, la réduction de l'excédent des produits sur les charges à l'aide des *accruals* discrétionnaires diminue. Les résultats suggèrent que la direction semble sentir moins de pression à faire apparaître l'organisation moins profitable lorsque sa performance sociale organisationnelle est bonne (mesurée comme le total des dépenses des activités de bienfaisance sur le total de l'actif). Les résultats sont en cohérence avec ceux de l'étude de Vansant (2016) concernant les hôpitaux américains à but non lucratif. Finalement, la variable d'interaction EADA*PSO n'est pas significative pour le modèle $EADA < 0$. Cela est cohérent avec l'idée que les pressions institutionnelles sont moins élevées lorsque l'œuvre de bienfaisance est en situation de déficit. Par exemple, celle-ci ne risque pas de perdre son statut de bienfaisance ou des dons en raison d'un niveau de rentabilité considéré comme injustifié par la société et le régulateur.

En cohérence avec les études antérieures, les coefficients de la variable de contrôle EXCÉDENT $t-1$ sont positifs et significatifs pour tous les modèles (Kothari, Leone et Wasley, 2005; Leone et Van Horn, 2005). Les coefficients de la variable de contrôle DA $t-1$ sont aussi positifs et significatifs pour tous les modèles et donc en cohérence avec l'étude de Leone et Van Horn (2005). Le coefficient de la variable PRODUIT est négatif (positif) et significatif pour le modèle $EADA > 0$ ($EADA < 0$). Le résultat suggère que plus la taille de l'œuvre de bienfaisance est grande, plus celle-ci utilise des *accruals* discrétionnaires pour réduire l'excédent (insuffisance) des produits sur les charges. Il est

impossible d'indiquer le comportement de la variable PRODUIT par rapport aux études antérieures puisqu'il n'existe pas d'étude comparable.

Test de robustesse

Pour tester la robustesse de nos résultats, nous avons ajouté deux variables de contrôle à l'analyse de régression linéaire présentée au tableau 3.5. La variable de contrôle ACTIFNETNEG, qui est égale à 1 si l'actif net pour une œuvre de bienfaisance i pour une période t est négatif et 0 autrement. Les organismes en détresse financièrement ont plus tendance à manipuler les résultats financiers (Krishnan, Yetman et Yetman, 2006). La variable contrôle CROISSANCE, qui correspond à la croissance moyenne des produits de l'œuvre de bienfaisance pour la période de l'échantillon. Les organismes en période de forte croissance ont plus tendance à gérer les résultats financiers (Yetman et Yetman, 2012).

Les coefficients de la variable ACTIFNETNEG sont négatifs et significatifs pour tous les modèles TOTAL, EADA>0 et EADA<0 (non tabulé). Les coefficients de la variable CROISSANCE sont positifs et significatifs pour tous les modèles TOTAL, EADA>0 et EADA<0 (non tabulé). Également, les résultats de l'analyse de régression linéaire incluant les variables de contrôle ACTIFNETNEG et CROISSANCE sont similaires avec ceux de l'analyse de régression linéaire présentés au tableau 3.5 (non tabulé). Par conséquent, les facteurs de la détresse financière et de la forte croissance n'ont pas d'effet sur nos résultats.

Distribution de l'excédent (insuffisance) des produits sur les charges

La figure 3.1 présente deux histogrammes exposant la distribution des résultats des œuvres de bienfaisance de notre échantillon. Les histogrammes présentent la distribution des résultats des œuvres de bienfaisance avant et après la gestion stratégique. Le graphique A montre la distribution de l'excédent (insuffisance) des produits sur les charges avant *accruals* discrétionnaires divisé par le total de l'actif de l'année précédente (EADA). Le graphique B montre la distribution de l'excédent (insuffisance) des produits sur les charges publié dans les rapports financiers divisé par le total de l'actif de l'année

précédente. La ligne noire représente le point 0 de l'abscisse séparant les observations en situation d'insuffisance et d'excédent des produits sur les charges. La largeur des intervalles est de 0,5 %.

[Insérer la figure 3.1]

La distribution de l'EADA du graphique A est biaisée vers la gauche indiquant que la majorité des observations sont en situation d'insuffisance anticipée. De son côté, la distribution de l'excédent (insuffisance) des produits sur les charges publié dans les rapports financiers du graphique B est plus centrée autour de zéro. Par ailleurs, on remarque que la distribution du graphique B redescend plus abruptement autour de zéro, surtout du côté gauche de la courbe. La comparaison des distributions suggère une tendance des œuvres de bienfaisance à diriger l'excédent et l'insuffisance des produits sur les charges vers une cible près de zéro dans les rapports financiers, en particulier pour réduire les déficits anticipés.

Effectivement, il y a une forte concentration du nombre d'observations autour de zéro dans le graphique B. La concentration est importante pour l'intervalle juste à droite de zéro, mais aussi pour l'intervalle juste à gauche de zéro. Plus particulièrement, la concentration des données des deux intervalles adjacents de zéro est significativement différente de celle attendue selon le test des différences standardisées de Burgstahler et Dichev (1997). Sous l'hypothèse nulle, le test suppose que les différences standardisées entre ce qu'on s'attend pour le nombre d'observations dans un intervalle versus le nombre réel d'observations seront normalement distribuées avec une moyenne de 0 et un écart-type 1. Les différences standardisées des intervalles immédiatement à gauche et à droite de zéro sont respectivement de 4,79 et 5,36. Compte tenu que ces valeurs excèdent 2,57, elles sont significativement différentes de 0 à $p < 0,01$. Il y a donc un nombre d'observations plus élevé que prévu dans les deux intervalles immédiatement adjacents à zéro. En d'autres termes, la distribution des observations suggère que les œuvres de bienfaisance réduisent le déficit ou le surplus anticipé à l'aide des *accruals* discrétionnaires pour présenter un excédent (insuffisance) des produits sur les charges près de zéro dans les rapports financiers.

Il est également à noter que le deuxième intervalle à gauche de zéro présente une valeur négative de 5,21 significativement différente de zéro à $p < 0,01$. Ceci renforce l'idée que les œuvres de bienfaisance utilisent des *accruals* discrétionnaires pour réduire le déficit anticipé afin de présenter un léger excédent (insuffisance) des produits sur les charges dans les rapports financiers. Finalement, il n'y a pas de différence significative pour les autres intervalles de la distribution.

Par ailleurs, la moyenne, la médiane et l'écart-type de EADA sont respectivement de -0,2 %, -0,1 % et 11,3 %. Du côté de l'excédent (insuffisance) des produits sur les charges publié dans les rapports financiers, la moyenne, la médiane et l'écart-type sont respectivement de 2,0 %, 1,1 % et 9,2 %. En appliquant un test T pour un échantillon apparié, l'hypothèse nulle que la différence entre les moyennes est égale à zéro est rejetée ($p < 0,01$). La comparaison des moyennes des distributions suggère que la direction des œuvres de bienfaisance utilise stratégiquement des *accruals* discrétionnaires pour présenter un excédent des produits sur les charges près de zéro. Également, 53,3 % des observations de l'histogramme de l'EADA du graphique A sont en situation de déficit comparativement à 33,8 % des observations de l'histogramme de l'excédent (insuffisance) des produits sur les charges publié dans les rapports financiers du graphique B. Il y a ainsi une forte différence entre le nombre d'œuvres de bienfaisance anticipant un déficit et le nombre qui en présentent effectivement un dans les rapports financiers. Cela suggère que la direction des œuvres de bienfaisance esquive la présentation d'un déficit dans les rapports financiers en utilisant des *accruals* discrétionnaires.

Concernant notre quatrième hypothèse, celle-ci stipule que les œuvres de bienfaisance anticipant une légère insuffisance des produits sur les charges orientent stratégiquement ce résultat, à l'aide des *accruals* discrétionnaires, vers un léger excédent des produits sur les charges. Puisque la différence standardisée de l'intervalle immédiatement à gauche de zéro est positive à 4,79 ($p < 0,01$), au lieu d'être négative tel qu'anticipé selon l'hypothèse H4, celle-ci n'est pas supportée. En effet, il y a un nombre d'observations plus élevé que prévu dans l'intervalle immédiatement à gauche de zéro. En d'autres termes, il semble que certaines œuvres de bienfaisance n'utilisent pas davantage d'*accruals* discrétionnaires pour éviter la présentation d'un déficit bien qu'elles soient à quelques pas

d'un résultat positif. Bien qu'une grande partie des œuvres de bienfaisance semble esquiver la présentation d'un déficit (voir paragraphe ci-dessus), nos résultats indiquent que certaines orientent le résultat vers une légère insuffisance des produits sur les charges ou du moins s'en contentent. Comparativement au secteur hospitalier américain à but non lucratif, nous ne notons pas une prédisposition générale à orienter une légère insuffisance des produits sur les charges vers un résultat positif. Leone et Van Horn (2005) affirment qu'il y a une asymétrie des coûts entre la présentation d'un léger déficit et d'un léger surplus à la suite des conséquences néfastes sur la situation personnelle du dirigeant associées à un résultat négatif. Selon nous, il est plausible que les coûts de perte de réputation et de congédiement associés à la présentation d'un déficit sont plus élevés pour les dirigeants des hôpitaux à but non lucratif, car ceux-ci sont en concurrence directe avec le secteur hospitalier à but lucratif. La performance financière des dirigeants des hôpitaux à but non lucratif est donc comparée à celle de leurs confrères du secteur à but lucratif, un comparable qui n'existe pas dans le secteur des œuvres de bienfaisance.

3.5 Conclusion

L'étude enrichit la littérature comptable en examinant la gestion stratégique de l'information financière au sein du secteur des œuvres de bienfaisance. Cette pratique affaiblit la qualité de l'information financière publiée dans les rapports financiers et donc son utilité décisionnelle. Il est primordial de mieux comprendre ce phénomène puisque les donateurs, les membres des conseils d'administration, les agences gouvernementales et les autres parties prenantes dépendent d'une information financière reflétant la réalité économique pour prendre des décisions éclairées. Des rapports financiers de moindre qualité affectent alors négativement l'attribution optimale des ressources économiques entre le secteur de la bienfaisance et les autres secteurs économiques, une problématique non négligeable en raison de l'importance économique du secteur des œuvres de bienfaisance.

Nous fournissons la preuve que les œuvres de bienfaisance réduisent stratégiquement à l'aide des *accruals* discrétionnaires autant l'excédent que l'insuffisance des produits sur les charges. Nous montrons également que l'importance des subventions gouvernementales sur le total des produits accentue l'utilisation des *accruals*

discrétionnaires pour réduire davantage à la fois l'excédent que l'insuffisance des produits sur les charges. Nous trouvons aussi que l'augmentation de la performance sociale organisationnelle atténue la réduction de l'excédent des produits sur les charges pour les œuvres de bienfaisance en situation de surplus anticipé. De plus, nous remarquons une propension de la direction des œuvres de bienfaisance à orienter l'excédent et l'insuffisance des produits sur les charges vers une cible près de zéro dans les rapports financiers. Finalement, même si une grande partie des œuvres de bienfaisance semble esquiver la présentation d'un déficit dans les rapports financiers, nous ne notons pas une tendance générale à orienter une légère insuffisance des produits sur les charges vers un résultat positif de façon similaire au secteur à but lucratif et au secteur hospitalier américain à but non lucratif.

Notre étude soulève plusieurs implications pour le secteur des œuvres de bienfaisance. Premièrement, en utilisant un vaste échantillon incluant tous les types d'œuvres de bienfaisance peu importe leurs caractéristiques (exception faite des organismes religieux), nous mettons en lumière le fait que la gestion stratégique de l'excédent (insuffisance) des produits sur les charges est pratiquée dans l'ensemble de la population. Deuxièmement, l'étude fournit un cadre théorique aux chercheurs et un guide aux utilisateurs des rapports financiers pour mieux comprendre et prédire cette pratique au sein du secteur des œuvres de bienfaisance. De plus, l'étude souligne l'importance pour les acteurs de gouvernance ainsi que les utilisateurs des rapports financiers de rester vigilant et de faire preuve de scepticisme lors de la surveillance et de l'utilisation de l'information financière, tout particulièrement, dans les cas où l'œuvre de bienfaisance est fortement subventionnée et affiche une mauvaise performance sociale organisationnelle.

En dépit de ces implications, notre recherche comporte certaines limites qui conduisent à des avenues de recherche additionnelles. Bien que notre échantillon soit considérable, il s'applique seulement aux œuvres de bienfaisance, par conséquent les résultats ne sont pas généralisables à l'ensemble des organismes de bienfaisance. En abordant une logique de réplification, il serait intéressant d'examiner la gestion stratégique des résultats pour les fondations de bienfaisance privées et publiques. Puisque ces entités ont des motivations différentes à gérer l'information financière, les résultats pourraient être différents de ceux

de cette étude. De plus, en utilisant des modèles économétriques, il y a toujours un risque que les résultats obtenus soient biaisés en raison de variables omises, d'une mauvaise spécification du modèle et d'erreurs de mesure. Il serait alors opportun d'appliquer éventuellement une méthodologie différente, comme un questionnaire, pour valider les résultats de l'étude. Finalement, bien que cette étude fournisse un cadre théorique expliquant la gestion stratégique des résultats, elle ne permet pas d'évaluer l'importance relative de chaque théorie. Des recherches futures similaires à celle de Graham, Harvey et Rajgopal (2005) seraient pertinentes pour mesurer le poids des différentes théories et des motivations sous-jacentes dans la décision du dirigeant à s'engager dans la gestion de l'excédent (insuffisance) des produits sur les charges.

Références

ARC (2012). *Interprétation technique 2012-0455501i7, non profit organization project* (n° 2012-045550), Toronto, Wolters Kluwer. Récupéré de <https://taxinterpretations.com/cra/severed-letters/2012-0455501i7>

Ballantine, Joan, John Forker et Margaret Greenwood (2007). « Earnings management in english nhs hospital trusts », *Financial Accountability & Management*, vol. 23, no 4, p. 421-440.

Boris, Elizabeth T. et C. Eugene Steuerle (2006). « Scope and dimensions of nonprofit sector », dans *The nonprofit sector: A research handbook*, Yale University Press.

Brickley, Jamesa et R. Lawrence Van Horn (2002). « Managerial incentives in nonprofit organizations: Evidence from hospitals * », *The Journal of Law and Economics*, vol. 45, no 1, p. 227-249.

Burgstahler, David C. et Ilia Dichev (1997). « Earnings management to avoid earnings decreases and losses », *Journal of Accounting and Economics*, vol. 24, no 1, p. 99-126.

Canadon (2018). *Le rapport sur les dons 2018*, cahier de recherche, Toronto, CanadaHelps Canadon, 48 p.

Chatterjee, Samprit et Ali S. Hadi (2012). *Regression analysis by example. 5th edition*, vol. 2006-121, John Wiley & Sons, Inc.

Dechow, Patricia M., Richard G. Sloan et Amy P. Sweeney (1995). « Detecting earnings management », *The Accounting Review*, vol. 70, no 2, p. 193-225.

Degeorge, Francois, Jayendu Patel et Richard Zeckhauser (1999). « Earnings management to exceed thresholds », *The Journal of Business*, vol. 72, no 1, p. 1-33.

Dichev, Ilia D., John R. Graham, Campbell R. Harvey et Shiva Rajgopal (2013). « Earnings quality: Evidence from the field », *Journal of Accounting and Economics*, vol. 56, no 2, Supplement 1, p. 1-33.

Eldenburg, Leslie G., Katherine A. Gunny, Kevin W. Hee et Naomi Soderstrom (2011). « Earnings management using real activities: Evidence from nonprofit hospitals », *The Accounting Review*, vol. 86, no 5, p. 1605-1630.

Eldenburg, Leslie G., Benjamin E. Hermalin, Michael S. Weisbach et Marta Wosinska (2004). « Governance, performance objectives and organizational form: Evidence from hospitals », *Journal of Corporate Finance*, vol. 10, no 4, p. 527-548.

Fama, Eugene F. et Michael C. Jensen (1983). « Agency problems and residual claims », *The Journal of Law & Economics*, vol. 26, no 2, p. 327-349.

Frigge, Michael, David C. Hoaglin et Boris Iglewicz (1989). « Some implementations of the boxplot », *The American Statistician*, vol. 43, no 1, p. 50-54.

Garven, Sarah A., Amanda W. Beck et Linda M. Parsons (2018). « Are audit-related factors associated with financial reporting quality in nonprofit organizations? », *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, vol. 37, no 1, p. 49-68.

Gordon, Teresa P. et Saleha B. Khumawala (1999). « The demand for not-for-profit financial statements: A model of individual giving », *Journal of Accounting Literature*, vol. 18, p. 31-56.

Graham, John R., Campbell R. Harvey et Shiva Rajgopal (2005). « The economic implications of corporate financial reporting », *Journal of Accounting and Economics*, vol. 40, no 1-3, p. 3-73.

Healy, Paul M. et James M. Wahlen (1999). « A review of the earnings management literature and its implications for standard setting », *Accounting Horizons*, vol. 13, no 4, p. 365-383.

Hoerger, T. J. (1991). « 'Profit' variability in for-profit and not-for-profit hospitals », *Journal of Health Economics*, vol. 10, no 3, p. 259-289.

Hofmann, Mary Ann et Dwayne McSwain (2013). « Financial disclosure management in the nonprofit sector: A framework for past and future research », *Journal of Accounting Literature*, vol. 32, p. 61-87.

Jensen, Michael C. et William H. Meckling (1976). « Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure », *Journal of Financial Economics*, vol. 3, no 4, p. 305-360.

Kitching, Karen A., Andrea Alston Roberts et Pamela C. Smith (2012). « Nonprofit resource allocation decisions: A study of marginal versus average spending », *Journal of Governmental & Nonprofit Accounting*, vol. 1, no 1, p. A1-A19.

Kothari, S. P., Andrew Leone et Charles E. Wasley (2005). « Performance matched discretionary accrual measures », *Journal of Accounting and Economics*, vol. 39, no 1, p. 163-197.

Krishnan, Ranjani et Michelle H. Yetman (2011). « Institutional drivers of reporting decisions in nonprofit hospitals », *Journal of Accounting Research*, vol. 49, no 4, p. 1001-1039.

Krishnan, Ranjani, Michelle Yetman, H. et Robert J. Yetman (2006). « Expense misreporting in nonprofit organizations », *The Accounting Review*, vol. 81, no 2, p. 399-420.

Leone, Andrew J. et R. Lawrence Van Horn (2005). « How do nonprofit hospitals manage earnings? », *Journal of Health Economics*, vol. 24, no 4, p. 815-837.

Leuz, Christian, Dhananjay Nanda et Peter D. Wysocki (2003). « Earnings management and investor protection: An international comparison », *Journal of Financial Economics*, vol. 69, no 3, p. 505-527.

Newton, Ashley N. (2015). « Executive compensation, organizational performance, and governance quality in the absence of owners », *Journal of Corporate Finance*, vol. 30, p. 195-222.

Parsons, Linda M. (2003). « Is accounting information from nonprofit organizations useful to donors? A review of charitable giving and value-relevance », *Journal of Accounting Literature*, vol. 22, p. 104-129.

Parsons, Linda M., Charlotte Pryor et Andrea Alston Roberts (2017). « Pressure to manage ratios and willingness to do so », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 46, no 4, p. 1-20.

Pfeffer, J. et G.R. Salancik (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*, New York, Harper & Row.

Roychowdhury, Sugata (2006). « Earnings management through real activities manipulation », *Journal of Accounting and Economics*, vol. 42, no 3, p. 335-370.

Scott, W. Richard (2014). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities*, 4^e éd., Los Angeles, SAGE.

Source OSBL (2013). *Impact du secteur*, Imagine Canada. Récupéré le 26 juillet 2018 de <http://sourceosbl.ca/recherche-et-impact/impact-du-secteur>

Tinkelman, Daniel (2009). « Unintended consequences of expense ratio guidelines: The avon breast cancer walks », *Journal of Accounting and Public Policy*, vol. 28, no 6, p. 485-494.

Vansant, Brian (2016). « Institutional pressures to provide social benefits and the earnings management behavior of nonprofits: Evidence from the U.S. Hospital industry », *Contemporary Accounting Research*, vol. 33, no 4, p. 1576-1600.

Verbruggen, Sandra et Johan Christiaens (2012). « Do non-profit organizations manage earnings toward zero profit and does governmental financing play a role? », *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, vol. 29, no 3, p. 205-217.

Vermeer, Thomas E., Christopher T. Edmonds et Sharad C. Asthana (2014). « Organizational form and accounting choice: Are nonprofit or for-profit managers more aggressive? », *The Accounting Review*, vol. 89, no 5, p. 1867-1893.

Watts, Ross L. et Jerold L. Zimmerman (1978). *Towards a positive theory of the determination of accounting standards*, vol. 53, Sarasota, American Accounting Association, coll. The accounting review, 112 p.

Wilkicki, Kathryn J. (2001). « The effects of not-for-profit hospital reported profits and charitable care on perceptions of tax-exempt status », *The Journal of the American Taxation Association*, vol. 23, no 2, p. 50-58.

Yetman, Michelle H. et Robert J. Yetman (2012). « The effects of governance on the accuracy of charitable expenses reported by nonprofit organizations », *Contemporary Accounting Research*, vol. 29, no 3, p. 738-767.

Tableaux et figure

Tableau 3.1 – Procédure d'échantillonnage

Critères de sélection de l'échantillon	Nombre d'œuvres de bienfaisance années de 2012 à 2015
Total des œuvres de bienfaisance années de 2012 à 2015 dans la base de données de l'ARC ^a	61 564
Moins :	
Valeurs aberrantes	9 563
Valeurs extrêmes	<u>15 722</u>
Total des œuvres de bienfaisance années de 2012 à 2015	<u>36 279</u>

^a Œuvres de bienfaisance exclues de ce total : œuvres religieuses, œuvres incluses dans la catégorie autres, œuvres utilisant la méthode de la comptabilité de caisse, œuvres ayant fusionné, et œuvres ayant des données financière insuffisantes pour le modèle modifié de Jones (1995).

Tableau 3.2 - Statistiques descriptives des caractéristiques des œuvres de bienfaisance

(En milliers de dollars)	Moyenne	Écart-type	Q1	Médiane	Q3
Total de l'actif	13 082	101 899	246	738	2 637
Total des produits	9 383	67 924	252	662	2 109
Excédent (insuffisance) des produits sur les charges divulgué dans les rapports financiers	197	2 775	-11	6	48

Tableau 3.3 – Statistiques descriptives des variables du modèle empirique

Variable	Moyenne	Écart-type	1^{er} quartile	Médian	3^e quartile
DA	0,022	0,079	-0,017	0,030	0,066
EADA	-0,002	0,111	-0,067	-0,012	0,058
GVDEPEND	0,442	0,358	0,041	0,437	0,797
ADM	0,141	0,166	0,033	0,096	0,185
PROG	1,165	8,199	0,174	0,627	1,474
EXCÉDENT _{t-1}	0,030	0,091	-0,016	0,014	0,065
Da _{t-1}	0,023	0,080	-0,018	0,031	0,068
ACTIFNETNEG	0,037	0,190	0,000	0,000	0,000
CROISSANCE	0,031	15,604	0,004	0,031	0,077
PRODUIT	13,582	1,882	12,440	13,404	14,562

L'échantillon est de 36 279 observations années de 2012 à 2015.
 Les définitions des variables sont présentées à l'annexe A.

Tableau 3.4 – Coefficients de corrélation de Pearson

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
(1) TA	1	,825**	-,441**	-,098**	-,397**	-,007	-,109**	,043**	-,024**	-,117**
(2) DA		1	-,572**	-,060**	-,503**	-,012*	-,140**	,040**	,092**	-,114**
(3) EBDA			1	,020**	,781**	-,002	,259**	,164**	-,064**	,110**
(4) GVDEPEND				1	-,002	,042**	,007	-,016**	-,051**	,318**
(5) EBDA*GVDEPEND					1	-,000	,242**	,117**	-,044**	,037**
(6) PSO						1	-,768**	,003	-,007	,023**
(7) EBDA*PSO							1	,028**	-,011*	,013*
(8) EXCEDENT _{t-1}								1	,027**	-,012*
(9) Da _{t-1}									1	-,107**
(10) PRODUIT										1

* p < 0.05; ** p < 0.01 (Bilatéral)

La variable PSO est mesurée à l'aide de la variable PROG.

Les définitions des variables sont présentées à l'annexe A.

Tableau 3.5 – Modèle empirique

$$DA_{it} = \alpha + B_1 EADA_{it} + B_2 GVDEPEND_{it} + B_3 EADA * GVDEPEND_{it} + B_4 PSO_{it} + B_5 EADA * PSO_{it} + \sum \delta_j \text{Années}_{it} + \sum \gamma_j \text{Contrôles}_{it} + \epsilon_{it}$$

Variable	Préd.	TOTAL	EADA>0	EADA<0
Constante		0,041***	0,087***	-0,003
EADA (H1)	-	-0,337***	-0,300***	-0,302***
GVDEPEND		-0,008***	0,003	-0,017***
EADA*GVDEPEND (H2)	-	-0,185***	-0,202***	-0,221***
PSO		0,000	-0,005***	0,000
EADA*PSO (H3)	+	0,002	0,031***	0,005
EXCEDENT _{t-1}		0,114***	0,148***	0,079***
Da _{t-1}		0,045***	0,062***	0,024***
PRODUIT		-0,002***	-0,005***	0,002***
n		36 279	16 096	20 183
R ² ajusté		35,93 %	19,38 %	17,74 %
F-Statistique		740	237	195

* $p < 0.10$; ** $p < 0.05$; *** $p < 0.01$ (Unilatéral pour les variables : EADA, EADA*GVDEPEND et EADA*PSO; bilatéral pour les autres variables du modèle).

La variable PSO est mesurée à l'aide de la variable PROG.

Les définitions des variables sont présentées à l'annexe A.

Conclusion

Cette thèse porte sur la gestion stratégique de l'information financière dans le secteur des œuvres de bienfaisance. Cette pratique consiste en une altération délibérée par la direction d'une partie de l'information financière divulguée dans les rapports financiers afin d'influencer la perception de la performance de l'œuvre et par le fait même, les décisions des parties prenantes. Cette gestion affaiblit la qualité et donc l'utilité décisionnelle de l'information financière publiée dans les rapports financiers des œuvres de bienfaisance.

Dans le secteur des œuvres de bienfaisance, la gestion stratégique est susceptible de conduire les parties prenantes incluant donateurs, régulateur, créanciers, conseil d'administration et bénéficiaires à prendre des décisions différentes de celles qu'elles auraient prises si une information financière neutre leur avait été communiquée. Des décisions importantes peuvent être donc impactées en matière de dons, de subventions, de respect des exigences réglementaires ainsi que d'évaluation de la performance de la direction.

Il est donc primordial d'approfondir notre connaissance de la gestion stratégique de l'information financière dans le secteur des œuvres de bienfaisance étant donné l'importance économique du secteur, des fonds publics et privés qui lui sont attribués et des avantages fiscaux qui lui sont accordés. Pour réaliser cet objectif, nous avons divisé notre thèse en trois chapitres dont chacun traite d'un aspect particulier et complémentaire de cette problématique.

Dans le premier chapitre, nous avons présenté un cadre conceptuel et opérationnel de la gestion stratégique de l'information financière propre au secteur des œuvres de bienfaisance. En mobilisant diverses théories, nous exposons des motivations incitant la direction des œuvres de bienfaisance à altérer l'information financière ainsi que des facteurs contextuels susceptibles d'influencer sa décision de recourir à cette gestion. Plus important, nous expliquons l'effet combiné des théories et donc des motivations et des facteurs contextuels qui en découlent sur le comportement de la direction face à l'altération du ratio des dépenses de programmes, de l'excédent de produits sur les charges

et de l'actif net non affecté. De plus, nous soulignons les stratégies et les techniques utilisées, les mécanismes de surveillance disponibles et les conséquences de la gestion stratégique de l'information financière. Nous croyons que le volet théorique de notre cadre aide les chercheurs à mieux identifier les hypothèses et les variables pertinentes de leurs futures recherches sur la gestion stratégique de l'information financière dans le secteur des œuvres de bienfaisance. Nous pensons aussi que notre cadre est un guide de référence permettant aux chercheurs, praticiens et étudiants de mieux comprendre, expliquer, identifier, évaluer et prédire cette gestion stratégique.

Dans le deuxième chapitre, nous étudions la gestion stratégique du ratio des dépenses de programmes, une importante mesure de performance pour les parties prenantes du secteur à but non lucratif. Nous enrichissons la littérature en démontrant pour la première fois que le désir de la direction d'améliorer sa réputation est un puissant incitatif conduisant à l'altération du ratio des dépenses de programmes. Notre étude montre que la direction se préoccupe de sa situation personnelle, peu importe le but lucratif ou non lucratif de l'organisation. Nous trouvons aussi que la direction préfère altérer le ratio en utilisant la stratégie du *real earnings management* à celle du *classification shifting* bien que cette première stratégie soit plus lourde de conséquences pour l'œuvre. Ce point renforce l'idée de la nécessité d'étudier la gestion stratégique de l'information financière dans le secteur des œuvres de bienfaisance. Cette gestion influence non seulement les décisions des parties prenantes, mais est susceptible de nuire aux activités de bienfaisance et donc éloigner l'œuvre de sa mission sociale. Également, nous notons que le nombre d'années d'expérience dans un poste de direction au sein d'un organisme de bienfaisance et le niveau de diplomation du directeur réduit la propension à gérer le ratio des dépenses de programmes. Ces résultats sont rassurants, car la propension de la direction à altérer le ratio s'estompe dans le temps en gagnant de l'expérience pertinente sur l'œuvre et le secteur. De plus, bien que cela nécessite une capacité de payer, il est possible pour les conseils d'administration d'exiger ces caractéristiques lors de l'embauche des membres de la direction pour réduire le risque d'altération de l'information financière.

Dans le troisième chapitre, nous nous penchons sur la gestion stratégique de l'excédent (insuffisance) des produits sur les charges par les œuvres de bienfaisance à l'aide des

accruals discrétionnaires. Une mesure de performance peu étudiée dans la littérature, bien que fort utile dans la prise de décision des utilisateurs des rapports financiers. Nous trouvons, de manière générale, que des œuvres de bienfaisance utilisent les *accruals* discrétionnaires pour réduire aussi bien l'excédent que l'insuffisance des produits sur les charges présentés dans les rapports financiers. Nos résultats renforcent la perception que l'œuvre de bienfaisance et la direction doivent assumer des coûts importants lorsque l'excédent ou l'insuffisance des produits sur les charges est jugé trop élevé par les parties prenantes. Nos résultats suggèrent également que les œuvres de bienfaisance ajustent l'intensité de la gestion stratégique de l'excédent (insuffisance) des produits sur les charges en fonction des coûts qu'elles anticipent. Dans le cas de dépendance aux subventions gouvernementales, les coûts de la perte de la source de revenus sont plus élevés, par conséquent, la réduction de l'excédent (insuffisance) des produits sur les charges est intensifiée. Dans le cas d'une bonne performance sociale organisationnelle en situation de surplus anticipé, les coûts de perdre des donateurs ou d'être sanctionné par le régulateur s'estompent, conséquemment, la réduction de l'excédent des produits sur les charges s'atténue. De ces faits, les parties prenantes doivent prendre conscience qu'il y a un risque que l'excédent (insuffisance) des produits sur les charges réel soit plus élevé que celui divulgué dans les rapports financiers et particulièrement dans les cas de dépendance aux subventions ou de piètre performance sociale.

