



Guide sur les fondations parallèles

Verónica Zúñiga-Salas et Johanne Turbide

Pôle IDEOS – HEC Montréal

Décembre 2017

Guide sur les fondations parallèles

Verónica Zúñiga-Salas et Johanne Turbide

Pôle IDEOS – HEC Montréal

Copyright © 2017. École des Hautes Études Commerciales (HEC), Montréal.

ISBN : 978-2-9817201-0-8

Tous droits réservés pour tous pays. Toute traduction ou toute reproduction sous quelque forme que ce soit est interdite.

Les textes publiés par le Pôle IDEOS n'engagent que la responsabilité de leurs auteurs.

Service de l'enseignement des sciences comptables, HEC Montréal

3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine, Montréal (Québec) Canada H3T 2A7

Table des matières

Avant-propos	4
Remerciements	4
Introduction	5
1. Avant de commencer les démarches	7
Cas : CaDo Permaculture	8
2. Avantages et inconvénients des fondations parallèles	9
Avantages	9
Faciliter les activités de collecte de fonds et la gestion des fonds.....	9
Assurer la pérennité de l'organisme opérant.....	10
Accumuler des surplus	11
Inconvénients	11
Doublement des tâches	11
Communication et coordination entre les deux organismes	11
Enjeux de pouvoir	12
Gestion des fonds	12
Ressources à investir.....	13
3. Risques possibles lors de la mise-en-œuvre d'une fondation parallèle	14
Apporter une solution inadéquate aux défis de financement	14
L'épuisement des dirigeants et l'émergence des conflits d'intérêts	14
Créer deux silos parallèles.....	14
Devenir dépendant de la fondation	15
4. Questions à se poser avant de se lancer dans la création d'une fondation parallèle	16
La Fondation parallèle est-elle nécessaire ?	16
Est-il prévu qu'il y ait un partage des ressources entre les deux organismes ?	16
Quel est le mode de gestion et de gouvernance à adopter ?	17
5. Quatre pratiques prometteuses.....	19
Se doter d'une entente claire entre les deux organismes	19
Se doter de mécanismes de coordination et de communication clairs	20
Se doter des mécanismes de vigie pour le CA	21
Bien définir le profil des bénévoles et des dirigeants à recruter.....	21
Annexe : Définitions et démythification.....	22
Œuvre de bienfaisance	22
Fondations privées et publiques	23
Organisme de bienfaisance enregistré	24

Organisme sans but lucratif (OSBL).....	25
Organismes de bienfaisance associés.....	26
Fondation parallèle.....	26
Fond de dotation.....	27
Contingent des versements.....	27
Donataire reconnu.....	27
Ressources.....	28

Avant-propos

Le présent guide a été rendu possible grâce au soutien financier de la Fondation Joseph-Armand-Bombardier.

Pour l'élaboration du guide, nous avons rencontré six des organismes communautaires ayant une fondation reliée ou des organismes qui réfléchissent à la possible création d'une telle entité. Parmi ceux-ci, il y a des cas où la gestion des deux organismes est réussie mais, il y a aussi des cas où les dirigeants des organismes ont dû faire face à plusieurs défis dans la gestion de ces deux entités.

Le guide s'adresse particulièrement aux administrateurs et gestionnaires des organismes ayant une fondation reliée ou à ceux qui veulent créer une telle fondation. Bonne réflexion !

Remerciements

Nous remercions particulièrement les gestionnaires qui ont gracieusement contribué à la réalisation de ce guide en nous racontant leur histoire.

Nous remercions aussi toutes celles et ceux qui ont permis la production de ce guide par leur collaboration, leur lecture critique et leurs commentaires constructifs. Ode Belzile, directrice des activités philanthropiques et Ginette Belley, coordonnatrice au transfert des savoirs de la Fondation Joseph-Armand-Bombardier ; Céline Muloin, présidente et directrice générale de la Fondation Tel-jeunes ; Daphné Mailloux-Rousseau, directrice générale de L'Ancre des Jeunes ; Laurence Beaugrand-Champagne, professionnelle de recherche et Marc Belleau, adjoint administratif du Pôle IDEOS – HEC Montréal.

Introduction

Dans un environnement financier turbulent, où les ressources financières sont de plus en plus difficiles à trouver et à pérenniser, on observe une volonté très grande de certains organismes de se doter d'un organisme lié (apparenté) dont la mission principale est la recherche de financement. Plusieurs membres de direction et des conseils d'administration d'organismes à but non lucratif (OBNL) se questionnent sur l'opportunité de créer une fondation parallèle à l'OBNL afin de scinder les activités de l'OBNL, de celles de la recherche de financement. Plusieurs avantages peuvent être perçus, par exemple, mettre en place deux structures bien distinctes qui permettent de recruter des membres de direction et du conseil d'administration en fonction de la mission à accomplir. D'autre part, certains éléments peuvent aussi être sources de mésententes, voire de conflits. Par exemple, une incompréhension des besoins de l'OBNL de la part de la fondation, qui résulte en un refus d'octroyer les sommes cumulées dans la fondation au bénéfice de l'OBNL.

Quels sont les avantages et les inconvénients pour un OBNL de se doter d'une fondation parallèle ? Quels sont les risques et les principales questions à se poser avant de se lancer dans la création de ce type de fondation ? Quelles sont les pratiques prometteuses ?

C'est à ces interrogations que ce document veut répondre. Pour ce faire, un travail d'enquête auprès d'OBNL aux prises avec ces questionnements a été effectué et les éléments suggérés dans ce guide sont une synthèse des propos recueillis par des dirigeants qui ont vécu de bonnes et de moins bonnes expériences en lien avec la gestion d'un OBNL et sa fondation parallèle.

Ce document jette les bases d'une réflexion sur les enjeux de diviser ou non le travail de collecte de fonds au sein d'une fondation parallèle à un OBNL opérant. Le terme « [fondation parallèle](#) » sera utilisé pour définir les [fondations publiques](#) créées par (et liée à) un organisme opérant.

La création des fondations parallèles est devenue une tendance courante depuis les années 1960, notamment chez les organismes de grande taille dans les milieux de la santé et de l'éducation. En effet, à cette époque, de nombreux hôpitaux et établissements d'enseignement postsecondaire ont créé des fondations pour gérer leurs campagnes de collecte de fonds ou leurs [fonds de dotation](#). Au cours des années 1990, cette tendance a connu une forte croissance quand des organismes de tous les milieux et de toutes tailles confondues ont commencé à mettre en place des fondations parallèles. Aujourd'hui, parmi les fondations publiques existantes, un grand nombre est lié à des [œuvres de bienfaisance](#)¹, soit des organismes à but non lucratif (OBNL) qui ont déjà le statut fiscal d'[organisme de bienfaisance enregistré](#). Il faut savoir que l'Agence du revenu du Canada (ARC) a déterminé trois types d'organismes de bienfaisance enregistré soit : les [œuvres de bienfaisance](#), les [fondations publiques](#) et les [fondations privées](#).

Le présent document comporte cinq sections. La première présente un tableau qui synthétise les principales caractéristiques des fondations publiques et des œuvres de bienfaisance. Des éléments complémentaires et plus détaillés sur la terminologie et les spécificités fiscales des différentes entités selon la désignation de l'Agence de revenu du Canada sont présentés en annexe. De plus, pour illustrer les propos, un cas fictif est présenté pour compléter la première section. Ce cas fait état des

¹ Imagine Canada et Ajah (2014). Cité par Fondations philanthropiques Canada, « Fondations au Canada ».

questionnements soulevés par les dirigeant(e)s d'OBNL interrogé(e)s. Chaque étape du cas renvoie à l'une des sections explicatives du guide soit les sections deux, trois, quatre et cinq.

La deuxième section résume les principaux avantages liés à la création d'une fondation parallèle, ainsi que les inconvénients de gérer deux organismes indépendants. La troisième section présente quelques risques liés à la mise en œuvre d'une fondation parallèle. La quatrième section propose des questions à se poser lorsque les dirigeants d'un organisme entreprennent un processus de réflexion quant à la création d'une fondation parallèle. Finalement, la cinquième section suggère quatre pratiques prometteuses pouvant aider à bâtir une relation harmonieuse et une gestion efficiente et efficace des deux organismes liés. En [annexe](#), des définitions plus élaborées de tous les concepts sont présentées.

1. Avant de commencer les démarches

Il faut savoir qu'une fondation publique peut uniquement verser des dons à d'autres donataires reconnus par l'ARC. Ainsi, un OBNL qui veut créer une fondation parallèle, doit être reconnu comme un organisme de bienfaisance enregistré (généralement au titre d'œuvre de bienfaisance) pour recevoir des dons d'une fondation publique. Donc, la première étape consiste d'abord à vérifier si l'OBNL est un organisme de bienfaisance enregistré auprès de l'ARC. Si tel est le cas, quels sont les avantages observés par les organismes qui se dotent de deux entités liées ?

Le tableau suivant présente les similitudes et les différences entre l'œuvre de bienfaisance (soit l'OBNL ou l'organisme opérant) et la fondation publique (soit la fondation parallèle) :

TABLEAU 1 : ŒUVRE DE BIENFAISANCE ET FONDATION PUBLIQUE

Caractéristiques	Œuvre de bienfaisance (statut de l'organisme opérant)	Fondation publique (statut de la fondation parallèle)	Similitude - Différence
Statut légal	Constituée en tant que société, que fiducie de bienfaisance ou en vertu d'un acte constitutif.	Constituée en personne morale ou fiducie	Différence
Fins	Ses fins ou objectifs relèvent uniquement de la bienfaisance	Ses fins ou objectifs relèvent uniquement de la bienfaisance	Similitude
Activités d'octroi de dons	Au moins 50 % de ses revenus doivent être dédiés à ses propres activités de bienfaisance, mais peut faire des dons à des donataires reconnus	Donne habituellement plus de 50 % de ses revenus annuels à d'autres donataires reconnus, mais peut aussi mener ses propres activités de bienfaisance	Différence
Lien entre les administrateurs	Plus de 50 % de ses dirigeants doivent être sans lien de dépendance entre eux	Plus de 50 % de ses dirigeants doivent être sans lien de dépendance entre eux	Similitude
Revenus	Reçoit habituellement son financement de plusieurs donateurs sans lien de dépendance entre eux	Reçoit habituellement son financement de plusieurs donateurs sans lien de dépendance entre eux	Similitude
Utilisation des revenus	Ses revenus ne peuvent être utilisés pour le bénéfice personnel de ses membres, de ses actionnaires ou de ses dirigeants	Ses revenus ne peuvent être utilisés pour le bénéfice personnel de ses membres, de ses actionnaires ou de ses dirigeants	Similitude
Contingent de versements	Si la valeur moyenne des biens qui n'ont pas été directement utilisés à des fins de bienfaisance ou d'administration au cours des 24 mois précédant le début de l'exercice dépasse 100 000 \$, le contingent des versements de l'œuvre de bienfaisance équivaut à 3,5 % de la valeur moyenne des biens	Si la valeur moyenne des biens qui n'ont pas été directement utilisés à des fins de bienfaisance ou d'administration au cours des 24 mois précédant le début de l'exercice dépasse 25 000 \$, le contingent des versements de la fondation équivaut à 3,5 % de la valeur moyenne des biens	Différence

Source : Agence du revenu du Canada, *Lexique des organismes de bienfaisance et dons*, <https://www.canada.ca/fr/agence-revenu/services/organismes-bienfaisance-dons/organismes-bienfaisance/lexique-organismes-bienfaisance-dons.html>

Cas : CaDo Permaculture

L'OBNL CaDo Permaculture fait la promotion de l'agriculture urbaine et de la permaculture. Il offre des formations aux municipalités et aux citoyens pour inciter le développement de toits verts et de jardins urbains. L'OBNL, qui existe depuis 4 ans, est un organisme de bienfaisance enregistré, au titre d'œuvre de bienfaisance. Il a connu des hauts et des bas en termes de financement. Camille et Dominic (d'où le nom de CaDo), le couple fondateur, ont donné plusieurs formations et reçu des subventions et quelques dons privés. À la demande de leurs principaux bailleurs de fonds, ils ont intégré à leur conseil d'administration (CA) des gens d'affaires et des experts en agriculture urbaine.

Lors de la dernière réunion du CA, une discussion animée s'est tenue sur la recherche de financement privé. Camille et Dominic ont clairement exprimé qu'ils ont beaucoup de difficulté à faire de la sollicitation, par manque de temps et d'habiletés. Ils ont l'impression de « quêter » pour leur entreprise. Selon Camille : « Le message ne passe pas, nous ne sauvons pas les enfants malades ! ». Certains membres du CA affirment aussi que leurs réseaux de contacts ne sont pas sensibles à la permaculture et qu'ils n'aiment pas solliciter... Une pause silencieuse est interrompue par Dominic qui propose d'analyser la possibilité de créer une fondation liée à CaDo Permaculture afin que l'on puisse scinder les activités courantes des activités de collecte de fonds. Le Président renchérit en mentionnant que les compétences requises pour siéger au CA d'un OBNL sont différentes de celles requises pour siéger au CA d'une fondation. ([Quelles sont les avantages de constituer une fondation parallèle ?, p. 9](#))

Camille est perplexe. « Nous avons déjà du mal à expliquer le concept et avons du mal à recruter des membres de CA, de même qu'à faire la gestion d'un seul organisme avec le peu de ressources que l'on a... Je me demande bien qui sera en mesure de faire mieux avec si peu. J'ai l'impression que nous allons avoir encore plus de travail avec deux CA et je ne vois pas avec quel argent nous pourrions embaucher une personne à la fondation ». ([Quelles sont les avantages et les inconvénients de constituer une fondation parallèle ?, p. 9](#))

Camille décide de rencontrer Anna, une amie de longue date, qui dirige depuis une quinzaine d'années un organisme de bienfaisance liée à une fondation parallèle. Lors de leur rencontre, Camille expose la situation de CaDo et lui mentionne ses craintes concernant la création d'une fondation pour faire la collecte de fonds. Après l'avoir écoutée un bon moment, Anna confirme : « Tes craintes sont bien fondées Camille, on n'imagine pas la complexité des situations et les embûches dans la gestion de deux organismes ». Anna lui raconte son expérience... ([Quelles sont les risques de constituer une fondation parallèle ?, p. 14](#))

Camille retourne à la maison en réfléchissant aux propos de son amie Anna mais aussi à toutes les situations complexes qu'elle a dû gérer lors des dernières années. Après une longue conversation avec Dominic, ils décident de fixer une rencontre avec le Président de CaDo. Camille insiste : « Nous devons approfondir notre réflexion avant de nous lancer ». Dominic accepte, mais ne comprend pas vraiment les craintes de Camille. Il conclut : « Si une fondation peut vraiment résoudre nos problèmes de financement, je pense qu'on peut assumer un peu plus de travail de gestion pour deux entités ! ». ([Quelques questions à se poser avant de se lancer dans la création d'une fondation parallèle, p. 16](#))

Lors de la rencontre avec le président du CA, ils réalisent que leurs avis sont partagés. Il semble y avoir autant d'avantages que d'inconvénients à créer une fondation parallèle. Le Président juge que cette discussion doit se faire avec tous les membres du CA : « Je propose de fixer une rencontre pendant laquelle nous allons prendre le temps d'analyser la proposition de créer une fondation. Je suggère aussi d'inviter Anna qui pourra nous expliquer quelles sont les pratiques qui ont été mises en place dans son organisme afin d'éviter ou pour résoudre les problèmes rencontrés ! ». ([Quatre pratiques prometteuses pour faciliter la gestion de deux organismes liés, p. 19](#))

2. Avantages et inconvénients des fondations parallèles

Avantages

Faciliter les activités de collecte de fonds et la gestion des fonds

Le milieu de la philanthropie s'est professionnalisé au Canada au cours la dernière décennie². Cette professionnalisation passe par le développement de connaissances spécialisées sur les mécanismes de collecte de fonds, les motivations des donateurs et leurs attentes en termes de reddition de comptes et de mesure d'impact des dons. De plus, dans un contexte d'austérité où les ressources issues de subventions sont de plus en plus rares, les organismes sont encouragés à développer davantage la collecte de fonds auprès de donateurs privés.

Face à cette nouvelle réalité, les organismes de bienfaisance sont à la recherche de moyens pour avoir accès ces connaissances. Le recrutement de personnes provenant du milieu des affaires, le recrutement de spécialistes en philanthropie ou encore la création d'une fondation parallèle sont quelques-uns des moyens mis en place par les organismes pour s'adapter à ces changements dans le milieu de la philanthropie.

Ainsi, l'une des raisons fondamentales qui mène plusieurs organismes à créer une fondation parallèle est le désir de se doter d'un moyen pour répondre au **besoin de concentrer les activités de collecte de fonds** dans un organisme spécialisé³. Le but de cette fondation, et de son conseil d'administration, est de faire la collecte de fonds pour financer les activités de bienfaisance de l'organisme opérant. La création d'une fondation parallèle peut aussi répondre à un **besoin de mieux positionner les activités de collecte de fonds** vis-à-vis certains donateurs. Par exemple, lorsqu'il s'agit de se lancer dans une campagne de financement, le fait que cette campagne soit menée par une fondation peut permettre de rendre plus clair l'objectif de financement auprès de donateurs potentiels. Cependant, les organismes peuvent aussi engager des firmes spécialisées en gestion philanthropique pour gérer leurs campagnes de financement sans devoir créer une fondation pour autant.

Avec la création d'une fondation, l'organisme opérant pourrait décider de **recruter principalement les personnes impliquées dans les réseaux d'affaires ou ayant des connaissances sur la collecte de fonds** pour siéger au CA de la fondation. Aussi, le CA de l'organisme opérant pourrait être composé principalement par des membres possédant une expertise reliée à la mission. Ainsi, les discussions reliées au financement ont une place plus importante dans les réunions du CA de la fondation et les discussions sur les opérations et les activités de bienfaisance occupent une plus grande place dans les discussions du CA de l'organisme opérant.

L'organisme opérant pourrait aussi décider de déléguer à la fondation le recrutement des professionnels en philanthropie pour mettre en place les activités de collecte de fonds, répondre aux demandes plus structurées de financement et faire un suivi rigoureux de l'utilisation des dons. Dans certains cas, des organismes qui recueillent un montant significatif de fonds du secteur privé décident aussi de créer une fondation parallèle dans l'**objectif d'avoir une gestion plus efficace de ces fonds**. Ainsi, ils séparent la gestion des revenus autonomes et des subventions gouvernementales (dans l'organisme opérant) de la

² Selon McManus (2009), en 1995, 214 professionnels en philanthropie canadiens étaient inscrits à l'AFP Association de professionnels en Philanthropie), tandis qu'en 2009 ce nombre avait cru exponentiellement à 3197 professionnels. Voir Murray (2009), page 252.

³ CASE (2014).

gestion des revenus du financement privé (dans la fondation). La création d'une fondation parallèle peut aussi permettre de **formaliser la séparation entre les fonds d'opération et les fonds réservés**.

Finalement, les fondations peuvent **offrir une plus grande flexibilité quant à la gestion des placements et des fonds de dotation**, s'il y a lieu. En effet, il se peut que les œuvres de bienfaisance aient certaines restrictions des bailleurs de fonds publics pour la gestion de leurs placements. Elles peuvent être contraintes de placer leurs sommes d'argent dans des produits financiers à faible risque, ce qui génère habituellement moins de rendement. Les fondations ont généralement moins de contraintes quant aux politiques de placements et peuvent générer un rendement plus élevé et soutenu.

Assurer la pérennité de l'organisme opérant

L'une des plus grandes préoccupations au sein d'un organisme de bienfaisance est sa pérennité. En effet, les organismes mènent rarement des activités commerciales car elles ne sont pas toujours compatibles avec leurs fins de bienfaisance. De plus, quand ils génèrent des revenus autonomes, ceux-ci sont généralement insuffisants pour répondre aux besoins de l'organisme et de ses bénéficiaires. Donc, pour réaliser leur mission, ces organismes bénéficient souvent des subventions des différents paliers gouvernementaux.

Cependant, qu'il s'agisse des revenus issus de la collecte de fonds privés ou des subventions gouvernementales, ces revenus ne sont pas une source pérenne de financement. L'une des raisons qui incite certains OBNL à créer une fondation parallèle est que cette fondation **assure un capital à long terme pour la pérennité de l'organisme opérant**. Ainsi, la fondation est fortement encouragée à créer un fond réservé ou un **fond de dotation** qui pourrait assurer la survie de l'organisme opérant en cas de besoin.

Il importe de préciser que les OBNL, qui sont ou non des organismes de bienfaisance enregistrés, peuvent dédier un certain montant à un fond réservé à la pérennité de leur organisation. Toutefois, les œuvres de bienfaisance et autres OBNL sont tenus de dédier la majorité de leurs revenus de toute provenance (collecte de fonds privés, vente de services ou produits et subventions, etc.) à la réalisation de leurs activités. Il n'existe pas de normes précises sur la taille du fond réservé à la pérennité d'un organisme de bienfaisance qui est « acceptable » par les bailleurs de fonds. Cependant, notre enquête révèle qu'en pratique, les bailleurs de fonds suggèrent que ce fond représente une réserve de quelques mois d'opérations. Finalement, il importe de rappeler que l'accumulation de surplus doit être dédiée à la réalisation des objets pour lesquels l'OBNL est constitué.

Ainsi, bien que les fondations publiques peuvent donner jusqu'à 50 % de leurs revenus annuels à d'autres donateurs reconnus, en termes de dons, elles sont uniquement contraintes de respecter leur **contingent des versements**. Cela veut dire qu'elles peuvent dédier un pourcentage plus important de leurs revenus annuels à un fond réservé à la survie de l'organisme opérant.

Créer une fondation parallèle permet donc à l'organisme opérant de se doter d'un fond important réservé à sa pérennité et ainsi de réduire les risques de ralentissement ou d'arrêt des activités causés par un manque de ressources financières. De plus, la fondation peut aussi être un important allié pour assurer une vision à long terme à l'organisme opérant. En effet, les ressources de la fondation peuvent générer un sentiment de stabilité et d'assurance à l'équipe de l'organisme qui se trouve, dans certains cas, trop dépendante des ressources financières à court terme.

Accumuler des surplus

Pour certains organismes, la création d'une fondation parallèle permet une **meilleure gestion des surplus récoltés**, par exemple, lors d'une campagne de financement fructueuse. Selon les propos recueillis lors de notre enquête, il arrive que les bailleurs de fonds soient inconfortables avec un montant élevé de surplus accumulés même si ceux-ci sont réservés à une fin spécifique. Par exemple, certaines normes de programmes de subventions sanctionnent des OBNL opérants si les surplus sont au-dessus d'un certain seuil. En créant une fondation publique qui récolte les dons privés lors de campagnes de financement, l'OBNL peut prendre le temps de bien planifier l'utilisation des sommes récoltées sans subir la pression d'une coupure de subvention pour ses activités récurrentes. Ainsi, une réflexion stratégique peut être effectuée et les sommes accumulées seront possiblement utilisées plus stratégiquement.

Tel que mentionné précédemment, il n'existe pas de normes établies parmi les bailleurs de fonds publics ou privés quant aux limites de surplus cumulés dans les états financiers des organismes de bienfaisance enregistrés. Cependant, notre enquête révèle que, pour certains bailleurs de fonds ou donateurs, cela peut signifier que l'OBNL opérant ne déploie pas suffisamment de ressources pour la réalisation de ses activités. L'OBNL pourrait donc être jugé « non performant » ou encore suffisamment autonome financièrement. Dans un contexte où les bailleurs de fonds et donateurs ont beaucoup de demandes de financement, le fait de cumuler des surplus dans l'OBNL opérant peut inciter les apporteurs de ressources financières à investir où les besoins financiers sont plus pressants.

Inconvénients

Malgré les avantages identifiés dans la création d'une fondation parallèle, créer une personne morale indépendante peut aussi comporter des inconvénients et susciter des défis, en voici quelques-uns.

Doublement des tâches

L'un des principaux inconvénients pouvant découler de la création d'une fondation parallèle est que **certaines tâches peuvent être doublées, notamment celles reliées à la gouvernance**. En effet, étant donné qu'il s'agit de deux personnes morales selon la loi, il faut constituer deux conseils d'administration qui agiront chacun de façon indépendante. Le résultat est que la préparation des réunions, la rédaction des procès-verbaux, l'organisation des assemblées générales, le recrutement des membres du CA et l'élaboration des budgets et états financiers doivent être effectués deux fois. Certains frais se dupliquent également, comme la comptabilité et la validation des états financiers par une firme externe des deux entités.

Dans les cas où les deux organismes partagent une même direction générale, un ajout de tâches supplémentaires peut aussi signifier un défi quotidien difficile à relever et éloigner la direction générale de la réalisation de la mission de l'OBNL.

Communication et coordination entre les deux organismes

Garder de saines relations entre les deux organismes est un **défi qui demande une veille constante**, tant pour les entités partageant la même direction que pour celles ayant deux directions générales. Les personnes interrogées ont été unanimes sur ce point, malgré le fait que les deux organismes partagent une même cause : leurs objectifs opérationnels, leurs mécanismes internes de gestion et leurs priorités en ce qui concerne la gestion quotidienne peuvent être divergents. Une saine communication permettant

de garder une vision commune et une relation harmonieuse, peut représenter un défi important dans certains cas.

Un avantage qui peut se transformer en un **défi est le partage de ressources**, notamment lorsqu'il s'agit des ressources humaines. Généralement, les professionnels en communication ou en comptabilité font partie de ceux qui travaillent pour les deux organismes. Dans ces cas, et principalement quand il y a deux directions générales indépendantes, les mécanismes de communication et de coordination efficaces entre les deux directions sont essentiels. Cela permet d'éviter la surcharge de travail des employés et les incohérences entre les objectifs et les priorités de chaque organisme.

La communication et la coordination sont aussi fortement dépendantes des personnes et de leurs affinités. Il ne faut pas sous-estimer que lorsqu'il y a des changements de personnes dans les fonctions qui sont reliées, tout le travail de communication et de coordination est à recommencer.

Enjeux de pouvoir

L'utilisation des fonds recueillis par la fondation peut devenir un enjeu important, voir même un élément de discordance entre la fondation et l'organisme opérant. En effet, bien que l'OBNL opérant crée la fondation pour recueillir des fonds qui serviront à financer ses activités, la fondation est une entité autonome et l'OBNL opérant n'a pas de droit d'ingérence dans la gestion de la fondation. Les organismes qui ont participé à l'enquête ont vécu des situations qui ont causé beaucoup d'ennuis, de pertes de temps et des coûts supplémentaires. Entre autres exemples, il est arrivé que les membres du CA de la fondation ne soient pas en accord avec les choix de l'organisme opérant quant à l'utilisation des fonds recueillis par la fondation; que l'organisme opérant soit insatisfait de la capacité de la fondation à recueillir des fonds; ou qu'il y ait des divergences sur les fins pour lesquelles les organisations liées veulent créer des fonds réservés.

Comment prendre une décision quand un organisme n'a pas le contrôle sur l'autre ? Qui doit décider quels projets seront financés : l'organisme qui est le spécialiste de la cause ou la fondation qui ramasse les fonds ? Et si les membres du CA de la fondation considèrent que les activités de l'organisme sont en train de dévier de la mission, ont-ils le droit de choisir quelles sont les activités que la fondation souhaite ou non financer ?

L'analyse des propos recueillis permet d'avancer que : devoir partager une partie de la prise de décision avec un autre organisme est peut-être l'inconvénient le plus important de la création d'une fondation parallèle. Ce partage de prise de décisions peut être à la base de plusieurs conflits dans les relations entre deux organismes liés. Pour cela, il importe d'établir une entente écrite ou des mécanismes pour définir les champs d'action de chacun des organismes et la façon de partager les pouvoirs, et pour s'assurer que la mission, les fins et les objectifs ne divergent pas en cours de route.

Lors des entrevues, il a été souligné que le grand défi d'une organisation ayant une fondation parallèle est de réussir à travailler de façon transversale en évitant la création de deux silos parallèles qui ne communiquent pas. En effet, certains cas vécus par les dirigeants interviewés démontrent que lorsque deux équipes indépendantes, ou ses dirigeants, n'arrivent pas à avoir une saine communication ni à prendre de décisions concertées, des conflits peuvent émerger et un éloignement important entre les deux organisations peut s'installer.

Gestion des fonds

Il peut y avoir d'autres inconvénients liés aux règles de gestion des fonds établies par l'ARC. Par exemple, il y a une **limite au pourcentage annuel de fonds qu'une œuvre de bienfaisance peut transférer** à une

fondation, sauf si ces deux organismes sont des [organismes de bienfaisance associés](#) au sens de l'ARC. Ainsi, une œuvre de bienfaisance qui a des fonds réservés importants et qui crée une fondation parallèle pour transférer et gérer ces fonds peut transférer uniquement un certain pourcentage de ces fonds. Elle doit respecter la limite annuelle de 50 % des revenus qui doivent être dédiés à ses activités de bienfaisance.

Les fondations parallèles doivent aussi respecter le pourcentage de [contingent des versements](#) selon les biens non utilisés à des fins de bienfaisance ou d'administration. Donc, si l'objectif d'un organisme opérant en créant une fondation parallèle est principalement de se doter d'un fonds de réserve il faut alors que la fondation verse, en dons, au moins le pourcentage du contingent des versements à l'organisme lié ou à d'autres donataires reconnus.

Ressources à investir

Il y a aussi des ressources à investir dans la création d'une fondation parallèle, ce qui représente un autre inconvénient. La réflexion qui mène à la création d'une fondation peut prendre du temps et, en conséquence, nécessiter des ressources en temps et en argent. La direction générale et les membres du CA impliqués dans cette réflexion devront analyser la situation, discuter des différentes options et prendre une décision. De plus, il sera important de se renseigner sur les démarches à entreprendre pour créer une fondation, remplir les formulaires et en faire le suivi. Ainsi, le temps à y consacrer est non négligeable et des ressources financières, pour avoir, par exemple, l'avis d'un expert (légal, comptable, etc.) peuvent s'avérer nécessaires. Enfin, une fois la fondation créée, il est aussi possible que le recrutement d'une ou plusieurs personnes s'impose afin de s'occuper des tâches de la fondation ou d'aménager les locaux de l'organisme pour accueillir les individus et les biens de la fondation.

Le tableau 3 montre un résumé des avantages et inconvénients présentés précédemment :

TABLEAU 1: AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DES FONDATIONS PARALLÈLES

Avantages ou bénéfiques	Inconvénients ou défis
Faciliter et mieux positionner les activités de collecte de fonds	Dupliquer la charge de travail en raison de la gestion de deux organismes indépendants
Recruter des experts en philanthropie	Partager la prise de décision et faire face aux enjeux de pouvoir
Mieux répondre aux attentes des donateurs	Assurer des relations harmonieuses, une saine communication et des mécanismes de coordination entre les deux organismes
Se doter d'un CA composé de personnes issues du milieu des affaires ou ayant un vaste réseau de contacts	Gérer le partage de ressources et de locaux entre les deux organismes
Créer des fonds de réserve considérables pour assurer la pérennité de l'organisme	Difficulté d'assurer une vision commune, une mission et des objectifs communs
Séparer la gestion des fonds publics de la gestion de fonds privés et des fonds réservés	Gérer la limite de fonds que l'œuvre de bienfaisance peut transférer à la fondation et le contingent des versements de la fondation
Accumuler des surplus pour certains projets	Investir du temps et des ressources financières

Source : Adapté de McManus (2009), voir Murray (2009).

3. Risques possibles lors de la mise-en-œuvre d'une fondation parallèle

S'il y a des avantages et des inconvénients dans la création d'une fondation parallèle, il y a aussi des risques de mise-en-œuvre lorsque l'organisme opérant choisit de mettre en place une fondation parallèle. Voici ce qui a été documenté dans la littérature et recueilli lors de nos entretiens.

Apporter une solution inadéquate aux défis de financement

Le premier risque pour l'organisme opérant est de créer une fondation pour de mauvaises raisons. Par exemple, un organisme avec des besoins considérables en termes de financement crée une fondation parallèle dans l'espoir que cela lui permettra de résoudre ses problèmes de collecte de fonds. Cependant, créer une fondation ne permet pas d'augmenter systématiquement les résultats des collectes de fonds. Il peut y avoir de multiples raisons pour lesquelles un organisme a des difficultés à recueillir des fonds : elles peuvent être reliées à la cause elle-même ou à une mauvaise compréhension du rôle attendu des membres du CA de la fondation parallèle. Créer une fondation dans ces conditions risque d'augmenter le travail de la direction générale de l'organisme sans vraiment augmenter la récolte de fonds privés. Lorsque c'est le cas, il vaut peut-être mieux se demander comment améliorer la collecte de fonds au sein de l'organisme lui-même avant de se lancer dans la création d'une fondation parallèle.

Par exemple, un organisme qui a un bassin de bénéficiaires assez restreint, qui a mené peu d'activités de collecte de fonds et dont le CA n'a pas encore acquis de compétences en philanthropie, gagnerait à trouver d'abord d'autres solutions à ses défis de financement. Plutôt que de se lancer trop rapidement dans la création d'une fondation parallèle, il pourrait, par exemple, engager une firme spécialisée en gestion philanthropique ou recruter un professionnel en philanthropie au sein de l'équipe ou pour siéger au CA.

L'épuisement des dirigeants et l'émergence des conflits d'intérêts

La création d'une fondation parallèle peut aussi entraîner le risque d'épuisement des dirigeants qui doivent effectuer les tâches en double dans le cas d'une seule direction générale pour deux organismes. Dans de nombreux cas, l'objectif de conserver une saine communication et un certain contrôle sur les deux organismes se fait soit grâce au partage de la direction générale, soit par le partage de certains membres du CA, soit en utilisant les deux mécanismes. Dans les deux cas, que ce soit le partage de la direction générale ou celui de membres du CA, la gestion de deux organismes à la fois augmente sans contredit la charge de travail.

En effet, dans le premier cas, la direction générale devra gérer deux organismes : préparer les réunions, les assemblées générales et les budgets pour deux CA indépendants. Dans le deuxième cas, si certains membres du CA de l'organisme opérant décident de siéger aussi au CA de la fondation, ils devront doubler le nombre de réunions, car les réunions et les assemblées générales doivent être indépendantes l'une de l'autre. Il y a donc un risque d'épuisement de la direction générale et des membres du CA ainsi que l'éventuelle apparence de conflits d'intérêts, s'il y a des divergences dans les décisions des deux organismes.

Créer deux silos parallèles

Pour éviter la surcharge de travail ou pour aller chercher des compétences spécifiques en philanthropie, il se peut que l'organisme opérant décide d'engager une personne pour assumer la direction générale de la fondation. Ce mode de gestion à deux directions générales peut permettre une gestion plus efficace

des deux organismes, mais il peut aussi entraîner le risque que les deux organismes soient gérés d'une façon si indépendante qu'ils deviennent des silos parallèles. C'est-à-dire que chacun mènerait ses activités avec peu d'intégration dans les opérations et peu de communication entre les deux organismes. Cela peut entraîner une sous-optimisation des ressources dans un contexte où les ressources sont déjà rares. Il y a aussi un risque de perte de contrôle de l'organisme opérant sur les activités de la fondation et donc, sur l'utilisation des fonds ramassés. De la même manière, l'émergence de deux silos parallèles représente un risque pour la fondation car elle a besoin des spécialistes de l'organisme opérant pour préparer ses demandes de financement avec un contenu pertinent et adapté.

La gestion de deux silos parallèles peut amener des conflits internes considérables, tels que deux directions générales qui ne communiquent pas et qui suivent des objectifs divergents, ou encore des ressources humaines qui ne savent plus à qui ils doivent rendre des comptes de façon prioritaire ou qui sont épuisées. Des conflits entre les membres du CA des deux organismes peuvent également survenir.

Devenir dépendant de la fondation

La création d'une fondation parallèle peut aussi générer une certaine dépendance de la part de l'organisme opérant. En effet, étant donné que la mission des organismes de bienfaisance n'est pas la réalisation de profits, ces organismes dépendent généralement de leurs bailleurs de fonds, tels que les subventions gouvernementales pour plusieurs organismes. Les activités de collecte de fonds et la création d'une fondation parallèle peuvent être des actions visant à réduire cette dépendance. Par contre, si le financement privé relève uniquement de la fondation, l'organisme opérant devient d'une certaine façon dépendant lui aussi de la fondation puisque la réalisation de ses activités dépend de l'accès aux ressources financières de la fondation. Dans la plupart des cas, cela ne devrait pas poser de problèmes à l'organisme, car la mission de la fondation est de ramasser des fonds pour financer les activités de l'organisme. Mais, il s'agit d'un risque s'il y a des conflits entre l'organisme opérant et sa fondation. Il se peut que les dirigeants de la fondation ne soient pas d'accord avec les priorités définies par l'organisme opérant et qu'ils décident de ne pas financer les projets soumis. Il se pourrait aussi, par exemple, que l'organisme opérant ne soit pas d'accord avec le type d'activités de collecte de fonds organisés par la fondation.

Ce genre de situations est difficile à gérer d'autant plus qu'aucun des deux organismes n'a de droit d'ingérence dans la gestion de l'autre organisme. La création d'une fondation parallèle entraîne donc le risque pour l'organisme opérant de devenir dépendant d'un autre organisme et d'un autre CA, et cela vaut principalement, mais pas exclusivement, pour les organismes qui financent leurs activités majoritairement avec des fonds privés.

Il faut souligner ici l'importance des relations humaines dans la réussite ou l'échec de la mise en place d'une fondation parallèle. En effet, lors de nos entretiens il a été mentionné à quelques reprises que malgré les intentions positives de départ, de multiples défis dans les relations entre les dirigeants et les membres des conseils d'administration des deux organismes ont émergé. Il faut prendre en compte qu'il n'y a pas de garanties au fonctionnement harmonieux des relations entre les deux organismes, car un changement de direction ou de présidence du CA pourrait entraîner des situations conflictuelles.

4. Questions à se poser avant de se lancer dans la création d'une fondation parallèle

La réflexion autour de la création d'une fondation parallèle n'est pas anodine, cela demande du temps de la part de la direction générale et des membres du conseil d'administration. Il se peut que cette réflexion demande aussi des références externes, soit l'avis d'un expert ou des discussions avec des OBNL qui ont vécu une situation similaire.

Dissoudre une fondation, si l'on réalise ultérieurement qu'elle n'était pas essentielle, qu'elle n'a pas résolu les problèmes de financement ou encore qu'elle a amené d'autres problèmes plus complexes, est aussi une démarche qui demande du temps et des ressources.

Pour ces raisons, il y a plusieurs questions à se poser avant de se lancer dans la mise en place d'une fondation parallèle. En voici quelques-unes :

La Fondation parallèle est-elle nécessaire ?

Pour amorcer la réflexion sur la création d'une fondation parallèle, il faut commencer par se demander quels sont les besoins auxquels la fondation répondrait. Est-il nécessaire d'augmenter le financement privé ? Doit-on placer le surplus cumulé dans un fond réservé ? Est-il approprié de professionnaliser la collecte de fonds ? Est-il possible d'avoir accès à des membres de CA qui seront en mesure d'augmenter le financement ?

D'abord et avant tout, il est important de s'assurer que ces besoins ne peuvent pas être pourvus au sein de l'organisme opérant. Si la meilleure option est la création d'une fondation parallèle, il importe de se renseigner sur les avantages et inconvénients de cette démarche. Pour cela, en plus de ce guide, consultez le site internet de l'[ARC](#) et demandez l'avis à des dirigeants d'organismes ayant déjà effectué ce processus.

Si l'organisme opérant est enregistré auprès de l'ARC, comme organisme de bienfaisance enregistré, il importe de conserver ce statut, même avec la mise en place de la fondation parallèle. En effet, les fondations parallèles peuvent uniquement verser des dons à d'autres donataires reconnus par l'ARC. Si l'organisme opérant n'est pas enregistré auprès de l'ARC, il faudrait d'abord présenter une demande d'enregistrement, avant de commencer les démarches pour la création d'une fondation parallèle.

Si, exceptionnellement, l'organisme opérant est une fondation publique ou privée et que l'on veut créer une OBNL pour gérer les activités de bienfaisance (en laissant ainsi la fondation uniquement pour la collecte de fonds), il faudra se rappeler qu'afin d'être en mesure de verser des dons à ce nouvel organisme, il doit être enregistré auprès de l'ARC. Si cet enregistrement s'avère difficile, d'autres options seraient également possibles, comme la délégation des activités de bienfaisance à un organisme de bienfaisance enregistré ciblant une cause identique ou similaire (au lieu d'en créer un nouveau).

Est-il prévu qu'il y ait un partage des ressources entre les deux organismes ?

La réflexion autour du partage de ressources est essentielle, car elle a un lien direct avec la décision sur le mode de gestion à privilégier. Au moment de créer une fondation parallèle, et étant donné que l'objectif de cette fondation est d'appuyer l'organisme opérant, on peut penser que le partage de ressources entre

les deux est un mécanisme naturel. Cependant, il faut se questionner sur les défis que ce partage impose. Quelles ressources seront partagées ? Est-ce un mode de gestion avec une seule direction générale pour les deux organismes ou avec deux directions générales ? Comment seront partagées et gérées ces ressources ? S'il s'agit de ressources humaines, est-ce que le partage est envisageable en prenant en compte la charge de travail et les compétences des employés déjà en place ?

Il y a de nombreux défis au partage de ressources, notamment lorsqu'il s'agit de ressources humaines. Si le mode de gestion choisi est celui de deux directions générales, il faut bien clarifier l'entente entre les employés des deux organismes. Par exemple, quels sont les objectifs prioritaires à accomplir, ou encore combien d'heures de travail il faudrait dédier à chaque organisme. Les deux directions générales doivent avoir une très bonne communication entre elles, ainsi qu'une bonne gestion du plan de travail, des besoins et des objectifs à accomplir par chacun des employés partagés afin de ne pas les surcharger. Il se peut que certains employés aient des préférences pour l'une ou l'autre de deux directions générales. Pour cette raison, les deux directions générales, mais aussi les membres du CA, doivent être vigilants face aux possibles conflits internes que ce partage d'employé pourrait générer.

Dans certains cas, pour faire des économies ou pour s'assurer que la personne qui porte la mission de l'organisme opérant soit à la direction de la fondation, il se peut que le CA décide de partager la direction générale entre les deux organismes. Pour cela, les CA des deux organismes doivent s'assurer d'abord que cette personne a les compétences pour réaliser la mission des deux organismes à la fois. Bien que les deux organismes partagent la même cause, leurs objectifs et leurs moyens sont différents et ils requièrent des compétences spécifiques. Le partage d'une même direction générale peut aussi entraîner des risques tels que la concentration du pouvoir et de la prise de décision par une seule personne, ou encore le risque d'épuisement ou d'apparence de conflits d'intérêts. De plus, cette personne devient vite essentielle aux deux organismes ce qui pose d'importants défis à sa succession.

Quel est le mode de gestion et de gouvernance à adopter ?

Dans le processus de réflexion autour de la création d'une fondation parallèle, il faut aussi se questionner sur le mode de gestion qui assure des rapports harmonieux entre les deux organismes. Comment garder une saine communication entre les deux organismes et éviter les divergences ? Qui va gérer la fondation ? Faut-il engager une direction générale ? Dans ce cas, comment établir le partage des pouvoirs et la prise de décision ? Y-aura-t-il des membres du CA qui siégeront aux deux CA ou les CA seront-ils complètement indépendants ? Quel mode de gouvernance adopter pour la fondation et quelles adaptations devrait mettre en place l'organisme ?

Il est important de réfléchir aux différentes possibilités de modes de gouvernance et de gestion des deux organismes avant de décider d'entreprendre la démarche de création d'une fondation parallèle. En ce qui concerne les modes de gestion, deux pratiques dominent : 1) le partage de la direction générale entre les deux organismes et 2) la présence d'une direction générale par organisme.

Le tableau suivant montre les avantages et inconvénients de chacun de ces deux modes de gestion :

TABLEAU 2: MODES DE GESTION

Mode	Avantages	Inconvénients
1 DG partagé	Facilite les processus de prise de décision	Génère une concentration de prise de décision et du pouvoir dans une seule personne, car il y aurait une seule source d'information pour les deux CA
	Permet une meilleure intégration des activités, de ressources et de connaissances	Risque accru d'épuisement de la direction générale qui gère deux organismes et répond à deux CA
	Moins de risque de conflits entre les deux organismes	Risque accru de conflits d'intérêts, car la direction générale doit répondre à deux CA différents
	Moins de risque de conflits internes, car le personnel répond à un seul dirigeant	Risque accru de crises lors de la succession de la direction générale car cette personne devient difficilement remplaçable
	Facilite la communication et la coordination entre les deux organismes	Risque d'éloignement de la direction générale de la mission de l'un des deux organismes
2 DG	La prise de décision et le pouvoir sont partagés entre deux personnes	La prise de décision est complexe, elle demande plus de concertation ce qui est un défi notamment lorsque l'un des DG est le fondateur de l'organisme opérant
	Accès à différentes expertises et différents points de vue	Risque accru de divergence entre les missions ou les objectifs de deux organismes
	Les tâches peuvent être partagées, il y a moins de risque d'épuisement de la DG	Risque accru de conflits internes, car les ressources humaines répondent à deux dirigeants
	Moins de risques d'épuisement des dirigeants	Risque accru de la création de silos si les deux organismes sont gérés de façon trop indépendante
	La succession de l'un de dirigeants à moins d'impact sur la gestion courante des deux organismes	Il peut y avoir un moindre partage d'information entre les deux organismes ; plus grand défi de communication et de coordination

En résumé, la grande force du premier mode de gestion (une seule DG) est de conserver une meilleure intégration des activités des deux organismes et une vision commune, ainsi que la réduction des risques de conflits internes lorsqu'il y a, par exemple, un partage des ressources humaines. La plus grande faiblesse de ce mode de gestion est de concentrer le pouvoir et la prise de décision chez une seule personne, ce qui met les deux organismes dans une situation de précarité lorsque la direction générale doit être remplacée. En ce qui concerne le deuxième mode de gestion impliquant 2 directions générales, sa plus grande force est le partage du pouvoir et de la prise de décision, ainsi que la charge de travail distribuée entre les deux personnes. Sa plus grande faiblesse est le risque accru de faire face à des conflits internes lorsque les deux DG ne communiquent pas efficacement ou encore si deux silos parallèles émergent, si les deux organismes ne collaborent pas.

Il y a d'autres modes de gestion possibles, par exemple engager une personne pour coordonner les activités de la fondation et qui relèverait de la direction générale de l'organisme opérant. Bien que ce mode de gestion élimine le conflit potentiel entre deux directions générales, il est encore possible que subsistent des mésententes entre les deux CA.

Ceci étant, aucun mode de gestion n'est meilleur qu'un autre. Ce qui est important c'est de bien analyser quel sont les forces, les faiblesses, les risques et les enjeux des modes de gestion qui s'adaptent le mieux à la culture organisationnelle de l'organisme opérant, à sa mission et aux dirigeants déjà en place. Une

fois le mode de gestion choisi, les CA des deux organismes doivent veiller à ce qu'il réponde au fil des années aux besoins organisationnels, ou faire les changements nécessaires si des conflits se pointent à l'horizon.

Par ailleurs, il faut aussi se questionner sur les modes de gouvernance qui pourraient être mis en place dans la fondation parallèle et aux mécanismes de communication et de coordination entre les deux organisations. Il se peut, par exemple, que pour assurer la bonne communication entre les organismes, le CA de l'organisme opérant décide de partager certains membres entre les deux organismes, ou encore que l'ensemble du CA de l'organisme opérant siège au CA de la fondation. Cependant, ce modèle implique un risque important d'épuisement des membres du CA et de conflits d'intérêts. D'un autre côté, il se peut que le CA de l'organisme opérant décide de rester complètement indépendant du CA de la fondation. Si tel est le cas, cette avenue permet de doubler le nombre de bénévoles qui travailleront pour la cause et d'avoir plus de possibilités de recruter des personnes compétentes pour la collecte de fonds au CA de la fondation. Le désavantage est que cela peut rendre difficile la prise de décision, car au sens strict de la loi, aucun de deux CA n'a plus de pouvoir que l'autre. De plus, dans ce mode de gouvernance, il est possible que les deux CA laissent à la (ou les) direction(s) générale(s) toute la responsabilité du partage des informations concernant l'autre organisme. La rétention d'information par une ou deux personnes peut devenir alors une source de conflits internes.

5. Quatre pratiques prometteuses

Les différentes expériences vécues par des organismes ayant une fondation parallèle depuis plusieurs années, permettent de proposer certaines pratiques prometteuses⁴. La mise en place de ces pratiques pourrait aider l'organisme opérant à relever les défis liés à la gestion d'une fondation parallèle.

Se doter d'une entente claire entre les deux organismes

Une première pratique qui peut faciliter et baliser la relation entre l'organisme opérant et sa fondation parallèle, c'est de rédiger un protocole de fonctionnement, soit une entente où les deux organismes déterminent les principales règles de fonctionnement et la répartition des rôles et des responsabilités entre les deux. Ce document devrait être entériné par le CA des deux organismes.

Dans cette entente, les organismes pourraient établir des règles de fonctionnement telles que :

1. l'usage de fonds, notamment des fonds réservés ;
2. le montant ou le pourcentage que la fondation s'engage à verser annuellement à l'organisme ;
3. les mécanismes de communication et de coordination, tels que l'organisation de quelques réunions conjointes des deux CA ;
4. les mécanismes de suivi des plans stratégiques et des objectifs conjoints ;
5. les règles du partage de ressources ;
6. les mécanismes de contrôle ;
7. les rôles de chacune des organisations ;
8. le partage des pouvoirs et des responsabilités ;
9. le code d'éthique.

⁴ Certains auteurs utilisent le terme « pratiques prometteuses » pour faire référence à des pratiques de gestion que, bien qu'elles ne soient pas universellement applicables ou transférables, leur application pourrait avoir un impact sur la santé de l'organisme (Renz, 2010).

Bien que l'objectif de cette entente soit de baliser la relation entre les deux organismes, il faudrait aussi éviter une trop grande rigidité qui pourrait empêcher de s'adapter à de nouvelles circonstances. L'important est de s'assurer que cette entente soit opérationnelle et qu'il est possible de l'amender lorsque nécessaire.

Il faut aussi savoir que les documents écrits ont des limites et qu'il est possible que ceux-ci ne soient pas respectés dans l'exécution du travail. De plus, ce protocole ou cette entente ne remplace pas une vigie active de la part des membres des deux CA. Il est donc recommandé que les deux CA révisent annuellement cette entente et qu'ils apportent les changements nécessaires pour qu'elle demeure à jour et reflète les pratiques en cours. Certaines de ces règles qui sont moins susceptibles de changements fréquents pourraient aussi être consignées dans les règlements généraux des deux organismes.

Enfin, il faut toujours demeurer vigilant aux saines relations entre les deux équipes car les ententes et les protocoles écrits peuvent être très aidants, mais ils ne garantissent pas des relations harmonieuses entre les personnes.

Se doter de mécanismes de coordination et de communication clairs

Une deuxième pratique qui peut aider à réduire le risque de conflits internes est de définir des mécanismes de coordination et de communication clairs entre les deux organismes. Ces mécanismes peuvent aussi être décrits dans le protocole ou le document d'entente.

Un mécanisme mis en place par plusieurs organismes est la présence de la (ou des) DG dans les réunions de chacun des CA, en tant qu'invité(e)s. C'est sans doute la (ou les) DG qui peuvent devenir plus facilement un « pont » entre les deux organismes. Cependant, dans le cas où il y a une seule DG, cela entraîne une très grande concentration de l'information auprès d'une seule personne. Il est donc recommandé, soit de partager certains administrateurs dans les deux CA, ou encore, d'organiser deux ou trois réunions conjointes de CA par année. Cette pratique est d'autant plus intéressante qu'elle peut permettre à l'ensemble des membres des deux CA d'être au courant des activités reliées à la mission, mais aussi à la collecte de fonds.

Organiser un nombre spécifique des réunions conjointes par année peut permettre une plus grande transparence entre les deux organismes. Ces réunions peuvent aussi être des rencontres extraordinaires avec un agenda dédié aux échanges sur la vision, la stratégie ou les activités des deux organismes. Cependant, il faut éviter de surcharger les membres du CA avec un trop grand nombre de réunions.

Il y a d'autres mécanismes de coordination et de communication qui peuvent être mis en place pour baliser les échanges entre les deux DG, lorsque ce mode de gestion est adopté. Des réunions régulières ou encore la mise en place d'un comité de direction peuvent aussi être des pratiques prometteuses. Ce comité pourrait être constitué par la (ou les) DG, ainsi que par d'autres gestionnaires au sein des deux organismes. Ce comité pourrait gérer le partage de ressources en permettant une meilleure gestion des opérations des organismes. Il pourrait aussi être d'un appui fondamental pour les CA lors d'un éventuel remplacement de la (ou des) DG.

Finalement, il pourrait y avoir d'autres rencontres d'échange entre les deux CA, les employés et les donateurs, tels que les AGA des deux organismes.

Se doter des mécanismes de vigie pour le CA

Une autre pratique prometteuse qui pourrait mener à une saine gouvernance des deux organismes est de mettre en place un comité de gouvernance constitué par des membres des CA de deux organismes et la (ou les) direction générale. Ce comité pourrait s'assurer du respect du protocole ou de l'entente entre les deux organismes. Il pourrait aussi faire un suivi plus détaillé des stratégies conjointes. Cependant, il importe de s'assurer de l'implication de tous les membres des deux CA pour éviter le risque de désengagement de certains membres. De plus, il faut mentionner que les sous-comités n'ont pas de pouvoirs décisionnels. Toute décision doit être entérinée par les CA respectifs. Donc, en gardant l'indépendance des deux CA, ce comité pourrait être un outil visant à harmoniser la vision et les objectifs des deux organismes liés.

Par ailleurs, au moment de mettre en place une fondation parallèle, il faut rédiger des règlements généraux en considérant les caractéristiques particulières de ce type d'organisations. Les éléments les plus importants qui relient les deux organismes doivent être consignés dans les règlements généraux de la fondation et de l'organisme opérant. Ainsi, généralement au moment de créer une fondation parallèle, cette procédure implique aussi une révision approfondie et des ajustements aux règlements généraux de l'organisme opérant.

Bien définir le profil des bénévoles et des dirigeants à recruter

Le processus de recrutement des bénévoles et des dirigeants est essentiel dans n'importe quelle organisation, mais devient crucial dans un organisme qui a une fondation parallèle. Bien définir les critères de sélection des membres du CA et des dirigeants est une pratique qui peut éviter de nombreux conflits. Bien que les mécanismes formels, comme le protocole ou l'entente peuvent baliser les relations entre deux organismes, ce sont finalement les personnes en place qui vont s'assurer que les relations restent saines et harmonieuses et que la vision des deux organismes reste partagée. Choisir les bonnes personnes est donc un processus fondamental.

Lorsqu'il s'agit de recruter de nouveaux membres pour les deux CA, il faut veiller à que ces personnes acceptent de faire partie d'un organisme qui partage des objectifs et de ressources avec une fondation. Il importe aussi de bien communiquer les attentes aux futurs membres de chacun des CA. De plus, il est recommandé de recruter pour le CA de la fondation des personnes qui soient aussi intéressées à la cause de l'organisme opérant et disposées à participer à ses activités. Une pratique intéressante pour former et sensibiliser davantage les membres du CA de la fondation à la cause, c'est de leur demander de s'impliquer dans l'organisme opérant, en effectuant, par exemple, quelques heures de bénévolat.

Lorsqu'il s'agit du recrutement de l'un des dirigeants, dans le mode de gestion à deux DG, il est aussi essentiel de choisir une personne capable de travailler en collaboration avec la DG déjà en place. Dans le cas où il y a une seule DG, le défi de recrutement est de taille, car les deux CA doivent s'entendre pour choisir une personne qui connaît bien la mission de l'organisme, qui a l'expertise du milieu dans lequel intervient l'organisme opérant et qui a des compétences pour la recherche de financement.

Pour établir des critères de sélection adéquats, il importe, entre autres, d'analyser quelles compétences sont déjà présentes au sein des deux CA, de comprendre quels sont les caractéristiques des employés déjà en place et de bien connaître quels sont les besoins de l'organisme.

Annexe : Définitions et démystification

Les définitions de cette section sont tirées principalement de l'Agence de revenu du Canada (ARC)⁵. Cette entité gouvernementale accorde une désignation spécifique à un organisme selon, entre autres, ses fins, la provenance et l'utilisation de ses fonds. Un organisme peut aussi avoir d'autres désignations en fonction de la loi provinciale sous laquelle il est enregistré. Cependant, les désignations de l'ARC sont celles qui sont appliquées au regard de la Loi de l'impôt sur le revenu du Canada.

À la base, l'ARC définit un **organisme de bienfaisance enregistré** comme étant 1) une œuvre de bienfaisance, 2) une fondation publique ou 3) une fondation privée qui est créée et qui réside au Canada et qui a obtenu son numéro d'enregistrement auprès de l'ARC (voir les explications plus détaillées ci-dessous).

Œuvre de bienfaisance

Selon la définition de l'Agence du revenu du Canada (ARC), une œuvre de bienfaisance peut avoir différents statuts juridiques. Elle peut être constituée comme une société⁶, il peut aussi s'agir d'une fiducie⁷ ou d'une organisation établie par un acte constitutif⁸.

Une œuvre de bienfaisance doit avoir des fins qui relèvent exclusivement de la bienfaisance, elle peut réaliser ses propres activités ou faire des dons en argent uniquement à des **donataires reconnus**, tels que d'autres organismes de bienfaisance enregistrés. Cependant, les œuvres de bienfaisance doivent habituellement consacrer moins de la moitié de leurs revenus à des dons afin de conserver leur désignation, sans quoi elles seront considérées comme des fondations publiques.

L'œuvre de bienfaisance reçoit habituellement son financement de plusieurs donateurs sans lien de dépendance. Ses revenus ne peuvent pas être utilisés pour le bénéfice personnel de ses membres, de ses actionnaires ou de ses dirigeants. Au moins la moitié de ses dirigeants ne doivent pas avoir de lien de dépendance entre eux (par exemple : lien de sang, mariage, union de fait ou adoption). Cela comprend également les particuliers, les groupes ou les sociétés, qui détiennent une participation majoritaire (pour plus de détails voir la définition de **Fondations privées et publiques**, p.24).

⁵ Voir : *Lexique des organismes de bienfaisance et dons*, de l'Agence du revenu du Canada (<https://www.canada.ca/fr/agence-revenu/services/organismes-bienfaisance-dons/organismes-bienfaisance/lexique-organismes-bienfaisance-dons.html>)

⁶ **Société** de personnes : Groupe de personnes qui s'associent dans le but d'exploiter une entreprise et qui partagent les revenus et les responsabilités selon une convention établie entre elles. Il peut s'agir entre autres d'une société en commandite, d'une société en participation ou d'une société en nom collectif. Tiré du Registraire des entreprises du Québec (<http://www.registreentreprises.gouv.qc.ca/fr/glossaire/>)

⁷ La **fiducie** résulte d'un acte par lequel une personne, le constituant, transfère de son patrimoine à un autre patrimoine qu'il constitue, des biens qu'il affecte à une fin particulière et qu'un fiduciaire s'oblige, par le fait de son acceptation, à détenir et à administrer. Elle ne constitue pas forcément une personne morale. Tiré du Registraire des entreprises du Québec (<http://www.registreentreprises.gouv.qc.ca/fr/glossaire/>)

⁸ **Acte constitutif** : Document légal confirmant la création d'une personne morale. Tiré du Registraire des entreprises du Québec (<http://www.registreentreprises.gouv.qc.ca/fr/glossaire/>)

Fondations privées et publiques

La principale distinction entre les œuvres de bienfaisance et les fondations est qu'habituellement plus de la moitié des revenus des fondations sont donnés à d'autres organismes de bienfaisance enregistrés. Tandis que les œuvres de bienfaisance ne doivent pas donner plus de la moitié de leurs revenus à des œuvres de bienfaisance.

Comme les œuvres de bienfaisance, les fondations peuvent être constituées en fiducie⁹ ou en personne morale en vertu de la loi fédérale, des lois provinciales ou celles des Territoires du Nord-Ouest.

L'ARC distingue deux types de fondations : la fondation publique et la fondation privée. Les principales différences entre ces deux types de fondations sont l'existence ou non de lien de dépendance¹⁰ au sein du groupe de dirigeants et des entités qui les financent.

Une fondation privée est habituellement dirigée par un seul donateur ou une famille par l'entremise d'un conseil d'administration dont plus de la moitié de ses administrateurs a un lien de dépendance. De plus, ce donateur ou famille constitue sa principale source de revenus. Quelques exemples de fondations privées sont : La Fondation de la famille J. W. McConnell, la Fondation Lucie et André Chagnon ou la Fondation Molson.

La fondation publique est dirigée par un conseil d'administration dont plus de la moitié des administrateurs n'ont pas de lien de dépendance entre eux et ses revenus proviennent de plusieurs donateurs également sans lien de dépendance.

Les fondations publiques peuvent être liées à une œuvre de bienfaisance, ou peuvent simplement être indépendantes (par exemple, Centraide du Grand Montréal).

Quelques exemples de fondations publiques sont : La Fondation du Grand Montréal ou la majorité des fondations des établissements universitaires ou du milieu de la santé, telles que La Fondation HEC Montréal et la Fondation CHU Sainte-Justine.

⁹ « Les fondations constituées en fiducie sont généralement créées sous l'autorité d'une loi provinciale ou territoriale et de la *common law* (sauf au Québec) et sont régies par celle-ci ». Tiré de Pearson et Broder (2014). *Guide sur la bonne gouvernance : à l'intention des administrateurs des fondations canadiennes*, Fondations philanthropiques Canada (<http://pfc.ca/wp-content/uploads/2012/03/pfc-governance-guide-rev2014-full-fr.pdf>).

¹⁰ Le terme « sans lien de dépendance » décrit le rapport entre des personnes qui agissent indépendamment l'une de l'autre ou qui ne sont pas liées. Le terme « avec lien de dépendance » désigne les personnes qui agissent de concert et sans que leurs intérêts soient séparés ou qui sont liées. Les personnes liées sont les particuliers unis par les liens de sang, du mariage, de l'union de fait, ou de l'adoption. Les personnes liées comprennent également les particuliers ou les groupes et les sociétés où ceux-ci détiennent une participation majoritaire. Les personnes liées à ces particuliers ou ces groupes sont aussi liées à ces sociétés. Pour plus de renseignements voir le *Lexique des organismes de bienfaisance et dons* de l'Agence du revenu du Canada : <https://www.canada.ca/fr/agence-revenu/services/organismes-bienfaisance-dons/organismes-bienfaisance/lexique-organismes-bienfaisance-dons.html>

Le tableau suivant résume les principales caractéristiques, les similitudes et les différences des fondations privées et publiques :

TABLEAU 2 : FONDATIONS PRIVÉES ET PUBLIQUES

Caractéristiques	Fondation privée	Fondation publique	Similitude / Différence
Statut légal	Constituée en tant que société ou fiducie	Constituée en tant que société ou fiducie	Similitude
Fins	Ses fins ou objectifs relèvent uniquement de la bienfaisance	Ses fins ou objectifs relèvent uniquement de la bienfaisance	Similitude
Activités d'octroi de dons	Mène ses propres activités de bienfaisance et/ou finance d'autres donataires reconnus	Donne habituellement plus de 50 % de ses revenus annuels à d'autres donataires reconnus, mais peut aussi mener ses propres activités de bienfaisance	Différence
Lien entre les administrateurs	50 % ou plus de ses dirigeants peuvent avoir un lien de dépendance entre eux	Plus de 50 % de ses dirigeants doivent être sans lien de dépendance entre eux	Différence
Revenus	Reçoit habituellement la majorité de son financement d'un donateur ou d'un groupe de donateurs qui sont avec lien de dépendance	Reçoit habituellement son financement de plusieurs donateurs sans lien de dépendance	Différence
Utilisation des revenus	Ses revenus ne peuvent être utilisés pour le bénéfice personnel de ses membres, de ses actionnaires ou de ses dirigeants	Ses revenus ne peuvent être utilisés pour le bénéfice personnel de ses membres, de ses actionnaires ou de ses dirigeants	Similitude
Contingent de versements	Si la valeur moyenne des biens qui n'ont pas été directement utilisés à des fins de bienfaisance ou d'administration au cours des 24 mois précédant le début de l'exercice dépasse 25 000 \$, le contingent des versements de la fondation équivaut à 3,5 % de la valeur moyenne des biens	Si la valeur moyenne des biens qui n'ont pas été directement utilisés à des fins de bienfaisance ou d'administration au cours des 24 mois précédant le début de l'exercice dépasse 25 000 \$, le contingent des versements de la fondation équivaut à 3,5 % de la valeur moyenne des biens	Similitude

Source : Agence du revenu du Canada, *Lexique des organismes de bienfaisance et dons*, <https://www.canada.ca/fr/agence-revenu/services/organismes-bienfaisance-dons/organismes-bienfaisance/lexique-organismes-bienfaisance-dons.html>

Organisme de bienfaisance enregistré

Un organisme de bienfaisance enregistré (OBE) est un organisme de bienfaisance qui a obtenu son enregistrement auprès de l'ARC et qui a reçu un numéro d'enregistrement. L'organisme doit consacrer ses ressources à des activités de bienfaisance et avoir des fins qui visent l'une ou plusieurs des catégories suivantes :

1. Le soulagement de la pauvreté
2. L'avancement de l'éducation
3. L'avancement de la religion
4. D'autres fins profitant à la collectivité

Les œuvres de bienfaisance, les fondations privées et les fondations publiques, peuvent toutes être désignées comme des organismes de bienfaisance s'ils sont établis et résident au Canada, qu'ils appartiennent aux catégories définies précédemment et qu'ils soient enregistrés auprès de l'ARC. Les organismes de bienfaisance enregistrés sont régis par les dispositions de la Loi de l'impôt sur le revenu, et ils bénéficient, entre autres, de :

1. l'exonération d'impôt sur ses revenus ;
2. la possibilité de remettre des reçus pour les dons qu'ils reçoivent ;
3. la possibilité de recevoir des dons d'autres organismes de bienfaisance enregistrés.

Toutefois, les exigences prévues à la Loi de l'impôt sur le revenu sont différentes selon le type d'organisme (œuvre de bienfaisance, fondation privée ou fondation publique).

L'ARC détermine l'admissibilité d'un organisme de bienfaisance à être enregistré et surveille le respect des dispositions de la Loi de l'impôt sur le revenu. L'ARC peut suspendre l'enregistrement d'un organisme de bienfaisance enregistré s'il ne se conforme pas aux dispositions de la Loi. Pendant la période de suspension, l'organisme peut poursuivre ses activités, mais ne peut pas remettre des reçus officiels de dons.

De plus, les organismes de bienfaisance enregistrés doivent respecter certaines exigences annuelles en matière de dépenses ([contingent de versements](#)), c'est-à-dire qu'ils doivent dépenser un montant minimal dans leurs activités de bienfaisance ou verser des dons à des donataires reconnus. Ils doivent aussi répondre à d'autres exigences, telles que : produire le formulaire annuel T3010 *Déclaration de renseignements des organismes de bienfaisance enregistrés*, dans les six mois suivant la fin de son exercice et informer la Direction des organismes de bienfaisance de tout changement apporté à son mode de fonctionnement ou à sa structure juridique, entre autres.

Pour avoir plus de renseignements sur les obligations des OBE, consulter la liste de contrôle disponible dans le site de l'ARC : [Listes de contrôle pour les organismes de bienfaisance](#).

Organisme sans but lucratif (OSBL)

Selon l'ARC, un organisme sans but lucratif (OSBL) est un organisme qui peut prendre différentes formes (associations, clubs, sociétés), mais qui n'est pas un organisme de bienfaisance. L'organisme sans but lucratif ne peut pas utiliser ses revenus pour donner des avantages personnels à ses membres (sauf en ce qui concerne les associations canadiennes de sport amateur). L'OSBL est habituellement exonéré de l'impôt sur le revenu, mais à la différence de l'organisme de bienfaisance enregistré, il peut devoir payer de l'impôt sur ses revenus de propriété ou sur ses gains en capital. Les organismes sans but lucratif ne peuvent pas remettre de reçus officiels de dons aux fins de l'impôt sur le revenu, mais ils n'ont pas d'exigences liées à ses dépenses.

Les OSBL doivent avoir comme unique mandat :

1. D'assurer le bien-être social ou collectif
2. D'apporter des améliorations locales
3. De s'occuper des loisirs ou du divertissement
4. D'exercer toute autre activité non lucrative

Pour plus de détails sur les différences entre les organismes de bienfaisance enregistrés et les organismes sans but lucratif voir le site de l'ARC : [Quelle est la différence entre un organisme de bienfaisance enregistré et un organisme sans but lucratif ?](#)

Organismes de bienfaisance associés

La désignation d'organismes de bienfaisance associés est accordée par l'ARC à deux ou plusieurs organismes de bienfaisance enregistrés. Cette désignation signifie que ces organismes peuvent transmettre des fonds les uns aux autres sans être touchés par les limites habituelles fixées pour le versement de dons par des œuvres de bienfaisance (voir la définition d'œuvre de bienfaisance). C'est-à-dire que si une œuvre de bienfaisance veut verser des sommes considérables à un autre organisme de bienfaisance enregistré, ils peuvent demander à l'ARC la désignation d'organismes de bienfaisance associés. Cela permettra à l'œuvre de bienfaisance de ne pas voir sa désignation changée par l'ARC pour celle de fondation publique. Pour avoir de plus amples renseignements, consultez le site de l'ARC : [Demande de désignation d'organismes de bienfaisance associés](#).

Fondation parallèle¹¹

Le terme fondation « parallèle » désigne une fondation publique créée par un organisme de bienfaisance (nommé « organisme opérant »), généralement liée à la création d'un fond de dotation, des fonds réservés ou aux activités de collecte de fonds, entre autres¹². Le terme fondation parallèle a été utilisé principalement durant les années 1990, au moment où de nombreux organismes ont mis en place une fondation pour amasser des fonds.

Si l'on compare les caractéristiques des fondations publiques (fondations parallèles) avec celles des œuvres de bienfaisance (organismes opérants), on peut constater que les différences entre ces deux organismes sont principalement reliées aux activités d'octroi de dons et au calcul du contingent des versements. En effet, la fondation est tenue habituellement de verser plus de 50 % de ses revenus à d'autres organismes, tandis que l'œuvre de bienfaisance utilise la majorité de ses revenus dans ses propres activités de bienfaisance. En ce qui concerne le calcul du contingent des versements, l'œuvre de bienfaisance est moins contraignante, car elle peut avoir des actifs plus importants avant de devoir calculer le minimum à dépenser dans ses activités.

Les liens et le type de relations établis entre une fondation parallèle et son organisme opérant varient d'un cas à l'autre. Différents approches sont possibles : ils peuvent ou non partager la même personne à la direction de deux organismes ; ils peuvent aussi partager des ressources humaines, des membres du conseil d'administration ou encore des locaux.

Dans certains cas de figure, des fondations publiques qui existent depuis longtemps décident de créer un organisme opérant pour mener certaines activités. Il s'agit de fondations qui ont été créées au départ pour ramasser des fonds pour une cause spécifique, mais qui, au fil des ans, commencent à mener des activités de bienfaisance en lien avec la cause. Étant donné que le principal objectif d'une fondation est de verser des dons, ces fondations peuvent créer un organisme opérant qui lui, s'occupera de la réalisation des activités de bienfaisance. La fondation pourra ainsi continuer à s'occuper uniquement des activités de collecte de fonds.

¹¹ La désignation de fondation parallèle n'est pas utilisée par l'ARC, et elle est moins courante dans le langage philanthropique actuel au Canada. Cependant, l'utilisation de ce terme a été choisie dans ce guide car il désigne spécifiquement le type de fondations publiques rattachées à d'autres organismes auxquels ce document s'intéresse.

¹² Burke-Robertson (1996). « Establishing a Parallel Foundation: Why? Why Not? How? », *The Philanthropist*, vol. 13, No. 2.

Fond de dotation¹³

Ensemble autonome de comptes qui présentent le cumul des apports reçus à titre de dotations. Les dotations constituent un type particulier d'apport grevé d'une affectation d'origine externe en vertu de laquelle l'organisme est tenu de conserver en permanence les ressources attribuées, c'est-à-dire que le montant donné constitue un capital permanent pour l'organisme. Les produits (revenus) générés par la dotation peuvent être utilisés à une fin précise (si l'apporteur l'a spécifié) ou être utilisés pour le fonctionnement de l'organisme.

Contingent des versements

Selon l'ARC, le contingent des versements est le montant minimum qu'un organisme de bienfaisance enregistré est tenu de dépenser chaque année sur ses propres activités de bienfaisance ou au moyen de dons versés à des donataires reconnus. Le calcul du contingent des versements est fondé sur la valeur des biens qu'un organisme de bienfaisance n'utilise pas pour la réalisation d'activités de bienfaisance ou pour son administration. Pour plus de détails à ce sujet, voir [Calcul du contingent des versements](#) sur le site de l'ARC.

Donataire reconnu

Un donataire reconnu est un organisme qui peut remettre des reçus officiels pour des dons que lui font des particuliers, des sociétés et des organismes de bienfaisance enregistrés. Pour plus de renseignements voir le [Lexique des organismes de bienfaisance et dons](#) de l'Agence du revenu du Canada.

¹³ Turbide (2012). « Lexique de base pour la compréhension des états financiers des OBNL du secteur communautaire ou culturel », HEC Montréal.

Ressources

Articles et ouvrages

Bromley, E. Blake (1993). « Parallel Foundations and Crow Foundations », *The Philanthropist*, No. 4, Vol. 11.

Burke-Robertson (1996). « Establishing a Parallel Foundation: Why? Why Not? How », *The Philanthropist*, No. 2, Vol. 13.

Coombs, J.J. (1982). « Advantages and Disadvantages of Charitable Organizations Establishing Separate Foundations », No. 2. Vol. 3.

Murray, VIC (2009). *The management of non-profit and charitable organizations in Canada*, 2^e éd., LexisNexis, Canada.

Renz, David O. (2010). « Leadership, Governance, and the Work of the Board », dans Renz, David O. (dir.), *The Jossey-Bass handbook of non-profit leadership and management*, San Francisco, Jossey-Bass, p.125-156.

Guides et documents en ligne

Agence du revenu du Canada, *Lexique des organismes de bienfaisance et dons* : <https://www.canada.ca/fr/agence-revenu/services/organismes-bienfaisance-dons/organismes-bienfaisance/lexique-organismes-bienfaisance-dons.html>

Imagine Canada et Foundations philanthropiques Canada (2014). "Actifs et dons des fondations donatrices du Canada", <http://pfc.ca/fr/fondations-au-canada/>

Pearson, Hilary et Peter Broder (2014). *Guide sur la bonne gouvernance : à l'intention des administrateurs des fondations canadiennes*, Fondations philanthropiques Canada, http://pfc.ca/wp-content/uploads/2014/12/FPC_guide_gouvernance_2014_web.pdf

Turbide (2012). « Lexique de base pour la compréhension des états financiers des OBNL du secteur communautaire ou culturel », HEC Montréal, <http://ideos.hec.ca/wp-content/uploads/2014/06/Lexique-de-base-Etats-financiers.pdf>

Sites internet

Agence du revenu du Canada, section sur les *Organismes de bienfaisance et dons* : <https://www.canada.ca/fr/agence-revenu/services/organismes-bienfaisance-dons/organismes-bienfaisance.html>

Association des professionnels en philanthropie : <http://www.afpquebec.ca/fr/>

Council for advancement and support of education (CASE): <http://www.case.org/>

Fondations philanthropiques Canada : <http://pfc.ca/fr/>

Imagine Canada : <http://www.imaginecanada.ca/fr>

Registraire des entreprises du Québec : <http://www.registreentreprises.gouv.qc.ca/>