

**UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES**

**DANS QUELLE MESURE LES STRATÉGIES DE CO-BRANDING  
TERRITORIALES FACILITENT-ELLES LES CAMPAGNES DE  
FINANCEMENT DES OBNL (ORGANISATION À BUT NON LUCRATIF) ?**

**MÉMOIRE PRÉSENTÉ**

**COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA**

**MAÎTRISE EN SCIENCES DE GESTION**

**PAR**

**HOURIA CHAKIR**

**AVRIL 2024**

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire, de cette thèse ou de cet essai a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire, de sa thèse ou de son essai.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire, cette thèse ou cet essai. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire, de cette thèse et de son essai requiert son autorisation.

## REMERCIEMENTS

Réaliser un mémoire de fin d'études est un travail de longue haleine, rythmé par des moments de satisfaction, de joie, mais également de découragement et de doute. Ce mémoire n'aurait pas été possible sans l'intervention, consciente, d'un grand nombre de personnes.

Ma reconnaissance va d'abord à mon directeur de recherche, Monsieur Léo Trespeuch, dont le soutien et la guidance ont été essentiels à la réalisation de ce mémoire. C'est lui qui a proposé le sujet que je ne connaissais pas et m'a permis de découvrir un nouveau domaine très intéressant. Sans son appui précieux, ce mémoire n'aurait jamais vu le jour.

De plus, je tiens à souligner que monsieur Trespeuch est le fondateur de l'Observatoire de la Philanthropie, ce qui m'a offert la chance unique d'assister aux présentations inspirantes d'autres lauréats et chercheurs ayant comme domaine de recherche la philanthropie. Cette expérience enrichissante a grandement contribué à ma compréhension approfondie du sujet.

Je souhaite aussi exprimer ma gratitude envers madame Caroline Sauriol, directrice générale de l'organisme Les Petits Frères, pour son soutien inestimable à ce projet d'étude. Je la remercie d'avoir autorisé que l'organisme fasse l'objet de cette étude, facilitant ainsi mon observation à travers la participation de réunions internes, l'accès aux documents et les entretiens avec les collaborateurs.

Je tiens également à exprimer ma profonde gratitude envers les collaborateurs et les bénévoles des Petits Frères qui ont généreusement consacré leur temps et partagé leurs retours d'expérience et leurs perspectives au cours des entretiens semi-directifs. Leur contribution précieuse a grandement enrichi cette étude et a apporté une dimension humaine et concrète à mes recherches. Merci sincèrement à chacun d'entre eux pour leur engagement et leur partage d'expérience.

De plus, je tiens à adresser mes remerciements à l'ensemble du corps professoral qui, en partageant leur savoir et leur expérience, a contribué à façonner notre sens moral et éthique. J'exprime ma reconnaissance envers tout le personnel administratif de l'Université du Québec à Trois-Rivières, en particulier envers Madame Raphael Morin,

dont le dynamisme et la réactivité ont été exemplaires face à mes requêtes et besoins tout au long de ma formation.

Je remercie également les membres du jury, à savoir le professeur William Menvielle et la professeure Cecile Fonrouge d'avoir bien voulu accepter de faire partie de la commission d'examineurs pour lire et évaluer mon mémoire.

Finalement je présente mes marques de gratitude à toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire

# TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX.....	vi
LISTE DES FIGURES.....	vii
LISTE DES ABRÉVIATIONS.....	viii
RÉSUMÉ .....	ix
ABSTRACT .....	x
INTRODUCTION .....	1
<b>CHAPITRE I : PROBLÉMATIQUE DE LA RECHERCHE.....</b>	<b>4</b>
1. La marque OBNL .....	4
1.1 Tiers secteur .....	5
1.2 L’OBNL .....	5
2. Les sources de financement des OBNL.....	7
2.1 Les dons .....	7
2.2 Activités commerciales .....	7
2.3 Les contributions des entreprises .....	8
2.4 Financement du gouvernement .....	8
3. Le <i>branding</i> territorial.....	10
4. Le <i>co-branding</i> territorial pour les OBNL .....	11
5. Problématique de recherche.....	13
<b>CHAPITRE II : MÉTHODOLOGIE.....</b>	<b>15</b>

1- Méthodologie de la recherche.....	15
2- Méthodologie pour l'étude de cas.....	16
<b>CHAPITRE III : article de recherche.....</b>	<b>23</b>
1. Déclaration des co-auteurs.....	23
2. Preuve de soumission à la Revue.....	24
3. Article de recherche.....	24
<b>DISCUSSION ET CONCLUSION.....</b>	<b>47</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>50</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>56</b>
Annexe 1 : Capture d'écran d'un graphique de Gephi.....	56
Annexe 2 : Certificat d'éthique du comité d'Éthique de la recherche avec des Êtres Humains (CÉRÊH).....	57
Annexe 3 : Lettre d'appui de l'organisme Les Petits Frères .....	58
Annexe 4 : Guide d'entretien semi-directif.....	59
Annexe 5 : Bibliographie de l'article .....	61
<b>BIBLIOGRAPHIE DE L'ARTICLE .....</b>	<b>61</b>

## LISTE DES TABLEAUX

**Tableau 1** : Les critères de choix justifiant le choix de l'organisme Les Petits Frères...17

**Tableau 2** : Liste des répondants à l'enquête et critères de choix..... 21

## LISTE DES FIGURES

<b>Figure 1</b> : La triangulation des sources d'informations.....	19
<b>Figure 2</b> : Complexité d'une marque, adaptée de Anholt, 2002, 2007.....	27

## LISTE DES ABRÉVIATIONS

**OBNL :**        Organisme à But Non Lucratif

**RP :**            Relations Publiques

**RI :**            Relations internationales

## RÉSUMÉ

La présente recherche explore différents aspects du co-branding territorial et son lien avec le financement des organismes à but non lucratif (OBNL). Dans un premier temps, cette étude présente le cadre conceptuel de la marque territoriale, la marque OBNL et le co-branding territorial pour les OBNL. Ensuite, à travers l'étude du cas Les Petits Frères, l'étude révèle que le co-branding territorial influence directement et indirectement le financement d'un OBNL. En effet, l'influence directe se reflète dans les politiques de subventions, tandis que l'influence indirecte se manifeste par la mise en place de stratégies de collaboration entre plusieurs acteurs et parties prenantes d'un territoire. Une synergie qui a pour but d'assurer une bonne répartition des ressources d'un territoire, de répondre aux problématiques prioritaires de celui-ci et de mobiliser ses différents acteurs vers l'intérêt commun. En conclusion, l'étude montre qu'un OBNL se doit d'être réactif dans un territoire et d'adopter une stratégie de philanthropie locale afin de profiter des initiatives de collaboration territoriales et de synergies communautaires au sein d'un territoire.

**Mots clés :** *Branding, co-branding, co-branding territorial, OBNL, philanthropie territoriale*

## ABSTRACT

This research explores different aspects of territorial co-branding and its link to NPO (Non-Profit Organization) financing. First, it presents the conceptual framework of the territorial brand, the NPO brand, and the challenges of territorial co-branding for NPO (Non-Profit Organizations). Then, through the Les Petits Frères case study, we discover that territorial co-branding influences NPO financing both directly and indirectly. Direct influence is reflected in subsidy policies, while indirect influence manifests itself in implementing collaborative strategies between several actors and stakeholders in a territory. This synergy usually aims to ensure the proper distribution of a region's resources, respond to its priority issues, and mobilize its various players in the common interest. In conclusion, the study shows that an NPO needs to be reactive in a territory and adopt a local philanthropy strategy to take advantage of territorial collaboration initiatives and community synergy within a territory.

**Keywords:** *branding, co-branding, territorial co-branding, place branding, NPO, territorial philanthropy*

# INTRODUCTION

La marque incorpore l'ensemble des caractéristiques du produit/service qui sont associées à un nom de marque en particulier (Baker, 1996), elle fait référence à des éléments tels que les noms de marque de produits, les noms de marque d'entreprise et les logotypes qui, au fil du temps, ont établi un lien avec la marque (Bengtsson et Servais, 2005). La marque peut être aussi définie comme une interface entre les attentes du consommateur, les caractéristiques et les valeurs du produit (Pearson, 1996). Le capital d'une marque est considéré comme une combinaison des effets positifs et négatifs de cette marque sur la performance du produit (Aaker, 1991)

Même si les définitions de la marque varient en littérature, tous les théoriciens s'accordent sur le fait que l'objectif principal des gestionnaires marketing est de créer une perception positive chez le consommateur à travers des marques qui inspirent confiance (Dickinson et Barker, 2007) et qui poussent à payer un prix supérieur à celui d'un produit générique sans nom de marque (Low et Lamb, 2000).

Mise à part la dimension marketing et commerciale, une définition plus avancée du *branding*, intègre un aspect corporatif. D'après Anholt, S. (2005), le *branding* couvre aussi la stratégie d'une entreprise, les motivations de ses parties prenantes, sa communication interne et externe, son éthique et sa finalité.

En se basant sur cette définition, on constate que la marque a une fonction organisationnelle centrale et stratégique pour une entreprise. Les marques sont la clé de la fidélisation des clients, de la survie à long terme et la croissance des organisations (Van Ham, 2002). Ainsi, les organisations qui sont claires sur les valeurs de leur marque et leurs stratégies de marque ont en fin de compte meilleures chances de rentabilité durable que celles qui ne le sont pas (Anholt, 2005).

Le co-branding, quant à lui, est un moyen d'accroître la portée et l'influence des marques, de pénétrer de nouveaux marchés, d'adopter de nouvelles technologies, de réduire les coûts grâce à des économies d'échelle...(Blackett et Russel, 1999). Appelé également alliance de marques, le *co-branding* est un terme qui désigne les coopérations entre deux ou plusieurs articles commercialisables qui, d'une manière ou d'une autre, relie les représentations de plusieurs marques sur le marché (Simonin et Ruth, 1998 ; Washburn,

Till, et Priluck, 2004). Le co-branding représente un scénario gagnant-gagnant permettant la coproduction d'une valeur accrue Kotler et Gertner (2002).

Ces stratégies de *branding* et de *co-branding* ne sont plus exclusives aux produits, services ou entreprises, elles sont de plus en plus adoptées par les OBNL, mais aussi par les territoires.

En effet, les territoires au même titre que les entreprises, sont soumis à une rude concurrence afin d'attirer des ressources des investissements étrangers, des touristes, etc. (Kotler et coll., 1999), mais aussi pour un objectif de compétitivité dans le contexte actuel de globalisation mondiale (Bonakdar et Audirac, 2020).

Ainsi, pour rendre un lieu attractif, il s'avère de plus en plus nécessaire de "faire et étiqueter", c'est-à-dire d'améliorer la réalité (par exemple, les services et les infrastructures) et de communiquer sur l'avantage unique d'y investir ou d'y vivre (Pasquinelli, 2010).

Dans ce cas, la marque, dans le but d'innover et de s'adapter au marché, devient l'institution dominante de l'économie de l'information, tout comme l'usine l'était dans l'économie industrielle (Daldanise, 2020).

En effet, le *branding* territorial consiste en une adaptation des théories et de pratiques commerciales aux territoires, mettant l'accent sur le *branding* d'entreprise afin d'établir une réputation équitable et de construire une valeur de marque soutenant le chemin de développement recherché (Kotler et Gertner, 2002). Cette stratégie, qui a gagné en utilisation et en pertinence, combine les éléments du *branding* commercial avec les qualités attrayantes des lieux (Bonakdar et Audirac, 2020).

Le *co-branding* territorial, quant à lui, consiste à des collaborations entre différentes entités du secteur public et privé au sein du même lieu dans le but d'améliorer les opportunités économiques et la qualité de vie dans cet endroit, mais aussi le promouvoir et communiquer sur l'avantage unique d'y investir et/ou d'y vivre (Pasquinelli, 2010).

Cette collaboration territoriale peut impliquer les entreprises, les acteurs publics, mais aussi les OBNL, car ils peuvent jouer un rôle très important pour le développement d'un territoire. Un rôle qui ne consiste pas à rechercher des gains économiques, mais plutôt la création de valeur pour les sociétés (Fonrouge, C., et Dumeynieux, S. P, 2013)

En 2019, les OBNL au Canada comptaient 2,5 millions de travailleurs employant 2,5 millions de personnes, ce qui constituait 12,8 % de tous les emplois au Canada (Statistique Canada, 2021). Avec la prise en conscience du rôle et de l'importance des OBNL dans et pour un territoire, on parle de plus en plus aujourd'hui de philanthropie territoriale ou de philanthropie de proximité. Celle-ci se réfère à un engagement intentionnel, stratégique et à long terme dans un territoire donné permettant de générer de meilleures opportunités pour ses parties prenantes (Karlström *et al.*, 2007).

D'après l'*Aspen Institute*, les initiatives soutenues par la philanthropie territoriale au Canada se caractérisent par une approche intégrée de la revitalisation locale orientée vers le développement communautaire (Gueye *et al.*, 2023).

Ce mémoire propose un article de recherche qui a été soumis à la revue scientifique nommée *Revue de l'Organisation Responsable*. Ce travail de recherche est basé sur une revue de littérature et une étude de cas, l'OBNL les Petits Frères.

Le premier chapitre expose la problématique de recherche. Une revue de la littérature y est présentée où les différentes définitions ainsi que les concepts clés sont exposés et discutés.

Le deuxième chapitre présente les aspects méthodologiques utilisés pour mener ce projet ainsi que les considérations éthiques qui y sont liées.

L'article de recherche qui représente le cœur de ce mémoire est présenté dans le troisième chapitre.

La présentation des principaux résultats obtenus de la cueillette et du dépouillement des données recueillies servira à faire le lien avec le cadre théorique et compléter par des données du terrain.

Puis, la conclusion résumera les résultats de cette étude et discutera de l'influence du co-branding territorial pour le financement d'un OBNL et comment en profiter.

# **CHAPITRE I : PROBLÉMATIQUE DE LA RECHERCHE**

Le présent chapitre constitue une plongée profonde dans la problématique de recherche qui oriente cette étude. Nous débuterons par une exploration de la notion de marque dans le contexte des OBNL en passant par la notion du tiers secteur. Ensuite, nous allons nous pencher sur les diverses sources de financement de ces organismes tout en abordant les défis et les avantages de chacune. Enfin, nous explorons le concept émergent de marque territoriale et son potentiel pour les OBNL, en particulier à travers le co-branding territorial.

En examinant ces différentes dimensions, nous poserons les bases d'une réflexion approfondie sur la problématique de recherche qui guidera notre étude empirique.

## **1. La marque OBNL**

Beaucoup de gens croient que le marketing est une fonction exclusive aux entreprises pour faire des profits, mais le marketing est aussi pratiqué par les OBNL. (Grewal *et al.*, 2020)

Selon Anholt (2005), la flexibilité est l'essence même de la marque moderne : elle a la capacité unique de mettre sur un pied d'égalité les questions humaines "douces" et les questions financières et organisationnelles "dures" et de les résoudre humainement et intelligemment.

Cette caractéristique peut s'appliquer sur la marque OBNL, mais avant d'aborder ce qu'est une marque OBNL, il est important d'aborder la notion de tiers secteur dont elle constitue une composante essentielle lui conférant un caractère particulier.

## **1.1 Tiers secteur**

Pour la plus grande partie de notre histoire récente, le monde politique et social a été caractérisé par un « modèle à deux secteurs », à savoir : le marché et l'État, autrement dit l'entreprise classique (*business*) et le gouvernement (Salamon, 2010).

Le tiers secteur représente un domaine d'activité économique distinct, situé entre le secteur public et le secteur privé (Salamon et Anheier, 1997), il est constitué d'organisations qui ne sont pas motivées par le profit et qui poursuivent des objectifs sociaux, culturels, ou environnementaux (Salamon et Anheier, 1997).

En effet, le terme « tiers secteur » a été utilisé par Jacques Delors en 1979 en s'inspirant de l'expression « tiers monde » d'Alfred Sauvy en 1952, pour désigner les pays ni capitalistes, ni communistes. Jacques Delors précise que le tiers secteur « doit coexister positivement avec les deux autres secteurs de la vie économique et sociale : celui de l'économie du marché [...] et celui des administrations publiques » (Drapéri, 2007). Et ce, en vue de son importance pour l'innovation sociale et le renforcement de la cohésion sociale (Evers et Laville, 2004).

D'après (Evers, 2000), le tiers secteur fait partie d'un système tripolaire dont « les pierres d'angle d'un champ de tensions triangulaire » sont constituées de l'État, le marché et le secteur domestique informel. Il a un rôle essentiel dans la prestation de services sociaux et la représentation des groupes marginalisés (Ben-Ner et Van Hoomissen, 1991).

La collaboration entre le tiers secteur et l'État peut permettre une meilleure adaptation aux besoins locaux et de renforcer la légitimité et la crédibilité des politiques sociales (Kendall et Knapp, 1996)

D'ailleurs au Québec, on retrouve un modèle qui se distingue par le lien entre l'État et ce secteur associatif à travers la présence d'organismes communautaires soutenus par l'État. Un modèle basé sur un système de taxation élevé et des politiques sociales permettant de réduire la pauvreté et l'inégalité (Lefèvre et Berthiaume, 2017).

## **1.2 L'OBNL**

Comme son nom l'indique, un OBNL (Organisation à But Non Lucratif) est une entité formelle, mais qui ne peut pas distribuer de profit (contrainte de non-distribution du profit) à leurs membres et à leurs administrateurs (Salamon et Anheier 1997)

En effet, les organisations d'économie sociale et solidaire se distinguent surtout par leur caractère « a-capitaliste », c'est-à-dire de non-lucrativité ou lucrativité limitée (Parodi, 2005, p. 31).

Elles sont formelles, c'est-à-dire qu'elles ont un certain degré d'institutionnalisation, ce qui suppose généralement la personnalité juridique; elles sont privées, c'est-à-dire distinctes de l'État et des organisations directement issues des pouvoirs publics; elles sont indépendantes, au sens où elles doivent avoir leurs propres règles et instances de décision; et elles doivent comporter un certain niveau de participation volontaire de bénévoles et/ou de donateurs, et elles doivent résulter d'une adhésion libre et volontaire de leurs membres (Defourny et Develtere 1999).

Cependant un OBNL n'est pas forcément un organisme de charité. D'après l'Agence du revenu du Canada (2022), un organisme de bienfaisance enregistré se distingue d'un OBNL par ses objectifs et ses activités spécifiques en lien avec la législation canadienne.

En effet, un organisme de bienfaisance enregistré au Canada est une entité légale créée dans le but spécifique de consacrer ses ressources à des activités de bienfaisance telles que définies par la loi canadienne. À titre d'exemple, le soulagement de la pauvreté, l'avancement de l'éducation ou d'autres fins profitant à la collectivité. Ainsi, on retrouve comme organismes de bienfaisance enregistrés les banques alimentaires, les universités, les refuges pour animaux...

Les OBNL sont des entités qui ne sont pas nécessairement des organismes de bienfaisance enregistrés, mais qui sont établis et exploités dans le but du bien-être collectif, de l'amélioration locale, des loisirs, ou de toute autre activité non lucrative. Les OBNL peuvent inclure des associations, des clubs, des sociétés, des groupes sociaux, récréatifs ou de loisirs, des organismes de sport amateur, et des organisateurs de festivals.

En résumé, la principale différence entre un organisme de bienfaisance enregistré et un OBNL serait que le premier est spécifiquement dédié à des activités de bienfaisance conformément à la loi, tandis que le second peut avoir des objectifs variés liés au bien-être collectif et aux activités non lucratives sans nécessairement être des organismes de bienfaisance enregistrés.

Au Québec, selon l'Enquête nationale auprès des organismes sans but lucratifs et bénévoles (ENOB), publiée par revenu Canada (2004), le nombre total des OBNL était de 46 000 avec un total de recettes de 25 milliards de dollars.

## **2. Les sources de financement des OBNL**

Les OBNL reçoivent des revenus de diverses sources telles que des subventions gouvernementales, des dons de particuliers et d'entreprises, des revenus d'activités commerciales. Voyons donc en détail ces aspects dans les paragraphes suivants.

### **2.1 Les dons**

Un donateur peut être un individu ou une organisation, il peut chercher, en faisant des dons, ce que Oster (1995, p. 37) a appelé « tranquillité d'esprit » (*peace of mind*) qui accompagne l'action de contribuer et donner en faveur d'une bonne cause, le prestige d'être reconnu comme donateur, ou n'importe quelle autre contrepartie symbolique ou avantage que le donateur perçoit en contribuant à l'organisation et à sa cause.

Un donateur peut également contribuer à faire connaître les organisations à but non lucratif les plus efficaces et les promouvoir auprès d'autres donateurs, attirant ainsi un financement plus important et créant ainsi une allocation plus efficace des dépenses philanthropiques globales (Porter et Kramer, 2002).

### **2.2 Activités commerciales**

Il peut s'agir de la vente de biens et de services non liés à la mission de l'OBNL, comme lorsqu'un musée exploite un snack-bar ou loue un espace excédentaire ; de la vente de biens et de services liés à la mission, comme dans les boutiques de cadeaux des musées ou les services d'experts en préservation des œuvres d'art ; ou de la facturation directe de frais pour les services de base des programmes, comme les droits d'entrée (Bocquet, Cotterlaz-Rannard et Ferrary 2020).

Cependant, une activité commerciale pour un OBNL peut être mal perçue étant donné que, comme son nom l'indique, c'est un organisme à but non lucratif. Le recours à une activité commerciale s'accompagne souvent de critiques, car les observateurs et les participants du secteur peuvent être sceptiques et anticiper son influence négative potentielle sur les actions et les missions de l'organisation (Froelich, 1999). De plus, l'esprit de coopération et de bienveillance risque d'être remplacé par une mentalité de

compétition, les attributs fondamentaux des organismes de bienfaisance pourraient être en danger (Bush, 1992).

En effet, l'essence de la charité est de fournir des biens et des services nécessaires aux pauvres - en d'autres termes, à ceux qui ne peuvent pas payer (Hodgkinson, 1989). Donc, on craint que les OBNL deviennent tellement semblables à des entreprises commerciales que les missions sociales passent après les objectifs de revenu et de rentabilité (Bush, 1992 ; Kramer, 1985 ; Weisbrod, 1997, 1998), ce qui peut entraîner une crise d'identité dans le secteur, une perte de légitimité et l'élimination éventuelle des privilèges et des protections spéciales pour un OBNL (Hansmann, 1989 ; Hodgkinson, 1989 ; Powell et Owen-Smith, 1998 ; Salomon, 1989).

Certains OBNL peuvent aussi avoir comme mission ou vocation de favoriser l'expression d'idées et la poursuite de valeurs qui ne bénéficient pas d'un soutien adéquat de la part du gouvernement ou du marché (Hansmann, 1987) comme on le voit dans les organismes d'action communautaire ou les organismes artistiques. Une activité commerciale peut être aussi néfaste pour ce type d'organisme, car, si leurs activités doivent passer le test du marché, des projets valables pourraient être abandonnés (DiMaggio, 1986).

### **2.3 Les contributions des entreprises**

Les entreprises contribuent aux OBNL de plusieurs façons. Les dons en nature de biens et de services, y compris l'utilisation d'installations et le temps des employés. Les contributions monétaires, cependant, prédominent (Froelich, 1999). Celle-ci peut être versée directement par une société ou par une fondation parrainée par la société (Useem, 1987).

### **2.4 Financement du gouvernement**

Plusieurs programmes gouvernementaux conçus pour soutenir l'action communautaire ont joué un rôle important dans sa survie et sont devenus progressivement indispensables à son fonctionnement, notamment en fournissant des ressources financières cruciales pour couvrir des dépenses telles que les salaires et les infrastructures (González Castillo, 2022).

En effet, le financement provenant de sources gouvernementales a varié dans le temps en fonction des changements de leadership politique et des initiatives de politique publique (Froelich, 1999).

Cependant, il est parfois difficile de déterminer l'étendue du soutien gouvernemental aux OBNL. Les fonds peuvent être administrés directement par le gouvernement fédéral, ou être acheminés par les gouvernements des États et/ou les collectivités locales (Froelich, 1999). Les fonds gouvernementaux atteignent également les OBNL de manière indirecte, par le biais d'une aide aux individus qui achètent ensuite des services, comme dans les programmes de prêts universitaires ou les paiements de l'assurance maladie (Salamon, 1987).

Au Québec, selon, Elson, Fontan et Lefèvre (2017), les financements provinciaux dominant largement pour les organismes communautaires.

D'après l'Enquête nationale auprès des organismes sans but lucratifs et bénévoles (ENOB), publiée par revenu Canada (2004), les gouvernements sont la source de 49 % des fonds que reçoivent les OBNL, dont les quatre cinquièmes viennent des gouvernements provinciaux. Les grands organismes, avec des recettes annuelles de 10 millions de dollars ou plus, comptent sur les sources gouvernementales pour plus de la moitié (58 %) de leurs revenus totaux. En revanche, les petits organismes, générant moins de 30 000 \$ de recettes annuelles, dépendent davantage des sources non gouvernementales, représentant 51 % de leurs revenus totaux, notamment à travers des cotisations et des dons. Les revenus gouvernementaux ne constituent que 12 % de leurs revenus totaux.

En effet, l'avantage de cette source de financement serait la "stabilité", dans les études de Gronbjerg (1993), le financement public est présenté comme la source de revenus la plus stable, en particulier dans les services sociaux. Deux études menées dans l'État de New York ont apporté une preuve supplémentaire de la stabilité du financement public (Froelich, 1999).

Cependant, l'inconvénient de ce type de financement serait similaire à celui lié aux financements des entreprises et aux activités commerciales, à savoir le risque du changement de la mission de l'OBNL. À titre d'exemple, les OBNL qui dépendent fortement des subventions gouvernementales sont souvent susceptibles de réorienter leurs objectifs (Gronbjerg, 1993) ;

D'ailleurs, de nombreux organismes trouveront leur mission incompatible avec les activités gouvernementales ; certains organismes, en fait, sont créés en opposition à la politique gouvernementale (Gazley, et Brudney (2007)).

De plus, certains OBNL ont comme mission d'influencer les décisions gouvernementales ; façonner les politiques des institutions et des entreprises privées ; ou encourager la participation communautaire et politique (Jenkins, 2006). Ainsi, les OBNL qui reçoivent un financement public risquent de réduire ce genre d'activités, voire s'en abstenir complètement, par crainte de perdre leur financement.

Étant donné que la source de revenus peut influencer le comportement organisationnel des OBNL, on peut déduire que celles qui ayant ont des sources de revenus diversifiées auront une plus grande flexibilité et autonomie dans leurs activités. Car, les OBNL qui dépendent fortement des revenus indépendants (vente de produits ou services...) sont moins susceptibles de créer des réseaux parmi leurs membres (Aspen Institute, 2001). D'où l'importance, pour ces organisations, de maintenir des stratégies de financement hybrides et de développer de nouvelles stratégies créatrices et parfois lucratives d'autofinancement (Vidal & St-Onge, 2023).

Pour de nombreuses raisons, les partenariats public-privé vont probablement continuer à se développer en nombre et en complexité. Cependant, ces résultats suggèrent que les universitaires et les praticiens devraient être conscients de leurs défis potentiels et y répondre (Gazley, et Brudney (2007).

En effet, chaque source de revenus a son attrait et ses créneaux d'opportunité actuels, mais elle comporte aussi des contraintes et des pressions qui peuvent empiéter sur l'autonomie d'un OBNL (Froelich,1999).

### **3. Le branding territorial**

Le *branding* territorial est considéré comme étant le résultat de la concurrence mondiale territoriale pour attirer des capitaux financiers et humains et assurer une croissance économique ainsi une compétitivité internationale (Bonakdar & Audirac, 2020). Celui-ci peut être défini comme " *une stratégie de développement économique axée sur le marketing* " (Greenberg, 2008, p. 35), car les acteurs territoriaux ont besoin d'une stratégie efficace de gestion des actifs de marque pour attirer les emplois de haute technologie, les cerveaux et le capital qui alimentent la "nouvelle économie" (van Ham, 2002).

Par contre, les stratégies de *branding* territorial ne consistent pas uniquement à définir un logo/cigle, image... pour des finalités économiques, les territoires ont une dimension sociopolitique qui est plus complexe que le *branding* d'un produit pour des finalités plus ou moins commerciales.

De plus, le *branding* produit ou entreprise a souvent la responsabilité unique de séduire une ou un groupe de cibles, le *branding* territorial, quant à lui, a beaucoup plus de défis. Sa dimension sociopolitique lui donne cette obligation de créer un sentiment d'appartenance (Kapferer, 2012, 2013b) et de satisfaire les besoins des individus en tant que citoyens sur le niveau social et politique et sur le long terme.

Il doit aussi séduire une cible externe plus large constituée d'autres individus, d'institutions économiques, d'investisseurs... Le moteur du nouveau paradigme est tout simplement la mondialisation : une série de marchés régionaux et par marchés, on entend non seulement des marchés de produits ou de fonds, mais aussi des marchés d'idées, d'influence, de culture, de réputation, de confiance et d'attention (Anholt, 2005).

Ainsi, un changement de slogans, pour un territoire, signifie plus qu'un simple design, il implique un changement de paradigme politique, un passage du monde moderne, de la géopolitique et du pouvoir au monde postmoderne des images et de l'influence (Anholt, S. 2005).

Le *branding* territorial est aussi une intersection entre le monde des RP (relations publiques), le marketing, la gestion de marques et les RI (Relations internationales). La gestion de marques et l'RI sont deux mondes et deux communautés épistémiques qui ne se connaissent que trop peu, bien qu'ils partagent un intérêt pour des concepts tels que la mondialisation, l'identité et le pouvoir (van Ham, 2002).

Cette compétitivité due au *branding* territorial peut aussi impliquer les OBNL qui jouent le rôle de catalyseur de changement au sein de son territoire et en profit de sa marque territoriale.

#### **4 - Le co-branding territorial pour les OBNL**

Selon Grewal, Levy et Lichti (2020), le co-branding est une "*pratique commerciale par laquelle deux entreprises ou plus s'allient pour la promotion d'un service ou d'un produit*" (p. 292)

Le co-branding repose sur le "transfert" d'affection et de sens (Blackett et Russel, 1999), il doit être fondé sur la création de valeur partagée qui peut reposer sur la recherche de notoriété, ou sur l'endossement d'attributs, ou bien encore sur l'identification et la mise en avant de l'un des composants majeurs du produit, ou bien sur la combinaison de compétences (Cegarra et Michel, 2001).

Berger et al. (2006) qualifient les partenariats avec des OBNL d'"alliances sociales", caractérisées par une collaboration volontaire visant à résoudre des problèmes sociaux ou environnementaux avec des objectifs non économiques.

Les alliances sociales se distinguent des alliances entre entreprises de deux manières principales : elles impliquent au moins un partenaire à but non lucratif, et elles incluent des objectifs non économiques (Drumwright et al., 2004). Ces alliances permettent aux deux partenaires d'atteindre leurs objectifs, à savoir les avantages concurrentiels, la croissance et la valeur économique et sociale (Le Ber et Branzei, 2010b). Ce processus de transfert se déroule de manière similaire aux modèles communs au transfert d'identité du sponsor et au de l'extension de la marque (McCracken, 1989 ; Aaker et Keller, 1990).

En effet, *“les objectifs économiques et sociaux ont longtemps été considérés comme distincts et souvent concurrents, mais il s'agit d'une fausse dichotomie ; elle représente une perspective de plus en plus obsolète dans un monde de concurrence ouverte, fondée sur la connaissance”* (Porter et Kramer, 2002). Ce qui explique la croissance en fréquence et en importance entre les OBNL et les entreprises (Dickinson et Barker, 2007), les entreprises ne sont plus uniquement à la recherche de rentabilité financières, plusieurs sociétés canadiennes encouragent leurs employés à participer à des activités profitables pour leurs communautés (Grewal et al., 2020)

Ces alliances sociales peuvent s'avérer plus rentables quand elles impliquent des acteurs du même territoire, car la philanthropie dans ce contexte peut être le moyen le plus rentable - et parfois le seul - d'améliorer le contexte concurrentiel d'un territoire (Porter et Kramer, 2002).

Selon (Fontan et al., 2004), l'innovation socio-territoriale appelle un "régime de développement" caractérisé par le pluralisme et l'hybridation des constructions organisationnelles, plutôt que l'entrepreneuriat orienté vers le profit dans des entreprises privées comme seule forme organisationnelle viable permettant d'agir "économiquement". Car les acteurs économiques et politiques d'un territoire ne peuvent pas opérer pas de manière isolée et complètement indépendante de la société et de l'environnement qui les entoure et dont ils font partie intégrante. Sur le long terme, les objectifs sociaux et économiques ne sont pas intrinsèquement contradictoires, mais étroitement interconnectés (Porter et Kramer, 2002).

Pour un OBNL, un partenariat territorial lui donne une certaine crédibilité en tant que bénéficiaires, leur permettant d'influencer un vaste réseau d'entités dans leur cluster, y

compris des clients, des fournisseurs et d'autres partenaires. Ce qui leur donne une portée bien plus grande que les donateurs individuels et un accès à des canaux de communication et à une expertise qui peuvent être utilisés pour diffuser largement, rapidement et de manière convaincante des informations auprès d'autres donateurs et acteurs influents dans leur territoire (Porter et Kramer, 2002).

La philanthropie locale, appelée aussi philanthropie territoriale, peut être donc la solution pour faire le lien entre les acteurs sociaux par sa connaissance du territoire et de ses différentes parties prenantes (Markley et al., 2016). Elle peut aborder des problèmes urbains et soutenir des approches innovantes d'une manière que les gouvernements et le secteur privé ne peuvent pas (Tomalty, 2013).

Étant donné que les défis sociaux d'un territoire peuvent être liés à différents domaines interconnectés et complémentaires, plusieurs acteurs publics et privés, qui opèrent dans ce même territoire et sont confrontés aux mêmes défis, peuvent et ont intérêt à être impliqués (Porter et Kramer, 2002). Les organismes enracinés dans une communauté peuvent ainsi devenir des 'entrepreneurs système', et avoir une vision d'une économie prospère locale ou régionale (Markley et al., 2016). La philanthropie peut soutenir une ville de différentes manières et notamment en créant des stratégies qui valorisent la collaboration avec d'autres secteurs dans différents domaines (santé, éducation, loisirs, économie, etc.). Et ce, en profitant aussi de leurs compétences en médiation pour faciliter et promouvoir la création de partenariats entre les administrations municipales, les organisations communautaires et les acteurs du secteur privé (Tomalty, 2013).

## **5. Problématique de recherche**

Ce projet de recherche examine l'impact des stratégies de co-branding territorial sur les campagnes de financement des OBNL, la question principale qui en découle serait donc :

- Comment les stratégies et les partenariats établis dans le cadre du co-branding territorial peuvent faciliter les campagnes de financement des OBNL ?

Pour ce faire, les objectifs de recherche comprennent l'analyse des stratégies de co-branding territorial qui joue en faveur du financement d'un OBNL, l'identification des facteurs clés de succès et des défis associés aux alliances territoriales entre OBNL et les autorités locales ou régionales, l'exploration de la relation concrètes entre le co-branding

territorial et les sources de financement des OBNL, ainsi que l'examen des pratiques philanthropiques pour en profiter et ce, à travers l'étude de cas des Petits Frères.

Ainsi, la revue de littérature nous a permis d'avoir des définitions sur la marque en général, la marque territoriale, la marque OBNL, le co-branding et le co-branding territorial puis la relation entre ce dernier concept et les sources de financement des OBNL, un lien qui se manifeste en une relation gagnant-gagnant entre les deux secteurs (public/gouvernement et tiers secteur/OBNL).

Étant donné que notre recherche s'intéresse au financement des OBNL grâce au co-branding territorial, la revue de littérature doit être complétée par une étude empirique permettant de s'inspirer de cas sur le terrain, donner des exemples concrets, profiter du retour d'expériences de professionnels impliqués dans le domaine de la philanthropie, mais aussi contextualiser notre recherche dans un cadre récent et concentré sur le Québec.

Ainsi, l'étude de cas Les Petits Frères nous permettra d'avoir une compréhension plus concrète du sujet, de répondre à la question de recherche et d'explorer les pratiques de co-branding territorial du point de vue de l'OBNL, ses avantages et ses défis pour un tel organisme ainsi que l'influence sur son financement.

En effet, cette méthode de recherche, qu'est l'étude de cas, aura comme avantage de nous offrir une approche approfondie et détaillée pour répondre aux objectifs, aux questions et sous-questions de recherche. Elle nous permettra d'explorer différentes relations entre un OBNL avec les institutions de son entourage, les formes de collaborations entretenues dans ce cadre, leurs avantages et leurs impacts sur un OBNL.

A travers l'analyse du cas spécifique de l'organisme Les Petits Frères, ce projet de recherche aura aussi comme apport de trouver des bonnes pratiques et stratégies philanthropiques utiles pour tout OBNL souhaitant faire ou profiter des alliances (co-branding) avec des autorités locales ou régionales et des acteurs influents dans son territoire.

## **CHAPITRE II : MÉTHODOLOGIE**

Ce chapitre a pour objectif de décrire les principales méthodes employées pour mener à bien ce travail de recherche. La revue de littérature a été le résultat d'une recension d'écrits scientifiques en suivant une méthode novatrice qui a permis de sélectionner les principaux articles jugés crédibles par leur réputation dans le domaine de recherche.

Pour la partie empirique, il a fallu identifier les approches les plus appropriées afin d'atteindre les objectifs de cette étude, que ce soit en ce qui concerne la collecte et l'analyse des données, ou en matière d'éthique et de présentation des résultats.

### **1- Méthodologie de la recherche**

Afin d'effectuer une recension scientifique, la première étape était d'établir le plan conceptuel en définissant les concepts clés de la problématique de recherche ainsi que leurs synonymes dans le but de s'en servir comme mots clés pour la recherche.

Ensuite, plus de 500 articles ont été analysés avec le logiciel Gephi afin de visualiser les liens entre les articles et de détecter les articles les plus cités en relation avec nos concepts clés. Cette analyse via le logiciel Gephi a permis de prendre en considération l'ensemble des articles les plus pertinents pour la recherche.

En effet, Gephi est un outil d'analyse qui permet de représenter visuellement les relations entre différentes entités, dans notre cas, des articles de recherche. Il nous a permis de générer un graphique interactif faisant le lien entre une base de données Excel contenant une liste d'articles qui ont été cités plus de 100 fois.

Cette méthode, développée par Trespeuch (2021), permet de créer un réseau basé sur les citations entre articles. Chaque article est représenté comme un nœud dans le réseau, et les citations entre les articles comme des liens entre ces nœuds afin de visualiser graphiquement les articles qui sont fortement liés les uns aux autres par des citations.

Ainsi, le résultat généré par Gephi nous a permis d'identifier les articles les plus centraux et les plus influents pour ce projet. Ces articles, qui sont dans les nœuds centraux dans l'analyse de réseau, sont les plus souvent cités sur d'autres articles et travaux de recherche et occupent donc une place importante dans le corpus de littérature par leur crédibilité et la qualité de leurs informations.

Cette technique nous a permis de prendre en considération tous les articles pertinents pour la recherche qui étaient pris en compte, y compris ceux qui contiennent des termes différents, mais connexes aux nos concepts clés, par exemple : *brand equity* pour la marque ou *place branding* pour le *branding* territorial.

Cependant cette méthode, étant donné qu'elle se base sur le nombre de citations, elle néglige les articles les plus récents qui n'ont pas eu suffisamment de temps pour être largement cités, mais qui peuvent être pertinents. Pour cela, nous avons complété notre recherche en utilisant la méthode classique basée sur une recherche sur Google Scholar. Les principaux mots-clés recherchés étaient : « co-marquage », « *co-branding* », « *place branding* », « *branding* territorial », « *co-branding* territorial », « OBNL-*co-branding* territorial », et « sources de financement d'OBNL ». Nous avons filtré puis sélectionné les articles les plus pertinents pour notre étude.

Finalement, l'utilisation de cette méthodologie combinée nous a permis de délimiter notre domaine d'étude et de constituer une assise solide pour notre analyse, englobant ainsi divers aspects de notre sujet de recherche.

Aussi, au fur et à mesure que nous avançons dans la rédaction de la revue de littératures, d'autres sources ont permis de compléter la recherche permettant d'aborder d'autres thématiques comme la « philanthropie territoriale » et « l'étude de cas »

## **2- Méthodologie pour l'étude de cas**

L'étude empirique a comme objectif de valider et d'enrichir les apports théoriques de la revue de littérature.

En effet, bien que la littérature nous a offert une base conceptuelle solide en définissant les concepts clés tels que la marque, la marque OBNL, la marque territoriale, les sources de financement des OBNL et le *co-branding* territorial pour les OBNL, elle laisse souvent des zones d'ombre quant à la manière dont ces concepts interagissent dans le contexte réel.

Une étude empirique a donc permis d'explorer le sujet en profondeur et d'offrir des insights spécifiques et concrets. Et ce, à travers la méthode l'étude de cas. Celle-ci est utilisée lorsqu'il s'agit de répondre aux questions du type "comment" ou "pourquoi" concernant un ensemble actuel d'événements sur lesquels le chercheur a peu ou pas de contrôle dans un contexte qu'il ne peut pas manipuler (Yin, 2018). Elle permet de fournir

des explications et descriptions plus riches et solidement fondées sur des processus ancrés dans le contexte local (Huberman et Miles, 1991).

L'étude de cas défini par Yin (1994, p.13) comme « une enquête empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte réel, surtout quand les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement évidentes ». Elle vise un niveau d'explication ancré dans le terrain qui reflète, à la fois, la complexité et le dynamisme du phénomène étudié (Eisenhardt, 1989).

Le cas, quant à lui, représente “ l'unité d'analyse ” qui peut être un individu, un groupe, une communauté ou un projet ou un événement dans une situation réelle permettant d'utiliser plusieurs sources pour faire la triangulation des données (Yin, 2018).

Pour ce projet de recherche, le cas est l'organisme Les Petits Frères. Un choix qui s'est avéré particulièrement pertinent pour plusieurs raisons. Sa taille et son ancienneté permettront d'avoir une richesse de données. Il est présent au Québec depuis 1962 avec un siège basé à Montréal et une présence sur 13 régions à travers 16 points de service. Ce qui permet aussi d'explorer la dimension de philanthropie territoriale. Et enfin, il a aussi un service interne de philanthropie régional.

Le choix de l'organisme Les Petits Frères a été aussi motivé par l'applicabilité pratique de cette étude de cas dans la mesure où les résultats obtenus peuvent mener aussi à des recommandations tangibles pour les praticiens, les décideurs et les autres OBNL.

Le tableau suivant résume les critères derrière le choix de l'organisme Les Petits Frères comme cas pour cette étude pour répondre aux objectifs de cette recherche.

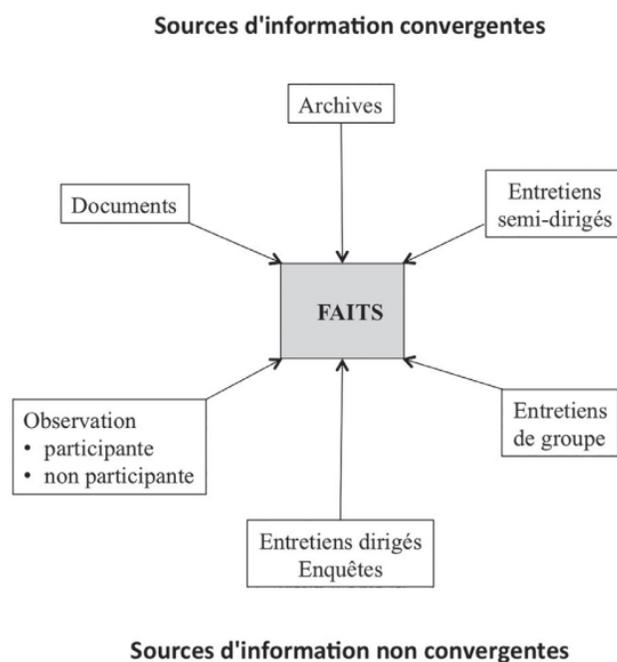
**Tableau 1** : Les critères de choix justifiant le choix de l'organisme Les Petits Frères.

Critères	Justification
Présence sur un territoire étendue	Permet d'explorer les dynamiques du co-branding territorial et son influence sur l'organisme à différentes échelles géographiques ainsi que les stratégies adoptées sur le plan local et global.
Taille de l'organisme	Permet d'obtenir une diversité de perspectives et d'enquêter en profondeur sur l'influence du co-branding territorial sur l'organisme. Et ce, à travers l'analyse des différents facteurs qui interagissent ensemble permettant d'apporter des informations riches sur un sujet aussi complexe.
Ancienneté de l'organisme	<p>Offre un historique solide pour explorer les partenariats de l'organisme avec les parties prenantes de son territoire, les stratégies de co-branding territorial ainsi que leurs influences sur l'organisme.</p> <p>Ce critère apporte des informations approfondies et fondées sur des processus ancrés dans un contexte régional.</p> <p>Ce critère justifie également la crédibilité des personnes interrogées ayant accumulé des années d'expérience dans la gestion des relations et des collaborations entre l'organisme et les acteurs de son territoire.</p>
Présence d'un département interne de philanthropie et d'un service de philanthropie régionale	<p>Offre une opportunité d'analyser les pratiques de financement et de co-branding à l'échelle régionale.</p> <p>Permet d'effectuer une triangulation de données grâce à l'utilisation de diverses sources de collecte (documents internes, interviews, des présentations, des rapports de l'activité de l'organisme par région, des bases de données de donateurs, des courriels et des lettres de sollicitation et de remerciement envoyées aux donateurs du secteur public) et d'interroger différentes personnes ayant des fonctions et une expertise liées à notre sujet de recherche. Ce qui assure la validité et la fiabilité des données en croisant différentes sources et perspectives.</p>
Partenariats régionaux et applicabilité pratique	L'implication de l'organisme dans les partenariats régionaux et locaux est un critère permettant de formuler des recommandations concrètes et pertinentes inspirées du terrain sur la collaboration entre les acteurs d'un territoire avec les OBNL, les avantages pour chaque acteur, l'influence de ces collaborations sur le financement d'un OBNL ainsi les bonnes pratiques qu'un OBNL peut adopter pour profiter voire initier ces collaborations.

Ainsi, cette étude de cas a permis de générer une richesse de données qualitatives et d'adopter la triangulation des sources d'informations à travers l'observation interne de l'organisme, l'analyse de documents pertinents, et la réalisation d'entretiens avec des professionnels spécialisés.

En effet, la triangulation des sources d'informations et des méthodes est essentielle en recherche qualitative, car c'est un moyen de réduire le risque que les conclusions reflètent seulement les préjugés systématiques liés à une source ou à une méthode particulière de cueillette de données et elle permet d'assurer une meilleure compréhension des enjeux qui sont étudiés (Prévost et Roy, 2015).

**Figure 1** : La triangulation des sources d'informations



(adaptée de Yin, 2014: 121)

**Source** : Les approches qualitatives en gestion. P Prévost, M Roy

Ainsi, pour respecter ce principe de triangulation de données. Nous avons commencé par effectuer une observation pendant trois mois à travers une présence de 20h par semaine au sein du local de l'organisme Les Petits Frères à Trois-Rivières et à Montréal (le siège).

C'était une observation participante à travers la collaboration aux projets d'acquisition de dons et la participation à des réunions hebdomadaires ayant comme participants les directeurs de chaque département et comme ordre du jour l'acquisition des dons, l'état d'avancement des projets et la gestion de la philanthropie par région.

Pour compléter les données recueillies et établir une mise en contexte, nous avons consulté les procès-verbaux des réunions des trois dernières années.

Les documents consultés dans la cadre de la triangulation de données étaient constitués de présentations internes (comptes rendus de campagnes de donations, plans de préparation d'événements, activités et projets de financement...), base de données de donateurs, courriels (lettres de sollicitations de dons, remerciements envoyés aux donateurs dans le secteur public) ainsi que des listes d'acteurs publics sollicités pour des dons avec leurs retours et le montant de leurs dons et parfois la nature de leurs participations (dons en nature, présence à un événement...).

Cette diversité de sources de données a contribué à renforcer la crédibilité des résultats tout en permettant d'approfondir le sujet et de l'examiner de différentes perspectives. (Prévost et Roy, 2015).

Après avoir assisté à des réunions en philanthropie territoriale et locale, analysé les documents internes. Nous avons établi une liste de questions via un guide d'entretien et conduit des entretiens semi-directifs pour valider, approfondir et enrichir les données collectées.

La sélection des personnes interviewées a été guidée par les objectifs de la recherche qui ont aussi influencé le choix du cas de l'étude. Les répondants ont une ancienneté dans des postes clés au sein de l'organisme, ils ont une vision globale de l'organisme et sont impliqués sur une échelle globale dans la coordination entre différents acteurs régionaux et la direction de l'organisme ce qui nous permettra d'explorer les dynamiques du co-branding territorial à différentes échelles ainsi que les stratégies de co-branding territorial adoptées par l'organisme et leurs influences sur celui-ci.

Certains répondants, tels que le directeur de philanthropie locale et les coordinateurs régionaux, sont impliqués de plus près dans la gestion des collaborations entre les acteurs régionaux et les activités de collecte de dons. Ils détiennent des informations approfondies sur la relation entre l'organisme et ses partenaires par région : la nature de ces collaborations et comment elles se manifestent et s'entretiennent.

L'échantillonnage a été rigoureux, privilégiant la diversité des rôles des participants au sein de l'organisme plutôt que la recherche d'une représentativité statistique. Les personnes interviewées ont été sélectionnées en fonction de leur implication dans la collecte de dons, la coordination régionale et/ou la philanthropie locale, assurant ainsi une variété de points de vue au sein de l'organisme.

Ainsi, l'échantillon comprenait un directeur de la philanthropie locale, un coordinateur régional à Trois-Rivières, un coordinateur régional à Québec, une agente au service aux donateurs et un bénévole au département des donations.

Le tableau suivant relate les critères de choix des répondants qui ont constitué notre échantillon.

**Tableau 2** : Liste des répondants à l'enquête et critères de choix

Critères	Directeur de la philanthropie locale	Coordinateur régional à Trois-Rivières	Coordinateur régional à Québec	Agente au service aux donateurs	Bénévole au département des donations
Travail au sein des Petits Frères	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Implication dans la collecte de dons	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Implication dans la philanthropie locale	Oui	Non	Non	Non	Non
Implication dans les relations avec les partenaires	Oui	Non	Non	Non	Non
Implication dans les activités sur le terrain	Oui	Oui	Oui	Non	Oui

Avant de mener les entretiens, une demande de certificat d'éthique a été effectuée et approuvée auprès du comité d'Éthique de la recherche avec des Êtres Humains (CÉRÊH) de l'Université du Québec à Trois-Rivières. Celui-ci a comme mission d'examiner les

projets de recherche impliquant la participation d'êtres humains et de s'assurer ainsi que toute recherche menée à l'Université en conformité avec les principes et les règles stipulées dans l'Énoncé de politique des trois conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains – EPTC 2 (Gouvernement du Canada, 2022)

## **CHAPITRE III : article de recherche**

Ce chapitre présente l'article de recherche soumis pour publication à la Revue internationale de l'économie sociale le 21 février 2024, la preuve de sa soumission ainsi que la liste des co-auteurs.

### **1. Déclaration des co-auteurs**

**Houria CHAKIR** est la première autrice de cet article. Elle a développé le projet, composé le texte de l'article de recherche ainsi que celui du mémoire. La recherche et la revue de littérature qui en découle ont été réalisées par Houria ainsi que l'étude empirique, la conduite des entretiens semi-directifs et l'analyse des résultats. Elle a été responsable de la soumission de l'article à une revue scientifique et en a assuré le suivi.

**Léo TRESPEUCH** est le deuxième auteur et le directeur de recherche principal de ce projet. Il a été à l'origine de l'idée principale, la thématique et la problématique de l'étude, son engagement a été utile pour ce projet en fournissant une orientation constante ainsi qu'un soutien à chaque étape de son avancement.

Il a également joué un rôle essentiel dans l'évolution de la revue de la littérature et l'amélioration de la qualité des documents à travers ses révisions approfondies et ses commentaires constructifs permettant de renforcer la cohérence et la structure de l'article de recherche et du mémoire correspondant.

Un aspect majeur du rôle de Léo a été la révision des sections de discussion, de recommandation et de conclusion rédigées par Houria. Il a apporté des contributions significatives en ajoutant ou en retirant des éléments pertinents pour améliorer la structure globale de ces sections.

Déclaration faite à Trois-Rivières, le 21 février 2024.

## **2. Preuve de soumission à la Revue**

RE: Suivi concernant la soumission de l'article intitulé : DANS QUELLE MESURE LES STRATÉGIES DE CO-BRANDING TERRITORIALES FACILITENT-ELLES LES CAMPAGNES DE FINANCEMENT DES OBNL

De : Chakir, Houria

Envoyé : 21 février 2024 14:26

À : recma.revue@gmail.com <recma.revue@gmail.com>

Cc : Trespeuch, Léo <Leo.Trespeuch@uqtr.ca>

Objet : Soumission d'article : DANS QUELLE MESURE LES STRATÉGIES DE CO-BRANDING TERRITORIALES FACILITENT-ELLES LES CAMPAGNES DE FINANCEMENT DES OBNL

Chère équipe éditoriale,

Je vous écris afin de vous proposer notre article pour considération en vue de sa publication dans votre revue.

Je vous prie de trouver ci-joint une copie de l'article pour votre examen. Si vous estimez que notre article pourrait convenir à votre revue, nous serions honoré de recevoir vos commentaires et suggestions pour son amélioration.

Je vous remercie par avance de l'attention que vous porterez à ma soumission.

N'hésitez pas à me contacter pour toute information complémentaire ou demande d'explication.

Cordialement,

Houria Chakir

## **3. Article de recherche**

Houria Chakir (EGUQTR) et Pr. Léo Trespeuch (EGUQTR)

### **Dans quelle mesure les stratégies de co-branding territoriales facilitent-elles les campagnes de financement des OBNL (Organisation à But Non Lucratif) ?**

#### **INTRODUCTION**

D'après une étude publiée par le cabinet McKinsey et Compagny, le nombre d'alliances d'entreprises dans le monde augmentait de 40 % chaque année, générant des millions de dollars d'actifs (Thomas et Wahlén, 2006). Étant donné que l'union fait la force, le *co-branding* permet à deux entités ou plus de former des alliances pour renforcer leurs influences, acquérir de nouvelles technologies, conquérir de nouveaux marchés, réduire les coûts en faisant des économies d'échelles... (Blackett et Russel, 1999).

En effet, la plupart d'entre nous n'achètent pas des produits ou des services, mais des marques. Pour certains, la marque inspire et fait rêver. La marque est cette combinaison d'émotions et de valeurs permettant à une entreprise de se différencier, elle a un contenu symbolique et figuratif complexe (Kotler et al., 2019). C'est la puissance et le pouvoir d'une marque qui pousse plusieurs individus à travers le monde à déboursier de grandes sommes pour un simple produit identique à d'autres et dont la valeur monétaire est largement inférieure au prix payé.

Aujourd'hui, ce principe de *branding* n'est plus exclusif à la commercialisation des produits et des services par une entreprise. On remarque par exemple que le concept « pays d'origine (*Made In*) » impacte les consommateurs au niveau mondial lors de l'achat d'un produit : montres suisses, voitures italiennes, caméra japonaise... (Van Ham, P. 2002). En effet, les territoires au même titre que les entreprises, sont soumis à une rude concurrence afin d'attirer des ressources, des investissements étrangers, des touristes, etc. (Kotler et coll., 1999). En 1983, lors du colloque sur le tourisme à Petit-Saguenay, la mise en avant de la promotion touristique avait été identifiée comme une stratégie clé pour le village menant, durant les années suivantes, à élaborer une identité et une marque territoriale attractive pour les touristes, résidents, familles et entrepreneurs (Levavasseur, 2020).

Au-delà de l'aspect économique ou l'attractivité touristique d'un territoire, le *branding* territorial a une fonction interne, patriote et citoyenne pour les habitants de l'endroit concerné. Il s'agit de la construction d'une identité (Pasquinelli, 2010) dans l'esprit de ses habitants afin de renforcer leur sentiment d'appartenance. Dans un contexte où le rôle d'un gouvernement est désormais d'inspirer au lieu de contrôler (Olins, 1999), la marque territoriale devient essentielle pour créer de la valeur dans la relation entre les entités territoriales et les individus (Van Ham, P. 2002). Ainsi, il devient nécessaire de mobiliser les communautés pour l'attractivité d'un endroit dans le cadre de démarches marketing cocréation afin de développer collectivement des initiatives et des politiques publiques adaptées (Levavasseur, 2020). D'où l'importance du *co-branding* territorial permettant aux autorités locales, régionales et/ou nationales de mobiliser des ressources mutuelles pour atteindre des objectifs communs (Pasquinelli, 2010). Il s'agit de mettre en place et favoriser une étroite collaboration entre différentes entités du secteur public et privé au sein du même lieu dans le but d'améliorer les opportunités économiques et la qualité de vie dans cet endroit. Dans ce cas, la marque est considérée comme efficace non pas par des éléments qui la composent, mais plutôt par le réseau de relations qu'elle est capable de diriger (Lury, 2004).

Bien que de nombreuses études aient exploré les concepts de *co-branding* et de *branding* territorial, peu se sont spécifiquement intéressées à l'influence du co-branding territorial pour le financement d'un OBNL. La littérature académique révèle des aspects qui méritent d'être approfondis concernant l'efficacité les mécanismes précis par lesquels ces alliances territoriales peuvent influencer les campagnes de financement des OBNL et améliorer leurs fonctionnements internes.

Ainsi, ce projet de recherche se penche sur le sujet du co-branding territorial de l'angle d'un OBNL en examinant les enjeux internes de ce type de collaboration, son influence sur le financement, l'organisation et le fonctionnement d'une telle entité.

Les résultats de cette recherche ont le potentiel d'inspirer les professionnels de la philanthropie en mettant en lumière, non seulement l'influence du co-branding territorial sur le financement des OBNL, mais aussi les bonnes pratiques pour en tirer parti, les initier et les amplifier.

Après une revue de littérature sur la marque et le co-branding, l'étude de cas sur l'organisme : « Les Petits Frères » est présenté. Cet OBNL implanté dans 12 régions du Québec, mets en lumière que l'impact du *co-branding* territorial sur le financement d'OBNL ne se limite pas à des partenariats entre OBNL et acteurs publics, mais s'étend bien au-delà menant à la création de synergies communautaires. Celles-ci permettent d'impliquer plusieurs entités dans la réflexion et la prise de décisions communes concernant les problématiques sociales du territoire (exemple des tables de concertation). De ce fait, ces stratégies permettent, non seulement à un OBNL de recevoir du financement de différentes sources, mais aussi de faire des économies grâce à la coordination avec plusieurs partenaires (dons en nature et échange de services) et l'implication des individus (bénévolat). Le *co-branding* territorial a aussi comme effet d'augmenter la notoriété de l'OBNL et de soutenir sa crédibilité au sein d'une communauté.

### **Revue de littérature : La marque OBNL et la marque territoriale**

La définition d'une marque est complexe et diffère selon la perspective et l'angle d'analyse des théoriciens. Selon Kotler (2019, p.880) « la marque est un nom, un terme, un signe, un symbole, un dessin ou toute combinaison de ces éléments servant à identifier les biens ou services d'un vendeur ou d'un groupe de vendeurs et à les différencier des concurrents ». La marque est un guide pour les consommateurs (et récemment les citoyens) qui font face à une complexité et une surinformation (Van Ham, P. 2002). Cependant la marque ne consiste pas uniquement et ne vise pas seulement à « vendre » des produits, des services ou des idées, mais aussi de gérer une identité, une image et un capital. Ce qui rend l'identité d'une marque holistique et construite autour de différentes valeurs qui présentent une signification individuelle permettant de différencier l'organisation dans son environnement compétitif (Riel et Balmer, 1997). Cette différenciation est donc un repère permettant aux consommateurs de faire des choix et

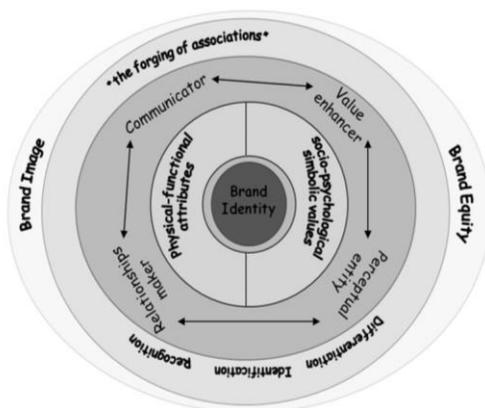
décisions rapides et efficaces en s'appuyant sur la marque qui leur garanti certains standards permettant de réduire le risque d'échec (erreur) à l'achat (Kotler et al., 2019).

Au-delà de promouvoir des produits, des services ou des entreprises, la marque a aussi et surtout une dimension sociale. Plusieurs auteurs et études font le lien entre le *branding* et le concept de représentation sociale. Une marque représente une forme de connaissance courante ayant les caractéristiques suivantes (Anholt, 2007) :

- Elle est socialement élaborée et partagée, car elle se forme à partir de nos expériences, mais aussi en fonction des informations, savoirs et modèles de pensée que nous recevons et transmettons par la tradition, l'éducation et la communication sociale.
- La marque, véhiculée par les médias et fondée sur des valeurs socioculturelles, peut être considérée comme un concept socialement élaboré et partagé.
- La représentation d'une marque est avant tout la représentation d'un individu inscrit dans un univers socioculturel.

Ainsi, on constate que la marque ne se réduit pas à avoir des attributs, il est également nécessaire qu'ils soient perçus comme tels (Aaker, 1994; Kapferer, 2013a; Semprini, 1995). D'ailleurs, les marques sont souvent porteuses d'une signification symbolique sur le marché, car le noyau de la marque est composé à la fois d'attributs matériels et immatériels (Kavaratzis et Ashworth, 2005) formant une perception dans l'esprit du consommateur ou du public (Anholt, 2007). Le schéma suivant représente la complexité de l'identité de la marque ainsi que les différentes caractéristiques qui la composent en allant du noyau qui est l'identité de la marque à l'image de marque en passant par les valeurs qu'elle communique, ce qu'elle représente ainsi que les relations qu'elle entretient :

**Figure 2** : Complexité d'une marque, adaptée de Anholt, 2002, 2007



**Source :** “*The Limits of Place Branding for Local Development: The Case of Tuscany and the Arnovalley Brand*”.

Selon (Anholt, 2005), la flexibilité est l'essence même du moderne de la marque : elle a la capacité unique de mettre sur un pied d'égalité les questions humaines "douces" et les questions financières et organisationnelles "dures" et de les résoudre humainement et intelligemment. Cette caractéristique peut s'appliquer sur la marque OBNL et la distinguer. Étant donné que celle-ci est définie comme une entité formelle, mais qui ne peut pas distribuer de profit à ses membres et à ses administrateurs (Salamon et Anheier 1997). Autrement dit, les OBNL sont des entités formelles, c'est-à-dire qu'elles ont un certain degré d'institutionnalisation, ce qui suppose généralement une personnalité juridique; elles sont privées, c'est-à-dire distinctes de l'État et des organisations directement issues des pouvoirs publics; elles sont indépendantes, au sens où elles doivent avoir leurs propres règles et instances de décision; elles doivent comporter un certain niveau de participation volontaire de bénévoles et/ou de donateurs, et elles doivent résulter d'une adhésion libre et volontaire de leurs membres (Defourny et Develtere 1999).

Dans l'esprit du *branding* pour les entreprises et les OBNL, on retrouve le *branding* territorial. Les territoires : régions, villes et pays suivent à leurs tours cette stratégie de *branding*. La marque territoriale peut s'avérer essentielle pour créer de la valeur dans la relation entre les entités territoriales et les individus (van Ham, 2002). Comme toutes les marques, la marque territoriale est une forme de propriété intellectuelle et combine les sentiments, la perception, les associations mentales et les attentes qui viennent à l'esprit d'un individu quand il est exposé à un nom d'entité, un logo, un produit, un symbole ou tout design qui la représente. Cependant, le *branding* territorial est plus complexe, il implique une architecture de marque particulière, c'est-à-dire la manière dont un

portefeuille de marques est structuré (Aaker et Joachimsthaler, 2000), il a une dimension économique, sociale, culturelle et politique plus globale. Le moteur du nouveau paradigme est tout simplement la mondialisation : une série de marchés régionaux (Anholt, S. 2005) dans un contexte de concurrence mondiale poussant les autorités publiques à se familiariser avec les techniques commerciales pour faire face à cette concurrence (Pasquinelli, 2010).

L'image de marque d'un lieu devient donc une partie intégrante des initiatives de développement économique (Pasquinelli, 2010) où le *branding* est une reconnaissance du fait que les acteurs territoriaux doivent mettre en œuvre des politiques et des stratégies globales compétitives visant à atteindre la prospérité et l'influence. À titre d'exemple, on retrouve la marque "QuébecOriginal" lancé par le gouvernement du Québec pour promouvoir le tourisme dans la province en mettant en avant sa culture unique, son patrimoine historique et ses paysages diversifiés (Alliance touristique du Québec, 2018).

Cependant, le *branding* territorial diffère du simple *branding* commercial d'une entreprise ou d'un produit, il ne s'agit pas uniquement de définir un logo/sigle, image... pour des finalités commerciales. Le *branding* territorial a une finalité plus complexe et beaucoup plus de défis en vue de sa dimension sociopolitique qui lui donne cette obligation de répondre aux attentes des personnes en tant que citoyens, et ce sur un niveau social et politique plus large (Anholt, 2007). Le *branding* territorial a aussi un objectif interne au sein d'un territoire et un caractère dit patriote et citoyen pour ses habitants. Il s'agit de " *la construction d'une identité*" (Pasquinelli, 2010) et une gestion de la culture basée sur les valeurs et les missions de la marque (Kapferer, 2012). Car, de nos jours, le rôle des gouvernements n'est plus de contrôler, mais plutôt d'inspirer (Van Ham, 2002). En créant un mode de vie aspirationnel, la marque territoriale offre une sorte d'Ersatz pour les idéologies et les programmes politiques qui ont perdu leur pertinence (Van Ham, 2002). Le *branding* territorial est donc une intersection entre le monde des relations publiques, le marketing, la gestion de marques et les relations internationales ayant une finalité géopolitique et sociale visant à la fois une cible dite domestique/interne à savoir les habitants et une cible plus globale et internationale (Pasquinelli, 2010).

Ces défis nécessitent et favorisent une collaboration étroite entre différents acteurs publics, privés et tiers secteurs au sein d'un territoire. Ainsi, dans le monde entier, des efforts considérables ont été investis dans des innovations sociales, c'est-à-dire diverses initiatives telles que des politiques, processus, programmes, plateformes et pratiques qui, au fil du temps, ont transformé les routines, les flux de ressources et d'autorité (Westley et Antadze, 2010). Désormais, "les individus, les organisations et les

réseaux peuvent travailler pour générer, sélectionner et institutionnaliser de nouvelles solutions avec des objectifs sociaux et économiques spécifiques’’ (Olsson, Moore, Westley, et McCarthy 2017).

D’où l’importance de mobiliser, d’associer et d’impliquer différents acteurs socio-économiques, dont les OBNL.

### **Le co-branding territorial pour les OBNL**

La marque territoriale peut tirer parti des interactions entre les parties prenantes locales étant donné que la marque peut être définie comme un créateur de relations, fonctionnant comme une "interface" (Lury, 2004) reliant de multiples acteurs qui, pour des raisons ou des objectifs différents, interagissent avec cette marque (Pasquinelli, 2010). De plus, les territoires ont aujourd'hui un besoin de regagner le soutien et la compréhension de la population et délivrer un message au plus large public possible (van Ham, 2002), car les marques qui concernent des populations entières doivent avoir un soutien populaire (Olins, 1999).

De leur côté, les OBNL ont cette confiance du public, jouissent d'une forte légitimité aux yeux de la société, et disposent de réseaux denses de parties prenantes comme les donateurs, les régulateurs et les lobbyistes publics (Yaziji, 2004). Ces organismes sont profondément ancrés dans la société et donc conscients des forces influentes de la communauté, ils comprennent souvent comment l'opinion publique est formulée et influencée par des mouvements sociaux actifs (Al-Tabbaa, Leach, et March, 2014).

Les OBNL ont aussi une capacité et une expertise unique pour répondre aux préoccupations sociales et environnementales, organisationnelles d’un territoire (Al-Tabbaa, Leach, et March, 2014). Les gouvernements et les OBNL peuvent travailler en synergie de manière à répondre aux besoins du public et à profiter aux deux parties (Gazley, et Brudney 2007).

Des enquêtes ont montré que les gouvernements offrent à leurs partenaires sans but lucratif des ressources financières, tandis que les organismes sans but lucratif offrent une expertise spécialisée qui dépasse le cadre du gouvernement (Gazley, et Brudney 2007).

Surtout qu’il est tout à fait logique de voir un gouvernement, une institution publique ou étatique impliquée dans des actions sociales, car ça touche son champ d’action et ses responsabilités. L’État a toujours été l'acteur le plus important dans la production des politiques d'aide sociale (Oosterlynck et *al.*, 2013).

En effet, les partisans de la collaboration État-OBNL ont dressé une liste exhaustive des avantages potentiels de cette coopération, notamment sa capacité à résoudre plus efficacement les problèmes communs, son potentiel de réduction des coûts et d'apprentissage organisationnel, la meilleure qualité de service ou de produit final qui peut en résulter, un gain d'avantage concurrentiel et l'accès à de nouvelles compétences ou à de nouveaux marchés (Gazley, et Brudney (2007).

La collaboration État-OBNL peut améliorer différents services sociaux et renforcer le sentiment d'appartenance à la communauté (Snively et Tracy, 2000). Pour les OBNL, cette collaboration leur permet d'atténuer les incertitudes externes - financières ou stratégiques - susceptibles d'empêcher la réalisation de leurs objectifs stratégiques (Gazley et Brudney,2007).

Dans les études de Gronbjerg (1993), le financement public est présenté comme la source de revenus la plus stable, en particulier dans les services sociaux. Les recherches indiquent aussi que grâce à ce genre collaboration, les OBNL peuvent obtenir divers avantages tangibles et intangibles qui favorisent leur durabilité organisationnelle (Al-Tabbaa, Leach, et March, (2014).

Cependant, l'inconvénient de ce type de financement serait le risque du changement de la mission de l'OBNL. À titre d'exemple, les OBNL qui dépendent fortement des subventions gouvernementales sont souvent susceptibles de réorienter leurs objectifs (Gronbjerg, 1993)

En effet, de nombreux organismes trouveront leur mission incompatible avec les activités gouvernementales ; certains organismes, en fait, sont créés en opposition à la politique gouvernementale (Gazley, et Brudney, 2007). Certains OBNL ont comme mission d'influencer les décisions gouvernementales ; façonner les politiques des institutions et des entreprises privées ; ou encourager la participation communautaire et politique (Jenkins, 2006). En recevant du financement de l'État, ils risquent de réduire ce genre d'activités, voire s'en abstenir complètement, par crainte de perdre leur financement.

Étant donné que la source de revenus peut influencer le comportement organisationnel des OBNL, on peut déduire que celles qui ont des sources de revenus diversifiées auront une plus grande flexibilité et autonomie dans leurs activités.

## Philanthropie de proximité

Dans le processus de développement d'un territoire, il devient de plus en plus important et fréquent d'impliquer d'autres acteurs que les entrepreneurs privés et l'administration publique (Fontan et al., 2004), car des solutions meilleures et plus rapides naissent d'institutions plus proches des citoyens et de leurs besoins (Moulaert et al. 2010).

L'innovation socio-territoriale consisterait donc à créer des « *circuits courts* » pour répondre à des besoins sociaux localement exprimés. (Oosterlynck, Kazepov, Novy, Cools, Barberis, Wukovitsch, et Leubolt, 2013).

Cette approche a été abordée par (Moulaert et Mehmood, 2013) à travers la notion MIT (Modèles d'Innovation Territoriale) qui reconnaît et met en avant le rôle de différentes institutions sociales et communautaires pour répondre aux besoins socio-économiques spécifiques de chaque région et contribuer à son développement économique.

Ces institutions ont une position de proximité unique et avantageuse pour devenir des "entrepreneurs sociaux" qui collaborent avec différents partenaires pour "réinventer le développement économique" de façon innovante et orienté vers l'intérêt de la communauté (Tomalty, 2013).

Cette approche basée sur "*l'autonomisation (empowerment) collective*" permettra renforcer la capacité locale en explorant des solutions de développement socialement innovantes basées sur une implication de différents acteurs de la société et une transformation des relations sociales (Oosterlynck, Kazepov, Novy, Cools, Barberis, Wukovitsch, et Leubolt, 2013).

Ce modèle d'innovation peut être plus efficace, car il permettra une émergence de solutions innovantes et pertinentes grâce aux institutions philanthropiques enracinées dans une communauté et leurs rôles à mobiliser plusieurs partenariats et ressources au profit d'une région plus prospère. (Tomalty, 2013).

Pour un OBNL, la collaboration territoriale lui donne une certaine crédibilité lui permettant d'influencer un vaste réseau d'entités dans son cluster, y compris des clients, des fournisseurs et d'autres partenaires. Ce qui leur donne une portée bien plus grande que les donateurs individuels ou les institutions étatiques et un accès à des canaux de communication et à une expertise qui peuvent être utilisés pour diffuser largement, rapidement et de manière convaincante des informations auprès d'autres donateurs (Porter and Kramer, 2002).

Pour compléter cette littérature, il est intéressant d'étudier en profondeur le fonctionnement et l'impact de ces collaborations à partir de l'angle d'un OBNL. D'où la nécessité de mener une étude empirique permettant d'examiner de plus près les enjeux de cette collaboration pour un OBNL dans le contexte actuel et profiter du retour d'expériences de professionnels dans le secteur de la philanthropie et plus précisément la philanthropie locale et régionale.

L'objectif étant de lister des pratiques philanthropiques liées aux collaborations régionales (*co-branding territorial*) et avoir des axes de recommandations et des stratégies à privilégier dans ce sens.

### **Méthodologie :**

Étant donné que l'objectif de ce projet d'étude est de tenter de définir comment le co-branding territorial, dans sa complexité, influence le financement d'un OBNL. Cette recherche s'appuie sur une étude de cas comme méthode de recherche. En effet, *“une étude de cas est une investigation empirique qui examine un phénomène contemporain en contexte réel lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement tracées et pour laquelle de multiples sources d'information sont utilisées pour mettre le phénomène en évidence”* (Yin, 1994, p17). L'étude de cas est appropriée lorsque l'on se pose une question du type “comment” ou bien “pourquoi” à propos d'un ensemble contemporain d'événements, sur lesquels le chercheur n'a que peu ou pas de contrôle (Yin, 2009). Ce qu'est adapté au cadre de recherche de cette recherche et qui repose sur l'exploration de l'influence du co-branding territorial sur le financement d'un OBNL.

Parmi les avantages de l'étude de cas on retrouve aussi le fait de : *“fournir une situation où l'on peut observer le jeu d'un grand nombre de facteurs interagissant ensemble, [...] de rendre justice à la complexité et la richesse des situations sociales”* (Collerette, 1996, p.77). L'étude de cas apporte effectivement des informations plus riches, approfondies et solidement fondées sur des processus ancrés dans un contexte local (Huberman et Miles, 1991).

Ainsi, le choix de l'étude de cas est justifié pour répondre aux objectifs et aux questions de la recherche pour plusieurs raisons. Tout d'abord, elle permettra d'enquêter en profondeur sur l'influence du co-branding territorial sur le financement d'un OBNL. En se penchant sur un cas spécifique, on peut analyser en profondeur la relation entre l'OBNL et les acteurs de son territoire, les partenariats établis dans le cadre du co-branding territorial ainsi que leurs efficacité et applicabilité.

Le choix de l'organisme Les Petits Frères pour faire l'objet de cette étude de cas s'est avéré pertinent, car il présente plusieurs critères qui permettront de répondre aux questions et objectifs de cette recherche. L'organisme a une ancienneté et une envergure territoriale étendue offrant une richesse de données et une profondeur historique pour explorer les pratiques de co-branding territorial, leur nature, les facteurs clés du succès de ce type de collaborations ainsi que leurs influences sur l'organisme. De plus, l'organisme dispose d'un service interne de philanthropie régionale et des collaborateurs dédiés à la gestion des collaborations régionales. Ce qui permet d'explorer les stratégies adoptées dans le cadre des initiatives de co-branding territorial pouvant faire l'objet de recommandations tangibles pour les praticiens, les décideurs et surtout les OBNL.

### **Présentation de l'OBNL retenu pour l'étude de cas**

Les Petits Frères est un organisme implanté au Québec depuis 1962, son point d'ancrage est à Montréal, où se trouve aujourd'hui le siège social.

Il est présent dans 13 régions avec 16 points de service, sa mission est de contrer l'isolement et la solitude des personnes âgées de 75 et plus. Des individus qui souffrent d'exclusion sociale suite à des déficits cognitifs et/ou l'absence de lien affectif avec leurs entourages et qui sont de plus en plus nombreux suite au vieillissement de la population au Québec.

Appelés les Grands Amis, les bénéficiaires des actions des Petits Frères profitent des programmes suivants :

- **Jumelage** : programme de mise en relation des Grands Amis avec des bénévoles pour des visites régulières et ponctuelles.
- **Les grandes fêtes** : célébration des grands moments de l'année, Noël, Pâques, anniversaires... au cours desquels les bénévoles partagent des repas avec leurs Grands Amis.
- **Les sorties** : sorties adaptées aux goûts des Grands Amis : concerts, croisières, pique-nique...
- **Les vacances** : Séjours dans deux chalets appartenant à l'organisme.
- **Mieux-être et Rêve d'aîné** : Les Grands Amis se voient offrir de l'équipement nécessaire à leur bien-être : prothèses et appareils médicaux, électroménagers, vêtements ...
- **Alzheimer et déficits cognitifs** : Programmes et approches adaptés pour les personnes atteintes...
- **Le programme " Près De Chez-Vous"** consiste à assurer une certaine présence des Petits Frères dans les régions où il n'y a pas d'équipe régionale. Et ce, à travers des actions de mise en relation des bénévoles et des personnes âgées par l'intermédiaire de jumelage téléphonique ou de visites à domicile quand cela est possible.

La collecte de données a été triangulée dans le but d'examiner le phénomène sous différentes perspectives, de compléter et de croiser les données. Ce qui a impliqué l'observation interne de l'organisme Les Petits Frères, l'analyse des documents et la réalisation de six d'entretien semi-directif.

En premier lieu, nous avons mené une observation active pendant trois mois en passant 20 heures par semaine dans les locaux des Petits Frères à Trois-Rivières et au siège à Montréal. Cette observation impliquait une participation directe aux projets d'acquisition de dons ainsi qu'une participation aux réunions hebdomadaires de gestion avec les directeurs de chaque département. L'ordre du jour de ces réunions portait sur l'acquisition de dons, l'avancement des projets et la gestion philanthropique par région.

Pour enrichir nos données et les contextualiser, nous avons examiné les comptes rendus des réunions des trois dernières années. Nous avons également consulté divers documents dans le cadre d'une triangulation des données, notamment des présentations (comme des rapports de campagnes de collecte de fonds, des préparatifs d'événements, des activités et des projets de financement), des bases de données de donateurs, des courriels et des lettres de sollicitation et de remerciement envoyées aux donateurs du secteur public. De plus, nous avons examiné des listes d'acteurs publics sollicités pour des dons, comprenant leurs réponses, les montants de leurs dons, ainsi que parfois la nature de leur participation (dons en nature, présence à des événements, etc.).

L'échantillonnage pour les entretiens a été effectué avec rigueur, en favorisant la diversité des rôles des participants plutôt que de chercher la représentativité statistique.

Les interviewés ont été choisis sur la base de leurs rôles au sein de l'organisme. Les critères d'inclusions sont : la collecte de dons et/ou la philanthropie locale. Ainsi, l'échantillon était composé d'un directeur de la philanthropie locale, un coordinateur régional à Trois-Rivières, un coordinateur régional de la ville de Québec, une agente au service aux donateurs et un bénévole dans le département des donations.

## **Résultats**

Les résultats de l'étude de cas Les Petits Frères mettent en lumière plusieurs aspects en relation avec les concepts abordés dans la revue de littératures, notamment la marque OBNL, la marque territoriale et le co-branding territorial ainsi que son lien avec un OBNL.

L'identification de la contribution étatique dans le financement de l'organisme Les Petits Frères et la participation de plusieurs acteurs publics dans ses activités montrent l'importance de l'image de marque d'un OBNL auprès de ces autorités. Des subventions sont attribuées en

fonctions de la mission de l'organisme et selon l'importance des projets, ce qui contribue à renforcer la crédibilité de l'OBNL et sa légitimité au sein du territoire ou celui-ci opère. Ainsi, le co-branding territorial joue en faveur des autorités publiques, de l'OBNL et du territoire en question.

L'étude de cas Les Petits Frères révèle une influence directe et indirecte du co-branding territorial sur le financement d'un OBNL. Et ce, à travers l'initiation de différents programmes de coopérations entre plusieurs acteurs du même territoire mettant en évidence l'importance de la marque territoriale. La collaboration entre les entités locales et l'OBNL renforce leur ancrage dans la communauté et contribue à la valorisation de la marque territoriale. Ce qui favorise aussi l'implication communautaire des différentes parties prenantes dans le territoire en question.

L'exploration des actions menées en interne par l'organisme Les Petits Frères pour profiter de ces actions de co-branding territoriales révèle les différentes bonnes pratiques permettant à l'organisme de renforcer sa présence locale, consolider sa marque OBNL et son impact territorial.

En résumé, l'analyse des retranscriptions des entretiens, des documents internes et des notes après l'observation de l'organisme des Petits Frères mène à des résultats qu'on peut classer en trois grands axes : En premier, la contribution étatique (acteurs et institutions publiques) dans le financement des OBNL à travers les subventions. Ensuite, les programmes de coopération mettant en lien plusieurs acteurs du même territoire afin de travailler en collaboration et combiner leurs ressources au profit du territoire en question et de ces besoins. Ce qui mène à une synergie communautaire. Et enfin, les actions et les approches menées en interne par Les Petits Frères pour initier et profiter de ces programmes de synergies communautaires à travers des stratégies de philanthropie locales.

### **La contribution étatique**

Déterminer l'étendue du soutien gouvernemental aux organisations à but non lucratif est une tâche complexe. Les fonds peuvent être administrés directement par le gouvernement fédéral, ou être acheminés par les gouvernements des États et/ou les collectivités locales (Froelich, 1999). Pour le cas Les Petits Frères, l'organisme profite du financement gouvernemental qui compte pour 15 % dans le financement de l'organisme et inclut une subvention de base à la mission et des subventions par projet. Les subventions à la mission garantissent à l'organisme une certaine stabilité de revenu, car elles sont régulières, contrairement aux subventions par projet qui peuvent varier chaque année, rendant la gestion des revenus difficile. Par exemple, *“des fois le gouvernement donne des subventions pour un projet, mais seulement pour une année, ensuite, l'OBNL se retrouve dans l'obligation d'augmenter ses prévisions budgétaires afin de garder le projet ou le ‘service’ en question les années suivantes (exemple : jumelage d'aînés)”* : PE, directeur de la philanthropie régionale. Au niveau municipal aussi, selon la taille de la ville en question, l'organisme reçoit des dons ponctuels et occasionnels. Parmi les dons ponctuels, on

retrouve l'exemple des revenus du programme appelé Fonds d'aide des bingos, un événement organisé par la ville de Trois-Rivières. Deux fois par an (au printemps et à l'automne), une partie des gains générés lors des soirées de bingo est donnée aux organismes communautaires de la région, dont Les Petits Frères. Par leur caractère stable, les dons ponctuels permettent de financer le bon fonctionnement des équipes, des frais liés aux opérations et à la mise en place de nouveaux projets qui s'adressent à la communauté. Les dons occasionnels sont des subventions pour des projets précis ou des commandites pour des événements organisés par Les Petits Frères.

Les députés provinciaux et les ministères octroient aussi des dons à l'organisme étant donné qu'ils disposent d'un budget discrétionnaire pour soutenir les activités de leur comté ou d'autres projets ad hoc en lien avec leurs responsabilités spécifiques.

*“Il y a une collaboration et un soutien surtout de la part de certains ministères, par exemple, le ministère de la Santé, le ministère pour les aînés. On a reçu beaucoup de support pendant la pandémie (...) Les députés sont régulièrement invités à nos activités de philanthropie locale, ils vont être impliqués en faisant une contribution, une commandite ou en étant même présents.”* ET, coordonnateur à la philanthropie locale.

Mis à part les contributions monétaires, l'organisme profite du soutien de plusieurs acteurs publics de différentes façons : collaboration, dons en nature (matériel, équipement, locaux...), programmes de soutien au bénévolat, offres de visibilité, mais aussi la mise en relation avec d'autres acteurs du secteur public et privé...ce qui permet d'amplifier l'influence de l'organisme et sa visibilité.

*“Il y a cette volonté de comprendre et d'offrir ses services et de l'argent au bon endroit.”* KV, coordonnateur d'équipe pour les Petits Frères de Trois-Rivières.

*“Le gouvernement à cette volonté de déléguer certaines problématiques sociales pour profiter de leur soutien et se décharger, mais pas toujours en mettant de l'argent.”* PE, directeur de la philanthropie régional.

En effet, la politique gouvernementale est aussi orientée vers la création de programmes de collaborations entre les différents acteurs publics et sociaux des régions afin de travailler ensemble et de profiter de leurs complémentarités, ce qui permet de mobiliser un ensemble de supports et de ressources qui vont au-delà de l'aspect financier.

*“La ville de Trois-Rivières nous met en relation avec différents services et acteurs communautaires pour éviter des doublons de services et investir son argent correctement. Elle a tout à gagner à nous faire travailler en collaboration pour une mise en commun des services. Par exemple, il y a un grand forum annuel qui a pour but de mettre en avant les réalités de chaque organisme par thème pour que la ville puisse définir les priorités et les prochaines actions pour le milieu communautaire. Pour notre mission, le CISS avait aussi développé, en collaboration avec*

*la ville de Trois-Rivières, une table de concertation régionale pour les services œuvrant pour les aînés.*'' KV, coordonnateur d'équipe pour les Petits Frères de Trois-Rivières.

La table de concertation régionale des aînés de la Mauricie est un exemple de stratégie gouvernementale en vue d'assurer la synergie régionale, celle-ci a comme mission d'assurer la communication entre les différentes parties prenantes de la région afin de lister ses enjeux et ses problématiques liés au vieillissement de sa population, à la participation sociale, civile et professionnelle de ses personnes aînées et la prise en considération de ses différentes réalités démographiques.

Ces différentes initiatives permettent de répondre aux défis des territoires à travers une concentration des efforts et une mobilisation des différentes parties prenantes qui ont une expertise et un savoir-faire complémentaires et intimement liés aux besoins sociaux de la communauté. Car, les actions socialement innovantes s'appuient sur des processus d'apprentissage social, de sensibilisation, d'action collective et de mobilisation (Moulaert et Nussbaumer, 2008).

Ainsi, on constate que la contribution étatique ne se limite pas à du financement ponctuel et par projet, mais s'étend vers la création de programmes de collaborations et de synergies communautaires.

En effet, au Québec et surtout dans les dix dernières années, la collaboration entre le gouvernement et la société civile est devenue de plus en plus importante dans l'action gouvernementale et ce, dans le but de résoudre des problèmes liés à la justice et le développement social ainsi que le bien-être collectif (González, 2022).

Dans ce sens, la dimension locale est considérée comme la dimension idéale pour répondre aux besoins sociaux, car les communautés peuvent être plus facilement activées dans un milieu où elles sont capables de reconnaître les problèmes et de créer des réseaux de proximité afin de devenir elles-mêmes des ressources pour leurs territoires. (Oosterlynck, Kazepov, Novy, Cools, Barberis, Wukovitsch, et Leubolt, 2013).

### **Synergie communautaire :**

Un donateur peut faire connaître les organisations à but non lucratif les plus efficaces et les promouvoir auprès d'autres donateurs, attirant ainsi un financement plus important et créant ainsi une allocation plus efficace des dépenses philanthropiques globales (Porter and Kramer, 2002).

Dans le cas des Petits Frères, les initiatives de synergies gouvernementales par région qui ont assuré une certaine crédibilité et une visibilité à l'organisme lui permettant de recevoir des dons de différentes sources et d'impliquer des acteurs influents par régions, qui à leurs tours, aident l'organisme à se faire connaître et relais ses appels aux dons auprès des différentes communautés

locales. Ce qui crée un effet boule de neige bénéfique pour l'organisme favorisant la réception de dons et le recrutement des bénévoles.

*“Plus on collabore avec les organisations locales, plus on se fait connaître, plus les gens vont avoir le goût naturellement de s’associer à nous...l’autre avantage est lié au recrutement de bénévoles”* PE, directeur de la philanthropie régional.

Ainsi, dans différentes régions du Québec, il existe des fondations communautaires dont le mandat est d'administrer des fonds pour les organismes locaux et régionaux.

À Québec par exemple, la fondation communautaire de Québec, nommée Québec Philanthrope, verse aux Petits Frères un montant annuel de soutiennent chaque année à hauteur de 5000 à 6000\$

On retrouve aussi des associations, organismes et clubs sociaux qui sont présents dans plusieurs régions du Québec et qui donnent de l'argent aux équipes locales des Petits Frères, à titre d'exemple Les Chevaliers de Colomb, Les Filles d'Isabelle, l'AREQ (Association des Retraités de l'Éducation)

*“On travaille en étroite collaboration avec le CIUSS de la Mauricie et du centre de Québec,*

*Curateur public du Québec. Les résidences pour aînés et les commerces locaux font des dons en natures et en matériel à offrir aux Grands Amis...Centre d'action bénévole nous envoie des bénévoles”* KV, coordonnateur d'équipe pour les Petits Frères de Trois-Rivières.

*“Il y a aussi les organisations qui nous ressemblent, comme les salons et coopératives funéraires de la ville, ils sont plus sensibles à notre mission et attentifs à notre cause dans la région.”* PE, directeur de la philanthropie régional.

*“Chez Les Petits Frères, on a de très bonnes relations avec les partenaires des collectivités locales que ce soit par exemple les plus petites organisations communautaires ou que ce soit des organismes sociaux comme CHSLD, les CLC. On peut compter sur leur collaboration pendant nos activités (par exemple, on a eu des locaux pour les fêtes de pâque organisées pour les Grands Amis”* ET, coordonnateur à la philanthropie locale.

Selon les participants à l'enquête, cette synergie favorise aussi l'implication des individus dans les régions, elle encourage les habitants à donner de l'argent et à s'engager dans les activités communautaires de l'organisme. Ils sont rassurés que la communication et la collaboration entre différents organismes permettent d'orienter leurs contributions pour l'intérêt général de leur région et non seulement pour une mission ou les besoins d'un seul organisme tout en négligeant d'autres besoins qui peuvent être plus urgents ou prioritaires, mais peu connus. Par exemple, *“Centraide récolte de l'argent pour les organismes des régions du Québec et peut être vitale pour certains OBNL surtout que leur influence est grande. Leur slogan : “on ne laisse personne derrière”,*

*encourage et rassure les donateurs que leur argent sera bien distribué (selon les besoins) sur les organismes de la région.*” PE, directeur de la philanthropie régional.

Ainsi pour profiter de ses synergies territoriales, l’organisme Les Petits Frères a mis en place une structure interne et des stratégies de financement qui prennent en considération l’importance de la philanthropie locale et le maintien des relations avec les acteurs de chaque région.

### **Stratégies de philanthropie locale :**

Le siège de la fondation Les Petits Frères est implantée à Montréal et contient des services de gestion de donations dont le service philanthropie locale. Celui-ci coordonne et gère le lien entre les différents services de la direction et les coordinateurs régionaux qui travaillent chez les Petits Frères dans différentes régions.

Le service philanthropie locale coordonne avec les directions de gestion de donation pour mettre en place, déployer et faire le suivi des demandes de dons et des campagnes de financement par région. Car, *“ naturellement, les gens aiment donner aux organismes de leur milieu, c’est clair. Ils veulent faire une différence...Le programme “Près de chez vous” par exemple nous a permis d’aller chercher des donateurs à l’extérieur des grands centres.”* PE, directeur de la philanthropie régional.

*“La notoriété favorise les dons dans les régions, les gens nous reconnaissent, on est là depuis longtemps, ce sont des personnes attachées à leur terre et donc aux Petits Frères.”* ET, coordonnateur à la philanthropie locale.

Ainsi, les actions de philanthropie locale permettent de générer des revenus des différents acteurs au sein des communautés où l’action est menée. En plus de susciter des appuis financiers, elles permettent de faire rayonner la mission d’un organisme dans son milieu et de susciter l’intérêt des partenaires et élus locaux, de bénévoles potentiels et tout individu qui pourrait bénéficier des actions de l’organisme en question.

*“Il y a plein de donateurs qui donnent spécifiquement pour la ville de Québec et Sherbrooke, car on a une équipe très active dans ces deux villes qui contacte les acteurs”* : RD, une agente au service aux donateurs.

Ces réseaux horizontaux facilitent le dialogue, le partage des connaissances et l’apprentissage social (Oosterlynck et *al.*, 2013.).

Le service de philanthropie locale des Petits Frères en collaboration avec les coordinateurs régionaux mène des actions auprès des habitants par régions (donateurs et bénévoles), les organismes communautaires, les institutions gouvernementales et étatiques ainsi que les entreprises et commerces locaux. Par contre, seule l’équipe du financement national peut solliciter

directement les entreprises nationales ou multirégionales ; elle pourra ainsi mettre en valeur l'ensemble de la mission provinciale et maximiser la contribution potentielle de ces acteurs.

*“Chaque région reçoit sa part en fonction des activités de sollicitations, pour qu'on reçoive de l'aide, il faut qu'on soit présent dans la région en question. On ne reçoit pas d'aide de la part des régions où on n'est pas implanté. Je dirai que proportionnellement, si on regarde le nombre de députés par région et le nombre de citoyens dans chacune de région, la distribution et la contribution sont faites de façon équitable.”* PE, directeur de la philanthropie régional.

Les équipes locales peuvent solliciter l'appui des entreprises, commerces et professionnels (bureaux d'avocats ou de comptables par exemple) à caractère local de leur région, en vue d'obtenir des contributions en argent, ou en biens et services.

Les actions menées auprès des organismes communautaires consistent à organiser des réunions régulières pour établir des ponts et à travailler en étroite collaboration pour affronter le vieillissement de la population tandis que les habitants, les entreprises et les acteurs publics sont approchés à travers des campagnes de sollicitations et l'organisation d'événements.

Les campagnes de sollicitation sont ponctuelles, les députés ministériels (ministres et responsables régionaux) sont souvent sollicités une fois l'an par le siège social (l'équipe de direction à Montréal), avec une mise en lumière des volets pertinents à leurs responsabilités ainsi que les chiffres clés liés à l'impact de l'organisme dans leurs régions. La lettre sera souvent signée par la direction générale et l'argent sera imputé à la demande qui aura été formulée.

Les députés de tous partis, non ministériels, représentant des régions où l'organisme est actif sont en relation avec les équipes présentes dans les régions, ils seront aussi sollicités une fois l'an, en avril, par le siège social, avec une mise en lumière de l'action locale réalisée dans chacun de leurs comtés. La lettre sera souvent signée par les responsables régionaux (président bénévole ou le directeur) et l'argent sera imputé à chacune des régions respectives.

*Au mois d'avril/mai, il y a des campagnes auprès des députés sinon on ne recevrait pas nécessairement de dons. Donc, ce sont des contributions qu'il faut aller chercher.”* ET, coordonnateur à la philanthropie locale

Parmi les événements organisés, on retrouve ceux au profit des Grands Amis, l'appel au don a donc comme message et objectif la réussite de cet événement comme les anniversaires, la fête de Noël, Pâques...

Puis il y a les événements de levée de fonds par exemple : un repas bénéfique, une compétition sportive, soirées dansantes... Ces événements intéressent les entreprises et les acteurs politiques

des régions (souvent les députés) leur permettant d'avoir de la visibilité publicitaire en tant que commanditaires ou co-organisateur et de faire du réseautage en étant présents.

Pour ces événements, les ministres, les chefs de parti et les responsables pour le Québec sont sollicités par l'équipe nationale (le siège de l'organisme) tandis que les équipes régionales sont responsables et mieux positionnés pour solliciter les autres députés fédéraux, selon leurs activités de financement locales, et les inviter à y participer et à offrir cette visibilité locale en échange de leur appui financier.

Le choix de la nature de ces événements dépend du besoin régional, de l'intérêt des habitants et des parties prenantes de la région. Ainsi, la décision passe par une écoute et une veille du "marché", des sondages et des échanges avec les différents acteurs. Ce qui nécessite d'être présent dans le territoire en question et à l'écoute de ses communautés et parties prenantes...

Car il est important de prendre en considération les aspects sociaux- économiques et politiques par région et de prévoir les changements et anticiper leurs éventuelles répercussions, qu'elles soient favorables ou défavorables (Turbide et Zúñiga-Salas, 2017).

Mis à part les événements et les campagnes de sollicitations et de sensibilisation pour récolter les dons, une stratégie de reconnaissance permet de faire de la rétention et la fidélisation de donateurs.

La reconnaissance consiste à envoyer des lettres de remerciements aux donateurs, les citer dans les communications de l'organisme (le choix du support est défini selon le montant et la fréquence des dons) et pendant les événements. Parfois un espace dans les locaux de l'organisme sera rebaptisé au nom de grands donateurs ce qui joue en faveur d'un donateur de personnalité publique souhaitant améliorer son image de marque.

Les donateurs reçoivent un rapport d'impact contenant des informations générales sur les réalisations de l'organisme et l'étendue de son action ainsi que les chiffres clés de la région pour laquelle ils ont donné de l'argent afin de souligner l'impact de leur don pour cet endroit.

## **Discussions**

À travers l'étude de cas Les Petits Frères, ce projet de recherche a permis d'établir le lien entre le *co-branding* territorial et les campagnes de financement OBNL en montrant que celui-ci a effectivement son influence, directe et indirecte. Et ce, parce que les acteurs publics ont intérêt à mobiliser d'autres acteurs d'un territoire et déléguer certaines problématiques sociales aux acteurs sociaux qui ont une proximité avec les parties prenantes d'une région, de l'expertise sociale et de la connaissance des enjeux d'un territoire.

L'étude de cas a permis de compléter la revue de littérature en abordant le sujet de la perspective d'un OBNL et aussi les stratégies qu'un tel organisme peut adopter pour profiter des collaborations et les maintenir.

### **L'influence directe et indirecte co-branding territorial sur un OBNL:**

Pour un OBNL, selon les études de Gronbjerg (1993), le financement public présente l'avantage de la "stabilité". Deux études menées dans l'État de New York ont apporté une preuve supplémentaire de la stabilité de cette source de financement (Froelich, 1999).

Dans le cas des Petits Frères, l'influence du co-branding territorial ne se limite pas uniquement dans le financement direct. Il s'étend à une contribution indirecte permettant à l'organisme d'être impliqué dans d'autres programmes d'aide communautaires et de collaborer avec d'autres parties prenantes par région. Un soutien indirect qui permet à l'organisme de renforcer sa crédibilité et sa visibilité mais aussi à réduire les coûts de fonctionnement de l'organisme à travers le recrutement de bénévoles et la réception de dons en nature.

Ainsi, le *co-branding* territorial ne se limite pas uniquement à la relation État-OBNL et son influence sur le financement de l'OBNL. Il s'étend sur d'autres aspects et stratégies qui visent à impliquer les acteurs actifs et toute partie prenante ayant comme préoccupation l'intérêt général au sein de son territoire. Une stratégie basée sur la mobilisation, d'autonomisation, la représentation par des institutions habilitantes et la gestion partagée (Moulaert et Nussbaumer 2008)

La consolidation des partenariats locaux et l'alliance entre différents acteurs par région, en Mauricie par exemple, a conduit à un alignement des objectifs et des efforts pour répondre efficacement aux défis de la région et optimiser les opportunités de développement. À titre d'exemple, la table de concertation qui a comme objectif d'éviter les dédoublements de services sociaux ou d'initiatives, mais aussi s'assurer d'orienter les efforts communautaires en fonction de ce que l'on juge prioritaire pour la région. Et ce, en facilitant la communication entre différentes parties prenantes de la région afin d'identifier les enjeux liés au vieillissement de la population et la prise en considération des différentes réalités sociale et démographique.

Cette politique gouvernementale orienté vers la création de synergies entre les différents acteurs des régions favorise une collaboration étroite et une optimale de leurs complémentarités a permis de mobiliser des ressources au-delà de l'aspect financier et de faire le lien entre différents acteurs ayant des valeurs ajoutées complémentaires.

L'implication et la synergie communautaire est aussi le résultat du *co-branding* territorial qui permet de favoriser le renforcement du tissu social en encourageant les habitants et les acteurs

privés à participer à des événements communautaires (par exemple la soirée Fonds d'aide des bingos organisée par la ville de Trois-Rivières) et les activités de l'organisme.

Ces initiatives de collaborations régionales entre différents acteurs ont aussi permis de renforcer la visibilité et la crédibilité de l'organisme lui permettant d'avoir des dons de différentes sources et de différentes manières (dons en nature et bénévolats permettant de faire des économies et augmenter la rentabilité de l'organisme) et d'impliquer des acteurs influents locaux pour relayer les appels de dons et la sensibilisation à la cause de l'organisme.

### **Optimisation du co-branding territorial**

Pour profiter de ces stratégies de co-branding territorial, un organisme comme Les Petits Frères doit s'impliquer, avoir des initiatives de sollicitation, travailler continuellement sur sa visibilité, être réactif et adopter une stratégie de philanthropie locale.

D'où l'intérêt et l'importance des apports supplémentaires de ce projet de recherche à savoir l'identification, à travers l'analyse de l'étude de cas de l'organisme Les Petits Frères, des bonnes pratiques pour profiter des stratégies de co-branding territorial voire les initier et amplifier leurs impacts.

Cette stratégie est basée en premier lieux sur une synergie entre plan d'action de financement national appelé par la direction de l'organisme approche "Top-down" (axée sur l'efficacité organisationnelle) et plan d'action régional enraciné dans les communautés et appelé l'approche "Bottom-up"

L'approche "Bottom-up", permet d'adapter ses sollicitations en fonction des besoins et de la particularité de chaque territoire, mais aussi de susciter l'intérêt de donateurs, des bénévoles et des partenaires qui préfèrent soutenir des initiatives locales, notamment lorsque les solliciteurs sont des membres reconnus de la communauté.

Ce qui permet de créer un réseau territorial et d'*empowerment* collectif car c'est souvent au niveau local que les gens ressentent leurs besoins, construisent leur solidarité, leur communauté et leur identité, développent des opinions communes et se mobilisent pour développer la capacité collective d'agir en conséquence (Oosterlynck et *al.*, 2013.).

L'approche "Top-down", quant à elle, a comme avantage de faire des économies de coûts sur le capital humain centré dans le siège de l'organisme et de faire profiter toutes les équipes régionales de l'expertise de l'équipe nationale. Celle-ci met à leur disposition des outils et de ressources clés leur permettant de se concentrer sur l'exécution, tout en profitant de la visibilité nationale. De plus, cette approche permet de profiter des retours d'expérience et des enseignements par région pour adapter les bonnes pratiques au niveau national.

L'équivalent dans la littérature de ces deux approches "Top-down et Bottom-up", adoptée par la direction des Petits Frères, serait la subsidiarité verticale et la subsidiarité horizontale mentionnées par Oosterlynck et *al.*, (2013) pour décrire la décentralisation dans un objectif de proximité (subsidiarité horizontale) tout en gardant centralisés certaines fonctions technologiques et processus de gestion (subsidiarité horizontale).

Les deux approches, la subsidiarité verticale et la subsidiarité horizontale sont, idéalement, liées dans la mesure où les communautés peuvent être plus facilement activées au niveau local, où elles sont mieux à même de percevoir et de reconnaître les problèmes, de créer des réseaux de proximité et de devenir elles-mêmes des ressources pour leur territoire (Oosterlynck et *al.*, 2013)

La philanthropie locale chez Les Petits Frères est donc assurée à travers une coordination entre les équipes du siège social à Montréal, qui disposent des ressources humaines et de l'expertise adaptée et renforcée au niveau régional, et des équipes régionales qui connaissent le territoire en question et qui maintiennent des relations étroites avec ses acteurs. Car la philanthropie ancrée dans la communauté a une position avantageuse pour réunir d'autres partenaires et faciliter la collaboration afin de relever un défi et saisir des opportunités (Tomalty, 2013).

## **Conclusion**

Ce projet de recherche apporte des contributions théoriques, méthodologique et managériales.

La revue de littératures enrichit la littérature académique à travers l'exploration du lien entre le co-branding territorial et les campagnes de financement d'un OBNL ce qui offre de nouvelles perspectives sur l'efficacité de telles stratégies dans le domaine de la philanthropie.

Sur le plan méthodologique, l'étude de cas Les Petites Frères apporte une contribution enrichie et concrète permettant d'avoir une compréhension approfondie et pratique des alliances régionales au Québec et d'examiner ces stratégies de collaboration entre différents secteurs, du point de vue de l'OBNL, une perspective qui a permis de compléter la littérature académique.

En se basant sur les données d'une organisation concrète comme Les Petits Frères, son expérience et le retour d'expérience de ses collaborateurs, l'étude de cas a permis de démontrer l'applicabilité concrète du co-branding territorial pour un OBNL.

L'étude de cas a aussi permis de mettre en lumière les avantages qu'un OBNL peut retirer du co-branding territorial et son influence directe et indirecte sur le financement et la mission d'un organisme. Et ce, en mettant en évidence l'importance des politiques gouvernementales visant à encourager les collaborations régionales et leurs impacts concrets. Ce qui peut fournir des

enseignements pratiques aux décideurs politiques sur des stratégies pour optimiser les alliances régionales au profit du bien-être de communautés locales.

Sur le plan managérial, les apports de ce projet de recherche se manifeste dans l'identification des meilleurs pratiques grâce à l'analyse des actions mise en place par les Petits Frères et de leurs partenaires permettant de tirer des enseignements pour d'autres OBNL qui souhaitent s'en inspirer.

Les résultats de cette recherche peuvent inspirer des professionnelles de la philanthropie concernant l'influence du co-branding territorial sur le financement d'un OBNL et les bonnes pratiques pour en profiter, les initier et les amplifier.

En conclusions, les apports de ce projet d'étude ont permis de mettre en évidence la manière dont la marque OBNL et la marque territoriale interagissent dans le contexte de co-branding territorial favorisant ainsi une collaboration et une synergie communautaire efficace pour répondre aux besoins spécifiques de la communauté au sein d'un territoire et pour ce territoire.

Ce travail présente cependant certaines limites, la première étant le choix de l'organisme. Certes, Les Petits Frères est un OBNL ayant un historique et une expertise en philanthropie locale dans différentes régions du Québec, cependant sa mission, contrer l'isolement des aînés, ne constitue pas forcément une priorité sociale de l'État ou d'un organisme public pour développer le branding d'un territoire donné. Il serait intéressant de reproduire l'étude avec un organisme qui réponds à une préoccupation du gouvernement ou à une urgence nationale.

Aussi, il aurait pu être intéressant d'avoir une rétro-action de l'organisme les Petits Frères permettant de commenter, compléter et enrichir les résultats.

## DISCUSSION ET CONCLUSION

En investiguant les dynamiques réelles entre les partenariats territoriaux et les flux de financement, cette étude pourrait non seulement contribuer à la littérature académique, mais également fournir des recommandations pratiques aux OBNL cherchant à profiter du co-branding territorial pour accroître leur financement et leur impact social.

L'analyse approfondie des retranscriptions d'entretiens, des documents internes et des observations de l'organisme Les Petits Frères révèle des résultats qui peuvent être regroupés en trois axes majeurs.

Tout d'abord, on retrouve la contribution étatique, avec des acteurs et institutions publiques jouant un rôle crucial dans le financement des OBNL à travers des subventions régulières et les subventions par projet.

Ensuite, on constate l'importance des programmes de coopération favorisant la synergie communautaire en mettant en lien différents acteurs du même territoire pour combiner leurs ressources au profit des besoins locaux. Une forme d'innovation socio-territoriale qui naît du rapprochement et de la collaboration entre divers acteurs qui, habituellement, ne sont pas en relation ou sont en conflit direct les uns avec les autres (Oosterlynck et *al.*, 2013)

Enfin, l'étude relate les actions menées en interne de l'organisme Les Petits Frères, mettant en œuvre des stratégies de philanthropie locale pour tirer parti de ces programmes de synergies communautaires.

En effet, la contribution étatique apparaît comme une source significative de financement pour Les Petits Frères, avec un soutien financier provenant du gouvernement fédéral, des gouvernements provinciaux et locaux. Les subventions ponctuelles offrent une stabilité de revenu, tandis que les subventions par projet peuvent varier ce qui présente des défis en termes de gestion budgétaire. Les relations étroites avec les députés provinciaux et les ministères sont également soulignées, montrant une collaboration active et un soutien financier.

La synergie communautaire représente également une stratégie efficace, où Les Petits Frères bénéficient d'initiatives gouvernementales régionales visant à favoriser la collaboration entre divers acteurs publics et privés. Des exemples tels que la table de concertation régionale des aînés démontrent comment ces initiatives répondent aux défis locaux en mobilisant des ressources complémentaires au sein du même territoire.

En outre, l'implication d'acteurs publics se manifeste non seulement par des contributions monétaires, mais également par des collaborations, des dons en nature, des programmes de soutien au bénévolat, et des offres de visibilité. Ces formes de soutien permettent à l'organisme de faire

des économies, contribuent à amplifier l'influence de l'organisme et à renforcer sa visibilité au sein de la communauté.

Le grand défi consiste à prendre en considération les liens entre les différents acteurs et à travers des processus d'apprentissage mutuel et de construction d'objectifs de développement partagés (Oosterlynck *et al.*, 2013). Dans le cas des Petits Frères, la stratégie de financement repose sur une synergie entre une approche nationale axée sur l'efficacité organisationnelle, appelée "Top-down" et une approche régionale enracinée dans les communautés, appelée "Bottom-up".

L'approche "Bottom-up" permet d'adapter les sollicitations en fonction des besoins et des particularités de chaque territoire, suscitant l'intérêt des donateurs, bénévoles et partenaires locaux. Elle favorise la création d'un réseau territorial, car c'est au niveau local que les individus ressentent leurs besoins, construisent leur solidarité collective et se mobilisent pour agir ensemble. Cette forme de décentralisation permet d'avoir des solutions meilleures et plus rapides proposées par des institutions plus proches des citoyens et de leurs besoins (Moulaert *et al.* 2010).

En revanche, l'approche "Top-down" offre des avantages en termes d'économies de coûts, en centralisant les ressources et les outils de gestion au siège de l'organisme. Les équipes régionales bénéficient de l'expertise de l'équipe nationale, avec des outils et des ressources clés pour se concentrer sur l'exécution tout en profitant de la visibilité nationale. De plus, cette approche permet d'ajuster les bonnes pratiques en fonction des retours d'expérience par territoire et des apprentissages régionaux, assurant une cohérence au niveau national.

Cette stratégie de philanthropie locale mise en place par Les Petits Frères démontre donc la nécessité de créer une synergie et de coordonner les actions entre le siège social à Montréal et les équipes régionales. Les campagnes de sollicitation, les événements, et la reconnaissance des donateurs constituent des éléments clés de cette stratégie, visant à générer des revenus, à renforcer la visibilité locale et à fidéliser les donateurs.

En fin de compte, cette recherche met en lumière l'importance du co-branding territorial et de la collaboration entre différents acteurs d'un territoire pour soutenir les OBNL.

L'étude de cas a permis de compléter et d'enrichir la revue des apports de la revue de littérature, en observant directement comment les concepts théoriques sont mis en pratique sur le terrain ce qui a permis d'avoir une compréhension plus approfondie des concepts du co-branding territorial et leurs relations dans le contexte de l'OBNL les Petits Frères.

De plus, cette étude de cas nous a offert l'opportunité d'avoir des exemples concrets et internes à l'organisme des bonnes pratiques d'un OBNL et de solutions innovantes pour profiter des opportunités du *co-branding* territorial et optimiser leurs campagnes de financement.

En outre, l'étude de cas a permis de recueillir des données empiriques et de profiter du retour d'expérience d'acteurs directement impliqués permettant d'examiner les dynamiques du co-branding territorial impliquant plusieurs acteurs de différents secteurs et expertises (tables de concertation, politiciens, fondations...) et des campagnes de financement des OBNL.

En effet, en adoptant des approches stratégiques et en profitant des synergies communautaires, l'organisme Les Petits Frères parvient à consolider son financement et à renforcer son impact sur les régions qu'il dessert. Ces résultats peuvent ainsi servir de référence aux professionnels de la philanthropie en quête de bonnes pratiques pour maximiser l'influence du co-branding territorial dans le financement des OBNL.

## BIBLIOGRAPHIE

Aaker, D.A. (1991) *Managing Brand Equity*, Free Press

Anholt, S. (2005). Some important distinctions in place branding. *Place Branding and Public Diplomacy*, 1(2), 116-121.

Bagautdinova, N. G., Gafurov, I. R., Kalenskaya, N. V., & Novenkova, A. Z. (2012). The regional development strategy based on territorial marketing (the case of Russia). *World Applied Sciences Journal*, 18(18), 179-184.

Berger, I. E., Cunningham, P. H., & Drumwright, M. E. (2006). Identity, identification, and relationship through social alliances. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 128-137.

Ben-Ner, A., & Van Hoomissen, T. (1991). Nonprofit organizations in the mixed economy. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 62(4), 519-550.

Bengtsson, A., & Servais, P. (2005). Co-branding on industrial markets. *Industrial Marketing Management*, 34(7), 706-713.

Blackett, T., & Russell, N. (2000). Co-branding—the science of alliance. *Journal of Brand Management*, 7, 161-170.

Bocquet, R., Cotterlaz-Rannard, G., & Ferrary, M. (2020). How do NPOs get funding? A business model perspective based on the conversion of symbolic capital. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 49(6), 1233-1258.

Bonakdar, A., & Audirac, I. (2020). City branding and the link to urban planning: Theories, practices, and challenges. *Journal of Planning Literature*, 35(2), 147-161.

Bush, R. (1992). Survival of the nonprofit spirit in a for-profit world. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 21, 391-410.

Cegarra, J.-J., & Michel, G. (2001). Co-branding: clarification du concept. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 16(4), 57-69.

Collerette P. (1996), Études de cas (méthode des), in A. Mucchielli (coord.), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*, Paris, Masson & Armand Colin, 77-80.

Clément, A., Robinot, É., & Trespeuch, L. (2023). What if brand equity was alive? Proposal of a dynamic measure through social networks. *International Journal of Internet Marketing and Advertising*, DOI: 10.1504/IJIMA.2023.10054434

Daldanise, G. (2020). From place-branding to community-branding: A collaborative decision-making process for cultural heritage enhancement. *Sustainability*, 12(24), 10399.

Defourny, J., Develtere, P., & Fonteneau, B. (Eds.). (1999). *L'économie sociale au Nord et au Sud*. De Boeck.

DiMaggio, P. J. (Ed.). (1987). *Nonprofit enterprise in the arts: Studies in mission and constraint*. Oxford University Press.

DiMaggio, P. J. (1986). Introduction. In P. DiMaggio (Ed.), *Nonprofit enterprise and the arts* (pp. 3-13). New York: Oxford University Press.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.

Elson, P. R., Fontan, J.-M., & Lefèvre, S. (2017). *Les fondations philanthropiques: de nouveaux acteurs politiques?* Presses de l'Université du Québec.

Evers, A. (1995). Part of the welfare mix: The third sector as an intermediate area. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 6, 159-182.

Evers, A., & Laville, J.-L. (Eds.). (2004). *The third sector in Europe*. Edward Elgar Publishing.

Fontan, J.-M., Klein, J.-L., & Tremblay, D.-G. (2004). Innovation et société: pour élargir l'analyse des effets territoriaux de l'innovation. *Géographie, Économie, Société*, 6, 115-128.

Fonrouge, C., & Dumeynieux, S. P. (2013). *Entrepreneuriat durable: nouvel eldorado?*

Froelich, K. A. (1999). Diversification of revenue strategies: Evolving resource dependence in nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28(3), 246-268.

Gazley, B., & Brudney, J. L. (2007). The purpose (and perils) of government-nonprofit partnership. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36(3), 389-415.

González Castillo, E. (2022). L'action communautaire, l'État et la collaboration partenariale au Québec : notes sur les dynamiques d'assimilation réciproque dans le contexte néolibéral. *Service Social*, 68(2), 51-65.

Grewal, D., Levy, M., Lichti, S., Gauvin, S., Menvielle, W., Garnier, I., Laliberté, D., & Sebri, M. (2020). *Marketing* (3e éd.). (S. Gauvin, W. Menvielle, & I. Garnier, Trad.). Chenelière éducation.

Gronbjerg KA (1993) *Understanding Nonprofit Funding*. San Francisco, CA : Jossey-Bass. Han S et Seo J (2014). Citizen perception of public affairs: Conceptualizing citizen public attitude

Gueye, S., Morin, L., Bourque, D., Parent, A., Lachapelle, R., Racine, S., & Savard, S. (2023). Philanthropie de changement social et démarches de développement territorial au Québec : quels types de proximité caractérisent leurs rapports? *Écrire le Social*, 5, 29-44.

Hansmann, H. (1987). Economic theories of nonprofit organization. In W. Powell (Ed.), *The nonprofit sector: A research handbook* (pp. 27-42). New Haven, CT: Yale University Press.

Hansmann, H. (1989). The two nonprofit sectors. In V. Hodgkinson & W. Lyman (Eds.), *The future of the nonprofit sector* (pp. 91-102). San Francisco: Jossey-Bass.

Huberman A.M. et Miles M.B. (1991), *Analyse des données qualitatives - Recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, De Boeck Université.

Jenkins, J. C. (2006). Nonprofit organizations and political advocacy. *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*, 2, 307-331.

Keller, K. L., & Aaker, D. A. (1992). The effects of sequential introduction of brand extensions. *Journal of Marketing Research*, 29(1), 35-50.

Kendall, J., & Knapp, M. (1996). *Third sector and welfare state: The emergence of collaborative welfare provision*. Policy Press.

Kotler, P., & Gertner, D. (2002). Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective. *Journal of Brand Management*, 9(3), 249-261.

Kotler, P., Asplund, C., Rein, I., & Haider, D. (1999). *Marketing places Europe: How to attract investments, industries, residents and visitors to cities, communities, regions and nations in Europe*. Londres: Pearson Education Limited.

Kotler, P. T., & Lee, N. R. (2009). *Up and out of poverty: The social marketing solution*. Pearson Prentice Hall.

Kotler, P., Keller, K., & Manceau, D. (2019). *Marketing Management* (16th ed.). Pearson Education. Kramer, R. M. (1985). The future of the voluntary sector in a mixed economy. *Journal of Applied Behavioral Science*, 21, 377-391.

Laville, J.-L. (2000). Le tiers secteur. Un objet d'étude pour la sociologie économique. *Sociologie du Travail*, 42(4), 531-550.

Le Ber, M. J., & Branzei, O. (2010). Value frame fusion in cross sector interactions. *Journal of Business Ethics*, 94, 163-195.

Lefèvre, S., & Berthiaume, A. (2017). Les partenariats entre secteur public et fondations philanthropiques au Québec: genèse, contestation et épilogue d'une réforme de l'action publique. *Revue française d'administration publique*, (3), 491-506.

Levavasseur, A. (2020). L'attractivité territoriale des milieux ruraux dévitalisés: définition et récolte de bonnes pratiques pour la municipalité de Petit-Saguenay, au Québec (résumé). *Au Carrefour des Possibles. Quelles Innovations Sociales Contre les Injustices Sociales, Environnementales et Épistémiques?*, 219.

Les Grands, S. (2018). L'action philanthropique sur les grands défis urbains.

Low, G. S., & Lamb Jr, C. W. (2000). The measurement and dimensionality of brand associations. *Journal of product & brand management*, 9(6), 350-370.

McCracken, G. (1989). Who is the celebrity endorser? Cultural foundations of the endorsement process. *Journal of Consumer Research*, 16(3), 310-321.

Markley, D., Topolsky, J., Macke, D., Green, T., & Feierabend, K. (2016). A new domain for place-rooted foundations: Economic development philanthropy. *The Foundation Review*, 8(3), 92-105.

Mindak, W. A., & Bybee, H. M. (1971). Marketing's application to fund raising. *Journal of Marketing*, 35(3), 13-18.

Moulaert, F. & Mehmood, A. (2010). 'Analysing regional development and policy: A structural-realist approach', *Regional Studies*, 44, 103-118.

Moulaert, F., Martinelli, F., Swyngedouw, E., & Gonzalez, S. (2010). Social innovation and community development. Concepts, Theories and Challenges, w: *Can neighbourhoods save the city*.

Nussbaumer, J., & Moulaert, F. (2004). Integrated area development and social innovation in European cities: A cultural focus. *City*, 8(2), 249-257.

Oosterlynck, S., et al. (2013). The butterfly and the elephant: local social innovation, the welfare state and new poverty dynamics.

Olins, W. (1999). Trading identities: Why countries and companies are taking on each others' roles. *Foreign Policy Centre*.

Olins, W. (2002). Branding the nation—The historical context. *Journal of Brand Management*, 9(4), 241-248.

Oster, S. M. (1995). *Strategic Management for Nonprofit Organizations: Theory and cases*. New York: Oxford University Press.

Parodi, M. (2005). Économie sociale et solidaire et développement local. *Recma, Revue Internationale de l'économie Sociale*, 296, 26-41.

Pasquinelli, C. (2010). The limits of place branding for local development: The case of Tuscany and the Arnovalley brand. *Local Economy*, 25(7), 558-572.

Pasquinelli, C. (2013). Competition, cooperation and co-opetition: Unfolding the process of inter-territorial branding. *Urban Research & Practice*, 6(1), 1-18.

Pearson, S. (1996). From Brand Loyalty to Customer Loyalty: 'Worth an investment'. In *Building Brands Directly: Creating Business Value from Customer Relationships* (pp. 146-170). London: Palgrave Macmillan UK.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 80(12), 56-68.

Prévost, P., & Roy, M. (2015). *Les approches qualitatives en gestion*. Les Presses de l'Université de Montréal.

Salamon, L. M. (1987). Partners in public service. In W. Powell (Ed.), *The nonprofit sector: A research handbook* (pp. 99-117). New Haven, CT: Yale University Press.

Salamon, L. M. (1989). The voluntary sector and the future of the welfare state. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 18(1), 11-24.

Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1997). *The Third Sector: Comparative Studies of Nonprofit Organizations*. Johns Hopkins University Press.

Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1998). Social origins of civil society: Explaining the nonprofit sector cross-nationally. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 9, 213-248.

Salamon, L. M. (2010). Putting the civil society sector on the economic map of the world. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 81(2), 167-210.

Shon, J., et al. (2019). Revenue structure and spending behavior in nonprofit organizations. *The American Review of Public Administration*, 49(6), 662-674.

Simonin, B. L., & Ruth, J. A. (1998). Is a company known by the company it keeps? Assessing the spillover effects of brand alliances on consumer brand attitudes. *Journal of Marketing Research*, 35(1), 30-42.

Statistique Canada. (2004). Financement public et privé des organismes sans but lucratif (OSBL), 2001. Récupéré à <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/040920/dq040920b-fra.htm>

Snavely, K., & Tracy, M. B. (2000). Collaboration among rural nonprofit organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 11(2), 145-165.

Tomalty, R. (2013). *Sustainable Cities: The role for philanthropy in promoting urban sustainability*. Toronto.

Tréspeuch, L. (2021). Comment réaliser une revue de littérature en marketing. Leo Tréspeuch. <https://leotrespeuch.com/2021/03/15/comment-realiser-une-revue-de-litterature-en-marketing/>

Turbide, J., & Zúñiga-Salas, V. (2017). Facteurs influençant la gouvernance des OBNL culturels : un guide autodiagnostic. Montréal : Pôle IDEOS – École des Hautes Études Commerciales (HEC).

Van Ham, P. (2002). Branding territory: Inside the wonderful worlds of PR and IR theory. *Millennium*, 31(2), 249-269.

Vidal, M., & St-Onge, M. (2023). *The Effects of Project Financing on Nonprofit Organizations: A Case Study of Déclic*. EFE - UQAM, Université du Québec à Montréal.

Washburn, J. H., Till, B. D., & Priluck, R. (2004). Brand alliance and customer-based brand-equity effects. *Psychology & Marketing*, 21(7), 487-508.

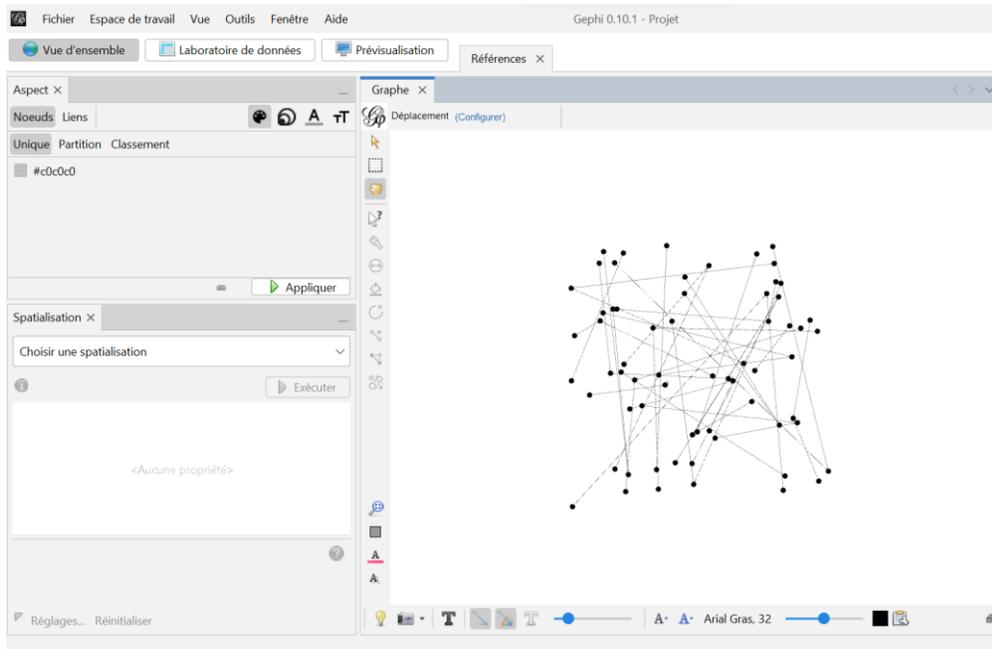
Weisbrod, B. (1977). *The Voluntary Nonprofit Sector: An economic analysis*. Lexington, MA: Lexington Books.

Yaziji, M. (2004). Turning gadflies into allies. *Harvard business review*, 82(2), 110-5.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications (Vol. 6)*. Thousand Oaks, CA: Sage.

# ANNEXES

## Annexe 1 : Capture d'écran d'un graphique de Gephi



## Annexe 2 : Certificat d'éthique du comité d'Éthique de la recherche avec des Êtres Humains (CÉRÊH)

4188



**CERTIFICAT D'ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE AVEC DES ÊTRES HUMAINS**

En vertu du mandat qui lui a été confié par l'Université, le Comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains a analysé et approuvé pour certification éthique le protocole de recherche suivant :

**Titre :** Co-branding territoriale au service des campagnes de financement OBNL

**Chercheur(s) :** Houria Chakir  
Département de marketing et systèmes d'information

**Organisme(s) :** Bourse Fondation UQTR

**N° DU CERTIFICAT** CER-23-296-07.10

**PÉRIODE DE VALIDITÉ :** Du 16 mars 2023 au 16 mars 2024

**En acceptant le certificat éthique, le chercheur s'engage à :**

- Aviser le CER par écrit des changements apportés à son protocole de recherche avant leur entrée en vigueur;
- Procéder au renouvellement annuel du certificat tant et aussi longtemps que la recherche ne sera pas terminée;
- Aviser par écrit le CER de l'abandon ou de l'interruption prématurée de la recherche;
- Faire parvenir par écrit au CER un rapport final dans le mois suivant la fin de la recherche.



Me Richard LeBlanc  
**Président du comité**



Fanny Longpré  
**Secrétaire du comité**

*Décanat de la recherche et de la création*      **Date d'émission :** 16 mars 2023

### Annexe 3 : Lettre d'appui de l'organisme Les Petits Frères



Montréal, le 08 mars 2023

Att. : Comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains (CEREH)

Objet: Lettre d'appui du projet de recherche

Madame, Monsieur,

Je, soussignée Caroline Sauriol, directrice de la Fondation des Petits Frères, déclare que la Fondation participera à l'étude intitulée : “ **Co-branding territorial au service des campagnes de financement OBNL**” menée par Chakir Houria dans le cadre de son mémoire de maîtrise à l'UQTR (Université de Québec à Trois Rivières).

Des collaborateurs expérimentés en philanthropie territoriale participeront à l'enquête en répondant aux questions du guide d'entretien lors d'une entrevue qui va durer au maximum un heure. Les questions ont comme thématique la nature de collaboration entre notre OBNL et les entités d'une ou plusieurs régions ainsi que le lien avec les dons reçus par notre organisme.

Cordialement,



Caroline Sauriol

Directrice de la fondation des Petits Frères

## Annexe 4 : Guide d'entretien semi-directif

### Introduction de l'entretien :

Nous faisons une étude sur le co-branding territorial et son influence sur le financement d'un OBNL. Elle pourra faire l'objet d'une publication scientifique. M'autorises-tu à enregistrer cet entretien ?

<b>TEMPS 1 : La mise en avant du lien entre le territoire et l'OBNL</b>		
<b>Relations avec les organismes et les habitants de la région</b>	Comment vous qualifiez vos relations avec les organismes publics et privés de votre région ?	Est-ce qu'il y a du support ? Si oui, de la part de quels organismes ? Quel type de collaboration vous avez ? Comment vous communiquez ?
	Mettez-vous en avant votre lien avec la communauté locale.	Comment votre lien avec la communauté locale influence-t-il vos activités ?
<b>TEMPS 2 : Partenariats</b>		
Pouvez-vous nous informer des différents programmes de coopérations entre votre OBNL et votre collectivité locale ?		Est-ce que vous collaborez avec les autres organismes de la région et sous quelle forme ?
Les acteurs locaux présents sur votre territoire, sont-ils associés aux divers projets de développement que vous menez localement ?		Pourriez-vous nous donner des exemples concrets de collaboration avec les autres organismes de la région ?
		Comment mesurez-vous l'impact de ces programmes sur l'organisme au niveau local ? En comparaison avec les sources de dons nationaux ?

Si vous avez à comparer entre différents OBNL/associations et leurs relations avec les organismes privés et publics qui sont à leurs proximités ?		
Pouvez-vous nous dire comment votre collectivité locale communique avec les différents acteurs locaux, afin de créer cette relation de confiance et d'échange d'idées/visions qui versent dans l'intérêt général de la région ?	Comment votre lien avec la communauté locale influence-t-il vos activités ?	
Est-ce que vous privilégiez les habitants et organismes locaux dans le démarchage et sollicitations de dons ?	Quels sont vos critères de démarchage ?	
Comment ces collaborations peuvent être améliorées/optimiser ?	Comment assurez-vous une représentation équitable des divers acteurs locaux dans vos projets ? Quels sont les apprentissages que vous reprenez des différentes collaborations ?	
Comment envisagez-vous l'évolution de vos partenariats dans le futur ?	Avez-vous des recommandations pour de saxes d'amélioration.	
<b>TEMPS 3 : Retombés / impacts</b>		
Dons	Est-ce que vous recevez plus de dons de la part des organismes (publics, fondations...) de la région, en comparaison avec les dons destiné pour l'organisme au niveau national (envoyé directement au siège) ?	Si oui, à quelle fréquence ? Comment vous expliquer cela ? Est-ce qu'il y a un engagement (don mensuel par exemple) ?  Est-ce qu'il y a des acteurs donateurs dans des régions ou l'organisme les Petits Frères n'est pas établi ?
	Quelle est la contrepartie que vous pouvez offrir lors de la réception d'un don ?	Avantages pour l'organisme donateur. Comment gérez-vous les attentes des donateurs en ce qui concerne les contreparties ? Pourriez-vous détailler un exemple de collaboration avec les organismes donateurs ou collaborateurs ?

Avantages / inconvénients	Si vous avez à choisir, est-ce que vous préférez recevoir des dons de la part des organisations de la même région ?	Quels sont les avantages de ce type de collaboration pour l'OBNL ? Comment votre lien avec la communauté locale influence-t-il vos activités ?
	Quels sont vos critères pour choisir avec qui collaborer ? Et dans quel cas refuser une offre de financement ou un don ?	Pourquoi ? Quels sont les engagements de l'organisme envers les donateurs, contributeurs... ?
Habitants de la région	Est-ce que vous recevez plus de donations de la part des habitants de la région pour les activités de l'organisme dans la région ?	Si oui, quelles sont les raisons ? Attachement affectif ? Raisons pratiques ? Quelles sont les leçons que vous avez apprises des retours des habitants sur vos initiatives précédentes ?
	Est-ce que vous avez une communication régionale/locale pour faire connaître l'organisme, faire appel à des dons ?	Comment encouragez-vous les dons et la participation active des habitants de la région dans vos activités ?  Quelles stratégies utilisez-vous pour sensibiliser la population locale à vos besoins ?  Messages adaptés à la région ? Ciblage géographique ? Événements locaux ?

## **Annexe 5 : Bibliographie de l'article**

### BIBLIOGRAPHIE DE L'ARTICLE

Alliance touristique du Québec. (2018). Assises du tourisme 2018. Récupéré de <https://alliancetouristique.com/wp-content/uploads/2018/05/assises-du-tourisme-2018-a-sebviau.pdf>

Anholt, S. (2005). Some important distinctions in place branding. *Place Branding and Public Diplomacy*, 1(2), 116-121.

Bagautdinova, N. G., Gafurov, I. R., Kalenskaya, N. V., & Novenkova, A. Z. (2012). The regional development strategy based on territorial marketing (the case of Russia). *World Applied Sciences Journal*, 18(18), 179-184.

- Bocquet, R., Cotterlaz-Rannard, G., & Ferrary, M. (2020). How do NPOs get funding? A business model perspective based on the conversion of symbolic capital. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 49(6), 1233-1258.
- Blackett, T., & Russell, N. (2000). Co-branding—the science of alliance. *Journal of Brand Management*, 7, 161-170.
- Cegarra, J.-J., & Michel, G. (2001). Co-branding: clarification du concept. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 16(4), 57-69.
- Collerette P. (1996), Études de cas (méthode des), in A. Mucchielli (coord.), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*, Paris, Masson & Armand Colin, 77-80.
- Dickinson, S., & Barker, A. (2007). Evaluations of branding alliances between non-profit and commercial brand partners: the transfer of affect. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 12(1), 75-89.
- Elson, P. R., Fontan, J.-M., & Lefèvre, S. (2017). *Les fondations philanthropiques: de nouveaux acteurs politiques?.* Presses de l'Université du Québec.
- Evers, A. (1995). Part of the welfare mix: The third sector as an intermediate area. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 6, 159-182.
- Fonrouge, C., & Dumeynieux, S. P. (2013). *Entrepreneuriat durable: nouvel eldorado?.*
- Froelich, K. A. (1999). Diversification of revenue strategies: Evolving resource dependence in nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28(3), 246-268.
- Gazley, B., & Brudney, J. L. (2007). The purpose (and perils) of government-nonprofit partnership. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36(3), 389-415.
- González Castillo, E. (2022). L'action communautaire, l'État et la collaboration partenariale au Québec: notes sur les dynamiques d'assimilation réciproque dans le contexte néolibéral. *Service social*, 68(2), 51-65.
- Grewal, D., Levy, M., Lichti, S., Gauvin, S., Menvielle, W., Garnier, I., Laliberté, D., & Sebri, M. (2020). *Marketing (3e éd.)*. (S. Gauvin, W. Menvielle, & I. Garnier, Trad.). Chenelière éducation.
- Gronbjerg KA (1993) *Understanding Nonprofit Funding*. San Francisco, CA : Jossey-Bass. Han S et Seo J (2014). Citizen perception of public affairs: Conceptualizing citizen public attitude

Huberman A.M. et Miles M.B. (1991), *Analyse des données qualitatives - Recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, De Boeck Université.

Kotler, P., & Gertner, D. (2002). Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective. *Journal of Brand Management*, 9, 249-261.

Kotler, P. T., & Lee, N. R. (2009). *Up and out of poverty: The social marketing solution*. Pearson Prentice Hall.

Levasseur, A. (2020). L'attractivité territoriale des milieux ruraux dévitalisés: définition et récolte de bonnes pratiques pour la municipalité de Petit-Saguenay, au Québec (résumé). Au carrefour des possibles. Quelles innovations sociales contre les injustices sociales, environnementales et épistémiques? 219.

Les grands, S. (2018). *L'action philanthropique sur les grands défis urbains*.

Lury, C. (2004). *Brands: The logos of the global economy*. Routledge.

Mindak, W. A., & Bybee, H. M. (1971). Marketing's application to fund raising. *Journal of Marketing*, 35(3), 13-18.

Moulaert, F., Martinelli, F., Swyngedouw, E., & Gonzalez, S. (2010). Social innovation and community development. Concepts, Theories and Challenges, w: Can neighbourhoods save the city.

Moulaert, F., & Nussbaumer, J. (2008). *Logique sociale du développement territorial*. PUQ.

Moulaert, F. & Mehmood, A. (2010). 'Analysing regional development and policy: A structural-realist approach', *Regional Studies*, 44, 103-118.

Nussbaumer, J., & Moulaert, F. (2004). Integrated area development and social innovation in European cities: A cultural focus. *City*, 8(2), 249-257.

Olins, W. (1999). *Trading identities: Why countries and companies are taking on each others' roles*. Foreign Policy Centre.

Olins, W. (2002). Branding the nation—The historical context. *Journal of Brand Management*, 9(4), 241-248.

Oosterlynck, S., et al. (2013). The butterfly and the elephant: local social innovation, the welfare state and new poverty dynamics.

Pasquinelli, C. (2010). The limits of place branding for local development: The case of Tuscany and the Arnovalley brand. *Local Economy*, 25(7), 558-572.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard business review*, 80(12), 56-68.

Snaveley, K., & Tracy, M. B. (2000). Collaboration among rural nonprofit organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 11(2), 145-165.

Thomas, E., & Wahlén, J. (2006). Co-branding ur ett konsumentperspektiv: En fallstudie av företaget Sony Ericsson.

Tomalty, R. (2013). *Sustainable Cities: The role for philanthropy in promoting urban sustainability*. Toronto.

Turbide, J., & Zúñiga-Salas, V. (2017). Facteurs influençant la gouvernance des OBNL culturels : un guide autodiagnostic. Montréal : Pôle IDEOS – École des Hautes Études Commerciales (HEC).

Van Riel, C. B., & Balmer, J. M. (1997). Corporate identity: the concept, its measurement and management. *European journal of marketing*, 31(5/6), 340-355.