



# Bénéfices, objectifs et employés qualifiés :

TENDANCES ET MOTIVATIONS  
RELATIVES AUX DONS ET AU  
BÉNÉVOLAT DES ENTREPRISES

IM  GINE  
CANADA

Pour la cause. Pour la communauté.

# BÉNÉFICES, OBJECTIFS ET EMPLOYÉS QUALIFIÉS : TENDANCES ET MOTIVATIONS RELATIVES AUX DONS ET AU BÉNÉVOLAT DES ENTREPRISES

RAPPORT SUR L'INVESTISSEMENT  
COMMUNAUTAIRE DES ENTREPRISES

**Auteur :** Steven Ayer

**Gestionnaires de projet :** Devon Hurvid et Julie Lebel

**Traduction :** Cornelia Schrecker

**Conception :** Ramp Communications

Tous droits réservés. ©Imagine Canada 2019  
ISBN : 978-1-55401-410-0

Le présent rapport est couvert par une licence Creative Commons Attribution-Utilisation non commerciale-Pas d'œuvres dérivées 4.0 International. Pour toute utilisation non couverte, veuillez communiquer avec nous aux points de contact indiqués ci-dessous. Tous autres droits réservés.

## REMERCIEMENTS

Nous remercions tous les participants de leur leadership dans le domaine de l'investissement communautaire et de leurs contributions à notre enquête. Cette publication n'aurait pu voir le jour sans les efforts de nombreuses personnes et organisations.

Nous sommes reconnaissants envers nos partenaires qui nous ont mis au défi, ont offert des commentaires honnêtes et nous ont aidés à promouvoir l'initiative : le Conseil canadien des affaires, le Community Investment Council du Conference Board du Canada, LBG Canada et Ignite Labs.

Nous remercions tout particulièrement Tawanda Chirenda, Alexandra Gardner, William Harper, Adam Jog, David Lasby, Kallee Lins, Bruce MacDonald, Alex Pryse, Stephanie Robertson, Susan Scotti, Laurence Therrien et Stephen Tile.



Conseil canadien  
des affaires



The Conference Board  
of Canada

Le Conference Board  
du Canada

## À PROPOS D'IMAGINE CANADA

Imagine Canada est un organisme de bienfaisance national à la défense du bien commun au Canada. Nous travaillons pour renforcer les organismes de bienfaisance, organismes sans but lucratif et entreprises sociales pour qu'ils puissent, à leur tour, bâtir, enrichir et définir ce pays et les communautés qu'ils desservent partout sur la planète.

L'investissement communautaire des entreprises fait partie intégrante de la vision d'Imagine Canada pour un secteur solide et dynamique. La désignation d'Entreprise généreuse décernée par Imagine Canada vise à encourager les entreprises à agir comme chefs de file en investissant au moins 1 % de leur bénéfice avant impôt pour des collectivités en santé, et souligne leur leadership.

IM  GINE  
CANADA

65, avenue St. Clair Est, bureau 700  
Toronto (Ontario), Canada, M4T 2Y3  
[imaginecanada.ca](http://imaginecanada.ca)  
[info@imaginecanada.ca](mailto:info@imaginecanada.ca)

# TABLE DES MATIÈRES

À propos du projet de recherche	1
Sommaire	2
Investissement communautaire : état des lieux	6
À l'intersection de la main-d'œuvre et de l'investissement communautaire	9
Le rôle du milieu des affaires canadien en philanthropie	15
Faire du bien, mais mieux	19
Innovation et investissement communautaire	25
Mesures et évaluation	29
Mettre à profit la technologie	35
Annexe	38
Entreprises généreuses	42
Bibliographie	43
Notes	44

# À PROPOS DU PROJET DE RECHERCHE

Le présent rapport rend compte du résumé de deux sondages réalisés par Imagine Canada en 2019, soit une enquête auprès des plus importantes entreprises canadiennes ayant contribué collectivement pour près de 600 millions de dollars aux organismes de bienfaisance et sans but lucratif et un sondage auprès de plus de 1 500 travailleurs et travailleuses canadiens au sujet des contributions communautaires de leur employeur.

## L'ÉTUDE TIENT COMPTE DE DEUX SONDAGES :

**Sondage auprès de 1 506 Canadiens et Canadiennes**  
représentatifs de la main-d'œuvre



Sondage national des employés

**Nous avons demandé aux Canadiens membres de la population active leur opinion sur les activités communautaires et caritatives de leur employeur, s'ils les apprécient et comment ces activités influencent leur satisfaction professionnelle et leur perception de leur employeur.**

**Enquête auprès de 65 entreprises chefs de file**  
représentant 592 millions \$ en dons annuels



Enquête sur les entreprises chefs de file

**Nous avons questionné des professionnels et cadres du domaine de l'investissement communautaire de quelques-unes des plus grandes entreprises du Canada sur la portée et l'ampleur des investissements communautaires de leur entreprise, leur opinion sur les avantages de ces investissements sur le plan social, ainsi que les stratégies d'investissement communautaire mises en place par leur organisation.**

*Consultez la méthodologie complète à la page 38 (Annexe).*

# SOMMAIRE

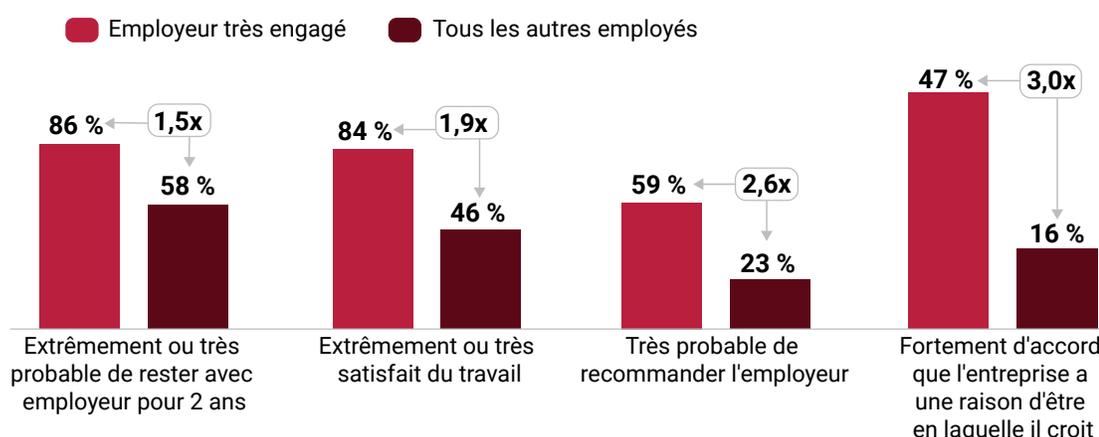
À une époque marquée par un taux de chômage historiquement bas, les entreprises s'arrachent les meilleurs employés. De plus en plus souvent, des postes ouverts ne trouvent pas preneur, notamment dans les domaines les plus spécialisés. Les employeurs cherchent donc de nouvelles avenues pour attirer et retenir des employés. Le présent rapport révèle que les employés canadiens, surtout les mieux éduqués, ceux aux revenus élevés et ceux dans les postes supérieurs ou spécialisés, attachent une grande importance aux contributions communautaires de leurs employeurs.

## LES ACTIVITÉS DE BIENFAISANCE AIDENT LES ENTREPRISES À RECRUTER ET À RETENIR DES EMPLOYÉS.

Les employés canadiens travaillant pour une entreprise qu'ils considèrent comment étant fortement engagée envers la collectivité sont 1,5 fois plus susceptibles de vouloir rester avec cet employeur au cours des deux prochaines années, 1,9 fois plus susceptibles de se dire très ou extrêmement satisfaits de leur travail et 2,6 fois plus susceptibles de recommander leur employeur à un ami ou à un membre de leur famille.

## CE QUE LES EMPLOYÉS NOUS DISENT

### INDICATEURS CLÉS RELATIFS AU TRAVAIL SELON LA PERCEPTION DE L'ENGAGEMENT COMMUNAUTAIRE ET CARITATIF DE L'EMPLOYEUR



Les employés canadiens estimant que leur employeur est très engagé envers la collectivité sont 1,5x plus enclins à vouloir rester avec l'employeur, 1,9x plus enclins à être satisfaits de leur travail et 2,6x plus enclins à recommander l'employeur.

Source : Sondage national des employés d'Imagine Canada (n=1 506)

## PLUS LES EMPLOYÉS PARTICIPENT AUX PROGRAMMES CARITATIFS DE L'EMPLOYEUR, PLUS CE DERNIER EN BÉNÉFICIE.

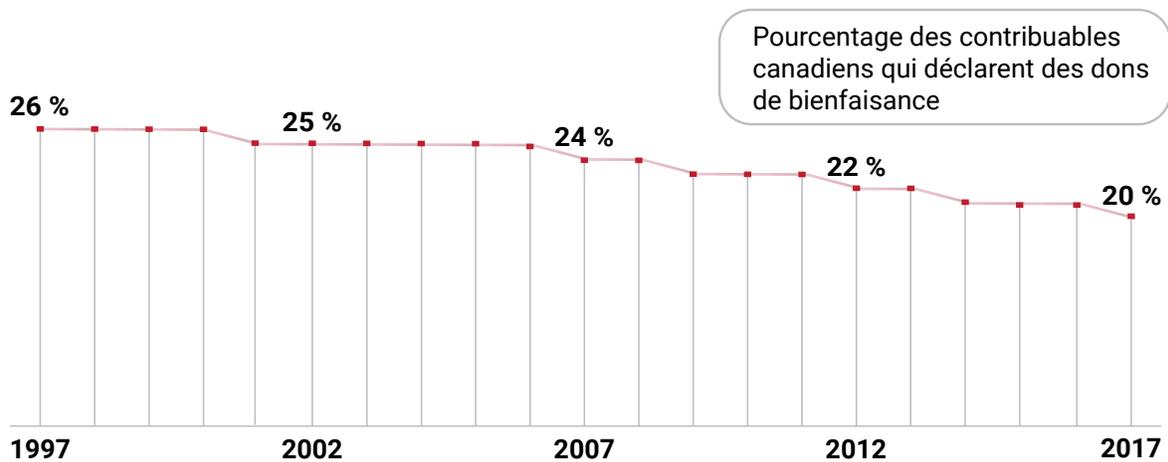
L'effet de la participation aux programmes caritatifs d'un employeur est considérable. Les employés qui participent à un programme de dons en milieu de travail et à des activités de bénévolat soutenues par l'employeur sont 2,3 fois plus enclins à dire qu'il est extrêmement probable qu'ils resteront avec leur employeur pendant les deux prochaines années (52 % vs 23 %). Qui plus est, plus un travailleur est d'avis que les employés jouent un rôle important dans les activités communautaires et caritatives de l'employeur, plus ils sont portés à croire que leur employeur est véritablement engagé envers la collectivité.

Les personnes travaillant pour une entreprise dont elles affirment qu'elle fait des dons à des organismes de bienfaisance et sans but lucratif sont plus susceptibles d'indiquer qu'elles demeureront à l'emploi de cette entreprise pendant au moins un autre deux ans que les personnes ne pouvant affirmer ceci au sujet de leur employeur (29 % vs 23 %). Cependant, les employés qui participent également aux programmes de dons dans leur milieu de travail et aux programmes de bénévolat soutenues par l'employeur sont beaucoup plus portés à exprimer cette intention (52 %).

## PRÈS DE TROIS EMPLOYÉS CANADIENS SUR DIX ACCEPTERAIENT UNE BAISSÉ SALARIALE AFIN DE TRAVAILLER POUR UNE ENTREPRISE QUI CONTRIBUE DAVANTAGE À LA COLLECTIVITÉ.

Selon les résultats de l'enquête, 28 % des employés canadiens seraient prêts à accepter une baisse salariale afin de travailler pour une entreprise plus engagée dans le soutien à la collectivité. En moyenne, les répondants accepteraient de renoncer à 12 % de leur salaire. Les cadres intermédiaires et supérieurs, les personnes aux revenus les plus élevés et les personnes les mieux éduquées sont même prêts à renoncer à plus d'argent pour travailler au sein d'une entreprise réputée pour ses activités caritatives. Au total, 16 % des employés disent que la réputation concernant l'engagement caritatif de leur employeur a joué un rôle significatif dans leur choix d'entreprise, et pour un autre 34 %, elle a été un des facteurs. Les personnes qui se sont jointes à leur employeur pour ces raisons sont plus satisfaites, plus susceptibles de recommander leur employeur et plus enclines à rester avec lui.

## LES CANADIENS SONT MOINS NOMBREUX À DONNER AUX ORGANISMES DE BIENFAISANCE TANDIS QUE LA DEMANDE POUR LES SERVICES PROGRESSE PLUS RAPIDEMENT QUE LES REVENUS, CONTRIBUANT À LA CROISSANCE D'UN « DÉFICIT SOCIAL ».



Source : Données sur les contribuables canadiens fournies par Statistique Canada (Statistique Canada, n.d.)

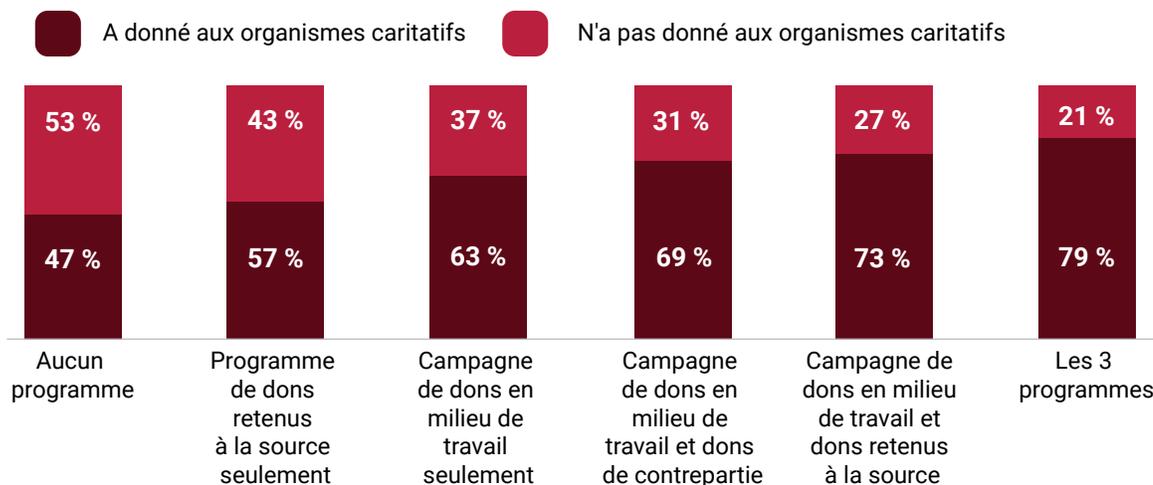
Entre 1997 et 2017, le pourcentage de Canadiens qui ont inscrit des dons dans leur déclaration de revenus a reculé de 26 % à 20 %. Ce recul était particulièrement prononcé pendant la dernière décennie. Cette évolution contribue à un déficit social émergeant au Canada, où la croissance des revenus ralentit tandis que la demande de services s'intensifie. Après inflation, les Canadiens donnent aujourd'hui moins qu'il y a dix ans et une proportion beaucoup moins grande de leur revenu qu'autrefois. Le recul des dons combiné à une croissance moindre du produit intérieur brut (PIB) qui freinera la croissance des recettes fiscales amène Imagine Canada à prévoir un déficit social de 25 milliards de dollars d'ici 2026, auquel le secteur à vocation sociale devra faire face. Cette situation causera, partout au pays, des listes d'attente de plus en plus longues et l'impossibilité d'accéder à certains services essentiels.

## LES ENTREPRISES PEUVENT STRUCTURER LEURS PROGRAMMES D'INVESTISSEMENT COMMUNAUTAIRE DE MANIÈRE À METTRE À CONTRIBUTION ET À AUGMENTER LES DONNS DES EMPLOYÉS.

Les employés disant que leur employeur offre un programme de dons retenus à la source, une campagne de dons en milieu de travail et des dons de contrepartie sont 67 % plus susceptibles de donner à un organisme caritatif que les personnes dans un milieu de travail qui n'offre aucun de ces programmes. Parmi les employés dont l'employeur partage régulièrement de l'information sur les organismes caritatifs auxquels les employés pourraient vouloir donner, 76 % disent donner régulièrement à au moins un de ces organismes. Encourager des dons aux organismes caritatifs a donc des avantages tant pour l'entreprise que pour la société, car les employés qui font des dons sur leur lieu de travail sont plus engagés envers leur employeur.

## CE QUE LES EMPLOYÉS NOUS DISENT

### POURCENTAGE DE PERSONNES AYANT DONNÉ AUX ORGANISMES CARITATIFS EN RAISON DE LA PRÉSENCE DE PROGRAMMES DE CONTRIBUTION SOUTENUS PAR L'EMPLOYEUR



Plus un employeur offre de programmes pour encourager les dons, plus un employé est enclin à donner aux organismes caritatifs; passant d'un minimum de 47 % en absence de programmes à un sommet de 79 % chez les employeurs offrant les 3 programmes.

Source : Sondage national des employés d'Imagine Canada (n=1506)

Note : Le graphique ne tient compte que des dons non religieux et exclut les dons versés aux organismes religieux.

### TANDIS QUE LES DONS DES INDIVIDUS RECULENT, LES CONTRIBUTIONS CARITATIVES DES ENTREPRISES CHEFS DE FILE CONTINUENT D'AUGMENTER.

Tandis que les dons faits par les contribuables ne démontrent aucun signe fiable d'augmentation, les entreprises sont beaucoup plus nombreuses à prévoir un accroissement, plutôt qu'une diminution, de leur budget d'investissement communautaire. En effet, 43 % des entreprises disent prévoir une augmentation contre 10 % qui entrevoient une réduction. Parmi les entreprises ayant enregistré des bénéfices significatifs, ce sont même plus de 63 % qui prévoient une augmentation de leur budget.

### LES ENTREPRISES LES PLUS EFFICACES STRUCTURENT LEURS INVESTISSEMENTS COMMUNAUTAIRES DIFFÉREMMENT.

Dans notre enquête sur les entreprises chefs de file du Canada, nous avons examiné les pratiques des entreprises les plus efficaces en matière d'investissement communautaire. C'est-à-dire celles estimant que leur travail leur procure d'importants avantages sur le plan des affaires et sur le plan de l'impact social. Les entreprises aux activités d'investissement communautaire très efficaces sont 3,1 fois plus enclines à penser que leurs équipes responsables de ces activités sont bien préparées pour innover, 2,5 fois plus enclines à incorporer explicitement les objectifs sociaux à l'énoncé de mission ou d'objet de leur organisation et 2,4 fois plus enclines à intégrer l'investissement communautaire à la stratégie globale de l'organisation. De plus, elles sont beaucoup plus portées à mettre l'accent sur l'optimisation des avantages produits par leurs investissements communautaires, tant pour leurs affaires que pour la collectivité, par le biais d'infrastructures telles que des technologies et des processus pour appuyer les activités d'investissement communautaire. Ces entreprises très efficaces sont portées à croire que l'investissement communautaire a une incidence positive sur leurs résultats financiers, et nous pouvons observer les effets sur leurs employés : le taux de participation de leurs employés aux programmes caritatifs est deux fois supérieur à celui d'autres entreprises.

## CE QUE LES ENTREPRISES NOUS DISENT

### DIFFÉRENCES STRATÉGIQUES ENTRE LES ENTREPRISES LES PLUS EFFICACES ET LES AUTRES RÉPONDANTS



Source : Enquête sur les entreprises chefs de file (n=65)

Note: Efficacité des activités d'investissement communautaire autodéclarée par les entreprises. Pour la définition complète, veuillez consulter les notes à la fin du document.

## UN APPEL À L'ACTION À L'INTENTION DES ENTREPRISES CANADIENNES POUR DEVENIR LE MOTEUR DU CHANGEMENT SOCIAL.

Le présent rapport confirme que les entreprises qui offrent beaucoup à la collectivité reçoivent aussi beaucoup de la part de leurs employés. Les employés qui travaillent pour une entreprise engagée témoignent d'une plus grande participation, d'une loyauté accrue et d'une plus grande volonté de recommander l'entreprise. Depuis longtemps, Imagine Canada encourage le don à la collectivité avec la désignation d'Entreprise généreuse qui reconnaît les entreprises qui acceptent de verser 1 % de leur bénéfice avant impôt à des œuvres caritatives. Plus de 90 % des employés d'une Entreprise généreuse disent que leur employeur est engagé envers la collectivité. Qui plus est, ils se disent plus satisfaits de leur travail et plus loyaux envers leur employeur.

Les résultats des deux études démontrent que les entreprises n'ont pas à choisir entre profits et contributions à la collectivité. À condition de bien s'y prendre, les bénéfices pour leurs affaires sont indéniables. Cependant, les entreprises peuvent faire davantage : plus leurs employés participent à leurs activités caritatives, plus ils sont enthousiastes des contributions communautaires de leur employeur.

Les entreprises jouent donc un rôle fondamental pour aider à renverser le déficit social grandissant du Canada. De moins en moins de Canadiens donnent aux organismes caritatifs, mais la demande pour les services ne cesse d'augmenter. Ce rapport montre que les entreprises ont tout à gagner de contribuer à la société et qu'elles doivent en faire une priorité pour attirer et retenir les meilleurs employés. Nous avons vu que moins d'un employé sur cinq pense que son employeur est très engagé envers la collectivité, ce qui laisse beaucoup de place à l'amélioration à la communauté d'affaires canadienne. Investir pour bâtir un Canada fort et en santé contribue à réussir sur le plan des affaires et à créer un environnement qui permet à tous les entreprises et citoyens canadiens de prospérer.

# INVESTISSEMENT COMMUNAUTAIRE : ÉTAT DES LIEUX

Au total, 65 entreprises ont participé à l'enquête. Ensemble, ces entreprises ont donné 592 millions de dollars aux organismes caritatifs l'an dernier, soit près de 15 % de tous les dons versés aux organismes caritatifs par les entreprises, estimés à 4 milliards de dollars (Lasby et Barr, 2018).

Des répondants, 98 % indiquent avoir donné de l'argent comptant aux organismes. De plus, presque toutes les entreprises ont fait don de biens ou de produits (90 %), ont commandité un organisme sans but lucratif (90 %) ou ont fait don de leurs services (77 %).

## APERÇU DE L'ENQUÊTE SUR LES ENTREPRISES CHEFS DE FILE

**65** entreprises canadiennes

**592 millions \$** contribués aux organismes caritatifs

**98 %** ont fait des dons en argent aux organismes caritatifs

**95 %** ont recueilli des dons auprès de leurs employés

**66 %** ont soutenu le bénévolat des employés

**21 496** OSBL soutenus

**90 %** prévoient maintenir ou augmenter leur budget

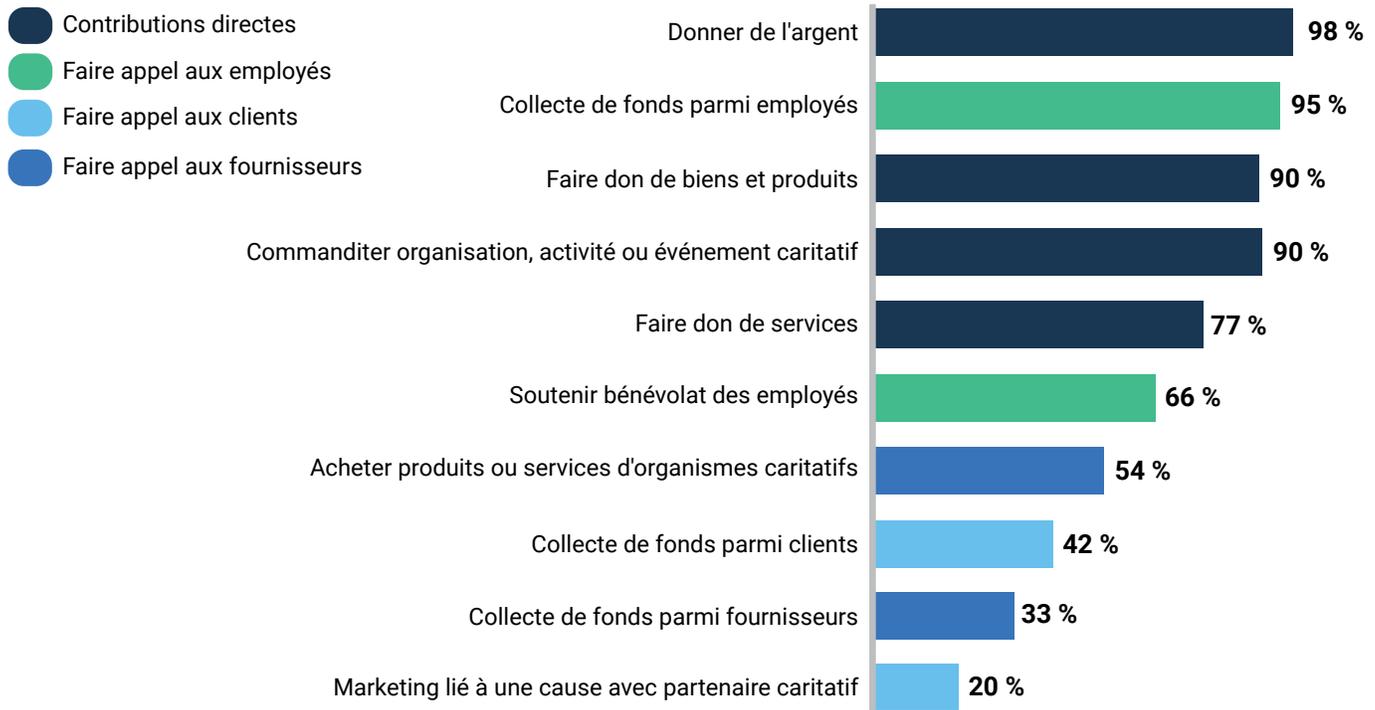
LA PRESQUE TOTALITÉ DES ENTREPRISES ENCOURAGE LES EMPLOYÉS À FAIRE DES DONNS, ET DEUX TIERS D'ENTRE ELLES LES ENCOURAGENT À FAIRE DU BÉNÉVOLAT.

Parmi toutes les entreprises participantes, 95 % ont recueilli des dons auprès de leurs employés et 66 % ont soutenu leurs activités de bénévolat, soit en leur accordant des congés payés, en organisant des événements, ou en offrant un horaire de travail flexible pour accommoder les projets de bénévolat. Depuis longtemps, de nombreux spécialistes insistent sur le rôle important des entreprises qui peuvent utiliser le potentiel de leurs parties prenantes pour créer un impact réel dans la collectivité, et les entreprises dans notre enquête sont clairement des champions sur le plan de l'engagement de leurs employés. Elles sont moins nombreuses à recueillir des fonds auprès de leurs clients (42 %) ou fournisseurs (33 %), mais une partie importante de leurs contributions communautaires consiste à mobiliser les ressources de leurs employés.



## CE QUE LES ENTREPRISES NOUS DISENT

### TYPES DE SOUTIEN OFFERTS AUX ORGANISMES CARITATIF



Source : Enquête sur les entreprises chefs de file (n=65)

### LES ENTREPRISES SONT BEAUCOUP PLUS NOMBREUSES À PRÉVOIR UNE AUGMENTATION DE LEURS CONTRIBUTIONS EN 2020

Les entreprises sont plus de quatre fois plus nombreuses à prévoir une augmentation (43 %) qu'une réduction (10 %) de leur budget d'investissement communautaire. À ce sujet, il faut noter que les entreprises ayant participé à notre enquête figurent parmi les donateurs les plus généreux au pays, qu'elles sont des chefs de file de l'investissement communautaire et que leurs contributions revêtent une importance disproportionnée. C'est pourquoi leurs expériences ne correspondent pas nécessairement à celles d'une entreprise moyenne, et les pourcentages présentés ici ne peuvent être transférés à l'ensemble du secteur privé.

Le fait que ces grandes sociétés continuent d'augmenter leurs investissements dans la collectivité est un signe positif, surtout en absence d'augmentation des dons versés par les particuliers (Lasby et Barr, 2018). En effet, au cours des dernières années, on a enregistré une baisse des contributions des particuliers, après ajustement pour l'inflation. Les organismes caritatifs dépendent donc de plus en plus des contributions des grandes sociétés et, peut-être, du secteur privé, en général.

Les contributions du milieu des affaires sont d'autant plus importantes que les organismes canadiens en dépendent beaucoup plus que leurs pairs américains. Au Canada en 2014, les dons des particuliers ont été chiffrés à 14,3 milliards de dollars et ceux des entreprises, à 4,2 milliards de dollars (Lasby et Barr, 2018). C'est-à-dire qu'au Canada, les particuliers versent 3,4 fois plus de dons que les entreprises. Aux États-Unis, on estime que les particuliers donnent 14,2 fois plus que les acteurs du secteur privé (McCambridge, 2019). Lorsqu'on regarde les différents sous-domaines, les organismes d'éducation et de services sociaux se démarquent par une dépendance disproportionnellement plus grande du financement octroyé par les entreprises par rapport aux contributions des particuliers.

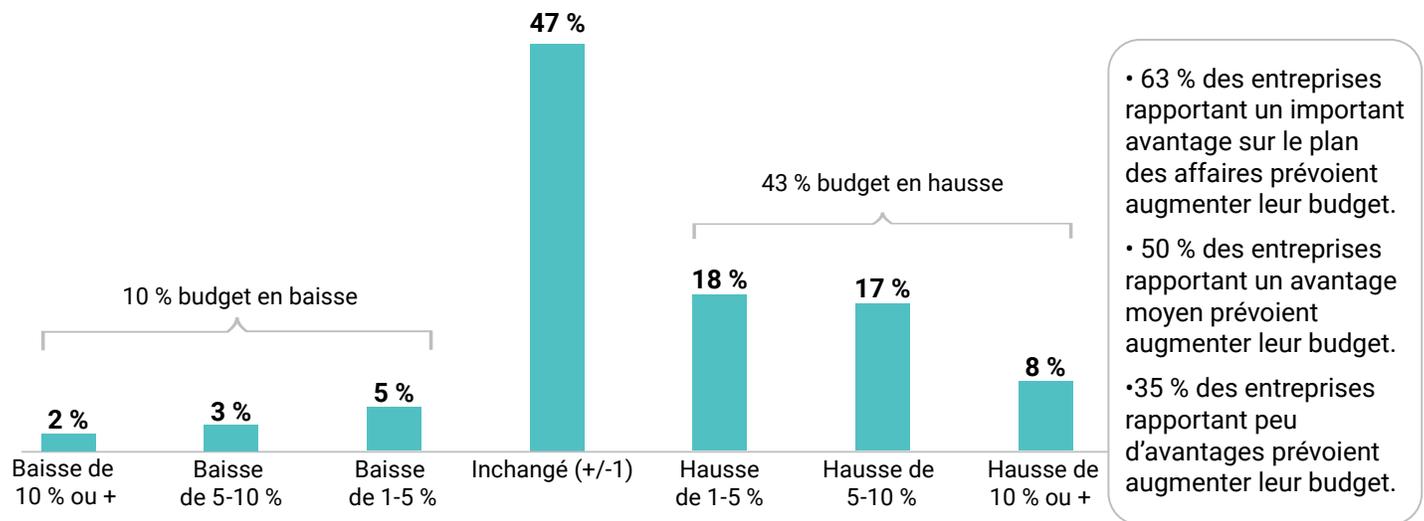
## PLUS LES ENTREPRISES ESTIMENT QU'ELLES EN BÉNÉFICIENT SUR LE PLAN DES AFFAIRES, PLUS ELLES AUGMENTENT LEURS CONTRIBUTIONS.

Les entreprises jugeant que les activités d'investissement communautaire leur procurent des avantages sur le plan des affaires sont plus susceptibles d'augmenter leur budget. Parmi les entreprises estimant qu'elles tirent un important avantage de leurs activités d'investissement communautaire (évalué à 9 ou 10 sur une échelle de 0 à 10), 63 % prévoient une augmentation de leur budget alloué à ces activités au cours de la prochaine année. Parmi celles qui pensent en tirer un avantage moyen (évalué à 7 ou 8), 50 % ont l'intention de revoir leur budget à la hausse en 2020. Enfin, parmi les entreprises rapportant des avantages mitigés ou l'absence d'avantages (évalué à 6 ou moins), seulement 35 % prévoient une augmentation de leur budget.

Une récente étude des plus importantes sociétés aux États-Unis représentant un total de plusieurs milliards de dollars en contributions est arrivée à un résultat à la fois semblable et fondamentalement différent : les entreprises mesurant l'impact de leurs contributions sur leurs résultats d'affaires les ont augmentées de 50 % de plus que celles mesurant uniquement l'impact sur le plan social (Chief Executives for Corporate Purpose, 2019). Plus les entreprises évaluent les bénéfices d'affaires de leurs contributions à la collectivité, plus elles sont portées à donner. Ce constat est un indice indéniable que les investissements communautaires peuvent se traduire par des gains d'affaires mesurables.

### CE QUE LES ENTREPRISES NOUS DISENT

#### EN 2020, AU MEILLEUR DE VOS CONNAISSANCES, COMMENT LE BUDGET ANNUEL DE VOTRE ENTREPRISE ALLOUÉ À L'INVESTISSEMENT COMMUNAUTAIRE CHANGERA-T-IL?



Source : Enquête sur les entreprises chefs de file (n=65)

# À L'INTERSECTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE ET DE L'INVESTISSEMENT COMMUNAUTAIRE

Dans ce chapitre, nous allons présenter les résultats du sondage réalisé auprès d'employés canadiens. De prime abord, plusieurs constats s'imposent : les employés ayant une perception positive des activités caritatives de leur employeur et de son travail dans la collectivité sont beaucoup plus susceptibles de vouloir rester avec cet employeur. Plus une entreprise compte d'activités d'investissement communautaire, plus l'employé est susceptible de se sentir engagé auprès d'elle. La probabilité qu'un employé veuille continuer à travailler pour une entreprise augmente avec le nombre d'activités caritatives auxquelles il participe.

Ces résultats permettent de renforcer l'idée que les « bonnes actions » se traduisent directement par de meilleurs résultats d'affaires. Nous constatons également que les employés des entreprises fortement engagées dans la collectivité sont aussi plus engagés au travail. De plus, l'effet positif de l'engagement communautaire sur l'engagement des employés pourrait engendrer d'autres effets positifs. Ainsi, selon la firme de sondage Gallup, les entreprises qui se classent dans le quartile supérieur de sa base de données mondiale sur l'engagement des employés sont 17 % plus productives et 21 % plus profitables que celles dans le quartile inférieur (Johnson, 2018). Cela donne à penser que les activités caritatives rendent une entreprise plus productive et rentable grâce à un plus grand engagement des employés.

## FAITS SAILLANTS

### LES EMPLOYÉS QUI PENSENT QUE LEUR EMPLOYEUR EST FORTEMENT ENGAGÉ ENVERS LA COLLECTIVITÉ SONT...

	<b>2,6x</b>	Plus susceptibles de <b>recommander</b> leur employeur
	<b>1,9x</b>	Plus susceptibles d'être <b>satisfaits</b> de leur travail
	<b>1,5x</b>	Plus susceptibles de <b>penser qu'ils resteront</b> dans leur poste pour les deux prochaines années.

### LES EMPLOYÉS AYANT PARTICIPÉ TANT AUX PROGRAMMES DE DONS QU'AUX PROGRAMMES DE BÉNÉVOLAT SONT...

	<b>2,3x</b>	Plus susceptibles de penser qu'il est extrêmement probable qu'ils resteront dans leur poste pour les deux prochaines années.
---	-------------	--

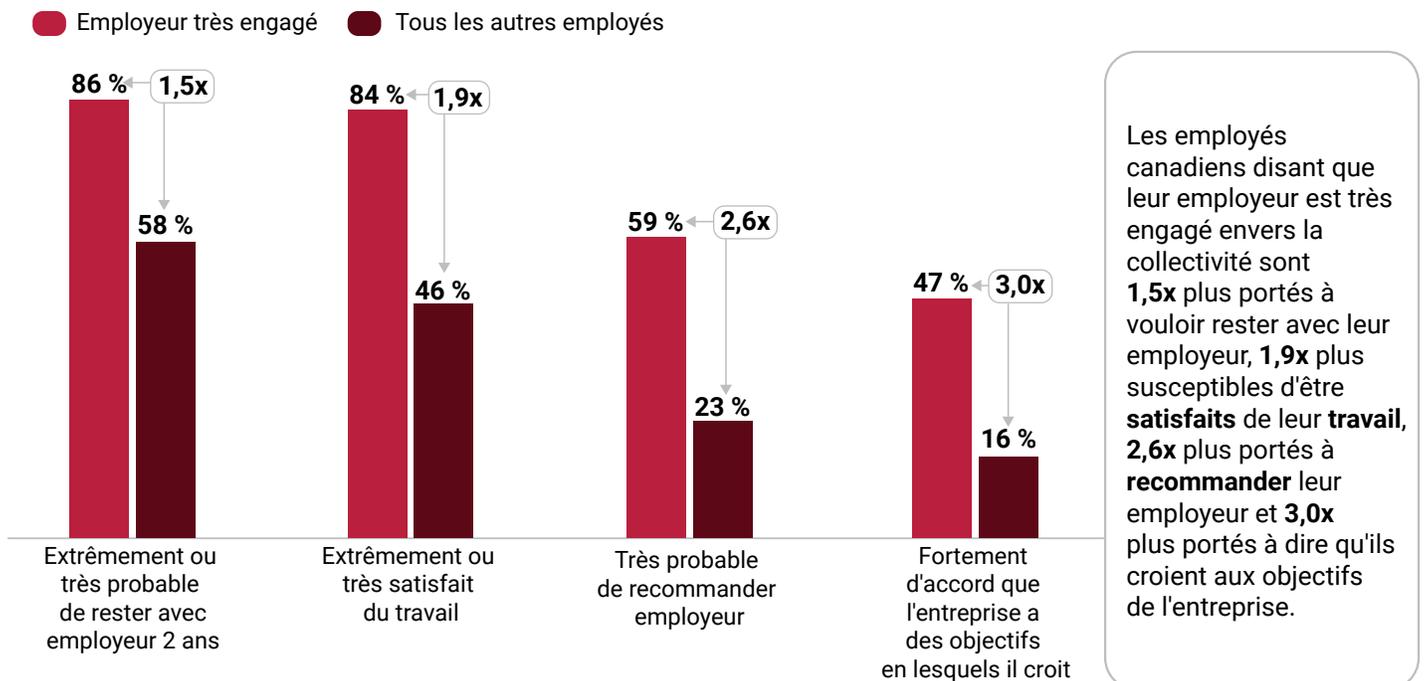
### BEAUCOUP D'EMPLOYÉS CANADIENS S'INTÉRESSENT AUX CONTRIBUTIONS COMMUNAUTAIRES DE LEUR EMPLOYEUR.

	<b>50 %</b>	Ont tenu compte de la réputation de l'employeur relative à son travail dans la collectivité avant d'accepter leur emploi actuel.
	<b>28 %</b>	Accepteraient une réduction de salaire afin de travailler pour une entreprise plus engagée dans le soutien à la collectivité.
	<b>12 %</b>	C'est la réduction de salaire moyenne que les employés ouverts à une baisse salariale seraient prêts à accepter afin de travailler pour une entreprise plus responsable.

LES EMPLOYÉS AYANT UNE PERCEPTION POSITIVE DES ACTIVITÉS CARITATIVES DE LEUR EMPLOYEUR SONT PLUS HEUREUX AU TRAVAIL, PLUS PORTÉS À Y RESTER ET PLUS SUSCEPTIBLES DE RECOMMANDER LEUR EMPLOYEUR.

## CE QUE LES EMPLOYÉS NOUS DISENT

### INDICATEURS CLÉS RELATIFS AU TRAVAIL SELON LA PERCEPTION DE L'ENGAGEMENT COMMUNAUTAIRE ET CARITATIF DE L'EMPLOYEUR



Source : Sondage national des employés d'Imagine Canada (n=1506)

Notes : L'analyse ne tient compte que des personnes à l'emploi d'une organisation à but lucratif au moment du sondage.

Pour la probabilité de rester avec le même employeur, « extrêmement probable » et « très probable » correspondent aux deux points supérieurs sur une échelle de 6 points. Pour la satisfaction au travail, « extrêmement satisfait » et « très satisfait » correspondent aux deux points supérieurs sur une échelle de 6 points. Pour la probabilité de recommander l'employeur, les répondants ayant choisi « 9 » ou « 10 » sur une échelle de 0 à 10 sont considérés comme étant très susceptibles de recommander leur employeur. Pour l'énoncé « l'entreprise a des objectifs sociaux en lesquels je crois », les répondants ayant choisi « 9 » ou « 10 » sur une échelle de 0 à 10 sont considérés comme étant fortement d'accord.

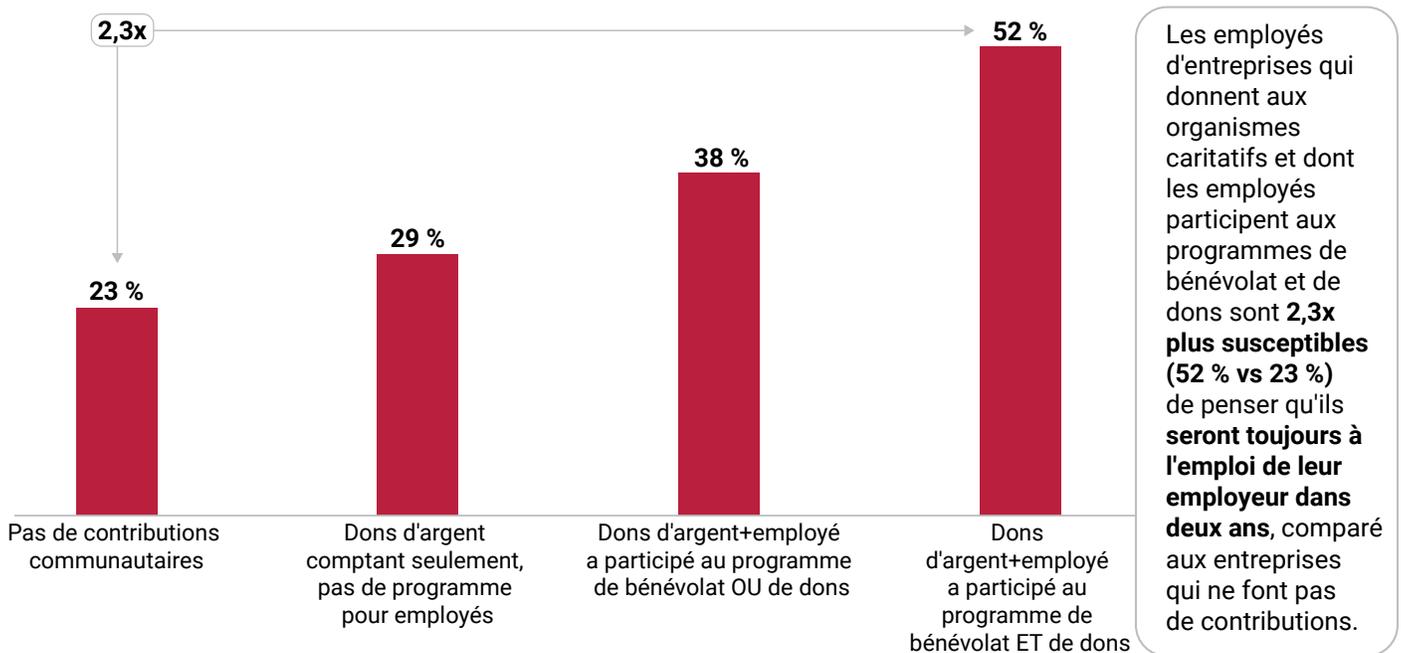
Les employés estimant que leur employeur est très engagé envers la collectivité sont 1,5 fois plus susceptibles de rester avec cet employeur pendant les deux prochaines années (86 % vs 58 %), 1,9 fois plus susceptibles d'être au moins très satisfaits de leur travail (84 % vs 46 %), 2,6 fois plus susceptibles de recommander leur employeur à des employés potentiels (59 % vs 23 %) et 3 fois plus susceptibles d'être tout à fait d'accord que l'employeur a un objectif en lequel ils croient, comparativement à tous les autres employés (47 % vs 16 %). Une perception élevée de l'engagement de l'employeur envers la collectivité est associée à un plus grand engagement et dévouement de la part de l'employé envers son employeur.

## PLUS UN EMPLOYÉ PARTICIPE AUX PROGRAMMES CARITATIFS DE L'EMPLOYEUR, PLUS SON ENGAGEMENT EST GRAND.

La participation directe des employés aux activités caritatives offertes par leur employeur semble produire un effet semblable à celui de la perception qu'ils véhiculent à son égard. En ce qui concerne leur intention de garder leur emploi pour les deux prochaines années, ceux qui participent activement aux programmes de dons en milieu de travail et aux programmes de bénévolat soutenus par l'employeur sont 2,3 fois plus susceptibles d'exprimer cette intention, comparativement à ceux qui affirment que leur employeur ne fait rien pour appuyer la collectivité. Bien que le graphique ci-dessous illustre seulement les réponses sur le plan de la rétention, les résultats en matière de satisfaction au travail, de recommandation de l'employeur et de l'importance perçue du travail sont comparables. L'ensemble des résultats permet de faire un constat net : plus un employé participe aux programmes communautaires offerts par son employeur, plus le lien entre lui et son travail ainsi que son employeur est fort.

### CE QUE LES EMPLOYÉS NOUS DISENT

#### POURCENTAGE D'EMPLOYÉS EXTRÊMEMENT SUSCEPTIBLES DE RESTER AVEC L'EMPLOYEUR POUR 2 ANS, SELON LE TYPE D'ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT COMMUNAUTAIRE



Source : Sondage national des employés d'Imagine Canada (n=1506)

Note : Pour la définition de « programme de dons en milieu de travail » et « programme de bénévolat des employés », veuillez consulter les notes à la fin du document. Nous avons soumis aux répondants 3 éléments liés aux programmes de dons en milieu de travail et 6 éléments liés aux programmes de bénévolat des employés.

Les résultats de notre enquête sont confirmés par ceux d'une autre étude réalisée récemment par Bénévoles Canada et Great Places to Work. Selon cette étude, les employés qui se disent fiers des contributions de leur organisation à la collectivité sont 1,6 fois plus enclins à affirmer que leur organisation offre un milieu où il fait bon travailler, 1,2 fois plus nombreux à vouloir y travailler pendant longtemps et 1,8 fois plus nombreux à confirmer que l'entreprise offre un excellent milieu de travail (Great Place to Work et Bénévoles Canada, 2019). L'étude démontre également que les entreprises plus reconnues pour leur engagement communautaire reçoivent plus de candidatures pour les postes affichés (80 vs 61 candidatures par poste).

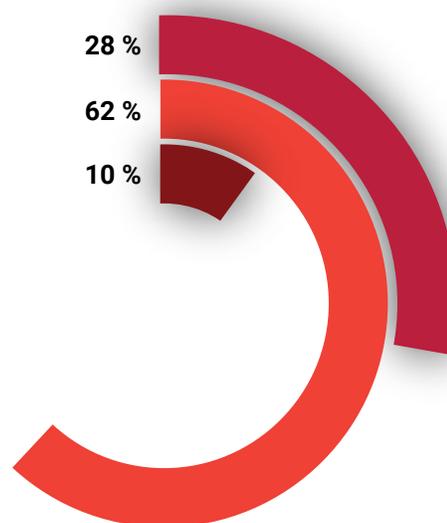
« Venir en aide aux autres nous pousse à montrer le meilleur de nous-mêmes. C'est un honneur de travailler pour une entreprise qui appuie les communautés dans lesquelles elle travaille. » - Kayla Bannister, gestionnaire intérimaire, Logistics Southwest, **LifeLabs** (LifeLabs, 2019)

**PRÈS DE TROIS EMPLOYÉS SUR DIX (28 %) ACCEPTERAIENT UNE BAISSÉ SALARIALE DE 12 % EN MOYENNE AFIN DE TRAVAILLER POUR UNE ENTREPRISE PLUS ACTIVE DANS LA COLLECTIVITÉ.**

## CE QUE LES EMPLOYÉS NOUS DISENT

Accepteriez-vous un salaire moins élevé afin de travailler pour une entreprise plus active dans la collectivité?

- Oui
- Non
- Cela dépend



Source : Sondage national des employés d'Imagine Canada (n=1506)

Note : Le texte de la question a été modifié aux fins de lisibilité. Pour plus d'information, veuillez consulter les notes à la fin du document.

Les employés prêts à accepter une baisse salariale renonceraient en moyenne à 12 % de leur rémunération afin de travailler pour une entreprise plus engagée dans la collectivité. Plus le niveau d'éducation des répondants est élevé, plus la baisse salariale acceptable est importante. Ainsi, les personnes détentrices d'un diplôme postsecondaire accepteraient une réduction allant jusqu'à 17 % afin de travailler pour une organisation plus responsable. De façon similaire, les personnes dans les postes de gestion sont également davantage portées à accepter une réduction de leur salaire, soit jusqu'à 19 % chez les cadres supérieurs (vice-présidents ou plus) et 14 % chez les cadres intermédiaires (gestionnaires et directeurs). Les auteurs d'une étude menée en 2016 et présentée dans le *Harvard Business Review* ont écrit qu'une mauvaise réputation coûte une entreprise au moins 10 % de plus par personne embauchée (Burgess, 2016). À la lumière de ces constats, il semble évident qu'une bonne gestion de la réputation d'une entreprise au moyen d'initiatives communautaires peut contribuer à réduire les coûts associés au recrutement.

## DES EXEMPLES RÉELS DÉMONTRENT QUE LES EMPLOYÉS ACCEPTENT DES SALAIRES MOINS ÉLEVÉS DANS DES ENTREPRISES AU PLUS GRAND ENGAGEMENT CARITATIF.

Des études expérimentales ont démontré qu'un grand nombre d'employés changent leur comportement en fonction de la responsabilité sociale de leur entreprise. L'auteur d'un essai publié récemment dans la revue *Organizational Science* stipule que des employés potentiels ont fait des demandes salariales inférieures de 44 % pour le même emploi après avoir pris connaissance de la portée de la responsabilité sociale de l'employeur (Burbano, 2016). Enfin, John List, économiste à l'Université de Chicago, a constaté dans une récente recherche que des messages à caractère social peuvent faire croître le bassin de candidats à peu près au même degré qu'une augmentation de salaire de 27 %. Selon les résultats de son étude, ces travailleurs s'avèrent également de 10 à 25 % plus productifs que l'employé moyen (Dubner, 2018).

Ces différences confirment par ailleurs l'efficacité, au chapitre des coûts, de l'investissement de 1 % des bénéfices avant impôt dans la collectivité, promu depuis longtemps par Imagine Canada. Considérant l'ampleur des coûts associés à la main-d'œuvre comme le plus important poste de dépenses pour de nombreuses entreprises, toute organisation capable d'attirer des employés plus productifs, qui acceptent un salaire moins élevé et qui sont moins portés à démissionner, fait d'excellents investissements dans son avenir.

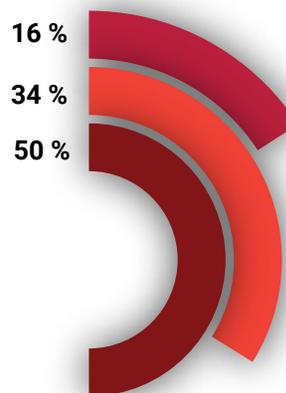
## LA MOITIÉ DES EMPLOYÉS CANADIENS AFFIRMENT S'ÊTRE RENSEIGNÉS SUR LA RÉPUTATION DE LEUR EMPLOYEUR EN MATIÈRE DE SERVICE COMMUNAUTAIRE ET CARITATIF LORSQU'ILS SE SONT JOINTS À L'ENTREPRISE.

Parmi les répondants, 16 % affirment que cette information avait une grande influence sur leur décision de se joindre à l'entreprise, tandis que 34 % disent qu'elle était assez grande. Sans surprise, les personnes ayant accepté leur poste pour cette raison travaillent pour des entreprises offrant beaucoup plus de possibilités de participation à leurs employés. Elles sont aussi plus enclines à penser que leur employeur est très engagé dans la collectivité et fait une réelle différence.

### CE QUE LES EMPLOYÉS NOUS DISENT

Pendant votre plus récente recherche d'emploi, dans quelle mesure la réputation d'un employeur concernant ses activités caritatives a-t-elle influencé votre intérêt pour cet employeur?

- Beaucoup
- Quelque peu
- Pas vraiment



Source : Sondage national des employés d'Imagine Canada (n=1506)

Note : Le texte de la question a été modifiée aux fins de lisibilité. Pour plus d'information, veuillez consulter les notes à la fin du document.



# LA DÉSIGNATION D'ENTREPRISE GÉNÉREUSE

L'investissement communautaire des entreprises occupe une place à part entière dans la vision d'Imagine Canada pour un secteur caritatif solide et dynamique. La désignation d'Entreprise généreuse accordée par Imagine Canada encourage les entreprises à jouer le rôle de visionnaire en investissant au moins 1 % de leur bénéfice avant impôt pour la santé des collectivités.

Le pourcentage du bénéfice avant impôt investi dans la collectivité constitue une mesure couramment utilisée par les entreprises pour établir leur budget annuel. Les entreprises reconnues par le Programme des Entreprises généreuses d'Imagine Canada contribuent au moins 1 % de leur bénéfice avant impôt aux collectivités où leurs employés vivent et travaillent, et elles sont nombreuses à maintenir cet engagement depuis la création du Programme en 1988.

LES ENTREPRISES GÉNÉREUSES SONT DAVANTAGE ENGAGÉES DANS LA COLLECTIVITÉ, SELON LES RÉPONSES DE LEURS EMPLOYÉS.

Parmi les répondants qui travaillent pour une Entreprise généreuse, 92 % affirment que leur employeur est engagé dans le service à la collectivité, contre seulement 58 % des répondants qui ne travaillent pas pour une Entreprise généreuse. Les répondants à l'emploi d'une Entreprise généreuse sont plus susceptibles d'avoir tenu compte de la réputation de l'entreprise en matière d'activités caritatives avant d'avoir accepté l'offre d'emploi. 54 % de ces personnes disent que la réputation de leur employeur actuel en matière d'activités caritatives les a « beaucoup » influencés lorsqu'ils ont décidé d'accepter leur emploi actuel, contre 13 % des autres répondants.

## CE QUE LES EMPLOYÉS NOUS DISENT

COMMENT ÉVALUEZ-VOUS L'ENGAGEMENT DE VOTRE EMPLOYEUR ENVERS LE SERVICE À LA COLLECTIVITÉ?



Source : Sondage national des employés d'Imagine Canada (n= 1506)

LES RÉPONDANTS AU COURANT DU PROGRAMME DES ENTREPRISES GÉNÉREUSES SONT PLUS ENCLINS À ACCEPTER UNE BAISSÉ SALARIALE AFIN DE TRAVAILLER POUR UNE ENTREPRISE PLUS ORIENTÉE VERS LA COLLECTIVITÉ.

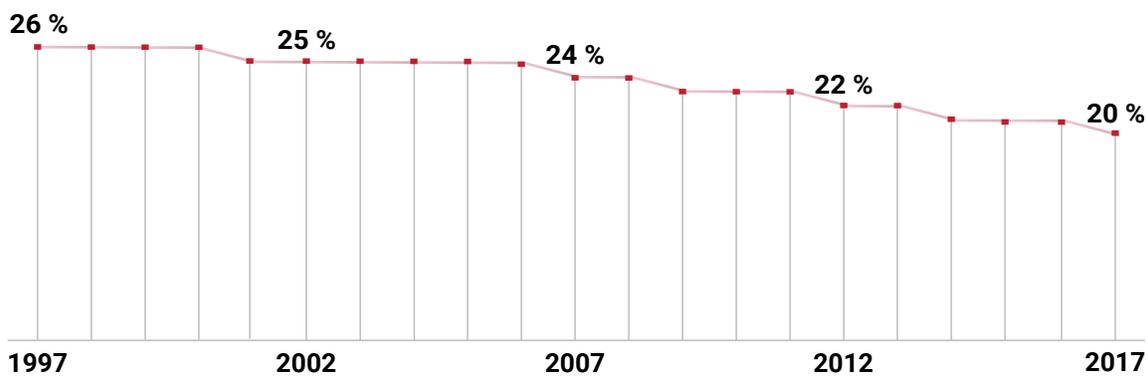
Bien que seulement 11 % des répondants disent connaître le Programme des Entreprises généreuses, 66 % des personnes au courant du Programme affirment qu'elles accepteraient une baisse salariale afin de travailler pour une entreprise plus engagée dans la collectivité, contre 23 % des personnes qui ne connaissent pas le Programme.

# LE RÔLE DU MILIEU DES AFFAIRES CANADIEN EN PHILANTHROPIE

LES DONS DES PARTICULIERS RECULENT TANDIS QUE LA DEMANDE DE SERVICES AUGMENTE.

POURCENTAGE DE CONTRIBUABLES CANADIENS QUI DÉCLARENT DES DONS DE BIENFAISANCE

Les Canadiens sont de moins en moins nombreux à faire des dons aux organismes de bienfaisance (26 % en 1997 vs 20 % en 2017).



Source : Données sur les contribuables fournies par Statistique Canada (Statistique Canada, s.d.)

Le taux de dons des Canadiens est en baisse depuis plusieurs décennies, un déclin qui s'est accentué depuis la crise financière de 2008. En effet, entre 1997 et 2007, le taux a reculé de 26 % à 24 %, tandis qu'il est passé de 24 % à 20 % entre 2007 et 2017. Le montant total des dons est en baisse presque chaque année depuis 2007 après ajustement pour l'inflation.

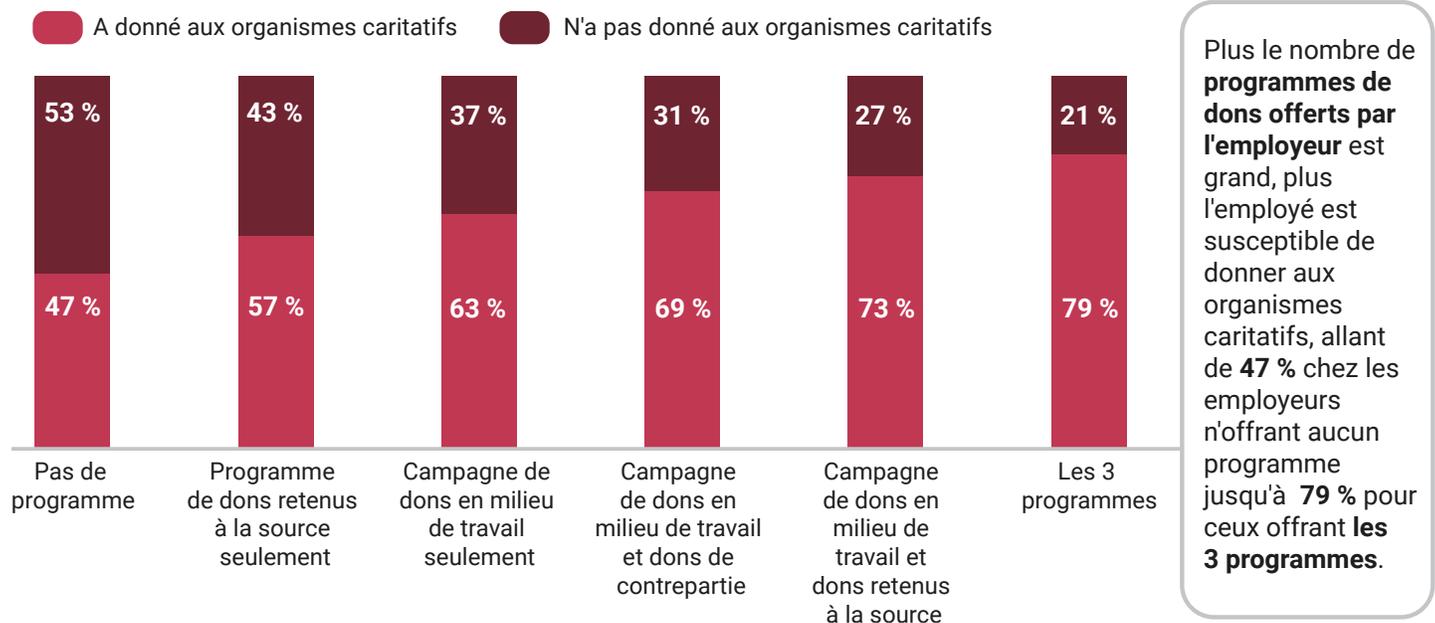
En même temps, la demande pour les services fournis par les organismes caritatifs augmente. D'ici 2026, les organismes canadiens auront besoin d'environ 25 milliards de dollars supplémentaires pour combler ce déficit social (Emmett, 2018). Cependant, en plus de la baisse des revenus générés par les dons, on prévoit un ralentissement de la croissance du PIB et une croissance des recettes fiscales inférieure à celle des coûts, notamment en raison du vieillissement de la population.

La société canadienne évolue rapidement. L'accueil d'un plus grand nombre de nouveaux arrivants signifie que, comparativement à la situation d'il y a plusieurs décennies, les Canadiens sont aujourd'hui plus nombreux à ne pas ou à mal connaître le milieu caritatif du pays et toute la gamme d'organisations qu'ils voudraient peut-être appuyer. En parallèle, les jeunes sont aujourd'hui moins enclins à participer aux services religieux, ce qui les prive d'une exposition autrefois courante aux activités caritatives. Dans le passé, les églises, mosquées, synagogues et autres institutions religieuses ont joué un rôle de premier plan pour informer le public des organismes et causes caritatifs en quête de soutien. Toutefois, le recul de la participation fait en sorte que de moins en moins de gens sont exposés à ce comportement de don dès leur jeune âge.

LES EMPLOYÉS D'ENTREPRISES OFFRANT DES PROGRAMMES BIEN ÉTABLIS DE DONN EN MILIEU DE TRAVAIL SONT BEAUCOUP PLUS SUSCEPTIBLES DE FAIRE DES DONN QUE LES EMPLOYÉS D'AUTRES ENTREPRISES.

## CE QUE LES EMPLOYÉS NOUS DISENT

### POURCENTAGE DE RÉPONDANTS AYANT DONNÉ AUX ORGANISMES CARITATIFS SELON LA PRÉSENCE D'UN PROGRAMME DE CONTRIBUTIONS SOUTENUS PAR L'EMPLOYEUR



Source : Sondage national des employés d'Imagine Canada (n=1506)

Note : Ce graphique ne tient compte que des dons non religieux et exclut les dons versés aux organisations religieuses.

Parmi les travailleurs affirmant que leur employeur offre la gamme complète de programmes de dons, soit une campagne de dons en milieu de travail, des dons de contrepartie et un programme de dons retenus à la source, 79 % disent donner à un organisme caritatif, comparativement à seulement 47 % des répondants affirmant que leur employeur n'offre pas de tels programmes, soit 1,7 fois plus.

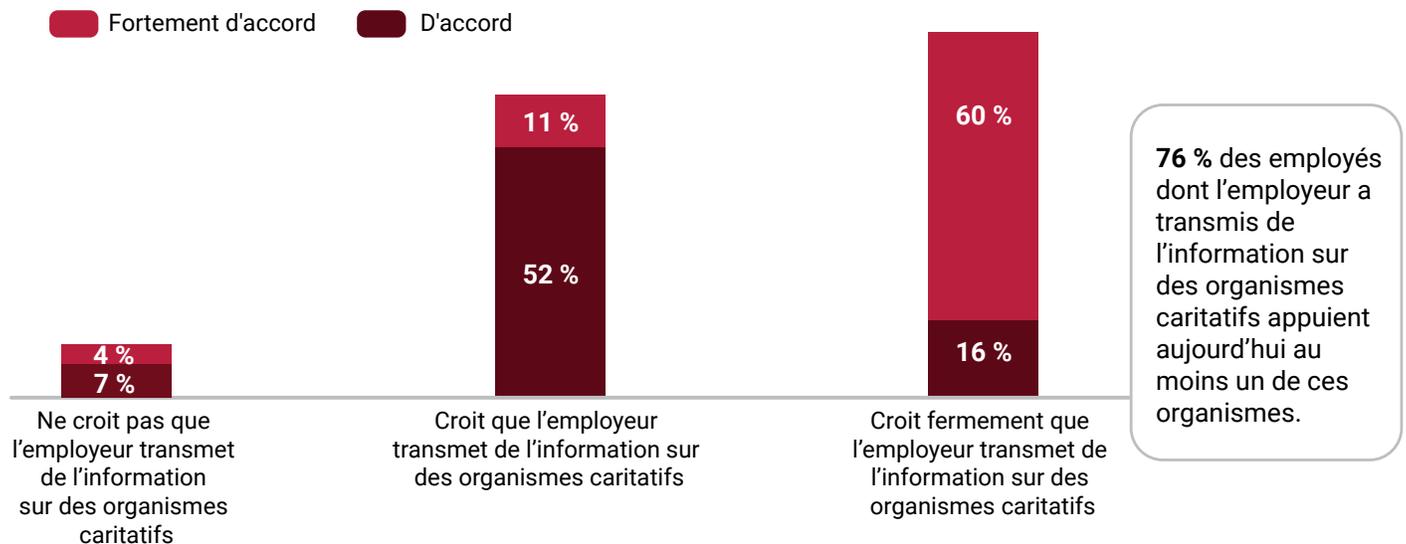
Ce constat souligne l'importance du rôle que les entreprises peuvent jouer pour contribuer à renverser le déclin du bassin de donateurs au Canada. La grande majorité des Canadiens sont sur le marché du travail. Considérant que les personnes aux plus bas taux de dons sont souvent celles faisant leur entrée sur le marché de l'emploi, la contribution potentielle des employeurs qui les mettent en contact avec les causes dans leur communauté est d'autant plus importante.

PLUS L'EMPLOYEUR TRANSMET DE L'INFORMATION SUR LES ORGANISMES CARITATIFS ACCEPTANT DES DONN, PLUS LES TRAVAILLEURS SONT ENCLINS À DIRE QU'ILS APPUIENT DORÉNAVANT RÉGULIÈREMENT UN DE CES ORGANISMES.

Parmi les travailleurs affirmant que leur employeur transmet régulièrement de l'information sur les organismes caritatifs qu'ils pourraient vouloir soutenir, 76 % disent qu'ils appuient maintenant régulièrement un organisme dont ils ont pris connaissance au travail. C'est le cas pour seulement 10 % des répondants dont l'employeur ne leur transmet pas régulièrement de telles informations. Il s'agit donc d'un exemple convaincant illustrant que plus les employeurs sont efficaces à transmettre de l'information sur les organismes auxquels leurs employés pourraient vouloir donner, plus il est probable que ces derniers trouvent un organisme qu'ils souhaitent soutenir régulièrement.

## CE QUE LES EMPLOYÉS NOUS DISENT

POURCENTAGE DE RÉPONDANTS CONFIRMANT QU'ILS APPUIENT RÉGULIÈREMENT UN ORGANISME CARITATIF DONT ILS ONT PRIS CONNAISSANCE AU TRAVAIL



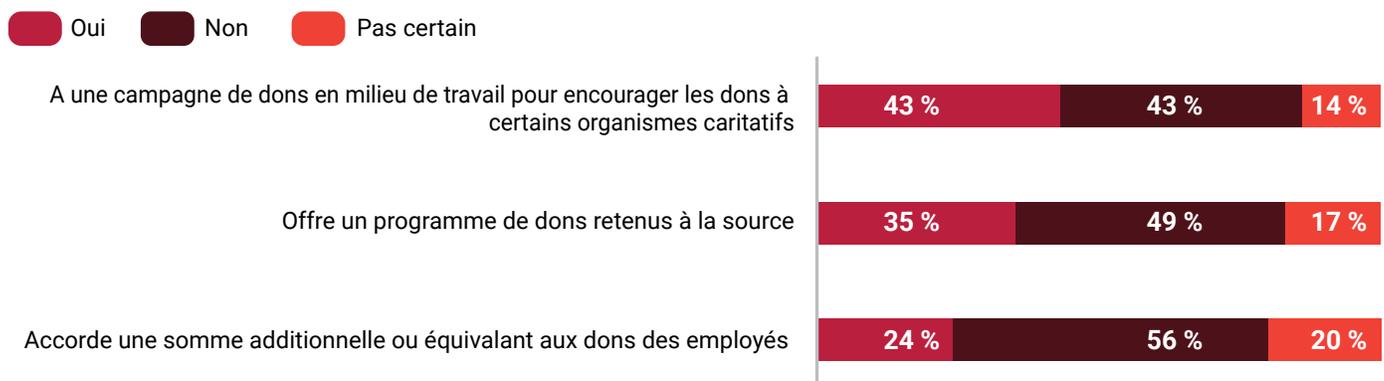
Source : Sondage national des travailleurs d'Imagine Canada (n=1506)

Note : « Fortement d'accord » correspond à un score de 9 ou 10 sur une échelle de 0 à 10. « D'accord » correspond à un score de 7 ou 8 sur une échelle de 0 à 10.

Actuellement, seule une minorité d'entreprises offre au moins une des trois composantes d'un programme de dons en milieu de travail couvertes par notre enquête. 43 % des répondants disent que leur employeur avait mis en place une campagne de dons, 35 % rapportent un programme de dons retenus à la source et 24 % disent que leur employeur ajoute ou verse des montants équivalant aux dons faits par les employés au profit d'organismes caritatifs. Les employeurs disposent donc d'une importante marge de manœuvre pour offrir davantage de programmes et pour promouvoir leurs programmes existants.

## CE QUE LES EMPLOYÉS NOUS DISENT

POURCENTAGE D'EMPLOYÉS DISANT QUE LEUR EMPLOYEUR OFFRE PLUSIEURS PROGRAMMES DE DONNS



Source : Sondage national des employés d'Imagine Canada (n=1506)

Une revue de la littérature réalisée en 2018 sur les dons en milieu de travail offre de nombreuses pistes aux employeurs qui cherchent à maximiser leur capacité à offrir des occasions de contribution à leurs employés. La liste ci-dessous représente un résumé des principaux constats. On apprend que la technologie est à la base de plusieurs éléments d'une campagne de dons en milieu de travail. Il en sera question, tout comme des facteurs associés à une augmentation des taux de participation et de dons, dans le chapitre « Mettre à profit la technologie » (page 35).

#### PRATIQUES FONDÉES SUR LA PREUVE ET OBSERVATIONS SUR L'ACCROISSEMENT DES DONNS EN MILIEU DE TRAVAIL (SHAKER ET CHRISTENSEN, 2018)

- Les campagnes en milieu de travail permettent d'accroître les dons.
- Les employés donnent plus régulièrement s'ils peuvent choisir les organismes auxquels ils veulent donner.
- Les dirigeants conscients des avantages sur le plan des affaires des contributions versées par les employés reçoivent plus de dons de la part des employés que les autres.
- La pratique de jumeler les dons augmente la probabilité et le montant des dons.
- La présence de représentants dans différents départements contribue à faire augmenter les dons.
- L'existence de programmes de dons retenus à la source favorise les dons.
- Les campagnes organisées par des pairs ont un effet positif plus grand sur les intentions de dons que les campagnes centralisées. Cependant, le don moyen tend à être inférieur en raison de la participation de personnes qui, autrement, s'abstiendraient de donner.
- Plusieurs rappels ont un effet positif sur les dons, mais un trop grand nombre de rappels cause de l'irritation.
- Les dons individuels sont grandement influencés par le comportement de don de l'ensemble de l'équipe de travail.

Les chercheurs observent également que la reconnaissance publique peut avoir un effet positif ou négatif, puisque certaines personnes l'apprécient et d'autres, non. Nous avons fait le même constat dans une étude réalisée l'an dernier sur la reconnaissance des bénévoles (Ayer, 2018). L'élément clé est de choisir la bonne reconnaissance pour les employés, puisqu'il peut s'avérer contreproductif d'accorder une reconnaissance aux employés qui n'en veulent pas.

Récemment, la Banque Royale du Canada a évalué les séances d'apprentissage sur les organismes caritatifs offerts à ces employés et a conclu que plus souvent un employé participe à de telles séances, plus il donne de l'argent aux organismes caritatifs. À partir d'un échantillon de 15 000 employés, on a constaté qu'avec chaque événement supplémentaire auquel une personne participe, elle continue à donner plus aux organismes caritatifs. Cela comprend les personnes qui participent à 10 événements ou plus (Miller, 2019).



**Pour plus d'information sur les tendances en matière de don au Canada, consultez**

<https://imaginecanada.ca/fr/node/3572>

L'étude *30 ans de don au Canada* a été réalisée en partenariat avec la Fondation Rideau Hall.



**Fondation  
Rideau Hall  
Foundation**

# FAIRE DU BIEN, MAIS MIEUX

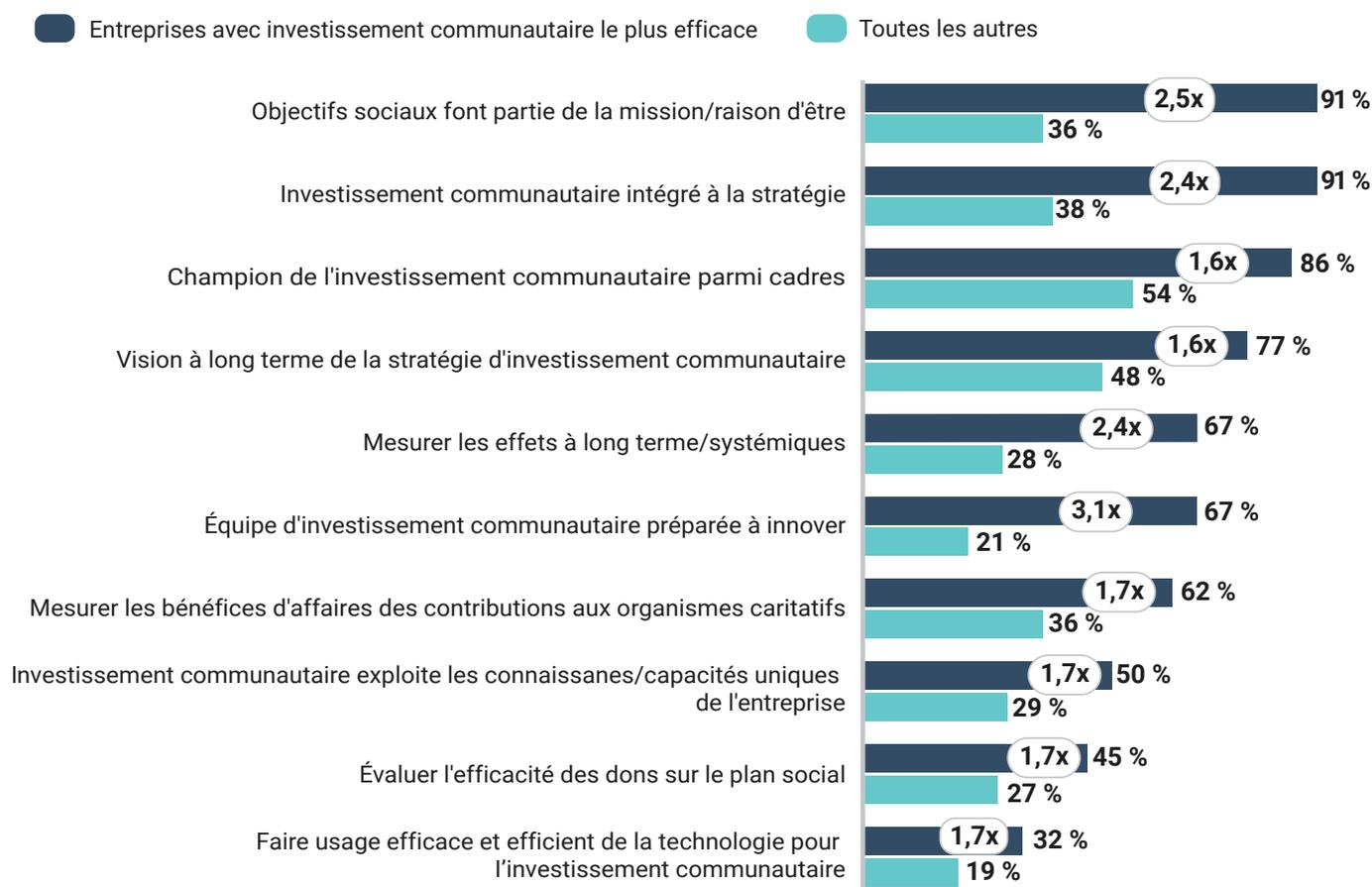
Afin d'établir les entreprises les plus efficaces en matière d'investissement communautaire, nous avons demandé à tous les participants de répondre à deux questions.

- De façon générale, sur une échelle de 0 à 10, dans quelle mesure votre programme d'investissement communautaire a-t-il été efficace pour contribuer à atteindre les objectifs d'affaires de votre entreprise?
- De façon générale, sur une échelle de 0 à 10, dans quelle mesure le programme d'investissement communautaire de votre entreprise a-t-il été efficace pour créer un impact social dans les domaines prioritaires définis par votre entreprise?

Les résultats des deux questions ont été additionnés, et toute entreprise obtenant un score total d'au moins 15 est considérée comme une des « entreprises dont l'investissement communautaire est le plus efficace ». Au total, 22 entreprises (34 %) font partie de cette catégorie, contre 43 qui n'ont pas atteint le seuil nécessaire.

## CE QUE LES ENTREPRISES NOUS DISENT

### DIFFÉRENCES STRATÉGIQUES ENTRE LES ENTREPRISES LES PLUS EFFICACES ET LES AUTRES RÉPONDANTS



Source : Enquête sur les entreprises chefs de file (n=65)

Note : Les entreprises dont l'investissement communautaire est le plus efficace ont atteint au moins 15 sur 20 en additionnant les résultats obtenus sur deux échelles de 0 à 10 chacune, en réponse aux questions concernant l'efficacité générale de l'entreprise à atteindre ses objectifs d'affaires et d'impact social.

Cinq éléments distinguent les entreprises les plus efficaces des autres :

1. Dans presque toutes les entreprises efficaces, l'investissement communautaire est intégré à la stratégie globale.
2. Les entreprises efficaces incorporent la collectivité dans leur mission et leurs objectifs.
3. Les entreprises les plus efficaces définissent des objectifs d'investissement communautaire précis et mesurent le progrès vers l'atteinte de ces objectifs.
4. Les entreprises efficaces investissent dans les infrastructures, systèmes et processus de base, y compris les technologies et l'innovation.
5. Les entreprises les plus efficaces enregistrent des taux de participation de leurs employés beaucoup plus élevés que les autres.

## DANS PRESQUE TOUTES LES ENTREPRISES EFFICACES, L'INVESTISSEMENT COMMUNAUTAIRE EST INTÉGRÉ À LA STRATÉGIE GLOBALE.

La presque totalité des entreprises les plus efficaces a intégré l'investissement communautaire à leur stratégie d'affaires (91 %), ce qui est le cas pour seulement une petite proportion des autres entreprises (38 %). Depuis plusieurs décennies, l'alignement des activités d'investissement communautaire et de la stratégie globale gagne en importance, et selon toute évidence, les entreprises les plus efficaces ont pleinement adopté cette intégration. Elles sont également plus susceptibles de fonder leur stratégie sur les compétences et capacités uniques de leur organisation (50 % vs 29 %), mais ce défi nettement plus grand demeure un domaine à explorer pour toutes les entreprises canadiennes.

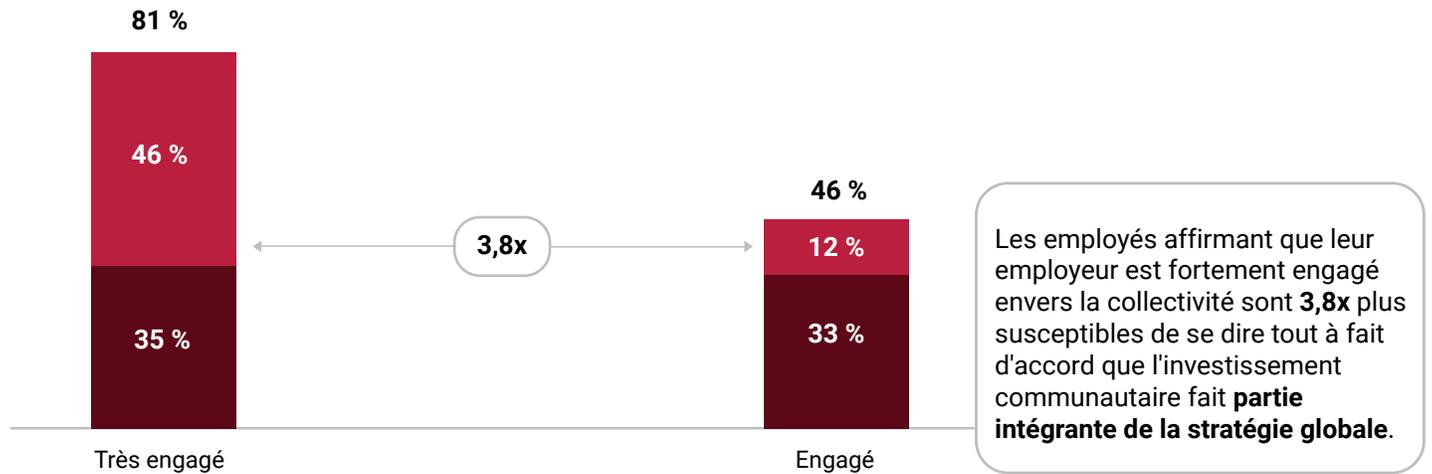
Les résultats de sondage démontrent clairement que seuls les employés croyant que l'appui à la collectivité est intégré à la stratégie globale de leur employeur perçoivent les investissements communautaires de ce dernier comme étant efficaces. Parmi les employés affirmant que leur employeur est très engagé envers la collectivité, 46 % sont fortement d'accord que l'investissement communautaire fait partie de la stratégie de l'organisation, contre seulement 12 % des répondants affirmant que leur employeur est simplement engagé.



## CE QUE LES EMPLOYÉS NOUS DISENT

ENGAGEMENT PERÇU DE L'EMPLOYEUR ENVERS LA COLLECTIVITÉ SELON LA PERCEPTION QUE L'INVESTISSEMENT COMMUNAUTAIRE DE L'EMPLOYEUR EST INTÉGRÉ À SA STRATÉGIE GLOBALE

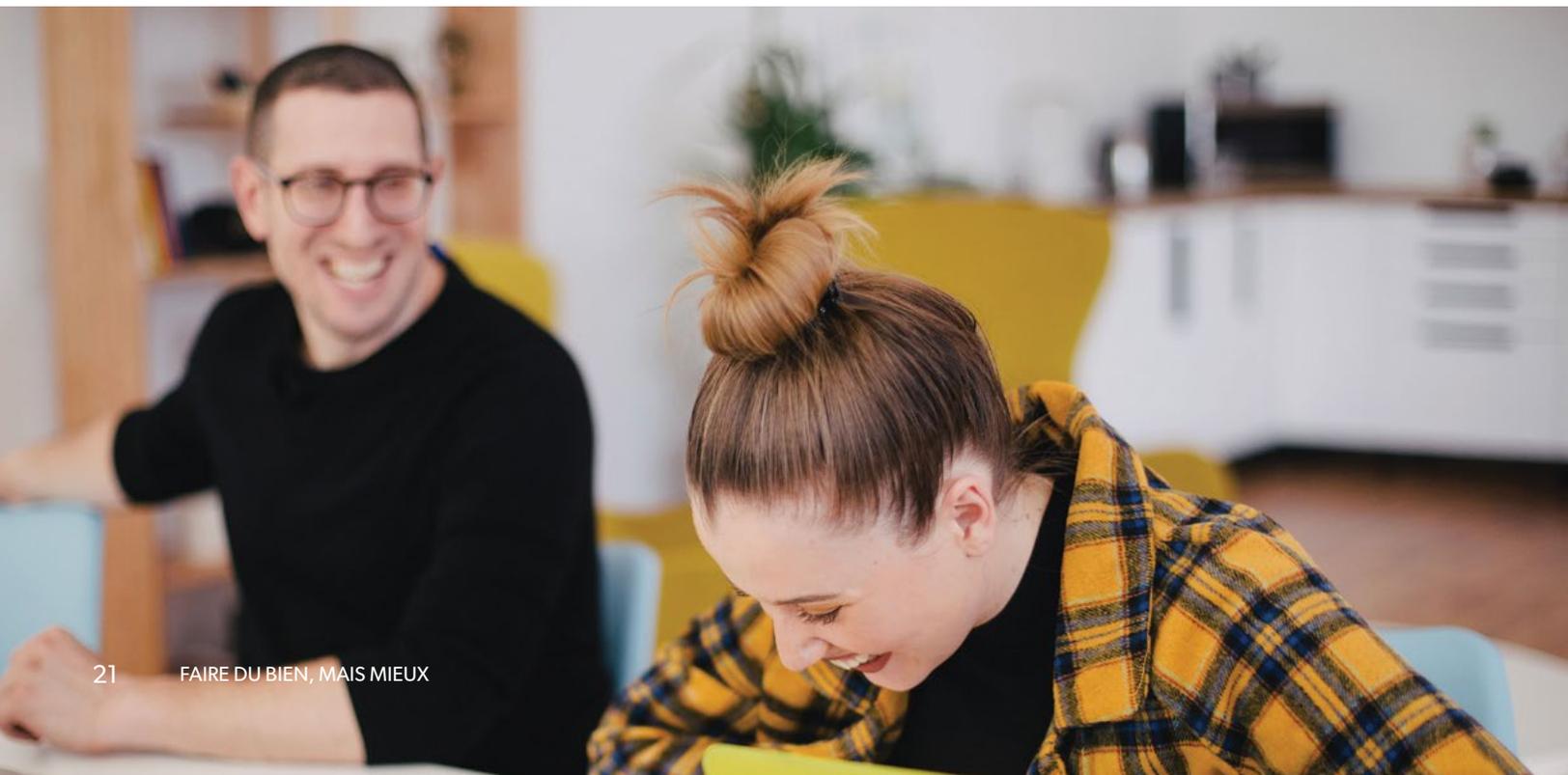
 Tout à fait d'accord (9 ou 10)     D'accord (7 ou 8)



Source : Sondage national des travailleurs d'Imagine Canada (n=1506)

LES ENTREPRISES EFFICACES INCORPorent LA COLLECTIVITÉ DANS LEUR MISSION ET LEURS OBJECTIFS.

En Amérique du Nord, un mouvement grandissant défend l'idée que les entreprises doivent se doter d'objectifs précis. Bien que ces objectifs puissent prendre plusieurs formes, dans le cas des entreprises chefs de file, elles devraient comprendre un engagement clair envers la collectivité, selon l'avis des professionnels de l'investissement communautaire. Ainsi, 91 % des entreprises les plus efficaces ont incorporé des objectifs sociaux spécifiques à leur énoncé de mission ou d'objet, comparativement à seulement 36 % des autres entreprises.



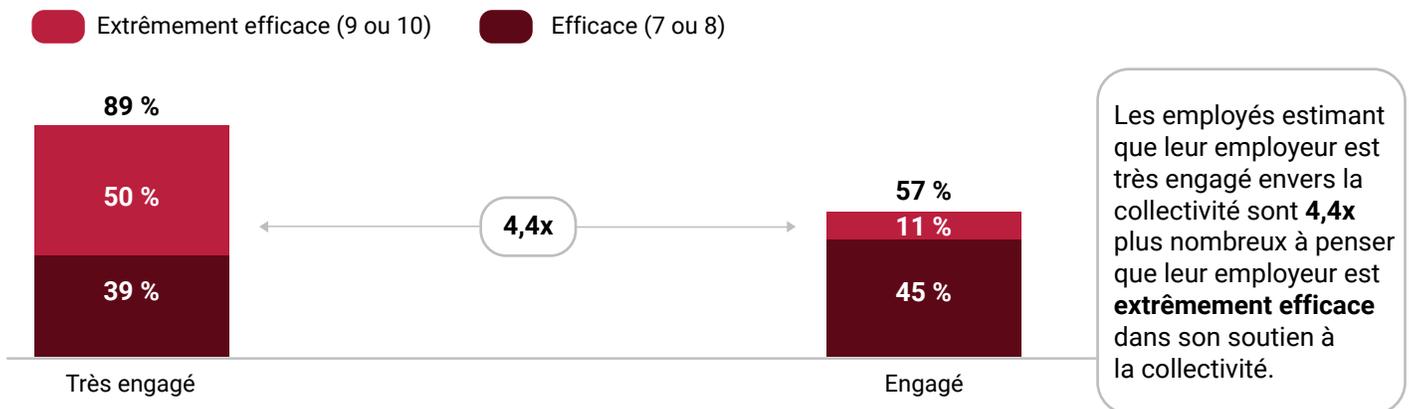
## LES ENTREPRISES LES PLUS EFFICACES DÉFINISSENT DES OBJECTIFS D'INVESTISSEMENT COMMUNAUTAIRE PRÉCIS ET MESURENT LE PROGRÈS VERS L'ATTEINTE DE CES OBJECTIFS.

Les entreprises les plus efficaces en matière d'investissement communautaire sont beaucoup plus enclines à mesurer l'impact de leurs activités d'investissement communautaire, tant dans la collectivité que pour leurs affaires. De plus, elles sont 1,7 fois plus enclines à utiliser des critères précis pour évaluer l'efficacité de leurs dons sur le plan social (45 % vs 27 %) et 1,7 fois plus enclines à évaluer les retombées de leurs contributions sur le plan des affaires. Dans les deux cas, elles se concentrent surtout sur les effets à long terme auxquels elles accordent davantage d'importance qu'aux effets à court terme. Cet aspect de leur travail fait l'objet du chapitre « Mesures et évaluation ».

Dans une certaine mesure, l'opinion des employés canadiens ressemble remarquablement à celle des représentants d'entreprises chefs de file canadiennes. Parmi les employés estimant que leur employeur s'engage fortement en investissement communautaire, 50 % le considèrent comme étant extrêmement efficace à ce chapitre, soit 4,4 fois plus que chez les répondants estimant que leur employeur est simplement engagé. De même, les personnes attribuant à leur employeur un fort engagement sont 3,8 fois plus enclines à être fortement d'accord que leur employeur a intégré le soutien à la collectivité à sa stratégie globale (46 % vs 12 %).

### CE QUE LES EMPLOYÉS NOUS DISENT

#### EFFICACITÉ PERÇUE DE L'INVESTISSEMENT COMMUNAUTAIRE DE L'EMPLOYEUR, SELON L'ENGAGEMENT PERÇU DE L'EMPLOYEUR DANS LA COLLECTIVITÉ



Source : Sondage national des employés d'Imagine Canada (n=1506)

## LES ENTREPRISES EFFICACES INVESTISSENT DANS LES INFRASTRUCTURES, SYSTÈMES ET PROCESSUS DE BASE, Y COMPRIS LES TECHNOLOGIES ET L'INNOVATION.

Un sujet également abordé dans notre enquête de l'an dernier, les entreprises efficaces sont beaucoup plus enclines à communiquer de l'information sur leurs investissements communautaires (Ayer, 2018). Pour ce faire, une réelle structure doit habituellement être mise en place pour maintenir l'efficacité de ces activités sur une base quotidienne.

Un des éléments les plus marquants qui distinguent les entreprises les plus efficaces des autres est la conscience d'être prêt à innover. Ainsi, 67 % des dirigeants de ces entreprises disent que leur équipe est en position d'innover, comparativement à seulement 21 % des autres dirigeants. L'innovation n'est pas le fruit du hasard, elle requiert de la persistance et des efforts pour mettre en place des processus et systèmes afin de pouvoir innover de façon continue.

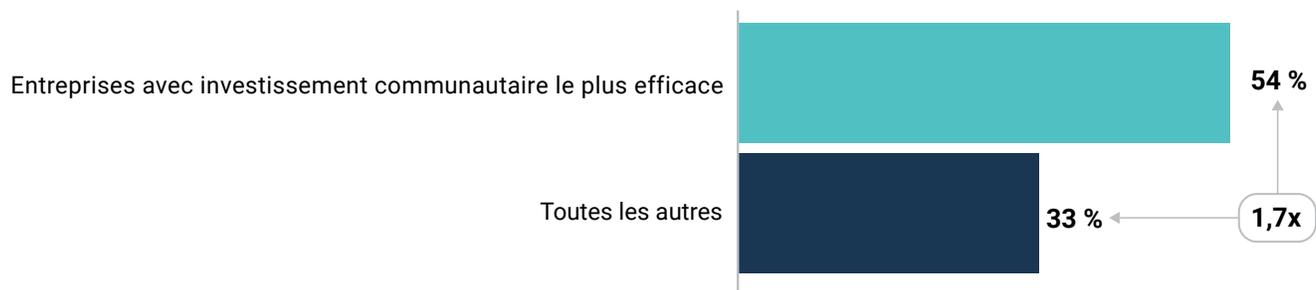
## LES ENTREPRISES LES PLUS EFFICACES ENREGISTRENT DES TAUX DE PARTICIPATION DE LEURS EMPLOYÉS BEAUCOUP PLUS ÉLEVÉS QUE LES AUTRES.

Tenant compte uniquement des entreprises qui offrent des programmes de bénévolat aux employés et qui enregistrent les taux de participation à ces programmes, nous avons trouvé que les entreprises qui se disent efficaces ont un taux de participation 1,7 fois plus élevé pour leurs programmes de bénévolat (54 % vs 33 %) et 2,3 fois plus élevé pour leurs programmes de dons (50 % vs 22 %). Les réponses au sondage auprès des travailleurs canadiens ont montré une forte association entre la participation et les avantages liés à l'investissement communautaire, dont la satisfaction au travail, une plus grande rétention des employés et une plus forte recommandation de l'employeur. On pourrait donc conclure que dans le cas des entreprises les plus efficaces, l'investissement communautaire génère des avantages tangibles.

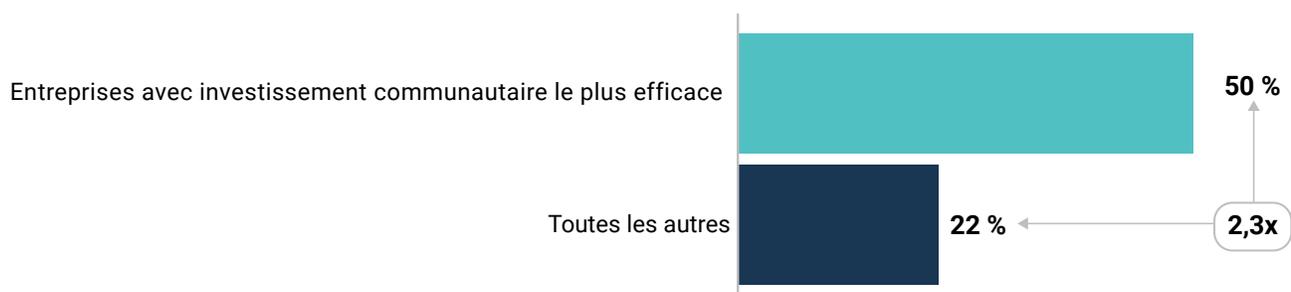
Cependant, la prudence est de mise pour ceux qui voudraient se servir de ces résultats à des fins de comparaison : ces chiffres comprennent les résultats obtenus dans de grandes et de petites entreprises. Les taux de participation pour chacun de ces groupes montrent des différences significatives. En effet, il est beaucoup moins élevé dans les entreprises comptant des milliers d'employés, tandis qu'il n'est pas inhabituel d'enregistrer un taux de participation presque universel dans les entreprises les plus efficaces avec des centaines d'employés.

### CE QUE LES ENTREPRISES NOUS DISENT

#### POURCENTAGE D'EMPLOYÉS AYANT FAIT DU BÉNÉVOLAT DANS LE CADRE DE PROGRAMMES FORMELS



#### POURCENTAGE D'EMPLOYÉS DONT LES DONS ONT ÉTÉ JUMELÉS PAR L'ENTREPRISE



Source : Enquête sur les entreprises chefs de file (n=65)

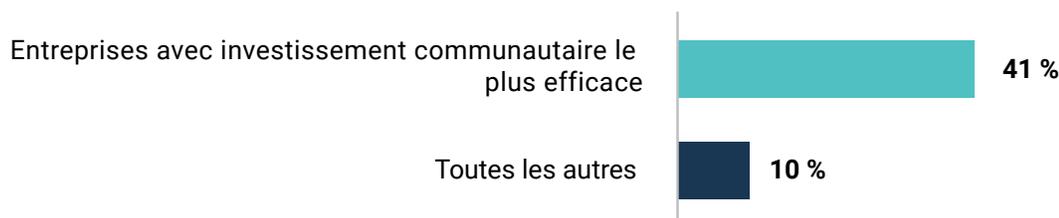
Note : Autant les grandes que les petites entreprises doivent utiliser ces données avec prudence à des fins de comparaison de leurs propres activités, puisque les petites entreprises enregistrent des taux de participation beaucoup plus élevés et que la moyenne peut s'avérer trompeuse. Les graphiques ci-dessous ne tiennent compte que des entreprises qui offrent un programme et enregistrent les données relatives à ce programme.

LES ENTREPRISES LES PLUS EFFICACES EN INVESTISSEMENT COMMUNAUTAIRE SONT AUSSI PLUS ACTIVES À INCORPORER LA RESPONSABILITÉ SOCIALE À LEURS ACTIVITÉS DE RECRUTEMENT.

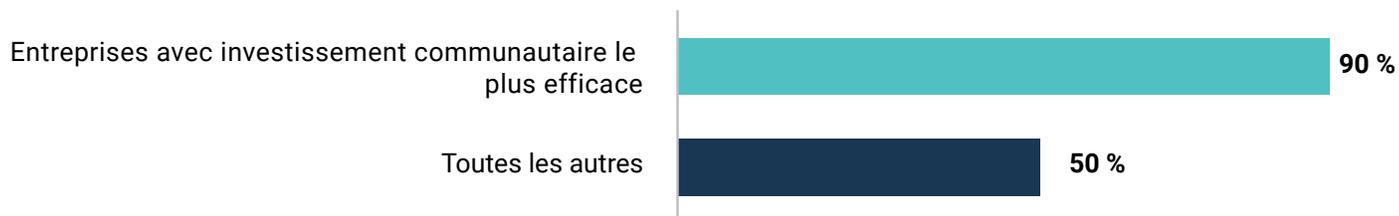
Nombreuses sont les entreprises les plus efficaces qui comprennent l'importance de l'investissement communautaire pour leurs activités de recrutement. Presque toutes les entreprises dans ce groupe parlent de leurs activités d'investissement communautaire sur leur site Web ou sur leurs pages de carrière LinkedIn (90 %), contre seulement la moitié des autres entreprises (50 %). De plus, les entreprises les plus efficaces sont 4,1 fois plus susceptibles que les autres de parler de leurs activités d'investissement communautaire dans leurs annonces d'emploi (41 % vs 10 %).

## CE QUE LES ENTREPRISES NOUS DISENT

### SOULIGNER L'INVESTISSEMENT COMMUNAUTAIRE DANS LES ANNONCES D'EMPLOI



### SOULIGNER L'INVESTISSEMENT COMMUNAUTAIRE SUR LES PAGES DE CARRIÈRE (LINKEDIN OU SITE WEB)



Source : Enquête sur les entreprises chef de file (n=65)



# INNOVATION ET INVESTISSEMENT COMMUNAUTAIRE

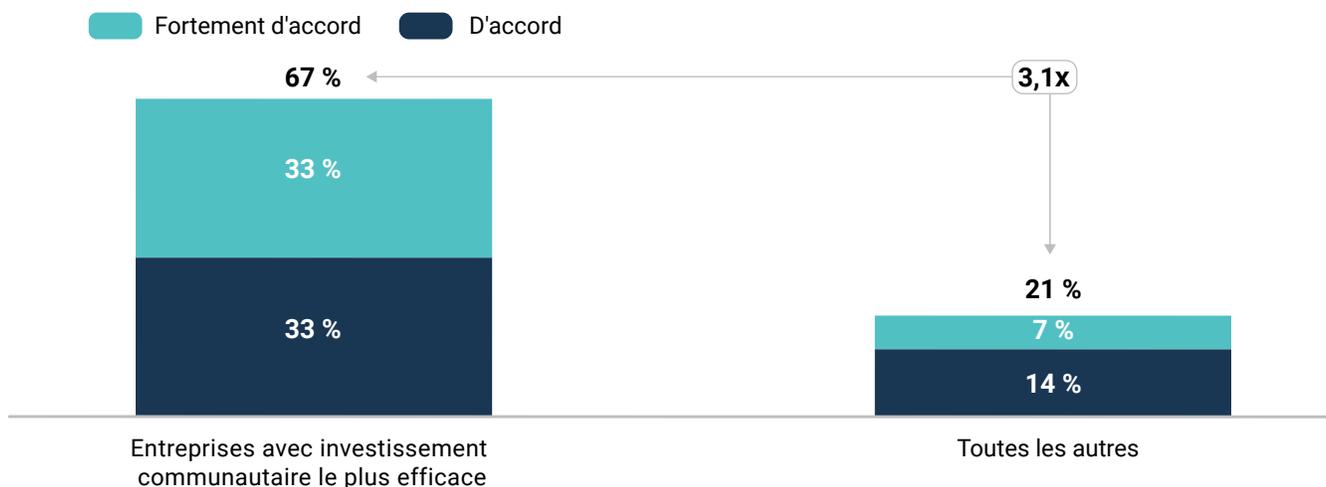
LE NIVEAU DE PRÉPARATION À L'INNOVATION DE LEUR ÉQUIPE D'INVESTISSEMENT COMMUNAUTAIRE EST UN DES PLUS GRANDS FACTEURS DE DIFFÉRENCIATION DES ENTREPRISES EFFICACES.

Le niveau de préparation à l'innovation de leur équipe responsable de l'investissement communautaire constitue un des facteurs de différenciation les plus importants entre les entreprises efficaces et les autres. En fait, les organisations les plus efficaces sont 3,1 fois plus susceptibles d'affirmer qu'elles ont mis en place le nécessaire pour innover avec succès (67 % vs 21 %). Ce résultat et ceux obtenus par d'autres recherches commencent à pointer vers un lien étroit entre l'investissement communautaire et l'innovation. Il en est ainsi du rapport publié récemment par Great Places to Work et Bénévoles Canada selon lequel les entreprises dans le quartile supérieur de l'investissement communautaire sont plus susceptibles de lancer de nouveaux produits ou de mettre en place de nouvelles initiatives (Great Place to Work et Bénévoles Canada, 2019).

Une autre étude préparée par Bridgespan Group a déterminé que près de 80 % des organismes sans but lucratif cherchent à innover et plus de la moitié d'entre eux pensent qu'ils ne pourront atteindre leurs objectifs sans innover efficacement. Toutefois, seule une minorité des organismes estiment qu'ils innoveront avec succès (Lanzerotti, Pike et Sahni, 2017).

## CE QUE LES ENTREPRISES NOUS DISENT

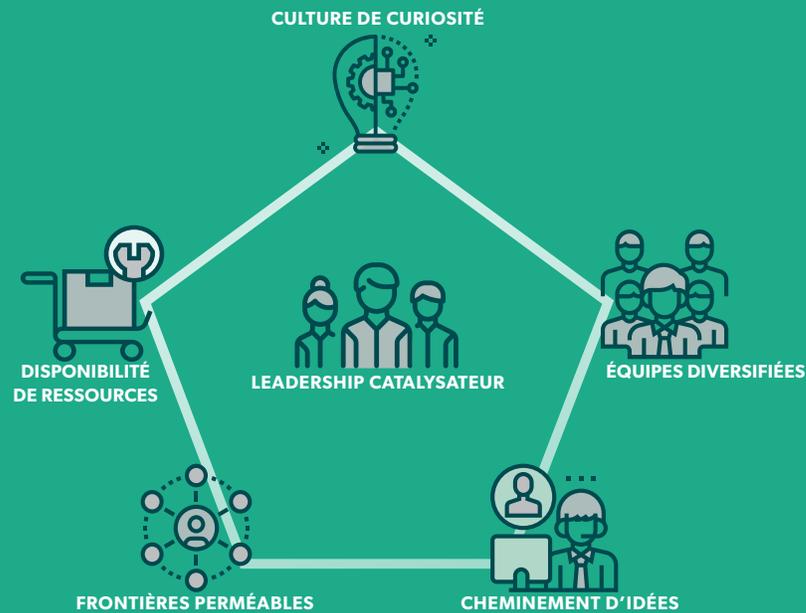
POURCENTAGE D'ENTREPRISE ESTIMANT QUE LEUR ÉQUIPE D'INVESTISSEMENT COMMUNAUTAIRE EST PRÉPARÉE À INNOVER, ENTREPRISES LES PLUS EFFICACES VS LES AUTRES



Source : Enquête sur les entreprises chef de file (n=65)

Du point de vue des bailleurs de fonds, l'innovation comprend des aspects internes et externes. Dans son rapport, Bridgespan l'a définie comme « une rupture, radicale ou progressive, avec des pratiques antérieures, ce qui produit un effet positif significatif » (Lanzerotti, Pike et Sahni, 2017). L'innovation englobe différents concepts, à commencer par l'offre (proposer de nouveaux produits ou services), en passant par les processus (systèmes de livraison, processus de travail internes) et les organisations (nouvelles méthodes de recrutement ou de développement, de gestion et d'organisation des effectifs) jusqu'aux marchés et systèmes (changer le fonctionnement d'un domaine, d'un marché ou d'un système), pour ne nommer que ces exemples. Pour les bailleurs de fonds, cela peut se traduire par des innovations à l'interne, p. ex. en améliorant le fonctionnement de leurs opérations, ou par le financement de l'innovation et le développement de nouveaux systèmes pour créer un plus grand impact.

## QU'EST-CE QUE L'INNOVATION?



Source : Bridgespan Group Building the Capacity to Innovate: A Guide for Organizations 2017 (Lanzerotti et al., 2017)

**BRIDGESPAN A DÉGAGÉ SIX ÉLÉMENTS QUI, D'APRÈS LEUR ÉTUDE, SONT ASSOCIÉS À LA CAPACITÉ D'INNOVATION OU À LA CAPACITÉ D'INNOVER OCCASIONNELLEMENT. CHACUN DE CES ÉLÉMENTS EST DISCUTÉ DANS LES PARAGRAPHES SUIVANTS DANS LE CONTEXTE DES RÉSULTATS DE NOS ENQUÊTES ET, PLUS PARTICULIÈREMENT, DANS LE CONTEXTE DU DOMAINE DE L'INVESTISSEMENT COMMUNAUTAIRE.**

### UN LEADERSHIP CATALYSATEUR

Les entreprises efficaces sont beaucoup plus nombreuses à compter un champion de l'investissement communautaire parmi leurs dirigeants. Toutefois, cela ne représente qu'une première étape. Car bien que cette présence assure à l'investissement communautaire une voix à la table de discussion de l'équipe de direction, cette dernière doit se doter d'une vision claire de l'innovation, communiquer son engagement pour l'innovation et aider l'organisation à définir des priorités.

### DES FRONTIÈRES PERMÉABLES

Les frontières perméables permettent de recevoir les réactions et commentaires d'un peu partout, de différents départements de l'organisation, de différentes filiales et de l'environnement externe à l'entreprise. Comme on verra dans le chapitre sur l'évaluation, les entreprises les plus efficaces, même les grandes organisations, sont beaucoup plus enclines à consulter la collectivité. Elles sont également plus enclines à collaborer avec d'autres entreprises au sujet de leurs priorités en matière d'impact, ce qui constitue une occasion de plus d'incorporer une perspective externe dans le travail de l'organisation. Parmi les entreprises chefs de file

auxquelles nous avons parlé, beaucoup ont créé des comités locaux afin de pouvoir tenir compte de différents points de vue existants au sein de l'organisation et de s'assurer de bien comprendre ce qui se passe dans les communautés locales.

### DES ÉQUIPES DIVERSIFIÉES

Une équipe obtient ses meilleurs résultats si elle diversifie les perspectives qui influent sur son travail, et ce à plusieurs niveaux. La diversité comprend alors la diversité économique, la diversité intellectuelle, ainsi que la diversité de compétences et d'expériences. Pour les équipes responsables de l'investissement communautaire, habituellement de petite taille, il est crucial de faire appel aux différents points de vue des employés dans divers départements afin de recueillir autant d'idées que possible. Dans notre rapport de l'an dernier, nous avons souligné que les entreprises les plus efficaces sont beaucoup plus portées à consulter les acteurs communautaires au sujet de leurs projets proposés et à faire de l'investissement communautaire une partie intégrante de toutes les divisions de l'organisation (Ayer, 2018). Souvent, la création de comités et d'équipes multidisciplinaires permet de contribuer différentes perspectives au travail des équipes responsables de l'investissement communautaire.

## DES IDÉES QUI CHEMINENT

Le cheminement d'idées décrit l'ensemble des critères, processus et développements mis en place pour générer, modéliser, tester, développer, mettre à l'échelle et diffuser de nouvelles idées. Un modèle de processus partant de la naissance d'une idée jusqu'à sa diffusion en passant par sa mise en place est présenté ci-dessous. Il met en évidence cinq facteurs indispensables, soit la préparation à l'innovation, la recherche pour bien comprendre les problèmes et leurs causes, la réflexion sur de possibles solutions, le développement de ces solutions et la diffusion de l'innovation à la suite d'initiatives réussies.

Le défi TD Prêts à agir fait office d'initiative conçue dans le but d'innover en matière de financement des organismes par la Banque TD. Il offre des subventions d'un million de

dollars, sur une base concurrentielle, aux organisations qui proposent des solutions à des problèmes d'envergure. Les critères de sélection illustrent comment TD définit le cheminement des idées à porter à échelle en stipulant que les projets proposés doivent « [avoir] un succès éprouvé et pour lesquels le financement servirait à étendre les activités à d'autres collectivités ou populations; ou [être] des projets pilotes appuyés par de solides preuves quant à la viabilité et à la possibilité de les mettre en œuvre à plus grande échelle », « [avoir] une incidence qui va au-delà d'une seule organisation par une stratégie et une intention de mobilisation des connaissances » et « [mettre] l'accent sur la recherche appliquée afin de résoudre des problèmes de santé précis (plutôt que la recherche fondamentale/générale) » (Banque TD, 2019).



### PRÉPARATION (BÂTIR MENTALITÉS, RESSOURCES ET COMPÉTENCES)

Formation et pratiques R-D, étalonnage, pratique réflexive, partenariats communautaires et coproductions, allocation de ressources et préparation organisationnelle.



### RECHERCHE (CHERCHER DE NOUVELLES AVENUES DE LA TRANSFORMATION SOCIALE)

Exploration, enquête dirigée par la collectivité, ethnographie, revue littéraire, études de cas, collecte de données



### RÉFLEXION (S'INFORMER POUR COMPRENDRE)

Remue-méninges, création d'hypothèses, utilisation de données ouvertes, massives et restreintes



### DÉVELOPPEMENT (COMPRENDRE POUR TROUVER DES SOLUTIONS)

Conception et mise à l'essai, projet-pilote, modélisation, évaluation, boucles de rétroaction, coproduction



### DIFFUSION (PARTAGER LES SUCCÈS)

Renforcer et partager des capacités, réunir et partager des leçons de réussite, échec et développement de processus, apprentissage par bond

Adapté de <http://socialrd.org/practices/>

## UNE CULTURE DE CURIOSITÉ

Pour cultiver et maintenir une réelle culture de curiosité, les équipes d'investissement communautaire doivent constamment pouvoir mettre en question et tester des hypothèses. Elles doivent aussi s'assurer que les personnes aux points de vue divergents peuvent se faire entendre tout au long du processus. L'anonymat peut s'avérer très utile pour s'assurer que différentes perspectives sont mises de l'avant plutôt que d'être écartées par les structures de pouvoir en place. De plus, ce mécanisme peut permettre de comprendre pourquoi certaines personnes ne participent pas aux aspects de l'investissement communautaire dirigés vers les employés. Les obstacles à leur participation peuvent être de nature interne ce qui rend les employés mal à l'aise d'en parler sous d'autres formes.

Un récent projet de recherche d'Imagine Canada sur l'état des lieux en matière d'évaluation au Canada a montré que les organismes ne maximisent guère les résultats d'évaluation obtenus, indiquant que beaucoup d'entre eux n'ont pas encore adopté une culture d'apprentissage. Bien que près de sept organismes sur dix (69 %) se disent très convaincus de la nécessité d'évaluer leur travail, seulement 23 % d'entre eux disent avec autant de fermeté qu'ils utilisent pleinement les données à leur disposition (Lasby, 2018).

## LA DISPONIBILITÉ DES RESSOURCES

Afin de pouvoir innover et satisfaire les attentes des bailleurs de fonds, les organismes doivent prévoir des ressources à l'interne et à l'externe. Il est important d'essayer de nouvelles méthodes et de faire de l'innovation une partie intégrante de l'investissement communautaire. En même temps, l'amélioration de processus internes nécessite que l'innovation soit accompagnée de ressources financières adéquates. Une possibilité est de séparer les ressources en trois, et certains bailleurs de fonds ont commencé à adopter la méthode 70-20-10 fondée sur l'approche de Google pour générer de nouvelles idées (Sahni, Lanzerotti, Bliss et Pike, 2017), qui prévoit que 70 % du financement est alloué aux idées existantes, 20 %, aux idées connexes et 10 %, aux idées nouvelles et radicales. Les organisations doivent s'assurer que leurs employés peuvent travailler sur des idées novatrices et disposent des ressources nécessaires pour le faire. Les entreprises sont nombreuses à offrir leurs expertises et conseils aux partenaires du milieu caritatif pour les aider à créer les conditions propices à l'innovation.

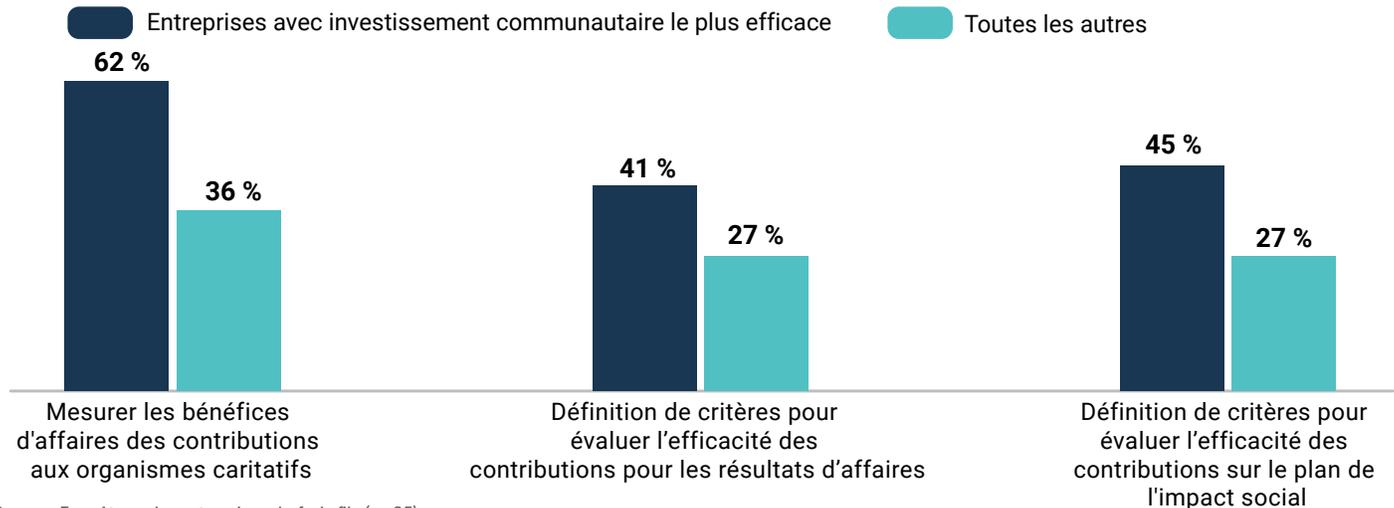
Selon une étude de **Capital One**, 74 % des organismes caritatifs estiment que leur retard grandissant en matière technologique aura des conséquences sur le succès à long terme de leur organisation et qu'il est difficile d'obtenir du financement pour mettre à jour leur équipement technologique, ce qui les aiderait à amener leur impact à échelle. L'entreprise a créé le Digital for Good Summit, un événement annuel, pour aider ses employés et les leaders du milieu des TI à partager leurs compétences et expertise avec les organismes caritatifs pour que ces derniers puissent partager leurs solutions avec d'autres groupes de personnes.

# MESURES ET ÉVALUATION

LES ENTREPRISES LES PLUS EFFICACES SONT PLUS ENCLINES À MESURER AUTANT LES AVANTAGES SOCIAUX QUE LES AVANTAGES D’AFFAIRES DE LEURS CONTRIBUTIONS.

## CE QUE LES ENTREPRISES NOUS DISENT

### PRATIQUES DE MESURE ET D’ÉVALUATION DES ENTREPRISES



Source : Enquête sur les entreprises chefs de file (n=65)

Prendre la mesure des retombées de leur investissement communautaire est un des critères fondamentaux de la stratégie globale des entreprises les plus efficaces. Elles sont beaucoup plus portées à mesurer les retombées de leurs contributions caritatives sur le plan des affaires (62 % vs 36 %) et à se doter de critères précis pour évaluer l'efficacité de leurs contributions sur le plan social (45 % vs 27 %). Comme mentionné précédemment, un des éléments déterminants de la perception des employés quant aux pratiques d'investissement communautaire de leur employeur, c'est l'efficacité générale perçue du programme à produire un impact social positif (page 23). L'évaluation est un outil fondamental des entreprises qui leur permet de déterminer et d'accroître l'effet généré par l'investissement communautaire, tant sur l'organisation que sur la société.

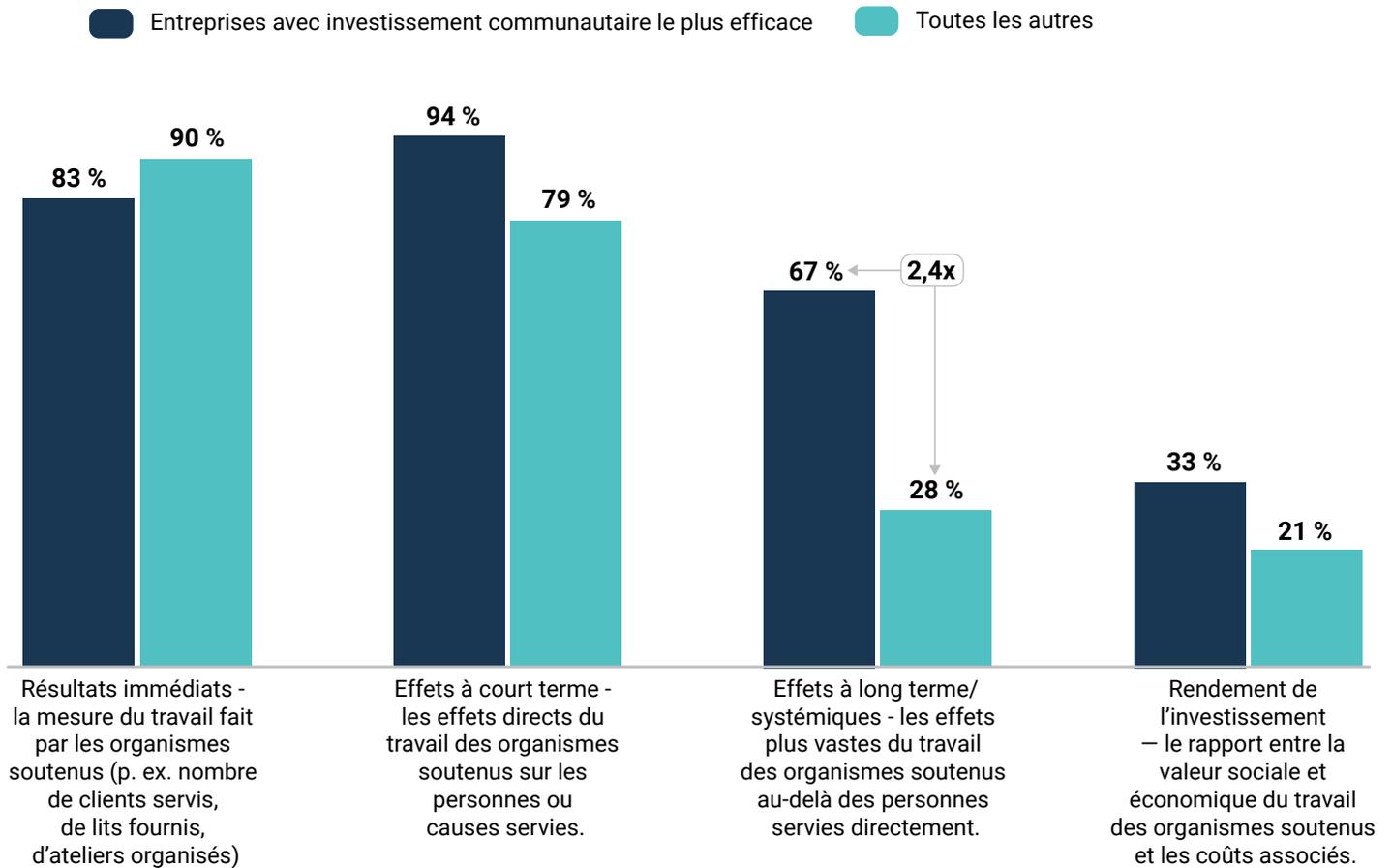
Par ailleurs, le fait d'évaluer l'effet de ces activités sur les affaires et la société est associé à une augmentation des dons. Un échantillon examiné aux États-Unis, entre 2015 et 2017, a permis de constater que les entreprises qui évaluent à la fois l'effet sur les affaires et sur la société ont augmenté leurs dons de 50 % de plus que les entreprises qui ont seulement mesuré l'impact social (18 % vs 12 %, après inflation) (Chief Executives for Corporate Purpose, 2019). Ce constat représente un signe positif au chapitre des dons nets, puisque les entreprises sont de plus en plus nombreuses à évaluer les deux dimensions de l'impact de leur travail (Chief Executives for Corporate Purpose, 2019).

### LES ENTREPRISES LES PLUS EFFICACES SONT PLUS ENCLINES À MISER SUR LES EFFETS À LONG TERME

En ce qui concerne les types de données d'évaluation que les répondants cherchent à obtenir des organismes financés, les résultats pour les entreprises les plus efficaces et les autres se ressemblent en grande partie. Ainsi, les deux groupes misent avant tout sur les résultats immédiats (83 % vs 90 %) et les effets à court terme (94 % vs 79 %). En même temps, les entreprises les plus efficaces sont beaucoup plus enclines à mettre l'accent sur les effets à long terme/systemiques de leurs investissements (67 % vs 28 %).

## CE QUE LES ENTREPRISES NOUS DISENT

### POURCENTAGE D'ENTREPRISES AYANT DEMANDÉ AUX ORGANISMES FINANÇÉS D'UTILISER DIVERS TYPES D'ACTIVITÉS DE MESURE ET D'ÉVALUATION



Source : Enquête sur les entreprises chefs de file (n=65)



## MODÈLES D'ÉVALUATION : INTRANTS, EXTRANT ET IMPACTS EXPLIQUÉS

L'utilisation du terme « investissement communautaire » n'est pas sans défi, puisqu'il est souvent confondu avec le vaste concept qu'est la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et que son interprétation varie en fonction des régions, industries et courants idéologiques.

La RSE fait référence à toutes les activités d'une entreprise visant à répondre aux attentes de la société envers le secteur privé, tels la mise en place de politiques de diversité, les pratiques de chaîne d'approvisionnement, l'investissement éthique et la gérance de l'environnement. L'investissement communautaire est plus circonscrit, c'est-à-dire qu'il désigne les contributions volontaires d'une entreprise à des organismes de bienfaisance et communautaires.

Le modèle LBG est la référence mondiale en matière d'investissement communautaire et la norme retenue aux fins du présent rapport (voir graphique ci-contre). Tant l'indice de durabilité Dow Jones que le Global Reporting Index utilisent cette norme qui a aussi été adoptée par le Programme des Entreprises généreuses d'Imagine Canada par le biais de son partenariat avec LBG Canada. Le modèle LBG permet aux entreprises de surmonter des difficultés sur le plan de la publication d'informations moyennant des pratiques cohérentes de gestion et d'évaluation de l'investissement communautaire. De plus, il permet une analyse comparative fiable et efficiente entre entreprises, industries et régions, conférant aux entreprises la capacité d'effectuer leurs investissements communautaires de façon stratégique et de créer de meilleures histoires.

*Source : Adapté du rapport Le potentiel canadien. Les chefs de file de l'investissement communautaire (Hurvid, 2017) produit par Imagine Canada et LBG Canada.*

## LE MODÈLE ENTRANTS-EXTRANTS DE LBG



### Entrants : Contributions

Les ressources libérées par l'entreprise pour mener des activités communautaires.

Comment :

Argent, contribution en nature, coûts de gestion

Pourquoi :

Don de bienfaisance, investissement communautaire, projet commercial dans la collectivité

Quoi :

Thématique au coeur de l'activité (p. ex. l'éducation, la santé)

Où :

Lieu de l'activité



### Extrants : Résultats immédiats

Les activités offertes, les chiffres réalisés, les fonds collectés et les activités d'affaires résultant des contributions effectuées.

Résultats dans la collectivité :

No de personnes touchées, d'activités organisées, etc.

Effet de levier :

Fonds collectés supplémentaires

Résultats pour l'entreprise :

Couverture médiatique, conscientisation des clients, employés, etc.



### Impact : Changements obtenus

Les changements à court et à long terme découlant de l'activité, relatifs aux individus, aux organismes et à l'entreprise.

Impact dans la collectivité :

Changements pour les bénéficiaires, les organismes et la société

Impact pour l'entreprise :

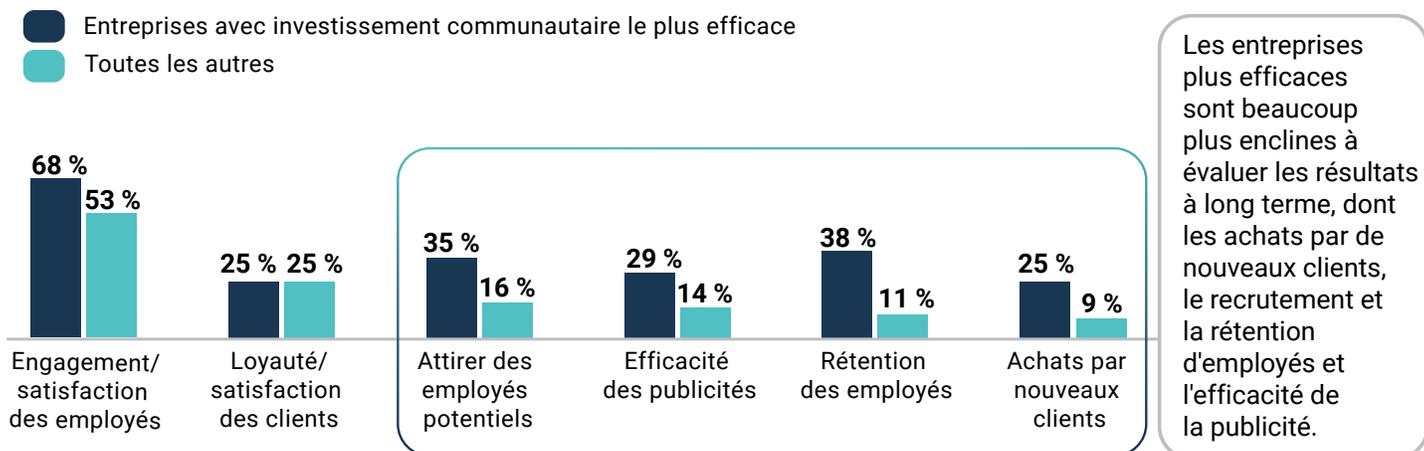
Changement dans le rendement de l'entreprise

LES ENTREPRISES LES PLUS EFFICACES MISENT BEAUCOUP PLUS SUR LES RÉSULTATS D'AFFAIRES QUE LES AUTRES.

En ce qui concerne les résultats mesurés, on constate des différences nettes entre les entreprises les plus efficaces et les autres entreprises. Bien que les deux groupes sont aussi susceptibles l'un que l'autre de mesurer les effets de leur investissement communautaire sur l'engagement et la satisfaction de leurs employés ainsi que sur la loyauté et la satisfaction de leurs clients, les entreprises les plus efficaces sont beaucoup plus portées à mettre l'accent sur des résultats d'affaires précis, p. ex. le recrutement et la rétention des employés, l'efficacité de la publicité et les achats effectués par de nouveaux clients.

## CE QUE LES ENTREPRISES NOUS DISENT

### INDICATEURS UTILISÉS POUR MESURER LE SUCCÈS, ENTREPRISES LES PLUS EFFICACES VS LES AUTRES



Source : Enquête sur les entreprises chefs de file (n=65)

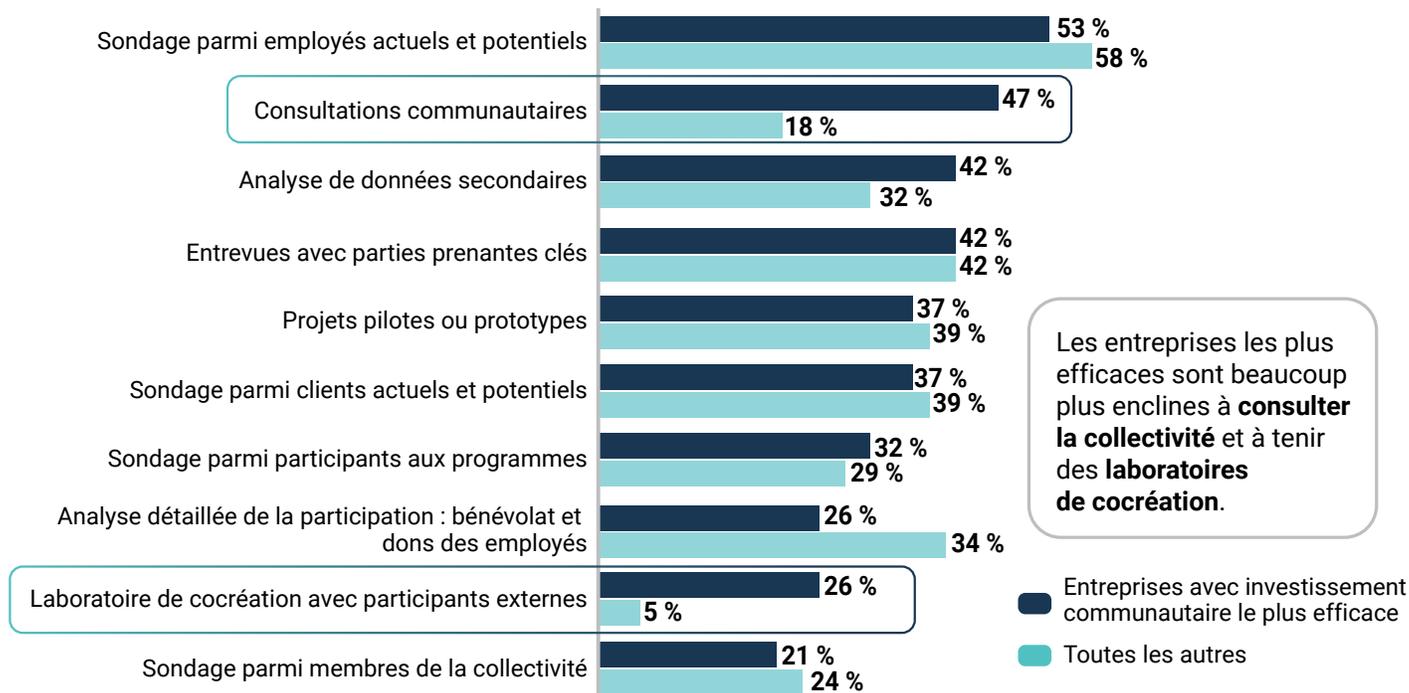
### LES ENTREPRISES LES PLUS EFFICACES SONT PLUS ENCLINES À COCRÉER ET À CONSULTER DES COMMUNAUTÉS EXTERNES.

Dans l'ensemble, les méthodes utilisées par les entreprises, tous types confondus, pour évaluer leurs activités d'investissement communautaire se ressemblent, tout comme les méthodes adoptées. La différence fondamentale se trouve dans ce qu'elles cherchent à mesurer, soit les résultats et les effets. Cependant, c'est sur deux autres aspects que les entreprises les plus efficaces et les autres diffèrent vraiment, soit le degré d'engagement dans les consultations communautaires (47 % vs 18 %) et la tenue de laboratoires de cocreation avec des participants externes (26 % vs 5 %).



## CE QUE LES ENTREPRISES NOUS DISENT

### TAUX D'ENGAGEMENT DANS CERTAINES ACTIVITÉS DE RECHERCHE ET D'ÉVALUATION, ENTREPRISES LES PLUS EFFICACES VERSUS LES AUTRES



Source : Enquête sur les entreprises chefs de file (n=65)

### POINTS DE RÉFLEXION SUR L'AMÉLIORATION DES PROGRAMMES DE MESURE ET D'ÉVALUATION DES ENTREPRISES

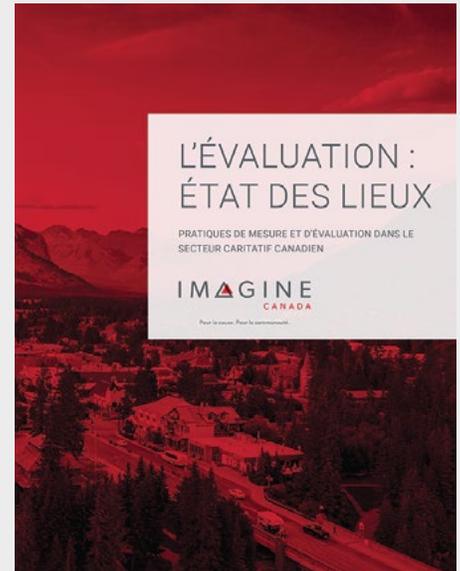
- Définir des objectifs associés à l'investissement communautaire.
- Établir des points de comparaison pour les indicateurs clés.
- Mettre l'accent sur les résultats et l'impact, non seulement sur les intrants et extrants.
- Recueillir des données qualitatives et quantitatives.
- Tenir compte de techniques d'évaluation de l'innovation tels les prototypes, les consultations communautaires et les expériences.
- Segmenter les parties prenantes internes afin de mieux comprendre les différences de perception par programme et au sein de l'organisation.
- Intégrer l'évaluation de l'investissement communautaire à des sondages et cadres d'évaluation de portée générale.
- Créer des rapports automatisés.
- Faire de l'évaluation un exercice participatif avec de nombreuses parties prenantes.
- Faire rapport aux plus importantes parties prenantes et parler honnêtement d'améliorations et de régression.

Source : Influencé par International Finance's Corporation Strategic Community Investment (International Finance Corporation, 2010)

**Suncor Énergie** et la **Fondation Suncor Énergie** misent également sur les consultations communautaires et la cocréation. Pour leur quatrième Rencontre, ils sont réunis « [p]rès de 155 partenaires financiers, innovateurs sociaux, représentants du gouvernement et des collectivités, jeunes Autochtones, leaders éclairés et membres de l'équipe de Suncor » pendant deux jours et demi pour contribuer à comprendre des problématiques communautaires complexes qu'aucun des participants ne pourrait résoudre seul. (Suncor Énergie, 2019)

## FAITS SAILLANTS SUR L'ÉVALUATION TIRÉS DU RAPPORT L'ÉVALUATION : ÉTAT DES LIEUX AU CANADA D'IMAGINE CANADA (LASBY, 2019) :

- Près de sept organismes caritatifs sur dix (69 %) sont tout à fait d'accord que l'évaluation est nécessaire, mais seulement 23 % d'entre eux sont tout à fait d'accord qu'ils maximisent l'utilisation de leurs données.
- Bien que la presque totalité des organismes soit d'accord que l'évaluation est nécessaire, seulement 36 % sont tout à fait d'accord que leur approche actuelle présente un bon rapport qualité-temps et efforts. 40 % des organismes se disent plutôt d'accord.
- Les plus importants vecteurs de l'évaluation sont le soutien de l'équipe de direction (64 %), la participation des employés (55 %), ainsi que les connaissances, compétences et outils des employés (51 %).
- Les plus grandes barrières à l'évaluation sont les ressources financières (61 %), le temps des employés (61 %) et les capacités des organismes financés/soutenus (48 %).
- Parmi les organismes qui manquent de ressources humaines mais disposent de ressources financières, 86 % de ceux qui ont fait appel à un évaluateur externe sont au moins plutôt d'accord que cette collaboration constitue une bonne utilisation de leurs ressources, et 85 % estiment qu'elle a permis d'améliorer leur travail.



## OPINIONS À L'ÉGARD DE L'ÉVALUATION



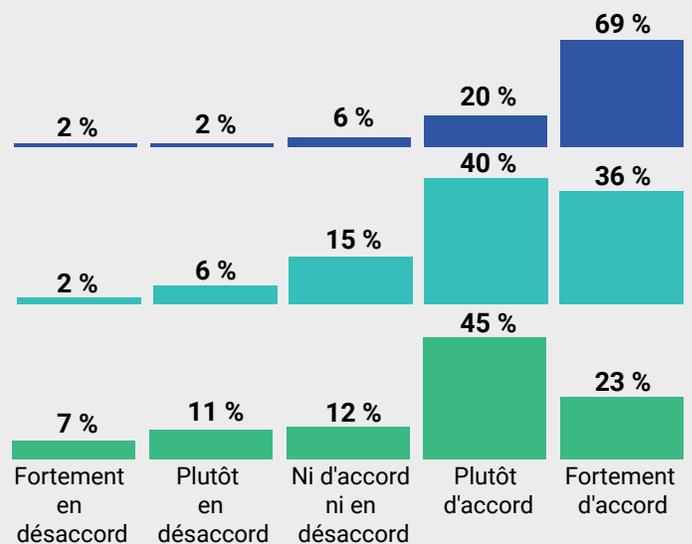
Nous devons mesurer et évaluer nos activités afin de savoir que notre approche fonctionne.



Les activités de mesure et d'évaluation représentent un bon 'rendement' considérant le temps et les efforts investis.



La majorité des données d'évaluation recueillies par notre organisation ne sont pas utilisées à leur plein potentiel.



Source : Adapté de L'évaluation : état des lieux au Canada, Imagine Canada, 2019



Pour plus d'information sur l'évaluation dans le secteur caritatif canadien, visitez : <https://imaginecanada.ca/fr/research>

Le rapport sur l'état de l'évaluation a reçu l'appui généreux de la RBC Fondation.



Fondation

# METTRE À PROFIT LA TECHNOLOGIE

LES ENTREPRISES LES PLUS EFFICACES SONT BEAUCOUP PLUS ENCLINES À UTILISER DES LOGICIELS POUR GÉRER LEURS CONTRIBUTIONS ET À SE SERVIR DE LOGICIELS DE RAPPORT PROPRES À L'INVESTISSEMENT COMMUNAUTAIRE.

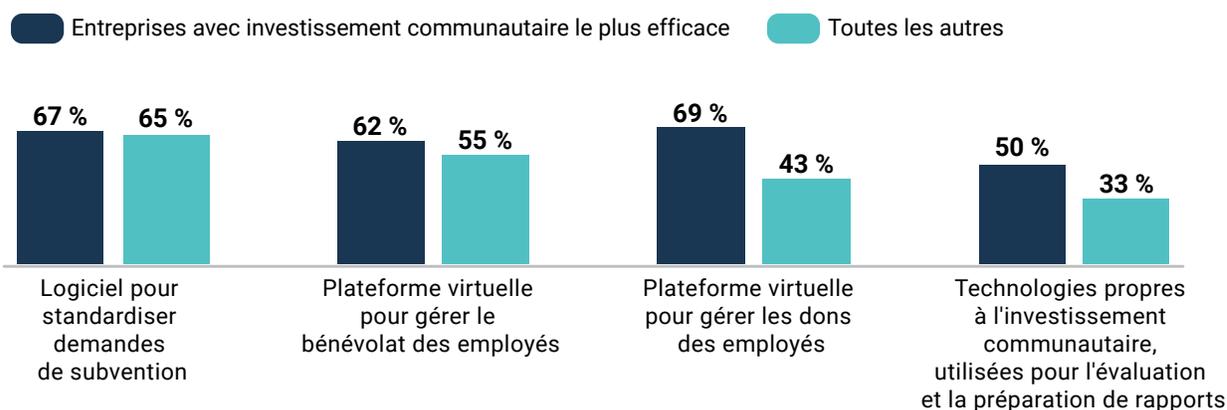
L'enquête a révélé des différences significatives entre les entreprises les plus efficaces, parmi les grandes sociétés, et les autres en ce qui concerne l'utilisation de plateformes numériques pour gérer les contributions des employés (69 % vs 43 %). De plus, comme discuté dans un chapitre précédent, ces entreprises enregistrent des taux de participation bien plus élevés aux programmes de contributions des employés (50 % vs 22 %, voir page 23).

De surcroît, les entreprises les plus efficaces sont plus susceptibles d'avoir développé ou mis en place un logiciel spécifique à leurs activités d'investissement communautaire afin de faire le suivi des indicateurs et de produire des rapports (50 % vs 33 %). Ce constat correspond à la plus grande importance qu'elles accordent à l'évaluation et à la déclaration d'informations, dont il a été question dans le chapitre précédent.

Toutefois, les entreprises les plus efficaces et les autres organisations affichent relativement peu de différences en ce qui concerne l'utilisation de plateformes pour standardiser les demandes de subventions et pour gérer les activités de bénévolat des employés. Des différences considérables existent cependant entre les entreprises efficaces et les autres au chapitre du taux de participation aux programmes de bénévolat (54 % vs 33 %, voir page 23). Ce résultat permet de montrer qu'en absence d'une culture et de structures organisationnelles adéquates pour mobiliser l'enthousiasme des employés, un logiciel ne peut garantir une meilleure participation des travailleurs.

## CE QUE LES ENTREPRISES NOUS DISENT

### UTILISATION DE TECHNOLOGIES POUR L'INVESTISSEMENT COMMUNAUTAIRE, GRANDES SOCIÉTÉS SEULEMENT (AU MOINS 1 000 EMPLOYÉS)



Source : Enquête sur les entreprises chefs de file (n=65)



## CERTAINES CARACTÉRISTIQUES DES LOGICIELS UTILISÉS POUR LES ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT COMMUNAUTAIRE SONT ASSOCIÉES À UNE MEILLEURE PARTICIPATION DES EMPLOYÉS.

Les caractéristiques des logiciels utilisés pour les activités d'investissement communautaire pourraient également avoir une influence particulièrement importante sur les différents taux de participation des employés. Ainsi, selon la firme Blackbaud, un fournisseur, entre autres, de logiciels pour la gestion de contributions des employés, 86 % de ses clients organisant des collectes de fonds entre pairs obtiennent des résultats de participation supérieurs à la moyenne en utilisant son programme (Your Cause + Blackbaud, 2019). Pour sa part, Benevity, le plus important fournisseur de logiciels de l'industrie selon les répondants à notre enquête (voir tableau), a découvert que les entreprises qui offrent de jumeler les dons de leurs employés versés à n'importe quel organisme caritatif enregistrent des taux de dons deux fois supérieurs à celui des entreprises qui jumellent les dons versés à certains organismes seulement. Qui plus est, les entreprises suggérant à leurs employés un montant précis à verser aux organismes caritatifs ont vu leur taux de participation augmenter de 117 % (Benevity, 2015). L'augmentation du don de contrepartie de 1 \$ s'est traduite par une augmentation de 25 cents des dons à l'échelle de l'organisation (Benevity, 2015).

## L'UTILISATION DE LOGICIELS D'INVESTISSEMENT COMMUNAUTAIRE EST LIÉE À LA PERCEPTION D'UNE PLUS GRANDE EFFICACITÉ DANS LA RÉTENTION DES EMPLOYÉS GRÂCE À L'INVESTISSEMENT COMMUNAUTAIRE.

Bien que l'enquête ne se penche pas sur les outils précis utilisés par les professionnels de l'investissement communautaire, le tableau ci-dessous illustre l'information fournie par les entreprises. Sans s'intéresser aux différences entre les divers fournisseurs de logiciels, on peut constater que les entreprises qui se servent de logiciels sont de loin plus enclines à penser qu'elles réussissent bien à retenir leurs employés grâce, entre autres, aux programmes d'investissement communautaire.

### CE QUE LES ENTREPRISES NOUS DISENT

#### TECHNOLOGIE UTILISÉE POUR LES ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT COMMUNAUTAIRE

Fournisseur de technologies	% de répondants
Benevity	30 %
Sponsorium	11 %
CyberGrants	9 %
Blackbaud	6 %
SmartSimple	6 %
Produit développé à l'interne (Sharepoint 4 %, Salesforce 2 %)	17 %
Autre (Frontstream, Sign-up Genius, Do Some Good, CanaDon)	15 %

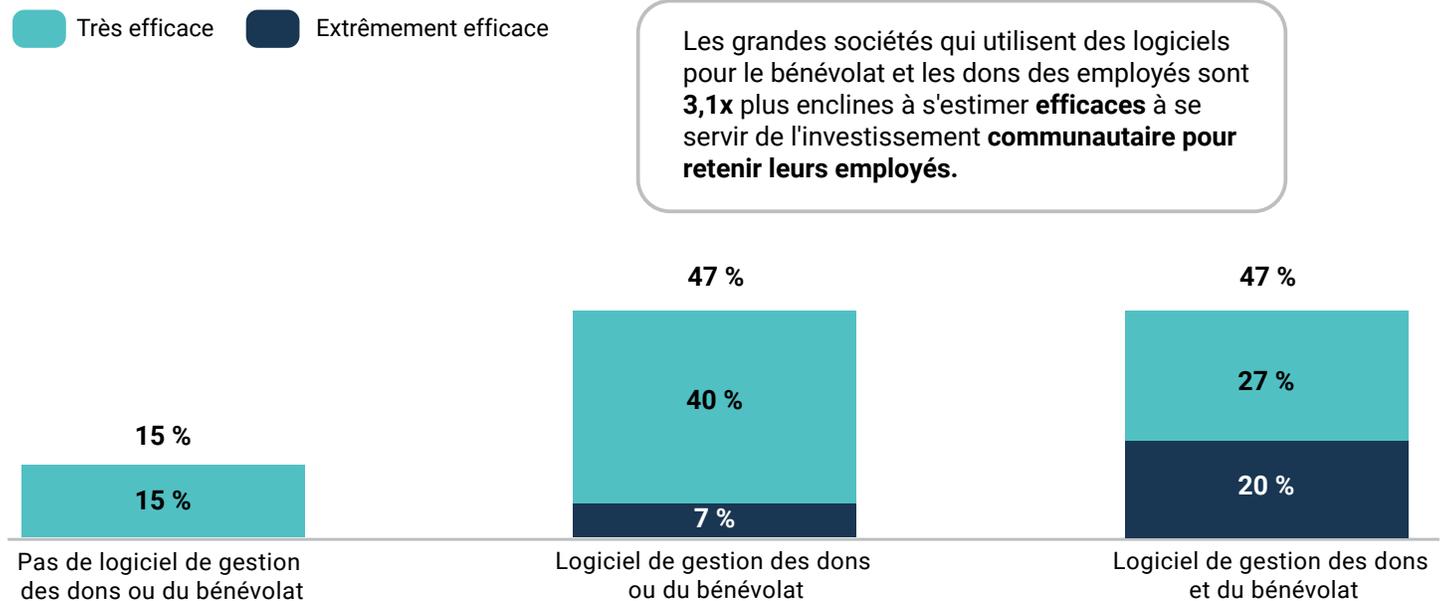
Source : Enquête sur les entreprises chefs de file (n=65)

En ce qui concerne la perception des entreprises, on observe une forte relation entre, d'un côté, l'utilisation d'outils d'aide à la gestion du bénévolat et des dons des employés et, de l'autre côté, des résultats supérieurs. Même parmi les grandes sociétés qui comptent au moins 1 000 employés et qui, de manière générale, sont plus susceptibles d'avoir des ressources à investir dans l'achat ou le développement de logiciels, seulement 15 % des répondants qui n'avaient pas mis en place de telles solutions se disent très ou extrêmement efficaces à utiliser leurs investissements communautaires pour la rétention des employés. En fait, aucune n'affirme être très efficace. En même temps, parmi les entreprises qui se servent d'un logiciel soit pour les activités de bénévolat, soit pour les activités de dons, mais pas pour les deux, 47 % estiment qu'elles sont au moins très efficaces à se servir de leurs investissements communautaires pour retenir leurs employés, dont 7 % qui pensent qu'elles s'y prennent de manière extrêmement efficace. Les entreprises dans cette catégorie qui utilisent des logiciels pour les deux types d'activités sont 2,8 fois plus susceptibles de s'estimer extrêmement efficaces dans la rétention de leurs employés.

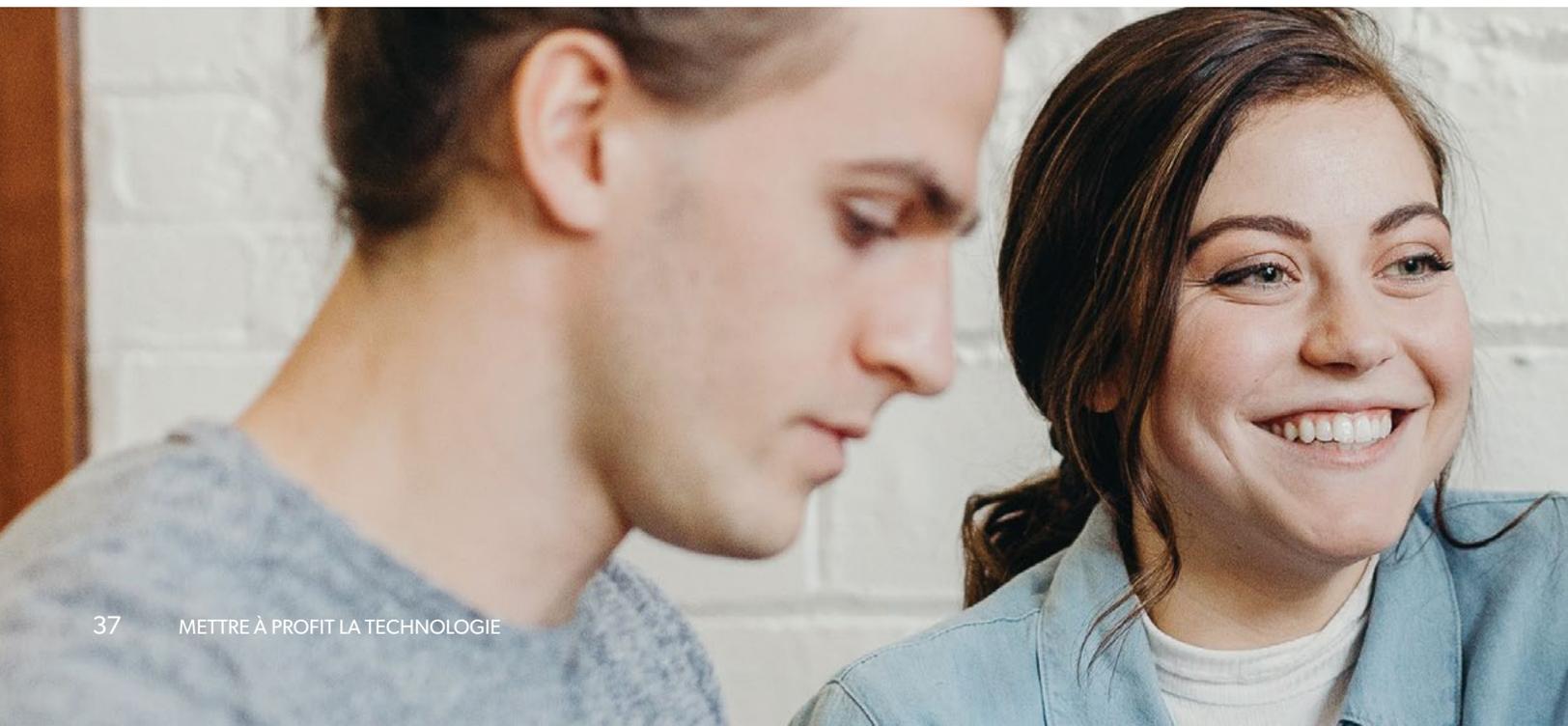
Ces différences pointent vers l'effet habilitant très important de ces outils technologiques. L'étude mentionnée précédemment en a fait l'illustration dans le cas des dons : certaines caractéristiques des logiciels peuvent aider à amplifier la participation et les dons des employés, ce qui devrait faire de ces outils un élément important à considérer dans la stratégie d'engagement des employés dans les grandes entreprises. Beaucoup d'entreprises participant à l'enquête se disent assez satisfaites des outils développés à l'interne, tandis que d'autres affirment être extrêmement satisfaites d'outils créés à l'externe. Ce qui compte c'est qu'une fois les systèmes mis en place pour mobiliser le temps, l'énergie et l'argent des employés, les entreprises estiment réussir beaucoup mieux à faire participer leurs employés et à les retenir au sein de leur organisation.

## CE QUE LES ENTREPRISES NOUS DISENT

### EFFICACITÉ PERÇUE DE L'INVESTISSEMENT COMMUNAUTAIRE POUR LA RÉTENTION DES EMPLOYÉS, SELON LE LOGICIEL UTILISÉ, GRANDES SOCIÉTÉS SEULEMENT (AU MOINS 1 000 EMPLOYÉS)



Source : Enquête sur les entreprises chefs de file (n=65)



# ANNEXE

## MÉTHODOLOGIE

	 Sondage national des employés	 Enquête sur les entreprises chefs de file
Description	Comprend tous les types d'entreprises de toutes tailles	Enquête sur les entreprises canadiennes
Échantillon	N=1 506; échantillon relativement représentatif des employés canadiens; exclut les travailleurs indépendants	N=65; représente 592 millions \$ en dons annuels, soit près de 15 % du total estimé des dons versés par les entreprises au pays.
Source d'échantillon	Logit Company Panel of Canadians	Le sondage a été diffusé en collaboration avec le Conseil canadien des affaires, Bénévoles Canada, LBG Canada et le Conference Board du Canada.
Priorité	Les opinions relatives aux activités communautaires et caritatives des employeurs, à la participation des employés, leur perception de ces activités et leur perception de leur emploi et employeur.	Des questions relatives à l'ampleur et à la portée de leurs activités d'investissement communautaire et leurs opinions sur l'efficacité de ces activités.
Notes	Les employés canadiens incluent les employés d'organismes sans but lucratif, de gouvernements et d'organismes de bienfaisance. Des filtres ont été utilisés pour poser seulement des questions pertinentes aux participants.	L'information fournie par les entreprises au sujet des montants de dons a été validée par le biais de données publiques afin de confirmer l'exactitude des chiffres.
Étiquette	<b>CE QUE LES EMPLOYÉS NOUS DISENT</b>	<b>CE QUE LES ENTREPRISES NOUS DISENT</b>
Source	Sondage national des employés	Enquête sur les entreprises canadiennes chefs de file



## SONDAGE NATIONAL DES EMPLOYÉS

Le Sondage national des employés 2019 a été réalisé du 6 au 14 août 2019.

Le sondage a été mené au moyen d'un panel à participation volontaire administré par The Logit Group. Ignite-Lab a été chargé de la conception et de la gestion du projet. L'auteur du présent rapport a contribué à la conception ainsi qu'au développement du questionnaire et a effectué l'analyse à la base de ce rapport. Les participants ont répondu au sondage en ligne, soit à partir d'un appareil mobile ou d'un ordinateur de bureau.

Les participants potentiels au sondage ont été filtrés pour s'assurer qu'ils sont employés à temps plein ou à temps partiel. On a également inclus un petit sous-échantillon de personnes temporairement sans emploi.

### COMPOSITION DE L'ÉCHANTILLON :

Échantillon complet	1 506
Employé temps plein	1 290
Employé à temps partiel	190
À la recherche d'un travail	26

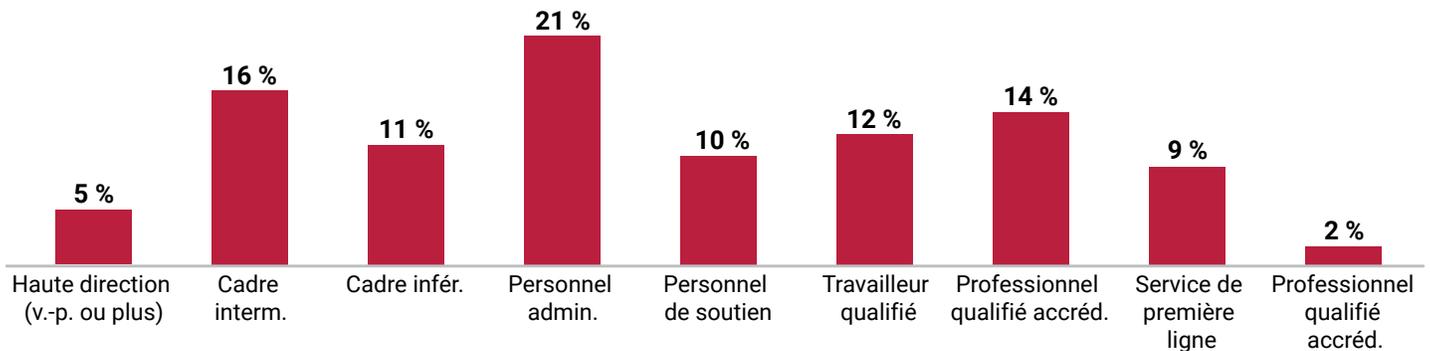
Le sondage a été réalisé dans les deux langues officielles. 1 188 (79 %) questionnaires ont été remplis en anglais, 318 (21 %), en français. En moyenne, les participants ont pris 15 minutes pour répondre aux questions.

Dans sa conception, l'échantillon vise à reproduire la population canadienne en situation d'emploi. Des quotas ont été utilisés pour la région et les caractéristiques démographiques pour s'assurer que l'échantillon est identique à la population générale. Un intervalle de confiance de plus ou moins 2,5 points de pourcentage s'applique aux échantillons de cette taille.

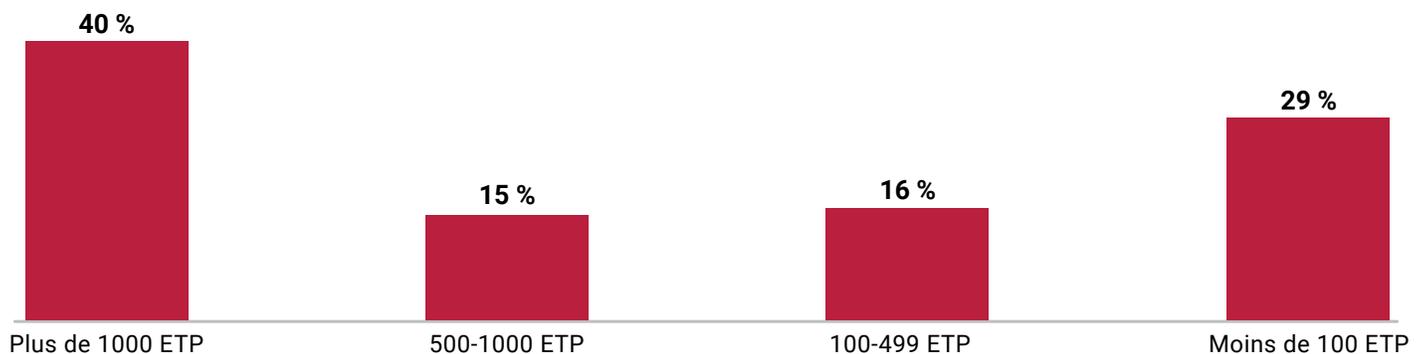
### VENTILATION DE L'ÉCHANTILLON DE EMPLOYÉS

<b>Total</b>	<b>1 506</b>
• Hommes	723
• Femmes	778
• 18-22 (Génération Z)	35
• 23-38 (Millénariaux)	617
• 39-53 (Génération X)	519
• 54-73 (Baby Boomers)	335
• Ouest	452
• Ontario	595
• Québec	354
• Atlantique	105

## POSTE



## TAILLE DE L'ENTREPRISE



## ENQUÊTE SUR LES ENTREPRISES CHEFS DE FILE

Cette année, 65 entreprises ont participé à l'enquête, représentant un total de 592 millions de dollars en dons versés aux organismes de bienfaisance et sans but lucratif et plus de 10 % d'un total estimé à 4 milliards de dollars donnés par les entreprises canadiennes (Lasby et Barr, 2018).

Les données ont été recueillies par le biais d'un sondage en ligne accessible moyennant un lien qui a été diffusé auprès des Entreprises généreuses d'Imagine Canada, des participants au réseau de LBG Canada, des personnes appartenant à la communauté de Bénévoles Canada, du Community Investment Group du Conference Board du Canada et de certains membres du Conseil des affaires du Canada. Quelques professionnels de l'investissement communautaire ont aussi été invités à participer. Le temps de réponse variait de 15 à 20 minutes en moyenne. Le sondage a été ouvert entre mai et août 2019.

Dans le but de déterminer les entreprises « les plus efficaces » en matière d'investissement communautaire, on a demandé à tous les participants de répondre à deux questions, soit « De façon générale, sur une échelle de 0 à 10, dans quelle mesure le programme d'investissement communautaire de votre entreprise a-t-il été efficace pour aider à atteindre les objectifs d'affaires de votre entreprise? » et « De façon générale, sur une échelle de 0 à 10, dans quelle mesure le programme d'investissement communautaire de votre entreprise a-t-il été efficace pour créer un impact durable sur le plan social dans les domaines prioritaires définis par votre entreprise? » Les réponses reçues à ces deux questions ont été additionnées et toutes les entreprises atteignant au moins 15 sur 20 ont été considérées comme des « entreprises dont l'investissement communautaire est le plus efficace ». Au total, 22 entreprises (34 %) font partie de cette catégorie, contre 43 qui n'ont pas atteint le seuil nécessaire.

On a demandé à tous les participants de nommer l'entreprise qu'ils représentent afin d'éviter un dédoublement des contributions et du nombre d'employés, ou toute autre erreur relative à ces chiffres. La grande majorité des répondants

représentaient différentes entreprises. Néanmoins, nous avons décelé plusieurs doublons et avons ajusté les calculs en conséquence. Dans la mesure du possible, nous avons comparé les chiffres fournis par les participants à ceux contenus dans des documents publics pour en confirmer l'exactitude. Toutes les réponses étaient confidentielles, et tous les exemples inclus dans le rapport sont tirés d'information publique ou ont été fournis par les répondants et sont utilisés avec leur permission explicite.

Tout au long du rapport, certaines différences sont statistiquement significatives et d'autres ne le sont pas. Lorsque des comparaisons directes sont faites entre catégories, les résultats sont statistiquement significatifs. Certains ratios exposés dans le rapport ont été calculés en fonction de données représentées dans les graphiques et ont été arrondis à des fins de simplification et pour éviter de la confusion.

## VENTILATION DE L'ÉCHANTILLON DES ENTREPRISES

		Nombre d'entreprises
Nombre d'employés	Inconnu	2
	Moins de 99	6
	100 à 999	13
	1 000 à 9 999	28
	Plus de 10 000	16

## LES REVENUS DE VOTRE ENTREPRISE PROVIENNENT-ILS AVANT TOUT DE LA VENTE AUX ORGANISATIONS OU AUX CONSOMMATEURS?

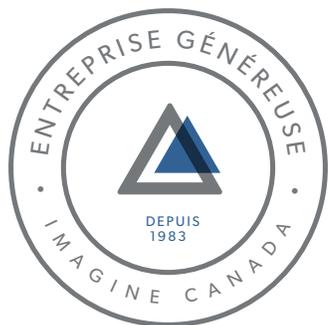
Aux entreprises (B2B)	22 %
Aux consommateurs (B2C)	37 %
B2B et B2C, à parts à peu près égales	41 %

## QUELLE STRUCTURE DÉCRIT LE MIEUX CELLE DE VOTRE ENTREPRISE?

Société privée	36 %
Société publique	27 %
Société d'État	3 %
Entreprise individuelle	0 %
Société en nom collectif	7 %
Coopérative d'épargne et de crédit	15 %
Coopérative - autre	6 %
Autre	6 %



# ENTREPRISES GÉNÉREUSES



18 Asset Management	Gestion financière MD, Sociétés de l'AMC	Raymond James Ltée
Access Communications Co-operative Limited	GlaxoSmithKline Inc.	Sandstone Asset Management Inc.
Alectra Inc.	Groupe Banque TD	Selectpath Benefits & Financial Inc.
Banque Royale du Canada	Groupe Co-operators Itée	SiMPACT Strategy Group
BarterPay Canada Inc.	Groupe Investors	Smith's Funeral Homes (Burlington) Limited
BCAA	Harvey McKinnon Associates	Société manitobaine des alcools et des loteries
BlueShore Financial	Highstreet Asset Management	Soins de santé Bayshore
Carters Professional Corporation	Innovative Credit Union	Stratos Inc.
CIBC	Johnston Group Inc.	TELUS
Coast Capital Savings	KCI (Ketchum Canada Inc.)	Terrapure Environmental
Compagnie d'Assurance Trisura Garantie	KPMG	Trico Homes Inc.
Connect First Credit Union	La Great-West, London Life et Canada-Vie	Tundra Process Solutions Ltd.
Croix Bleue Medavie	Les Compagnies Loblaw Limitée	Wealth Creation Preservation & Donation Inc.
Digital Echidna	Manuvie	Westminster Savings Credit Union
ENMAX Corporation	MEC (Mountain Equipment Co-op)	WFCU Credit Union
Federated Co-operatives Limited	Meridian Credit Union	Woodbine Entertainment Group
Fidelity Investments Canada s.r.i.	NAV Canada	
Financière Sun Life	Nestlé Waters Canada	
First West Credit Union	Partnership Group - Sponsorship Specialists	
Gestion De Placements Mawer Ltée	PearTree Canada	
	Pharmaprix	
	Placements Mackenzie	
	Power Corporation du Canada	
	Prospera Credit Union	
	PwC Canada	

# BIBLIOGRAPHIE

Ayer, S. (2018), Les dons d'entreprises dans un Canada en évolution. Consulté à <https://imaginecanada.ca/fr/node/19346>

Banque TD (2019), Le défi TD Prêts à agir, Consulté à <https://www.td.com/ca/fr/a-propos-de-la-td/la-promesse-a-agir/demande-de-financement/le-defi-td-prets-a-agir/>

Benevity (2015), *From Boomers to Millennials: How to Design an Engaging Employee Giving Program*.

Benevity (2017), *7 Secrets to Boost Your Workplace Giving Programs, Part Two: Motivation, Matching, Volunteering and Metrics*. Consulté à <https://insights.benevity.com/blog/the-7-secrets-of-successful-workplace-giving-programs-part-2>

Burbano, V. C. (2016), « Social responsibility messages and worker wage requirements: Field experimental evidence from online labor marketplaces », *Organization Science*, 27(4), p. 1010–1028. Consulté à <https://doi.org/10.1287/orsc.2016.1066>

Burgess, W. (2016), « A Bad Reputation Costs a Company at Least 10% More Per Hire », *Harvard Business Review*. Consulté à <https://hbr.org/2016/03/a-bad-reputation-costs-company-at-least-10-more-per-hire>

Capital One (8 novembre 2019), Capital One Digital for Good™, Consulté à <https://www.capitalone.ca/about/social-impact/>

Chief Executives for Corporate Purpose (2019), Giving in Numbers: 2018 Edition, Consulté le 22 août 2019 à <https://cecp.co/wp-content/uploads/2019/07/Giving-in-Numbers-Infographic-2019.pdf>

Dubner, S. J. (2018), « Does Doing Good Give You License to Be Bad? » (épisode 335), Freakonomics Radio. Consulté à <http://freakonomics.com/podcast/corporate-social-responsibility/>

Emmett, B. (5 juillet 2018), *Le « déficit social » émergent pourrait forcer les organismes caritatifs à couper des services essentiels*. Consulté à <https://imaginecanada.ca/fr/360/le-deficit-social-emergent-pourrait-forcer-les-organismes-caritatifs-couper-des-services-0>

Great Place to Work et Bénévoles Canada (2019), *Analyse de rentabilisation de l'engagement communautaire*. Consulté à <https://www.greatplacetowork.ca/en/resources/reports/639-giving-back>

Hurvid, D. (2017), *Le potentiel canadien : les chefs de file de l'investissement communautaire*. Consulté à [https://www.lbg-canada.ca/wp-content/uploads/2017/12/ImagineCanada\\_CCIL\\_FINAL\\_FR.pdf](https://www.lbg-canada.ca/wp-content/uploads/2017/12/ImagineCanada_CCIL_FINAL_FR.pdf)

International Finance Corporation (2010), Strategic Community Investment: Highlight's from IFC's Good Practice Handbook.

Johnson, W. (2018), « How to Lose Your Best Employees », *Harvard Business Review*. Consulté à <https://hbr.org/2018/04/how-to-lose-your-best-employees>

Laszerotti, L., Pike, D. et Sahni, N. (2017), *A guide for nonprofits Building the Capacity to Innovate*. Consulté à [www.rockefellerfoundation.org](http://www.rockefellerfoundation.org).

Lasby, D. (2018), *L'évaluation : état des lieux. Pratiques de mesure et d'évaluation dans le secteur sans but lucratif de l'Ontario*. Consulté à <https://otf.ca/fr/l'evaluation-etat-des-lieux>

Lasby, D. (2019), *L'évaluation : état des lieux. Pratiques de mesure et d'évaluation dans le secteur caritatif canadien*.

Lasby, D. et Barr, C. (2018), *30 ans de don au Canada. Les habitudes de don des Canadiens : qui sont les donateurs, comment procèdent-ils et quelles les raisons qui les incitent à donner?*, Toronto, ON.

Lifelabs (8 novembre 2019), Employee Giving Program, Consulté à <https://www.lifelabs.com/sustainabilities/employee-giving/>

McCambridge, R. (2019), « Giving USA 2019: Most Nonprofits Will Need to Work Harder for Their Money », *Nonprofit Quarterly*. Consulté à <https://nonprofitquarterly.org/giving-usa-2019-most-nonprofits-will-need-to-work-harder-for-their-money/>

Miller, B. (2019), Moving from measuring inputs and outputs to measuring outcomes and impact through the RBC Impact Measurement Framework, Volunteer Canada Corporate Council on Volunteering Gathering.

Sahni, N., Lanzerotti, L., Bliss, A., et Pike, D. (2017), « Is Your Nonprofit Built for Sustained Innovation? », *Stanford Social Innovation Review*. Consulté à [https://ssir.org/articles/entry/is\\_your\\_nonprofit\\_built\\_for\\_sustained\\_innovation](https://ssir.org/articles/entry/is_your_nonprofit_built_for_sustained_innovation)

Shaker, G. G., et Christensen, R. K. (2018). *I give at the office: A review of workplace giving research, theory, and practice*. Consulté à <https://doi.org/10.1002/nvsm.1628>

Statistique Canada. (n.d.), Tableau : 11-10-0130-01 Dons de charité sommaire. Consulté à [https://www150.statcan.gc.ca/t1/tb1/fr/tv.action?pid=1110013001&request\\_locale=fr](https://www150.statcan.gc.ca/t1/tb1/fr/tv.action?pid=1110013001&request_locale=fr)

Suncor Énergie Inc. (2019), *Rapport sur le développement durable 2019*.

Your Cause + Blackbaud (2019), Industry Review: Employee Engagement & Corporate Social Responsibility. Consulté à <https://info.yourcause.com/industry-report-issue-7>

# NOTES

<sup>i</sup> Dans le tableau, les programmes de dons sont définis comme toute participation de l'employé à une campagne de dons en milieu de travail, à un programme de dons retenus à la source, ou de dons jumelés par l'entreprise. La participation de l'employé à un programme de bénévolat comprend toute participation à une journée de services organisée à l'échelle de l'entreprise, l'offre de l'entreprise d'accorder des congés rémunérés pour faire du bénévolat, les dons de l'entreprise versés aux organismes pour lesquels les employés ont fait du bénévolat, la participation de l'employé à des projets pro bono, l'offre de l'entreprise d'ajuster l'horaire de travail pour faire du bénévolat, ainsi que l'offre de l'entreprise d'utiliser son équipement ou ses installations pour les activités de bénévolat de l'employé.

<sup>ii</sup> Question complète : « Hypothétiquement, si vous examiniez deux emplois identiques, dont l'un auprès d'un employeur qui est étroitement impliqué dans le soutien de la collectivité et l'autre auprès d'un employeur qui est beaucoup moins impliqué, seriez-vous disposé(e) à accepter un salaire de base moins élevé pour travailler pour l'entreprise qui est plus impliquée dans le soutien de la collectivité? Oui/non/cela dépend. »

<sup>iii</sup> Question complète : « Récemment, quand vous étiez à la recherche d'un nouvel emploi, l'un des éléments suivants a-t-il influencé votre intérêt à travailler à cet endroit? Beaucoup/quelque peu/pas vraiment. »

<sup>iv</sup> Dans le but de déterminer les entreprises « les plus efficaces » en matière d'investissement communautaire, on a demandé à tous les participants de répondre à deux questions, soit « De façon générale, sur une échelle de 0 à 10, dans quelle mesure le programme d'investissement communautaire de votre entreprise a-t-il été efficace pour aider à atteindre les objectifs d'affaires de votre entreprise? » et « De façon générale, sur une échelle de 0 à 10, dans quelle mesure le programme d'investissement communautaire de votre entreprise a-t-il été efficace pour créer un impact durable sur le plan social dans les domaines prioritaires définis par votre entreprise? » Les réponses reçues à ces deux questions ont été additionnées et toutes les entreprises atteignant un score d'au moins 15 ont été considérées comme des « entreprises dont l'investissement communautaire est le plus efficace ». Au total, 22 entreprises (34 %) font partie de cette catégorie, contre 43 qui n'ont pas atteint le seuil requis.



# IMAGINE

CANADA

**IMAGINECANADA.CA**

 @imaginecanada

 /imaginecanada

 /company/imagine-canada