

IM△GINE
CANADA



**SONNER
L'ALARME**

Explorer de nouvelles avenues pour
l'investissement communautaire
des entreprises au Canada

Table des matières

Remerciements	3
Avant-propos	5
Introduction	7
Changements sociaux et investissement communautaire : résultats de notre étude	10
1 Une pandémie aux répercussions variables : <i>des inégalités flagrantes exacerbées par la COVID-19</i>	11
2 L'heure de la justice raciale : <i>le rôle des entreprises dans la promotion de l'équité raciale</i>	16
3 Le grand cataclysme : <i>les organismes caritatifs pendant la COVID-19</i>	23
4 Pivoter comme mode de vie : <i>le secteur caritatif, un terreau fertile pour l'innovation</i>	27
5 Financement non affecté pendant la COVID-19 : <i>miser sur des succès éprouvés</i>	32
6 Répondre présent : <i>la générosité des entreprises à la hauteur pendant la COVID-19, mais pour combien de temps?</i>	38
7 Engagement des employés à l'ère du télétravail : <i>denouveaux défis et possibilités</i>	42
8 PDG à la défense de la cause : <i>des attentes accrues envers le Canada Inc.</i>	47
9 L'union fait la force : <i>des problèmes qui dépassent les capacités individuelles</i>	50
10 La COVID-19 et les changements climatiques : <i>apprendre de la pandémie</i>	55
Conclusion	61
Références	64

Remerciements

Nous souhaitons reconnaître la contribution des personnes suivantes qui ont été citées, interviewées, qui ont commenté ou autrement eu une influence importante sur la genèse de ce rapport. Les opinions exprimées dans le présent rapport sont celles de l'auteur et ne représentent pas nécessairement celles des personnes citées, qui ont participé ou autrement contribué à l'étude.

Auteur : **Steven Ayer**

Gestionnaires de projet : **Devon Hurvid et Émilie Pontbriand**

Traduction : **Cornelia Schrecker**

Conception : **Oscar Saragossi et Lesley Nimmo**

Contact pour les médias : media@imaginecanada.ca



Fondation

Ce projet a été rendu possible grâce au généreux soutien de notre Partenaire nationale, la [Fondation RBC](#).

blackbaud

Imagine Canada tient également à souligner l'appui et la participation de notre Partenaire du savoir, [Blackbaud](#).

Novembre 2020 Copyright © 2020, Imagine Canada
ISBN: 978-1-55401-423-1

Le présent rapport est couvert par une licence Creative Common 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.

Eugenia Addy, PDG, Visions of Science

Brent Barootes, président-directeur général, Partnership Group - Sponsorship Specialists

Tanya Bell, gestionnaire principale, Engagement citoyen, RBC

Cassie Bennett, directrice, Marketing, YourCause Solutions, Blackbaud

Sonia Bianchi, consultante, MEC (anciennement)

Susan Byrom, directrice générale, Investissement communautaire et First West Foundation, First West Credit Union

Valerie Chort, vice-présidente, Citoyenneté d'entreprise et directrice Générale, Fondation RBC, RBC

Brooke Cromar, directrice générale, Fondation Randstad

Ashley Curran, vice-présidente associée, Investissement communautaire, Canadian Tire

Lisa Gibbs, directrice, Investissement communautaire, Pharmaprix

Brian Hong, gestionnaire principal, Impact environnemental et social, RBC

Josh Humeniuk, gestionnaire principal, Communication - Citoyenneté d'entreprise, RBC

Susan Ibach, directrice, Amazon in the Community, Amazon Canada

Julie L'Heureux, directrice, Comités des dons, Power Corporation du Canada

Tonya Lagrasta, directrice principale, Responsabilité sociale d'entreprise, Les Compagnies Loblaw Itée

Hayley McSpirit, gestionnaire principale, Développement des affaires mondiales, Microsoft

Nicole Mitchell, consultante principale, Meridian Credit Union

Kim Nordbye, gestionnaire, Fondation Suncor Énergie et Investissement communautaire, Suncor Énergie Inc.

Brad Offman, PDG, Spire Philanthropy

Elizabeth Price, directrice, Marketing et opérations, Blackbaud

Heather Reid-Hill, gestionnaire, Impact social, RBC

Stephanie Robertson, fondatrice et directrice de l'impact, SiMPACT Strategy Group

Eric Saarvala, MBA, chef, Comptes stratégiques - RSE, engagement des employés et solutions pour fondation, Blackbaud

Kim Saunders, vice-présidente, Communauté et partenariats, Canadian Tire

Barb Smeltzer, gestionnaire principale, Initiatives stratégiques, Salesforce

Rebecca Smillie, gestionnaire, Impact dans la communauté, Alberta Blue Cross

Karen Soos, directrice, Investissement communautaire, Banque Scotia

Amy Stein, directrice générale, La Fondation Henrys

James Temple, directeur, Responsabilité d'entreprise, PwC

Kiera Toffelmire, vice-présidente, Programmes et partenariats, Second Harvest



Nous remercions tout particulièrement *Alexandra Gardner, William Harper, David Lasby, Gobi Sriranganathan, Paul Anderson, Adam Jog, Bruce MacDonald, Alex Pryse, Haley MacDonald, Julie Lebel* et *Leah Edwards*. Nous sommes de plus reconnaissants à la **Toronto Foundation** de nous avoir permis d'utiliser plusieurs citations tirées du travail qui aboutira à la publication prochaine d'un rapport sur l'incidence de la COVID-19 sur la ville de Toronto.

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, les organismes à but non lucratif et les entrepreneurs sociaux pour qu'ils puissent, à leur tour, bâtir, enrichir et définir ce pays et les communautés qu'ils servent 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 certification 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.



65 avenue St. Clair Est, bureau 700
Toronto, Ontario, Canada M4T 2Y3
imaginecanada.ca
info@imaginecanada.ca

Avant-propos

Dans sa réponse à la pandémie, le milieu philanthropique se montre sous son meilleur jour, au moment où ses partenaires communautaires font face à une demande sans précédent et incessante pour leurs services essentiels.

À la tête de l'une des plus grandes fondations d'entreprise au Canada, j'ai pu témoigner directement de l'effet dévastateur de la COVID-19 sur le secteur à but non lucratif. En même temps, j'ai aussi pu témoigner de la réaction en accéléré des bailleurs de fonds qui, plus que jamais, ont fait preuve de flexibilité et ont cherché à collaborer. Après avoir passé en revue les leçons apprises, beaucoup d'entre eux réfléchissent maintenant à adapter leurs stratégies et façons de faire pour continuer à soutenir le secteur et pour mieux rebâtir.

C'est pourquoi nous sommes immensément fiers d'appuyer cette importante étude réalisée par Imagine Canada dans le but de déterminer les facteurs expliquant les conditions qui se répercutent sur le secteur à but non lucratif et de fournir des recommandations judicieuses pour composer avec la situation.

Pour les bailleurs de fonds, il n'a jamais été aussi important de collaborer étroitement avec nos partenaires, de les écouter et d'être proches d'eux pour mieux comprendre les questions en constante évolution. Nous avons

également été mis au défi de réfléchir différemment à notre façon de soutenir le secteur, que ce soit en prenant des risques que le gouvernement ne pourrait prendre, en servant de catalyseur à des idées et innovations, ou en reconsidérant la nécessité de soutenir les activités opérationnelles plutôt que les programmes.

Tout en reconnaissant l'importance de l'appui financier, nous, les bailleurs de fonds, savons que la valeur de notre contribution peut aller bien au-delà d'un simple chèque, d'autant plus que les entreprises et grandes sociétés doivent composer avec leurs propres défis pour le moins complexes. En plus d'offrir un appui financier, nous pouvons :

- mettre à contribution nos employés pour créer des occasions de bénévolat axés sur les compétences afin d'aider nos partenaires, de voir au développement de nos effectifs et de renforcer l'engagement des employés;
- aider nos partenaires à développer leurs capacités en les encourageant à nous faire part de leurs défis et en y réagissant adéquatement, et en partageant notre savoir-faire et nos ressources internes au profit de leurs employés sous forme de programmes de formation, entre autres;
- mettre à profit nos partenariats d'affaires pour créer des coalitions novatrices en appui au secteur

à but non lucratif et à nos collectivités, p. ex. pour accélérer la transformation numérique du secteur et pour accroître l'accès aux points de connexion et à la technologie pour les populations vulnérables;

- connecter nos partenaires à but non lucratif à travers tout le secteur pour accroître la collaboration, accélérer les efforts afin de réaliser les objectifs communs plus rapidement et multiplier l'effet de leur travail collectif.

Les perspectives présentées dans ce rapport éclairent davantage l'état du secteur à but non lucratif du Canada et confirment l'importance d'adopter une approche plus globale. Je vous invite à prendre le temps de prendre connaissance des constats présentés dans ce rapport et de vous lancer le défi, à vous, à votre équipe et à vos partenaires, de réfléchir différemment à la collaboration entre les secteurs privé et à but non lucratif pour que cette collaboration devienne le moteur des changements sociétaux dont nous avons besoin pour créer l'avenir durable, prospère et inclusif auquel nous aspirons toutes et tous.

- **Valerie Chort**

Vice-présidente, Citoyenneté d'entreprise, RBC

Directrice générale, Fondation RBC

Introduction

Nos collectivités se retrouvent au centre d'une tempête parfaite. Tandis que les optimistes parmi nous envisagent déjà la reprise qui permettra de reconstruire en mieux, nombreux sont ceux parmi les individus et organismes à qui nous parlons quotidiennement qui se demandent quand la prochaine vague de mises à pied les frappera, si la réduction des services affectera leurs bénéficiaires pendant des décennies et si les services et programmes devaient être suspendus temporairement ou définitivement. L'Enquête sectorielle réalisée par Imagine Canada en avril 2020 a révélé une baisse moyenne des revenus de 31 % rapportée par les organismes¹. Une plus récente étude préparée par le Ontario Nonprofit Network (ONN) parle d'une proportion de 20 % des organismes qui risquent de mettre la clé sous la porte de façon définitive avant la fin de 2020².

Les petits organismes communautaires qui travaillent en première ligne de la pandémie sont très à risque. En même temps, les dirigeants d'entreprises et autres acteurs venant en aide aux organismes à but non lucratif (OBNL) font face à une hausse des demandes de soutien et une intensité accrue. Ils doivent composer avec de nouvelles complexités et attentes alors que le public espère progresser vers le chemin de la reprise.

Certains avancent que le pays ne s'est jamais entièrement remis de la récession de 2008. Le taux d'endettement a monté en flèche, l'achalandage des banques alimentaires n'est jamais descendu à son niveau d'avant la récession et il a fallu sept ans avant que le taux de chômage retourne à ce qu'il a été avant. Le pays est mal outillé pour faire face à une autre reprise de cette ampleur, surtout en



l'absence des services essentiels fournis par les OBNL.

Au cours des dernières décennies, le rôle du secteur caritatif dans la prestation de services sociaux s'est accru au point de devenir primordial après que les gouvernements fédéral, provinciaux et municipaux ont délégué ces services aux organismes de bienfaisance et OBNL. Pour les professionnels de l'investissement communautaire, la dernière décennie a ouvert la porte de plus en plus grande aux partenariats et aux collaborations.

Les défis économiques qui s'élèvent devant nous sont énormes, mais aussi accompagnés d'indices de changement. Pendant la pandémie, les entreprises ont fait preuve d'une solidarité sans égale, et ce à plusieurs égards. Elles ont alloué plus de fonds aux causes liées à l'équité raciale au cours des derniers mois que pendant toute la dernière décennie. Les bailleurs de fonds réalisent que certaines nouvelles pratiques adoptées

pendant la pandémie les exposent à de toutes nouvelles façons de travailler qu'ils comptent bien maintenir à l'avenir. Pour leur part, les Canadiens s'attendent à ce que les dirigeants d'entreprises se prononcent sur les questions sociales comme l'injustice raciale, l'inégalité des revenus et les changements climatiques. Ainsi, le milieu des affaires commence à déterminer les meilleurs moyens pour le faire.

En 2018, Imagine Canada avait demandé aux plus grandes sociétés canadiennes comment elles organisaient leur portefeuille d'investissement communautaire. Seulement 4 % disaient alors qu'elles « financent en priorité les changements à l'échelle de l'écosystème, les organismes qui cherchent à collaborer pour résoudre les grands problèmes systémiques³. » Il est donc peu surprenant que selon les observations présentées dans ce rapport, les bailleurs de fonds vivent aujourd'hui des difficultés jusqu'alors inconnues, à un moment où l'attention se tourne de plus en plus vers ces enjeux systémiques. La plupart des entreprises reconnaissent que leurs anciennes pratiques en matière de financement et de partenariat ne sont pas adaptées aux problèmes complexes et systémiques désormais à l'avant-plan.

Bien que les entreprises aient procédé à plusieurs changements prometteurs en réaction à la pandémie, nos conversations ont fait la lumière sur d'autres questions qui requièrent de réelles transformations.

- Nous devons repenser nos stratégies et critères de financement pour faire en sorte que les communautés noires, autochtones et racialisées profitent au même titre que les autres de l'offre philanthropique.
- Les bailleurs de fonds du secteur privé doivent s'engager à fournir du financement à long terme à leurs partenaires de la bienfaisance et à but non lucratif, même si leurs revenus reculent.
- Nous devons mettre à contribution l'ensemble des actifs de nos entreprises à des fins d'investissement

communautaire. L'argent comptant ne représente qu'une infime partie des ressources que les entreprises ont à leur disposition et qui peuvent servir à résoudre les problèmes sociaux.

- Plus de fonds non affectés (et pluriannuels) sont nécessaires pour rendre les organismes de bienfaisance et OBNL plus solides.
- La seule voie vers une véritable reprise passe par un partenariat de tous les secteurs économiques - à but non lucratif, privé et public - afin de préparer une reprise équitable pour tous.
- Les dirigeants d'entreprises devront se faire entendre de plus en plus sur des questions sociales et de financement afin de répondre aux attentes grandissantes des consommateurs et aux inégalités croissantes.

Ce rapport a pour but d'engager la discussion entre les voix influentes du secteur privé et les dirigeants du secteur des OBNL, discussion qui, ultimement, pourra aussi inclure nos partenaires gouvernementaux. Ensemble, nous pourrons continuer de soulever des enjeux et des idées pour en débattre, discuter et, en fin de compte, poser des gestes concrets. Restez à l'affût d'autres rapports de cette série et suivez-nous dans le processus pour un réel changement social.

À propos de ce rapport

Le secteur caritatif, les entreprises et la société canadienne traversent une période sans précédent.

Nous avons communiqué directement avec plus de 25 dirigeants des domaines de l'investissement communautaire des entreprises, de la responsabilité sociale des entreprises, des partenariats, des commandites et du bénévolat des employés pour savoir comment les changements en cours influenceront leurs activités à court et à long terme, et comment ils influenceront les investissements communautaires des entreprises et des aspects connexes de leur travail.

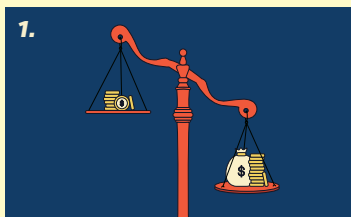
Nous avons interviewé plus de 20 dirigeants en direct, organisé un groupe de discussion avec huit participants et accueilli plus de 50 participants à une discussion ouverte (tous n'y ont pas contribué activement). La plupart des témoignages reproduits dans ce rapport sont anonymes, mais ils représentent les opinions et perspectives de beaucoup des plus grandes entreprises et experts reconnus dans l'industrie au pays.

Nous remercions tous les participants. La section « Remerciements » comprend la liste complète des experts consultés, à l'exception des personnes qui ont préféré demeurer anonymes.

Le rapport dépeint dix tendances clés qui se sont dégagées au cours des discussions. Elles sont présentées à la page suivante. Chaque tendance est accompagnée de données, de citations et de recommandations sur des stratégies d'adaptation des professionnels de l'investissement communautaire des entreprises.



Changements sociaux et investissement communautaire : résultats de notre étude



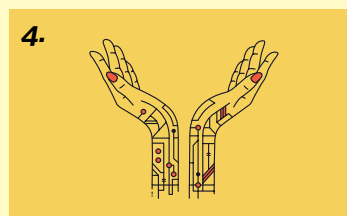
1.
Une pandémie aux répercussions variables : des inégalités flagrantes exacerbées par la COVID-19



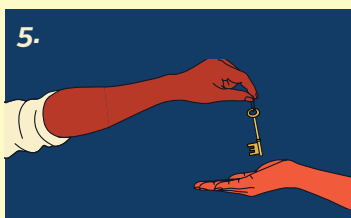
2.
L'heure de la justice raciale : le rôle des entreprises dans la promotion de l'équité raciale



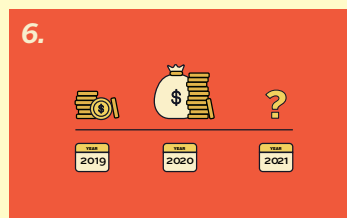
3.
Le grand cataclysme : les organismes caritatifs pendant la COVID-19



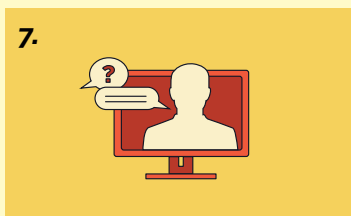
4.
Pivoter comme mode de vie : le secteur caritatif, un terrain fertile pour l'innovation



5.
Financement non affecté pendant la COVID-19 : miser sur des succès éprouvés



6.
Répondre présent : la générosité des entreprises à la hauteur pendant la COVID-19, mais pour combien de temps?



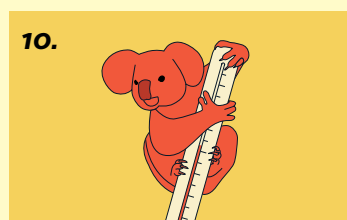
7.
Engagement des employés à l'ère du télétravail : des nouveaux défis et possibilités



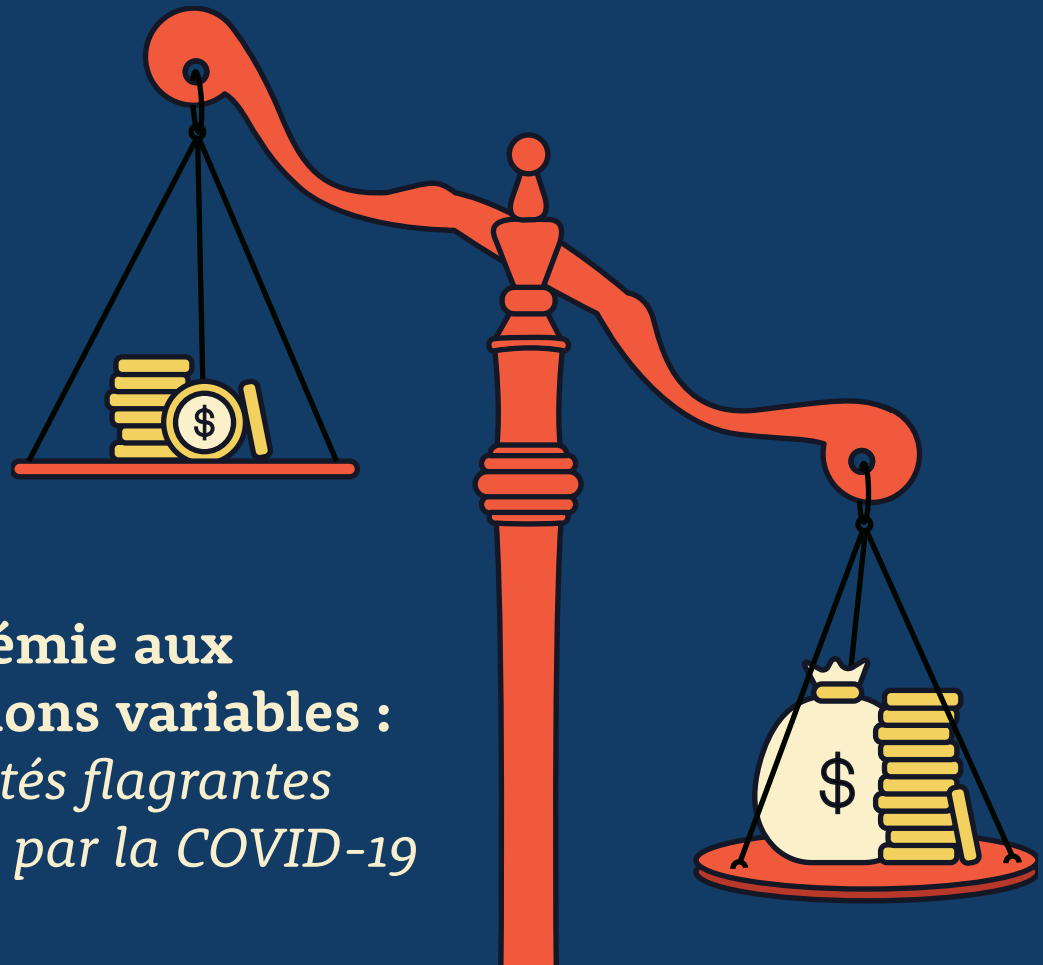
8.
PDG à la défense de la cause sociale : des attentes accrues envers le Canada Inc.



9.
L'union fait la force : des problèmes qui dépassent les capacités individuelles



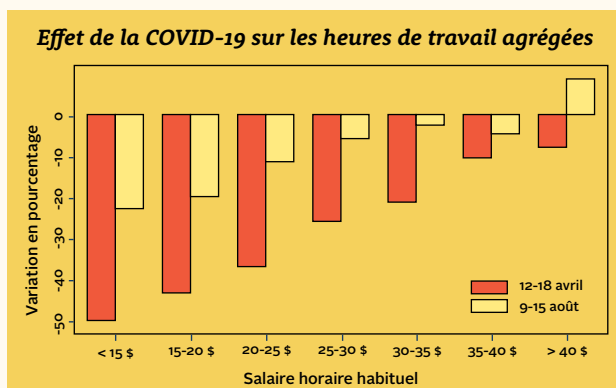
10.
La COVID-19 et les changements climatiques : apprendre de la pandémie



1. Une pandémie aux répercussions variables : des inégalités flagrantes exacerbées par la COVID-19

Les inégalités ont été accentuées par la perte d'emplois due à la pandémie.

La pandémie a eu des effets très inégaux sur les travailleurs canadiens, en fonction de leur revenu, de l'industrie, de l'emploi et des conditions de travail.



*Les heures sont les heures effectivement travaillées dans l'emploi principal. La valeur représente la différence relativement à février 2020, moins l'équivalent.

Source: Statistique Canada, Enquête sur la population active, août : fichier de microdonnées à grande diffusion via Mikal Skuterud*

Selon l'Enquête sur la population active de Statistique Canada, les travailleurs rémunérés à l'heure et qui gagnent moins de 15 \$ l'heure ont perdu plus de la moitié des heures travaillées en avril 2020 comparativement à février 2020. En août, ce recul représentait toujours 25 %⁴. À l'autre extrémité du spectre salarial, les travailleurs qui gagnent plus de 40 \$ l'heure ont perdu moins de 10 % des heures travaillées en avril, une baisse qu'ils avaient entièrement absorbée, voire plus, rendu au mois d'août.

Par conséquent, les travailleurs issus des communautés marginalisées ont dû porter le gros des mises à pied, des réductions d'heures de travail et des cas de maladies, tout en étant souvent considérés comme des travailleurs essentiels. Cette situation a aggravé les injustices raciales, l'inégalité des revenus et l'ensemble des problèmes sociaux qui affectent ces communautés de manière disproportionnée.



Il faut souligner que ces problèmes sont le résultat de décennies d'inégalités croissantes dans la société canadienne. Ainsi, pour prendre l'exemple de Toronto, des données ajustées en fonction de l'inflation démontrent que de 1982 à 2016, le revenu médian des gens représentant le 1 % de personnes aux revenus les plus élevés a augmenté de 99 400 \$, tandis que le revenu de la moitié inférieure de la population sur le plan des revenus a reculé de 6 200 \$⁶. Ces inégalités grandissantes sont étroitement liées à l'origine ethnique. Durant une période similaire, le revenu moyen ajusté en fonction de l'inflation des Canadiens racialisés en dollars de 2015 est resté le même pendant 35 ans, tandis que le revenu des Canadiens blanc s'est accru de 31 %⁷. Dans les principales villes du pays, cette image est encore plus frappante : à Toronto, de 1980 à 2015, le revenu moyen ajusté en fonction de l'inflation des populations racialisées a augmenté d'à peine 1 % et celui des résidents blancs, de 60 %.

Nombreux sont les enjeux sociaux qui ont pris de l'ampleur en raison de la pandémie, à commencer par la faim jusqu'à l'itinérance en passant par la santé mentale et la violence domestique :

- **Insécurité alimentaire:** Au Canada, le taux d'insécurité alimentaire, définie comme étant la situation des ménages avec un accès inadéquat ou précaire à la nourriture, a bondi d'au moins 39 % (14,6 % en mai 2020 contre 10,5 % en 2017-2018). Selon Statistique Canada, il s'agirait d'un chiffre conservateur qui sous-estime considérablement l'augmentation réelle⁸. L'organisme Daily Bread Food Bank a rapporté une augmentation de 200 % du nombre de nouveaux utilisateurs en juin par rapport à février⁹.
- **Chômage:** Le taux de chômage au pays a presque doublé, passant de 5,6 % en février 2020 à 10,2 % en août 2020¹⁰. Chez les jeunes, le taux de chômage a atteint de nouveaux sommets en passant de 10,3 % à près de 30 % avant de redescendre juste au-dessus de 20 %, ce qui représente tout de même le plus haut taux de chômage chez les jeunes observé à ce jour¹¹.
- **Logement:** Jusqu'à 16 % des détenteurs d'hypothèques ont reporté des versements en date de la fin de juillet¹². En mai, un sondage Angus Reid rapportait que 13 % des locataires n'avaient pas payé leur loyer au complet¹³, contre 1 % en temps normal¹⁴.
- **Apprentissage:** Des données préliminaires de la plateforme éducative Zearn indiquent que les résultats d'apprentissage, p. ex. en mathématiques, demeurent inchangés dans les ménages avec les

revenus les plus élevés, mais qu'ils chutent à environ la moitié du niveau habituel dans les ménages aux plus faibles revenus¹⁵.

- **Santé mentale:** Partout au pays, les cas de dépression et d'anxiété ont atteint des niveaux inédits. Le nombre de messages reçus au service de clavardage d'urgence de Jeunesse, J'écoute a triplé au début de la pandémie¹⁶ et s'est stabilisé à ce niveau élevé. La détérioration de la santé mentale est maintes fois plus grande chez les personnes vivant avec un faible revenu et dans une insécurité financière que chez les personnes dans une situation financière stable¹⁷.
- **Changements climatiques:** Juillet 2020 a été le mois le plus chaud jamais enregistré dans de nombreuses grandes villes au Canada¹⁸. Les ménages à faible revenu courent un risque disproportionné à devoir se confiner dans des logements, où, en l'absence de climatiseur, la chaleur peut être accablante et devenir dangereuse¹⁹.
- **Épidémie des opioïdes:** Plusieurs juridictions au pays rapportent une flambée du nombre de décès dus à une surdose d'opioïdes, soit jusqu'à deux fois le niveau normal^{20,21}.
- **Violence domestique:** Les taux de violence domestique ont monté en flèche, et ce, de façon disproportionnée dans les ménages à faible revenu²².
- **Connectivité:** Internet haute vitesse est devenu un incontournable pour accéder aux services essentiels ou pour occuper un emploi. Toutefois, la vitesse d'Internet dans les régions rurales et éloignées est une fraction de ce qu'elle est dans le reste du pays²³. De plus, beaucoup de ménages à faible revenu ne disposent pas d'un accès adéquat, quel que soit leur lieu de résidence.

Edelman Canada a préparé un rapport spécial COVID-19 de son Baromètre de confiance qui révèle une reconnaissance générale, quoique non unanime, des répercussions inégales de la pandémie²⁴. Parmi les Canadiens ayant répondu au sondage, près de deux tiers (64 %) disent avoir l'impression que « ceux qui ont moins d'éducation, d'argent et de ressources subissent injustement la plupart des souffrances causées par la

pandémie ». Six répondants sur dix (60 %) conviennent qu'« une intervention est de mise pour répartir plus équitablement la richesse et la prospérité du pays. »

Toutefois, un grand clivage sépare les Canadiens en ce qui a trait à la réponse à apporter à ces changements provoqués par la pandémie. Selon un sondage réalisé par Ipsos et dont les résultats ont été publiés en juin 2020

« 52 pour cent des répondants estiment que la pandémie représente l'occasion parfaite pour mieux préparer le Canada à l'avenir²⁵. En même temps, 48 pour cent des Canadiens pensent que ce n'est pas le moment pour tout changer », mais plutôt pour se concentrer à “retrouver notre normalité” ».

Hormis la pandémie, il est évident que les Canadiens souhaitent que les entreprises, le secteur caritatif et les gouvernements travaillent ensemble pour régler ces graves problèmes sociaux et qu'ils estiment qu'aucun de ces trois secteurs ne fait un bon travail en ce sens. En effet, moins d'un tiers des Canadiens pensent qu'un de ces secteurs collabore bien avec les autres.

Les entreprises revoient leurs programmes de financement en réaction à ces changements

Plusieurs bailleurs de fonds ont expliqué que les inégalités croissantes les ont amenés à réviser leurs pratiques de financement et influenceront leurs futures stratégies à cet égard.

Un bailleur de fonds a affirmé avoir l'impression d'avoir appris beaucoup sur ces inégalités flagrantes pendant son premier cycle de financement après le début de la pandémie et que ces apprentissages influenceront ses futures activités de financement :

« Nous avons clairement pu observer ce qui s'est passé sur le plan des inégalités en matière de santé parmi

certains groupes de la population. Alors, comment pouvons-nous ajuster notre approche en fonction de ce que nous avons appris pour aider les communautés mal desservies à avoir accès aux soins de santé? Et comment pouvons-nous aider certains groupes démographiques importants à avoir l'impression qu'ils peuvent participer à l'économie comme ils le souhaitent? Donc, les nouveaux arrivants, les personnes noires, autochtones, de couleur, les femmes, les personnes en situation de handicap... [Dans tous ces domaines] nous essayons d'établir des relations d'entraide pour aider à améliorer les perspectives d'emploi ou à surmonter les barrières d'accès à l'emploi ou à l'avancement professionnel. »

Un autre bailleur de fonds a souligné l'importance de réagir aux inégalités grandissantes, malgré les limites dans ce que l'on peut faire :

« Je crois que nous avons le devoir d'aider ceux et celles laissés pour compte et, pour employer un mot fort, oubliés par le système, si je peux dire ainsi. Dans notre cas, nous nous concentrons sur les organismes qui offrent des programmes parascolaires et de l'aide pour les enfants qui éprouvent des difficultés d'apprentissage. »

Principes directeurs pour la promotion de l'égalité et de l'inclusion à l'intention des bailleurs de fonds

Fondations philanthropiques Canada (FPC) a préparé les principes directeurs suivants pour les bailleurs de fonds qui souhaitent promouvoir l'égalité et l'inclusion en réaction aux répercussions inégales de la pandémie et aux décennies d'inégalités grandissantes. Le graphique ci-dessous présente un résumé des recommandations détaillées dans le rapport de FPC. Ces principes ont été élaborés à partir de positions présentées dans une déclaration commune de FPC, Financeurs en environnement au Canada, Fondations communautaires du Canada et Le Cercle sur la Philanthropie et les Peuples Autochtones au Canada. Toutes ces pratiques ne seront pas pertinentes pour tous les bailleurs de fonds et entreprises, mais leurs principes de base méritent une réflexion et une possible intégration à toute stratégie actuelle ou future.



Faire preuve de flexibilité, de pragmatisme et de proactivité dans les activités de financement

Écouter les communautés pour connaître les besoins de financement. Choisir des communautés laissées pour compte.



Collaborer ou contribuer aux fonds d'urgence

Tirer parti de réseaux existants qui travaillent sur des enjeux importants, p. ex. les fondations communautaires, Centraide, les collectifs de bailleurs de fonds, les Premières Nations, la Fondation canadienne des femmes, etc. Soutenir les réseaux d'entraide qui viennent en aide aux communautés locales.



Développer et déployer l'expertise et les fonds pour protéger les capacités et la résilience des organisations de première ligne

Soutenir les organismes dirigés par les Autochtones. Travailler avec les organisations de première ligne à développer leurs capacités à long terme.



Appuyer les activités de plaidoyer

Soutenir les activités de plaidoyer fondées sur des expériences vécues et ancrées dans la collectivité et les groupes sous-représentés. Donner des fonds et une voix aux groupes qui prônent des solutions systémiques aux inégalités.

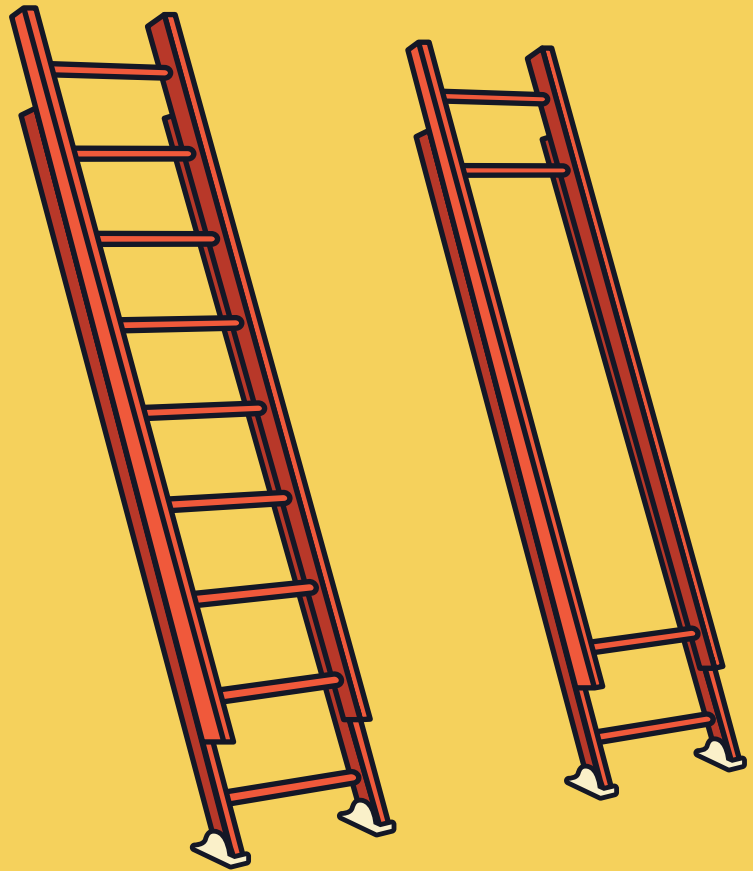


Prendre une approche à long terme et maintenir l'engagement

Mettre à profit ses réseaux pour amplifier l'appui et encourager d'autres parties prenantes à s'engager. Élargir la portée des solutions pour réduire les inégalités. S'engager à long terme dans le travail de réconciliation.

Source: Le guide détaillé de FPC [La COVID-19, les inégalités sociales et l'action des fondations](#) est disponible en ligne.

2. L'heure de la justice raciale : *Le rôle des entreprises dans la promotion de l'équité raciale*



Le racisme systémique et les inégalités sociétales enfin au centre de l'attention.

Au cours des derniers mois, le racisme anti-Noirs, la brutalité policière et le racisme systémique ont été au centre d'une attention soutenue comme jamais dans l'histoire récente après que des manifestants ont déferlé dans les rues partout sur la planète à la suite de divers événements, notamment le meurtre de George Floyd par un policier le 25 mai 2020. Ces manifestations ont mis en lumière de nombreuses problématiques longtemps ignorées auxquelles font face les communautés des personnes autochtones, noires et de couleur (PANDC). Bien que les événements tragiques et les manifestations subséquentes se soient surtout déroulés aux États-Unis, le Canada connaît, lui aussi, son lot de défis importants qui touchent les Canadiens noirs,

d'une ampleur semblable à celle que l'on peut observer aux États-Unis.

*Au cours des six premiers mois de 2020, les entreprises américaines ont promis près de **18 fois** plus de financement pour les questions d'équité raciale que dans toute la décennie précédente²⁶.*

Au Canada, les problèmes qui touchent les communautés noires sont saisissants :

- Plus du quart (28 %) des ménages composés de personnes noires souffrent d'insécurité alimentaire contre un ménage sur dix (10 %)²⁷ chez les personnes blanches.

- Les Noirs représentent 3 % de la population canadienne, mais 9 % des personnes décédées dans les fusillades avec la police depuis le début de 2017²⁸. À Toronto, les données démontrent qu'un résident noir est presque 20 fois plus susceptible de se faire tirer par la police qu'un résident blanc²⁹.
- Un quart (27 %) des enfants noirs âgés de moins de 15 ans vivent dans la pauvreté, soit deux fois plus que chez les autres enfants (14 %)³⁰.
- Le revenu médian d'un homme canadien noir de deuxième génération s'élève à 40 000 \$, soit 22 000 \$ de moins que celui d'autres hommes canadiens de deuxième génération³¹.
- Le taux de chômage chez les Canadiens noirs est presque deux fois plus élevé que chez les Canadiens blancs (16,8 % contre 9,3 % chez les Canadiens qui ne sont pas autochtones ou n'appartiennent pas à une minorité visible, juillet 2020)³².

Ces faits ne sont ni nouveaux ni attribuables par la pandémie; ils sont connus depuis des années. Or, pour la première fois, les bailleurs de fonds du milieu des affaires commencent à réagir véritablement à ces inégalités.



Augmentation inédite des engagements financiers pour les organismes PANDC.

Dans les six premiers mois de 2020, les entreprises américaines ont promis près de 18 fois plus de financement pour les questions d'équité raciale que dans toute la décennie précédente³³. Des données compilées

par Benevity, une plateforme en ligne pour la gestion des dons et du bénévolat des employés ainsi que des dons d'entreprises, démontrent qu'en juin dernier, les contributions dans le domaine de la justice et de l'équité raciale ont été multipliées par 15, se traduisant par une augmentation totale de 71 %³⁴ des dons faits sur la plateforme, toutes causes confondues.

Aucune donnée comparable n'existe pour le Canada, mais on peut raisonnablement penser que les fonds octroyés aux organismes et aux causes PANDC ont également connu une augmentation considérable.

Ces changements ont provoqué de nouvelles réflexions chez beaucoup des bailleurs de fonds que nous avons interviewés.

L'attention nouvellement dirigée vers les questions d'équité raciale s'est déjà traduite par des changements substantiels en ce qui a trait aux données compilées par le gouvernement. À la demande collective de nombreuses communautés, certaines juridictions ont commencé à collecter et à publier des données en fonction de l'origine ethnique en lien avec la COVID-19. Selon les données assemblées par les autorités de santé publique de Toronto, en date de septembre, les résidents noirs présentent des taux d'infection près de sept fois supérieurs à ceux des résidents blancs, et ce risque est encore plus élevé chez certains autres groupes racialisés³⁵. Statistique Canada a commencé à collecter des données sur l'origine ethnique lui permettant de mettre en lumière les conséquences beaucoup plus grandes de la pandémie sur les Canadiens racialisés³⁶. Nous nous attendons à ce que dorénavant, l'origine ethnique deviendra une variable de plus en plus importante à évaluer.

Selon un bailleur de fonds, les attentes des parties prenantes ont changé en ce sens, ce qui amènera son organisation à établir de nouvelles exigences en matière d'évaluation et de rapport :

« Lorsque toute cette violence raciale a culminé aux



États-Unis, nos parties prenantes avaient ce profond besoin de comprendre ce que nous faisons à ce sujet. Donc, à l'avenir, nous mettrons plus d'accent sur des questions comme "quels groupes démographiques servez-vous?" En fait, il s'agira d'éclaircir cette question sur le plan de l'évaluation. Les données, nous les avons toujours eues, mais nous ne les utilisons pas vraiment. Alors, les indicateurs diront quelque chose comme "57 % des personnes servies par cet organisme appartiennent à la communauté noire" parce que c'est ce que les parties prenantes veulent savoir. Ils veulent savoir ce que nous faisons pour contribuer à la solution, puisque l'injustice raciale est un élément clé de notre travail. »

Un professionnel expérimenté de l'investissement communautaire dans une grande banque canadienne l'a exprimé ainsi :

« La banque a été amenée à se demander ce que, globalement, nous faisons pour la population PANDC. Alors, l'investissement communautaire n'est qu'un élément là-dedans, il y a aussi le rôle de la banque comme employeur, comme entreprise et comme fournisseur de services financiers. »

En cette période de réflexion, il faut également souligner que le Canada compte plusieurs problèmes non résolus relativement aux communautés autochtones et à

d'autres groupes racialisés. La liste suivante ne comprend que quelques-uns des défis vécus par les communautés autochtones au Canada, mais elle illustre le haut degré d'inégalités subies par les Autochtones à Toronto :

- Près de la moitié des enfants des premières nations³⁷ qui ont le statut autochtone vivent dans la pauvreté.
- Les Autochtones représentent 5 % de la population canadienne, mais 38 % des décès par balle impliquant la police au Canada depuis 2017³⁸.
- Les Autochtones comptent pour 25 % des victimes d'homicide, soit presque sept fois plus que les personnes non autochtones³⁹.
- Près de la moitié (48 %) des ménages dans les communautés autochtones souffrent d'insécurité alimentaire⁴⁰.
- Chez les Premières nations, seulement quatre jeunes adultes sur dix vivant dans une réserve obtiennent un diplôme d'études secondaires, contre sept personnes sur dix chez les jeunes adultes vivant hors réserve, et neuf sur dix chez les personnes non autochtones⁴¹.

Malgré notre réflexion collective sur une allocation de fonds plus efficace, nous ne devons pas oublier que ces communautés vivaient de grandes difficultés avant la pandémie, des difficultés aujourd'hui exacerbées. Les entreprises doivent évaluer les effets de leurs pratiques sur ces communautés dans le cadre d'un

examen systémique pour une meilleure allocation des ressources.

Des études démontrent que les organismes dirigés par des Noirs ont été financés de manière inadéquate dans le passé.

Les entreprises qui se sont penchées sur l'élaboration de stratégies en appui à l'équité raciale ont constaté plusieurs facteurs aggravants^{42,43} :

- Les dirigeants du secteur caritatif ne sont pas représentatifs de la population desservie et ont tendance à être plus âgés, plus blancs et plus souvent Canadiens de naissance que la population dans son ensemble.
- Ce sont surtout les grands organismes nationaux qui ont bénéficié des fonds accordés par les entreprises, tandis que les organismes axés sur l'équité raciale sont plutôt petits, locaux et ancrés dans la communauté.

Ces constats ont été mis en lumière par de récentes études réalisées aux États-Unis, dont les résultats démontrent :

- que les organismes axés sur l'amélioration de la qualité de vie des hommes noirs enregistrent 45 % moins de revenus s'ils sont dirigés par des Noirs comparativement aux organismes dirigés par des Blancs⁴⁴;
- que les organismes dirigés par des personnes noires comptent sur 76 % moins d'actifs non soumis à des restrictions comparativement aux organismes dirigés par des Blancs⁴⁵;
- que selon un sondage auprès d'organismes dirigés par des Noirs, seulement 23 % ont des réserves financières de trois mois ou plus⁴⁶.

Conseils des dirigeants PANDC pour les bailleurs de fonds du milieu des affaires.

Bien que peu de preuves quantitatives

semblables sur la situation des organismes PANDC au Canada existent, les conclusions trouvent écho chez les dirigeants PANDC des organismes de bienfaisance et OBNL canadiens à qui nous avons parlé. Dans le contexte de la récente hausse des ressources investies pour financer les communautés PANDC, ces derniers ont des conseils concrets à offrir aux bailleurs de fonds pour s'assurer que les organismes dirigés par des PANDC, au service de ces personnes ou axés sur les questions touchant les PANDC reçoivent ce dont ils ont besoin pour travailler dans leurs communautés.

Financer les organismes dirigés par des PANDC et au service des PANDC

« Comme il y a tellement peu de dirigeants représentatifs des communautés que nous servons, on peut se sentir très seul. J'assiste à des tables rondes au sujet des communautés à faible revenu, et je ne vois personne qui a ne serait-ce qu'un minimum d'expérience réelle de ce que cela veut dire. ... s'il n'y a personne au sein de votre équipe de direction qui peut se mettre un tant soit peu à la place des communautés que vous aidez à servir, quel message cet engagement envoie-t-il...? Je crois que le rôle des bailleurs de fonds n'est pas nécessairement de mandater, mais d'appuyer les organismes qui sont à l'image des communautés et qui cherchent à bâtir un leadership au sein même de ces communautés. »

- Eugenia Addy, CEO, Visions of Science

Financer le renforcement des capacités des organismes communautaires

« Souvent, dans le cas de la communauté noire... nous sommes comme le deuxième de trois enfants. Il y a très peu de grands frères ou sœurs, c'est-à-dire

des organismes dirigés par des Noirs et bien établis, mais des centaines d'organismes locaux actifs sur le terrain. Nous travaillons avec environ 150 organismes dirigés par des Noirs pour les aider à renforcer leurs capacités... pour que, lorsqu'une situation comme celle-ci survient, [ces organismes] soient en mesure de tirer profit des fonds disponibles. »

- Directeur général d'une association de professionnels noirs

Faciliter l'accès au financement en tenant compte des limites de plusieurs organismes dirigés par les PANDC

« ... j'ai fait le tour et j'ai demandé aux gens dans notre communauté [autochtone] pourquoi ils n'avaient pas demandé ce financement [fonds d'urgence fédéral]. Et la réponse, c'est parce que le processus de demande n'était pas clair et lourd... Beaucoup de ces équipes ne sont pas grandes. Elles ne comptent pas de rédacteur ou de responsable de la préparation des demandes de subventions. Elles n'ont pas la capacité de passer des heures sur un lourd processus pour présenter une demande. C'est pourquoi je pense qu'un modèle flexible dès le départ encouragerait définitivement les gens à soumettre une demande. »

- Directeur général d'une association d'organismes autochtones

Préparer une stratégie à long terme pour continuer à investir dans les domaines les plus importants

« Après l'été des fusillades au début des années 2000 [faisant référence à l'été 2005 lorsque le nombre de décès par balle à Toronto avait doublé comparativement aux années précédentes], le fonds Youth Challenge a permis d'investir massivement dans la communauté, surtout pour les jeunes Noirs. Plus de 150 organismes et groupes ont reçu du financement à la hauteur d'environ 40 millions de dollars au total, d'accord? De ces quelque 150 organismes et groupes, il en reste aujourd'hui trois, peut-être. Tous les autres se sont dissouts une fois les fonds épuisés. Il n'y avait

aucun plan à long terme, aucune structure n'a été créée... Donc, de mon point de vue, des relations philanthropiques à long terme seraient très, très importantes pour notre secteur. »

- Directeur général d'un centre de santé communautaire pour les populations noires

Réforme réelle ou statu quo : les entreprises ne s'entendent pas sur les effets de l'attention accrue dirigée vers les organismes PANDC

Les professionnels de l'investissement communautaire que nous avons interviewés ne s'entendent pas sur l'issue de l'attention dirigée actuellement sur la communauté PANDC. Pour certains, il s'agit d'un phénomène passager tandis que d'autres y voient un changement qui perdurera.

Le représentant d'une entreprise explique que seulement quelques semaines plus tôt, son employeur avait embauché un nouveau vice-président responsable de la diversité et de l'inclusion qui devait s'occuper des questions de diversité et d'inclusion à la fois à l'interne et en ce qui a trait aux activités philanthropiques de l'entreprise.



Le représentant d'une autre entreprise reconnaît qu'ils n'avaient pas encore fait le nécessaire dans ce domaine,

mais qu'ils avaient la ferme intention de travailler pour faire de réels changements :

« Ce n'est pas correct [en référence au manque de prise de conscience quant aux préjudices raciaux qui sous-tendent leurs activités de financement]. Nous ne savons pas encore comment intégrer cet aspect à nos activités d'investissement communautaire, mais nous savons que nous ne les balayerons plus sous le tapis... Nous devons tous y travailler ensemble et prendre davantage conscience de nos préjudices. »

L'une des personnes interviewées s'est montrée plus sceptique quant à l'effet à long terme de l'attention actuelle, en faisant référence à la direction d'une organisation avec laquelle elle travaille :

« [La direction de l'entreprise] a fait une très grande contribution publique à un [fonds pour l'équité raciale], mais je ne pense pas que cela changera l'approche générale pour sa stratégie d'investissement communautaire. D'après moi, c'est plus comme "voilà, il y a un problème" et "nous allons faire notre part, nous allons faire un don". Puis, nous allons retourner à la vieille façon de faire, qu'elle tienne compte de la justice sociale et raciale ou non. Mais si on me demande si la situation actuelle changera les pratiques d'investissement communautaire au Canada, ma réponse est non, je ne pense pas. »

Même ceux qui n'ont pas offert de réponse philanthropique (ou autre) immédiate pensent que l'équité raciale demeurera un élément important.

Selon un bailleur de fonds,

« il n'y a pas grand-chose qui a changé immédiatement ou en réponse à la COVID et à certaines des manifestations contre le racisme. Mais nous essayerons définitivement d'agir avec plus de sensibilité et de mettre de l'avant des domaines auxquels nous n'avons pas accordé assez d'attention comme entreprise. »

Ressources supplémentaires pour les entreprises qui souhaitent investir dans les communautés PANDC et marginalisées

Les dirigeants PANDC dans les organismes caritatifs soulignent que leurs communautés rencontrent beaucoup d'obstacles lorsqu'elles tentent d'accéder à du financement. Un accès équitable requiert une stratégie délibérée, la consultation de la communauté et des organismes auprès desquels vous souhaitez agir et une révision étape par étape du processus de financement.



Dans un appel à l'action commune, Imagine Canada et d'autres organismes caritatifs ont pris l'engagement de contribuer à amorcer une réflexion sur ces questions :

- [Déclaration commune de solidarité](#)

Réduire les préjudices dans l'octroi de subventions.

Les ressources ci-dessous s'adressent aux organismes qui souhaitent réduire leurs préjudices dans l'octroi de subventions (en anglais):

- [Driving Equity at Every Step of the Grantmaking Process](#)
- [The Tactical Guide to Reducing Bias in Your Grant Application Review Process](#)
- [How to Avoid Excuses That Prevent Grantmakers from Aiding Black-led Organizations](#)
- [Overcoming the Racial Bias in Philanthropic Funding](#)

Rechercher des organismes dirigés par des PANDC.

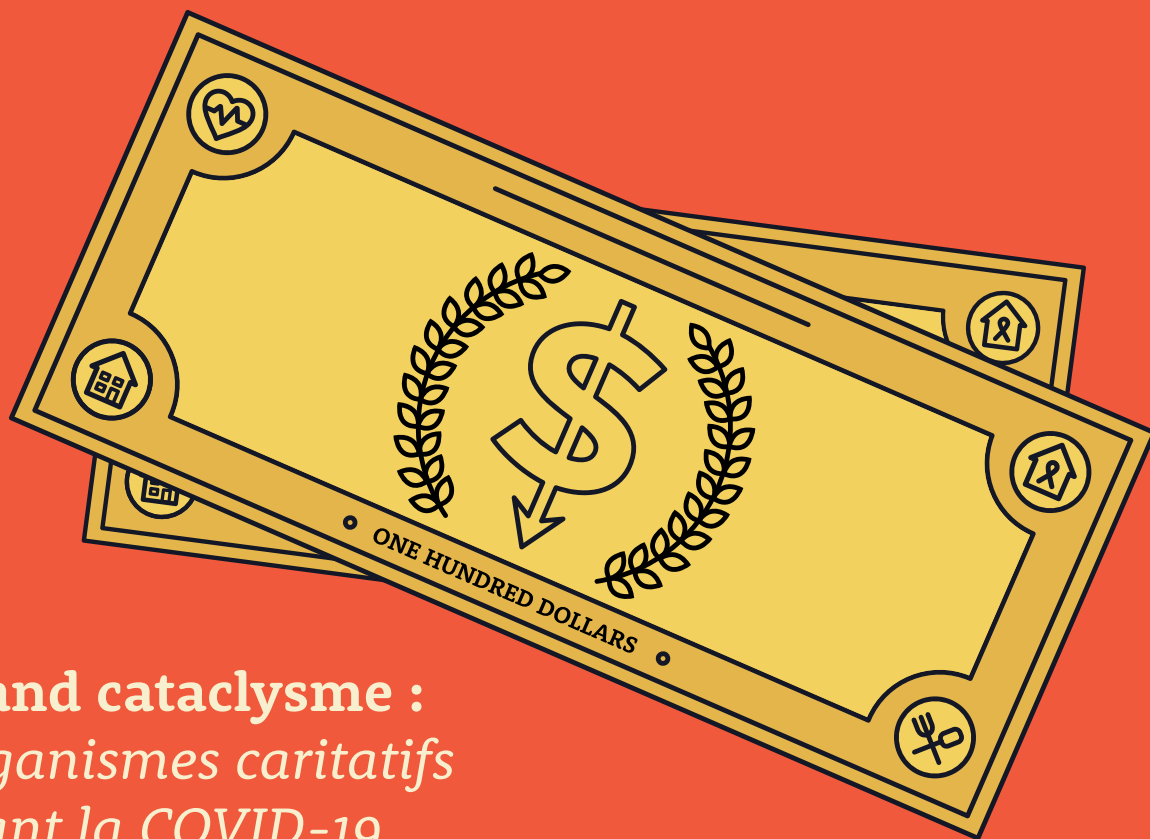
FD de nombreuses communautés ont dressé des listes d'organismes PANDC pour qui souhaite les financer :

- [Fonds de solidarité pour la communauté noire de CanaDon](#)

- [Black Organizations And Anti-Racist Groups Canadians Can Support Now](#) (en anglais)
- [Using Your Philanthropy to Fight Racial Injustice - Toronto Foundation](#) (en anglais)

Étudier le rôle de la philanthropie dans le cadre d'une plus grande réflexion sur l'équité raciale au sein des entreprises.

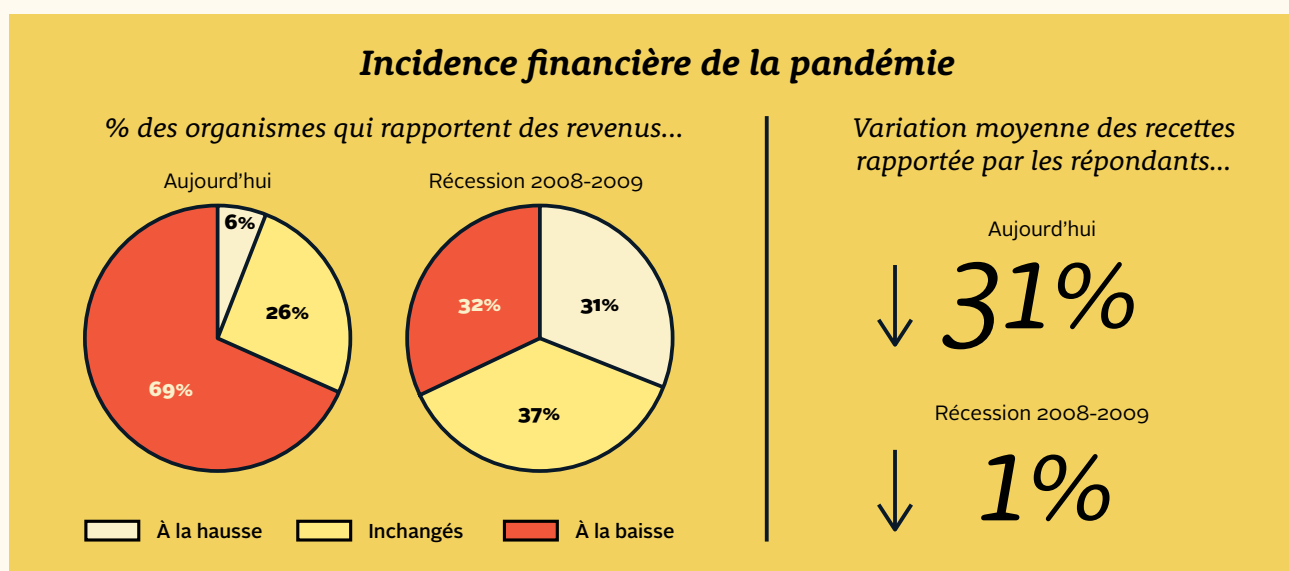
La philanthropie dirigée vers les communautés PANDC n'est qu'une partie d'un ensemble de gestes dont les entreprises devront tenir compte si elles souhaitent intégrer les questions d'équité raciale à leur stratégie. L'article [Blueprint for Racial Equity](#) de FSG explique comment les entreprises peuvent intégrer leurs activités philanthropiques, leurs pratiques sur les lieux de travail, leur conception de produits, leurs activités de lobbying, leurs investissements et leurs communications dans une stratégie qui leur permettra de mieux faire.



3. Le grand cataclysme : les organismes caritatifs pendant la COVID-19

Les répercussions financières
de la pandémie sont sans
commune mesure.

Beaucoup d'organismes caritatifs vivent le plus grand dilemme de leur histoire : une baisse inédite de leurs revenus au moment où la demande pour leurs services explose.



Source: Imagine Canada, Enquête sectorielle, données d'avril 2020⁴⁷

Note : Ces données excluent les collèges, universités et hôpitaux.

Dans son édition consacrée à la COVID19, l'Enquête sectorielle d'Imagine Canada, un sondage national des organismes caritatifs, présente une analyse des données d'avril 2020 et l'ampleur saisissante de la baisse des revenus. En moyenne, les organismes déclarent un recul de leurs revenus de plus de 30 %. À titre de comparaison, pendant la « grande récession » de 2008-2009, les organismes caritatifs avaient rapporté une baisse de 1 %.

Les raisons de ce recul sont multiples et comprennent une baisse massive des recettes provenant des activités à revenu gagné et des collectes de fonds en personne, l'annulation des événements et programmes en personne, ainsi qu'une certaine baisse du financement gouvernemental. Qui plus est, comme les fondations et bailleurs de fonds du secteur privé devaient d'abord déterminer leur propre réponse à la pandémie, beaucoup de processus d'octroi de subventions réguliers ont été suspendus, ce qui s'est traduit par une diminution du soutien accordé par ces organisations.

Bien qu'aucune étude nationale comparable des organismes caritatifs n'ait été réalisée depuis pour offrir une mise à jour de ces chiffres, d'autres enquêtes subséquentes réalisées par ONN, le Community Sector Council of Newfoundland and Labrador (CSCNL)⁴⁸ et le Calgary Chamber of Voluntary Organizations (CCVO)⁴⁹ n'ont fourni aucune indication d'une amélioration substantielle de la situation financière globale au pays au cours des derniers mois.

Demande grandissante pour les services, notamment les services sociaux et de santé.

Une part considérable des organismes caritatifs déclarent une augmentation de la demande pour leurs services, soit plus d'un organisme sur trois (37 %) selon l'enquête d'Imagine Canada⁵⁰, 40 % des organismes sans but lucratif dans l'enquête de ONN⁵¹ et 73 % des organismes sans but lucratif dans l'enquête de CCVO⁵² (à Calgary, où les répercussions financières de la pandémie ont été exacerbées par le faible prix du pétrole). Moins d'un organisme sur quatre rapporte une augmentation

dans l'étude du CSCNL.



Parmi les organismes qui enregistrent la plus forte augmentation de la demande pour leurs services, beaucoup sont actifs en première ligne pour aider les gens affectés par la pandémie. En effet, 58 % de ces organismes fournissent des services sociaux, 54 % des services de santé et 43 % des services en matière de logement (selon les données d'ONN)⁵³.

Les conséquences de la pandémie pour les organismes caritatifs se feront sentir longtemps.

Pire encore, la situation sur le plan des revenus pourrait s'aggraver davantage. Selon ONN, un organisme sur cinq pourrait être sur le point de fermer ses portes⁵⁴. Dans son étude, l'organisme révèle que pendant le mois de mai 2020, les organismes ont rapporté une baisse de revenus de 25 % en moyenne, et leur perspective n'est pas optimiste. En fait, seulement 20 % des organismes sans but lucratif en Ontario estiment que leur situation économique s'améliorera dans un avenir proche.

Tous ces indices pointent vers un avenir incertain pour le secteur sans but lucratif. Depuis plusieurs années déjà, bien avant la pandémie, Imagine Canada a mis en garde contre un « déficit social » grandissant, c'est-à-dire une situation où la demande pour les services fournis par les organismes caritatifs dépasserait la croissance du produit

intérieur brut (PIB)⁵⁵. Cette situation se traduirait par de plus longues listes d'attente, de moins bons résultats de traitement et moins de gens qui recevront des services. La situation actuelle, marquée par une baisse prononcée des revenus et une forte augmentation de la demande pour les services, a creusé le déficit social plus que nous n'aurions pu l'imaginer.

Le programme de subvention salariale à court terme du gouvernement fédéral a sauvé beaucoup d'organismes d'un sort encore plus dévastateur. À la fin, ce programme aura probablement permis d'injecter des milliards de dollars dans les organismes caritatifs, et on estime qu'entre 35 % et 50 % d'entre eux y étaient admissibles et y ont eu recours^{56,57}. Le gouvernement a annoncé récemment que la subvention salariale sera maintenue jusqu'à l'été 2021⁵⁸. À ce moment, si les revenus ne sont pas rétablis, beaucoup d'organismes se retrouveront à un moment charnière en ce qui concerne leur avenir.

Déjà, les organismes caritatifs ont été contraints de réduire significativement leurs effectifs. Les petits organismes sont particulièrement vulnérables puisqu'ils ne disposent généralement pas d'actifs ou de réserves financières pour tenir le coup. La situation des organismes communautaires est encore plus difficile, puisqu'ils dépendent souvent de la générosité des personnes les plus touchées par la pandémie. Bien que de nombreux organismes espèrent réembaucher quelques-uns des employés qu'ils ont dû licencier, plus la situation perdure, moins cet espoir aura lieu d'être et plus les risques de dommages financiers à long terme deviendront réalité.

Dans le cas des organismes avec des revenus gagnés, ces derniers ont également diminué dans une proportion jamais vue auparavant et risquent de se stabiliser à ces faibles niveaux, au moins à moyen terme⁵⁹. Les activités commerciales des organismes puisent généralement dans le pouvoir de rassemblement et la force de la communauté, une force profondément mise à mal par la crise sanitaire et le futur incertain des activités en personne (que ce soit dans les cafés et restaurants, dans le contexte des sports amateurs ou d'activités éducatives en groupes). Au-delà des bienfaits que ces activités

apportent directement à la communauté à qui elles s'adressent, elles permettent également à beaucoup d'organismes de financer d'autres programmes caritatifs.

En plus de mettre à pied leurs employés et de réduire leurs heures de service, de nombreux organismes ont dû suspendre certains programmes ou fermer des lieux de service dont la réouverture n'est pas prévue pour bientôt ou pourrait carrément être écartée. D'autres organismes ont épuisé l'ensemble de leurs réserves financières, les exposant davantage à de futures difficultés. Face à la montée des cas d'infection prévue pour l'automne, peu d'organismes sont en bonne position pour composer avec une nouvelle augmentation de la demande pour leurs services en raison de mesures de confinement qui pourraient s'avérer nécessaires.

Certains organismes devront plier bagage et d'autres chercheront à fusionner ou à créer des partenariats pour éviter que leurs bénéficiaires se retrouvent sans soutien. Parmi les organismes qui risquent de fermer, beaucoup discutent de fusions, de collaborations et d'autres changements à apporter à leur structure pour maintenir leurs opérations. Jusqu'à maintenant, peu d'entre eux ont opté pour la fusion et peu d'organismes ont mis les clés sous la porte, mais le spectre des prochains mois suscite beaucoup de conversations, d'autant plus que les organismes seront de plus en plus nombreux à vider leurs fonds de réserve.

Quels que soient les effets de cette pandémie sur le secteur caritatif — fermetures, fusions, mises à pied nombreuses et annulation de programmes —, ils mèneront fort probablement à un repositionnement du secteur.



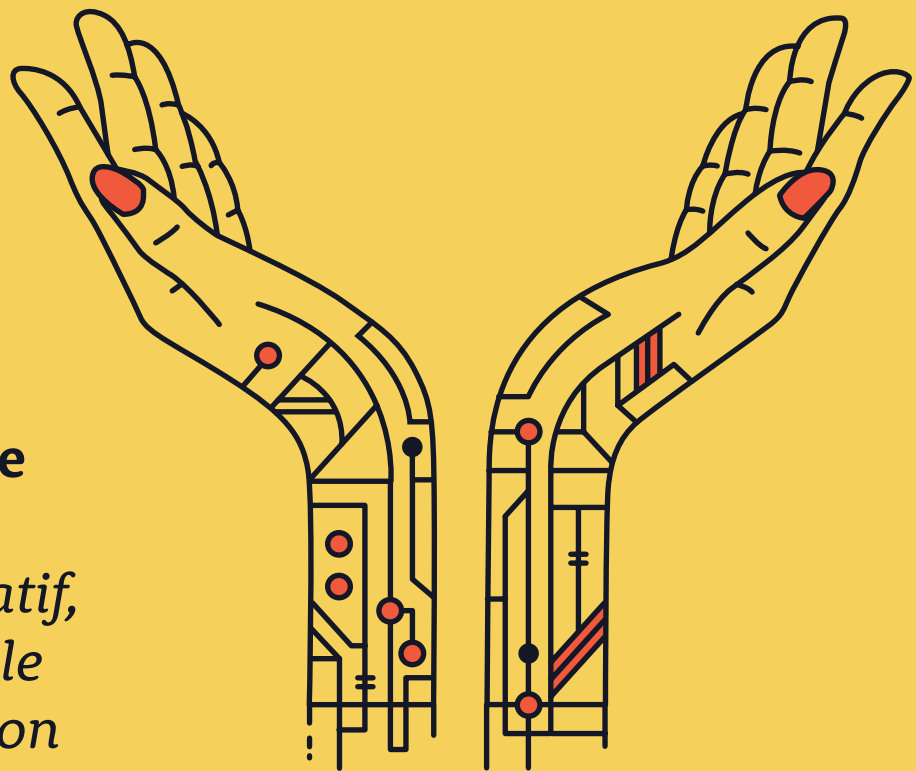
La certification Entreprise généreuse

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 certification Entreprise généreuse accordée par Imagine Canada encourage les entreprises à jouer le rôle de chef de file en investissant au moins 1 % de leur bénéfice avant impôt pour la santé des communautés. Le pourcentage du bénéfice avant impôt investi est une mesure couramment utilisée par les entreprises pour établir leurs budgets annuels.

Les entreprises certifiées Entreprise généreuse par Imagine Canada contribuent au moins 1 % de leur bénéfice avant impôt aux collectivités où leurs employés vivent et travaillent, dans de nombreux cas depuis la création du programme de certification en 1988.

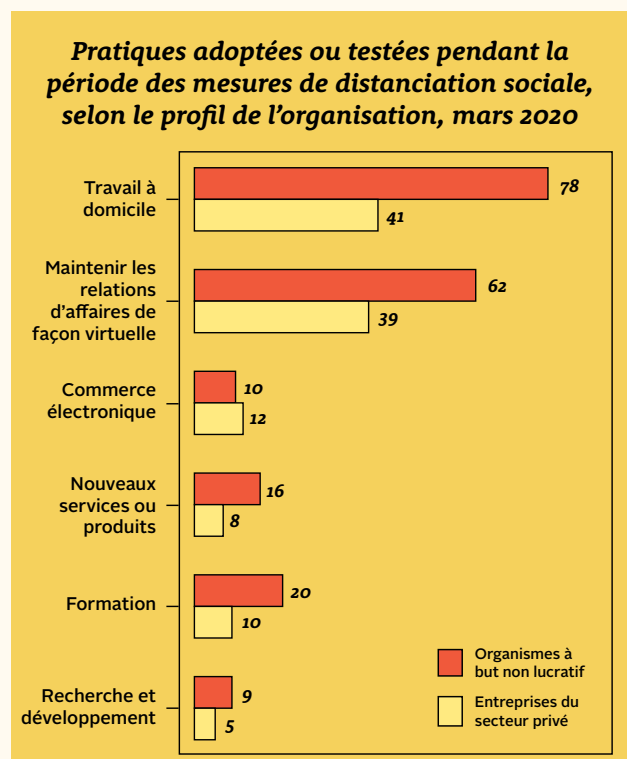
Beaucoup d'entreprises ont été durement touchées par la pandémie, toutefois, elles maintiennent leur engagement à donner. D'autres s'en tirent plutôt bien grâce à l'augmentation des ventes en ligne. La certification Entreprise généreuse représente un engagement soutenu envers les collectivités dans toutes circonstances économiques.

4. Pivoter comme mode de vie : *le secteur caritatif, un terreau fertile pour l'innovation*



Les OBNL s'ajustent et adaptent davantage leurs pratiques que le secteur privé.

Il faut souligner l'ampleur des ajustements et des changements mis en place par les OBNL pendant la pandémie, dont beaucoup de mesures adoptées en réponse aux défis posés par la pandémie ont dépassé celles adoptées par le milieu des affaires. Les organismes ont adopté de nouvelles technologies, déployé de nouvelles méthodes pour fournir leurs services et ont réformé des processus afin de maintenir leurs opérations et faire en sorte que leurs clients continuent d'avoir accès aux services dont ils dépendent.



Source: Enquête canadienne sur la situation des entreprises : les répercussions de la COVID-19 sur les entreprises au Canada⁴⁰



Une enquête menée récemment par Statistique Canada auprès des entreprises et organismes sans but lucratif a mis en lumière à quel point les OBNL ont été plus proactifs à changer leurs politiques en milieu de travail, leurs modèles de prestation de services et leurs programmes dans le but d'accommoder les besoins de leurs communautés respectives.

Ainsi, les OBNL ont été près de deux fois plus susceptibles que les entreprises du secteur privé d'autoriser le travail à domicile, plus de 50 % plus susceptible de maintenir leurs relations d'affaires de façon virtuelle, deux fois plus susceptible d'offrir de nouveaux services ou produits, deux fois plus susceptible d'offrir de la formation à leurs employés et deux fois plus susceptible de faire de la recherche et du développement⁶¹.

Les entreprises revoient leur part dans le financement de l'innovation et des infrastructures numériques

Témoignage d'une entreprise à propos de ses partenaires :

« C'est le côté innovateur. Le secteur n'a pas dit "ce n'est pas mon travail", mais il a dit "ce sont nos clients, comment allons-nous nous en occuper?" Et ils ont fait ces changements dans leurs organisations. Comme bailleurs de fonds, c'est ce que nous cherchons. Et

nous nous devons de les appuyer, c'est eux qui ont trouvé des solutions. »

D'autres bailleurs de fonds ont commencé à reconsidérer leur rôle dans le financement à long terme des infrastructures numériques. L'un d'entre eux a dit ceci :

« J'ai entendu de la part de nombreux organismes... à quel point ils doivent s'adapter pour offrir leurs services à leurs clients, parce qu'ils ne peuvent plus communiquer avec eux en personne en raison de la pandémie... Ils n'ont pas les fonds à investir dans une plateforme numérique... Ce que j'entends, ce sont des organismes qui font leur planification à long terme et qui réfléchissent à la manière dont ils doivent s'adapter et investir dans la numérisation de leurs services, mais ils ont besoin de l'argent pour le faire. »

Un professionnel de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) a tout de même remarqué que le secteur sans but lucratif aurait pu innover davantage avant la situation actuelle arrive :

« Je dirais que tout ce qui se passe maintenant en ligne aurait dû s'y passer bien avant. »

Dans un webinaire organisé pour la Toronto Foundation en mai 2020, Kwame McKenzie, directeur de l'équité au CAMH et PDG du Wellesley Institute a fait allusion à cet

argument :

« Nous avons réussi à faire en six semaines ce que nous avons essayé de faire pendant douze ans en matière de services de santé. »

Dans de nombreux cas, les dirigeants ont tenté de faire avancer l'innovation et les changements dans le secteur depuis des années. Peut-être l'environnement et les méthodes changeants permettront-ils aux OBNL d'innover plus que jamais. L'urgence de l'innovation est peut-être due au retard accumulé par les OBNL ou à l'environnement qui ne lui était pas favorable. Quoi qu'il en soit, il n'y a aucun doute que les organismes s'adaptent rapidement et dans des proportions sans précédent. S'agit-il d'une réaction à court terme ou du début d'une nouvelle culture de l'innovation? L'avenir nous le dira.

Les OBNL et l'innovation en action

Un organisme caritatif a enregistré une hausse jamais vue de son travail en raison de la pandémie, et sa réponse a été à la hauteur. Second Harvest, un organisme qui aide à rediriger de la nourriture en surplus à des organismes et à créer des ponts entre les gens et des aliments, est passé d'un organisme avec un mandat tout d'abord local concentré à Toronto à un programme d'envergure nationale en l'espace de quelques semaines. Son PDG Lori Nikkel a dit ceci dans une entrevue avec Microsoft News :

« La COVID-19 nous a forcés à faire en trois semaines ce que nous avions prévu faire en trois ans. »⁶²

L'organisme a substantiellement élargi sa plateforme [Foodrescue.ca](https://www.foodrescue.ca) et y a ajouté une application mobile, ce qui lui a permis de doubler la quantité de nourriture récupérée et de devenir un organisme à envergure nationale avec des activités dans de nombreuses collectivités. Les partenariats avec des entreprises pour fournir des aliments, ainsi que le soutien du gouvernement et du secteur privé, ont été cruciaux pour permettre à cette initiative de prendre de l'expansion aussi rapidement en pleine pandémie.

Malgré l'adoption de plus en plus répandue de pratiques

innovatrices, il faut rappeler que les organismes caritatifs composent avec d'importantes restrictions qui limitent leur capacité à optimiser les avantages découlant de ces innovations. Pourtant, ces activités sont indispensables pour s'assurer que les pratiques innovatrices sont efficaces, se rendent aux personnes à qui elles sont destinées et s'adaptent aux besoins des utilisateurs. Tandis que ces questions donnent du fil à retordre aux organismes, beaucoup d'entreprises excellent dans ces domaines et pourraient fournir à la fois un soutien axé sur les compétences (voir le chapitre 8 pour une discussion plus approfondie) et financier pour renforcer les capacités des organismes sur ce plan.

Les organismes caritatifs ont réussi à ajuster leurs pratiques dans une période de grande incertitude. Quelles leçons ces organismes, et leurs bailleurs de fonds, peuvent-ils en tirer pour promouvoir et adopter l'innovation comme mode de travail, plutôt que d'y voir seulement une réponse en situation de crise? Dans la prochaine section, il sera question des défis et possibilités inhérents à l'actuel modèle de financement canadien.

Réflexion sur un meilleur financement de l'innovation

Les auteurs de l'article « [The Re-Emerging Art of Funding Innovation](#) » (en anglais) publié dans le Stanford Social Innovation Review avancent que « le financement de l'innovation n'est pas une alternative à la philanthropie stratégique, mais bien au contraire, en est une partie essentielle. »

Ils expliquent : « Le concept de risque a largement perdu ses attraits pour devenir un élément à éviter, à diminuer et à gérer à tout prix. Si les bailleurs de fonds veulent provoquer le changement social, ils devront se rappeler de voir au-delà des dommages éventuels à leur image et d'occasions manquées pour redécouvrir les avantages du risque en reconnaissant que l'innovation, c'est aussi la possibilité de récompenses et d'occasions extraordinaires. »

Les auteurs invitent les bailleurs de fonds à considérer l'ensemble de leurs dons comme un portefeuille et proposent l'idée d'assigner les fonds selon différentes priorités : « 70 pour cent alloués au cœur des activités, 20 pour cent aux activités connexes et 10 pour cent à l'innovation profonde, cette formule peut ou peut ne pas fonctionner pour les portefeuilles philanthropiques. Mais elle représente un point de départ pour les bailleurs de fonds qui pourront ensuite essayer de trouver l'équilibre entre le financement des programmes principaux et des programmes novateurs. À tout le moins, ce ratio illustre tout l'inconvénient de concentrer 100 pour cent des ressources aux activités principales⁶³. »

L'une des personnes interviewées s'est également exprimée en ce sens : « Mettez-vous dans la peau d'un gestionnaire d'actifs ou de portefeuille et demandez-vous “quel est mon style d'investissement?” Quels résultats votre organisation cherche-t-elle à réaliser, et sur quelle période? Puis, dans quel panier d'organismes devriez-vous investir? »

Dans un autre article sur le [renforcement transformationnel des capacités](#) (en anglais), les auteurs affirment que la volonté des bailleurs de fonds d'agir de façon stratégique a nui à l'innovation, notamment dans les communautés des personnes de couleur :

« Les pratiques conventionnelles de renforcement des capacités supposent implicitement que les organismes de la communauté noire se conforment aux normes de succès ancrées dans l'univers professionnel des Blancs, ce qui oblige ces organismes à adopter des pratiques injustifiées qui, ultimement, peuvent contrecarrer, plutôt que stimuler, leur potentiel novateur⁶⁴. »

Pour les OBNL, l'innovation à grande échelle peut comporter des risques, et les bailleurs de fonds doivent réfléchir à la manière d'encourager l'innovation. Durant les entrevues, l'un d'entre eux s'est demandé,

« qu'est-ce que l'échec [dans le contexte d'une initiative novatrice]? Qu'est-ce que la conséquence pour vos activités principales si vous échouez [un nouveau projet d'innovation] et perdez un bailleur de fonds important qui vous aidait également à couvrir les coûts de vos activités quotidiennes? Si les organismes peinent déjà à trouver les fonds pour leurs activités principales, leurs principaux programmes quotidiens, ils n'auront tout simplement pas la capacité d'innover ou d'être vraiment créatifs. »

Les entreprises subventionnaires s'ajustent et innovent en temps de pandémie

Tout comme les OBNL, les entreprises subventionnaires pivotent et s'ajustent. Voici quelques exemples dont elles nous ont fait part :

- **Exploiter différemment les chaînes d'approvisionnement**

« Si vous nous aviez dit en février “vous allez livrer de l'équipement de protection individuelle aux organismes communautaires partout au pays”, nous aurions répondu “vous êtes malade...” Nous n'en vendons même pas, alors, comment pouvons-nous en donner? [Avec nos partenaires communautaires], nous nous entraïdons, pas seulement financièrement, mais nous partageons des ressources et nos chaînes d'approvisionnement. »

- **Développer de nouveaux produits en réaction à la pandémie**

« La réponse de Van City, c'est du jamais vu, tant pour le soutien offert à ses membres et à leurs clients que pour le développement de produits financiers qui génèrent des revenus pour les collectivités. »

- **Mettre à profit l'enthousiasme des employés pour une participation record aux activités d'investissement communautaire.**

« Parce que les employés étaient en mesure de publier leurs initiatives et pouvaient soutenir la collectivité de façon virtuelle et en ligne pendant la pandémie, et parce que nous étions en mesure de présenter des campagnes de dons de certains organismes clés à l'échelle nationale, provinciale et locale, nous avons enregistré une participation record à nos programmes. »

- **Multiplier les collaborations avec plusieurs partenaires**

« Le même sentiment a été exprimé par d'autres [dans le groupe de discussion avec des dirigeants d'entreprise, organisé par Imagine Canada], nous avons vu un changement et perçu l'intérêt pour des questions comme le gaspillage alimentaire ou l'initiative BlackNorth, où l'engagement s'exprime à plusieurs niveaux et réunit plusieurs parties prenantes. »

- **Adopter de nouvelles pratiques pour plus d'agilité**

« Je pense que c'est un bon rappel à l'ordre... même pour nous du côté privé [des partenariats entre OBNL et le milieu d'affaires], tout le monde apprend à courser et comment courser, et nous réalisons que nous sommes tous capables de travailler plus rapidement si on passe par-dessus nos propres processus et politiques. »



5. Financement non affecté pendant la COVID-19 : miser sur des succès éprouvés

« Nous sommes témoin d'une transition vers un modèle de financement non affecté et du financement à long terme... Cela nous donne la flexibilité de changer, de nous ajuster et d'apprendre. »

- Kiera Toffelmire, vice-présidente,
programmes et partenariats,
Second Harvest

Les bailleurs de fonds ont modifié leurs pratiques en réponse à la pandémie et sont nombreux à offrir désormais du financement simplifié et non affecté.

En raison de la pandémie, on observe des changements inédits, quoique non universels, dans la manière dont les bailleurs de fonds agissent vis-à-vis des OBNL. Tant les entreprises que les organismes qu'ils soutiennent ont adopté de nouvelles pratiques plus permissives, par pure nécessité, mais qui pourraient rester en place bien au-delà de la pandémie.

Depuis toujours, la majorité des fonds accordés par les bailleurs de fonds est liée à des projets, c'est-à-dire que l'argent est affecté à des fins particulières, contrairement à du financement général, de fonctionnement ou non affecté qui peut être utilisé libre de conditions imposées par le bailleur de fonds.

Depuis longtemps, de nombreuses voix dans le secteur caritatif réclament plus de financement non affecté et à long terme pour que les organismes puissent choisir l'objet de leurs investissements. Ainsi, avance-t-on,

les organismes pourraient continuellement utiliser leur bon jugement quant à la meilleure allocation des fonds, et cela permettrait de réduire la paperasse et le suivi. Dans le même esprit, on demande une réduction des formalités administratives. Malgré la volonté de beaucoup d'entreprises d'accorder des fonds de manière stratégique, leurs processus de demandes et cadres d'évaluation se sont complexifiés, leur assurant un meilleur contrôle tout en réduisant les risques.

Pendant la pandémie, reconnaissant que les circonstances exigeaient plus de flexibilité, d'agilité et de vitesse que ne l'auraient permis leurs pratiques habituelles, les entreprises ont été nombreuses à simplifier leurs processus de demande de financement, à retirer les conditions qui, autrefois, accompagnaient leur financement et à réduire les exigences en matière de préparation de rapport. Qui plus est, l'évolution rapide de la situation faisait des organismes les mieux placés pour décider de la meilleure allocation des fonds.

De l'avis de nombreux bailleurs de fonds, le financement non affecté est là pour rester.

Aux États-Unis, la Charities Aid Foundation a récemment publié un rapport sur l'action de 72 entreprises en réponse à la COVID-19⁶⁵. Près de deux tiers (65 %) disent avoir changé l'objectif des subventions; 54 %, avoir prolongé la durée des subventions; 49 %, avoir adopté le financement de fonctionnement; 46 % avoir ajouté du financement en fonction des besoins (besoins les plus



Renforcement transformationnel des capacités

Les auteurs d'un article publié récemment dans le Stanford Social Innovation Review affirment que le financement des principales activités opérationnelles était l'un des sept principes essentiels du renforcement transformationnel des capacités soutenu par les bailleurs de fonds. Ils écrivent :

« À l'opposé, le financement flexible et à long terme donne aux organismes toute la liberté pour utiliser l'argent de la manière la plus efficace, plutôt que de leur dicter l'utilisation de cet argent à des fins très précises. Il permet également de réduire considérablement la documentation, le travail de suivi et de facturation qui surcharge les employés et les empêche de faire le vrai travail qui consiste à servir leur communauté. Des subventions pluriannuelles permettent aux organismes de planifier à long terme. Dans le cas de petits organismes, elles leur permettent d'embaucher des employés essentiels, souvent leur plus grand besoin en matière de capacités, puisqu'elles leur offrent l'assurance de pouvoir payer ces postes pendant plusieurs années. De plus, le financement flexible permet aux organismes et aux bailleurs de fonds dans le domaine du renforcement des capacités d'adopter une approche multicouche pour l'investissement dans les organismes des personnes de couleur en encourageant simultanément le développement des effectifs et du leadership, de l'infrastructure organisationnelle, des programmes, du soutien à la communauté et des activités de défense des intérêts⁶⁷. »

pressants déterminés par les organismes financés); et 26 %, avoir modifié leur processus de demande.

Selon un autre sondage réalisé en avril 2020 par Peak Grantmaking auprès de 165 bailleurs de fonds, 77 % des répondants ont eu des conversations plus ouvertes et transparentes sur les questions de risque et de viabilité, 67 % ont réduit leurs exigences pour la présentation des demandes, 64 % ont réduit ou éliminé les exigences de présentation de rapports, 62 % ont modifié leur processus régulier de prise de décisions et 57 % ont offert des subventions non affectées supplémentaires.⁶⁶

Parmi les bailleurs de fonds qui ont adopté le financement non affecté, une majorité se montre enthousiaste à l'idée de maintenir ce changement. Bien que seulement un peu plus de la moitié (57 %) disent avoir remplacé le financement de projet par le financement de fonctionnement, la majorité (53 %) de ces entreprises s'attendent à conserver cette nouvelle pratique au fur et à mesure que les choses retournent à la normale⁶⁸.

Comme indiqué au chapitre 4, le fait de permettre aux organismes d'utiliser les fonds accordés avec plus de flexibilité a été au cœur de leur capacité à adapter leurs programmes et leurs réponses. Trop alignées sur le travail de projet, les conditions de financement traditionnelles les empêchaient de libérer des capacités aux fins d'innovation. L'un des rares aspects positifs de cette pandémie pourrait donc être la prise de conscience chez plusieurs bailleurs de fonds que le financement de base est indispensable, ainsi que le développement de nouvelles façons de faire en ce sens. Les relations et partenariats entre organismes et bailleurs de fonds s'en porteront mieux, et le mouvement d'innovation et d'adaptation observé au cours des derniers mois pourrait être maintenu.

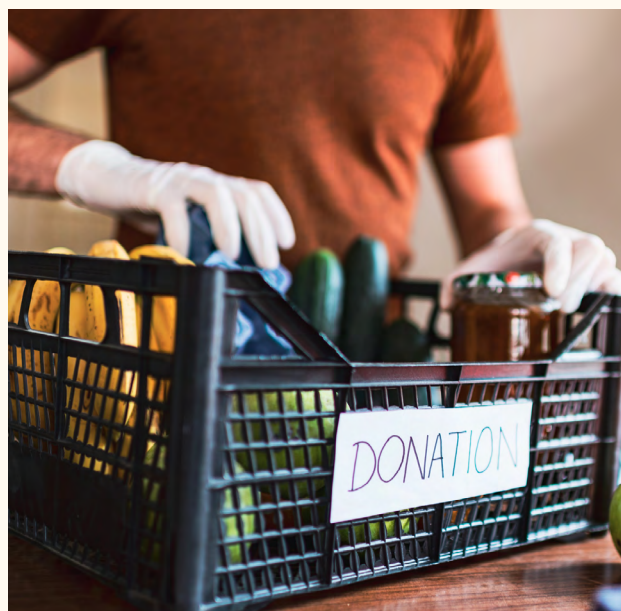
Les bailleurs de fonds qui ont simplifié les exigences de préparation de rapports, réduit les exigences pour la présentation des demandes ou modifié leurs critères de prise de décisions sont moins nombreux à voir en ces changements des modifications permanentes. Ainsi, bien que 62 % d'entre eux aient modifié leur processus

de prise de décision, seulement 26 % (ou moins de la moitié de ceux ayant adopté ces changements) pensent que cette situation perdura⁶⁹.

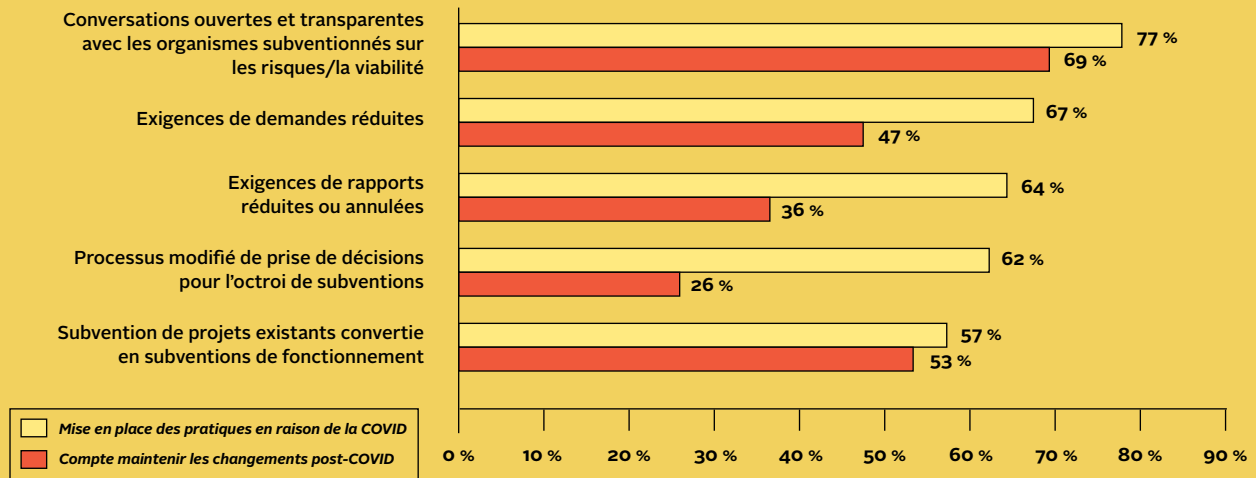
Certains bailleurs de fonds, comme le Alberta Blue Cross, ont confirmé à Imagine Canada (dans une entrevue réalisée pour un récent [billet de blogue](#) (en anglais) sur l'innovation en temps de crise) que les changements apportés à leurs pratiques de financement donnaient des résultats positifs :

« S'il y a un peu d'espoir dans cette terrible nouvelle réalité, c'est que nous collaborons de manière plus efficace et plus efficiente. Et je pense que ça se traduit par un meilleur service à la communauté. »

Fondations philanthropiques du Canada a sondé ses membres, soit 50 bailleurs de fonds canadiens, pour savoir comment ils avaient changé leurs pratiques. Ainsi, 70 % des répondants avaient revu leurs priorités en fonction des activités en lien avec la pandémie. Parmi eux, 82 % ont offert du financement non affecté et 66 %, du financement affecté. Un bailleur de fonds sur trois (34 %) a levé les restrictions sur des subventions en cours et ils étaient presque aussi nombreux (32 %) à permettre la réallocation de subventions existantes à des activités en lien avec la COVID-19⁷⁰.



Pratiques mises en place par les bailleurs de fonds pendant la pandémie et ce qu'ils s'attendent à maintenir à long terme



Source: Peak Grantmaking, sondage auprès des bailleurs de fonds. N=165. Résultats publiés le 12 mai 2020²¹

Pour certains bailleurs de fonds, les changements ont renforcé leur relation avec les organismes, tandis que d'autres ont observé peu de changements dans leur façon de travailler.

Pendant la discussion ouverte, un bailleur de fonds a affirmé :

« Moi et l'entreprise pour laquelle je travaille, nous croyons vraiment à construire l'infrastructure pour les organismes caritatifs. Et [notre financement] peut en effet être utilisé pour faire des changements fonctionnels dans ces organismes, c'est pourquoi nous avons accordé plus de fonds non affectés. »

Durant le même événement, un autre représentant d'entreprise a abordé le sujet du financement non affecté par sous l'angle des partenariats :

« Notre objectif, c'est d'être un partenaire de confiance, un partenaire engagé. [Nous avons] accordé près de 500 000 \$ en fonds non affectés. Nous voulons être cette organisation qui est présente lorsqu'on a besoin de nous. En étant présents tout au long de l'année, nous pouvons créer des relations beaucoup plus étroites. C'est ce que le financement

non affecté nous permet de faire, d'être présent tous les jours, d'être un partenaire privé pendant toute l'année plutôt que pendant un épisode seulement. »

Certains bailleurs de fonds n'ont que très peu changé leurs pratiques de financement. Aux dires d'un d'entre eux :

« Outre l'intensité, rien n'a changé dans notre façon de travailler. »

D'autres disent avoir modifié leurs conditions tout en laissant entendre que, pour l'instant, ces modifications ne s'appliquent qu'à l'année en cours :

« L'un de nos critères de subventions exige que les frais généraux ne dépassent pas un certain seuil. Mais sachant que le secteur avait de grandes difficultés à générer suffisamment de revenus par rapport à ses revenus habituels, nous avons dit "vous savez quoi, si vous avez besoin de fonds non affecté cette année, c'est ce que nous vous offrons." »

Certains pensent que la perception qu'ont les bailleurs de fonds de la relation de financement a fondamentalement changé :

« J'ai l'impression qu'on commence à comprendre

que les frais opérationnels sont nécessaires pour faire fonctionner une organisation. Quelqu'un doit payer la facture d'électricité. Il faut en parler davantage. »

D'autres, enfin, pensent que ce changement s'inscrit dans une tendance à long terme :

« La pandémie n'a fait qu'accélérer ce développement. Et les entreprises se devaient de réagir en conséquence et de faire la bonne chose... Je pense que ce changement est là pour rester, du moins dans les relations où les partenaires se font confiance... Tant que la confiance règne, je crois que nous allons saisir cette occasion de croissance [des innovations], pour l'accélérer. »

Apprendre en temps de crise

questions à poser

Les bailleurs de fonds auront inévitablement des leçons à tirer de tous ces changements à leurs pratiques habituelles. Les consultants de FSG ont dressé une liste des questions à poser afin d'optimiser l'apprentissage à la suite des changements opérés dans votre organisation⁷².



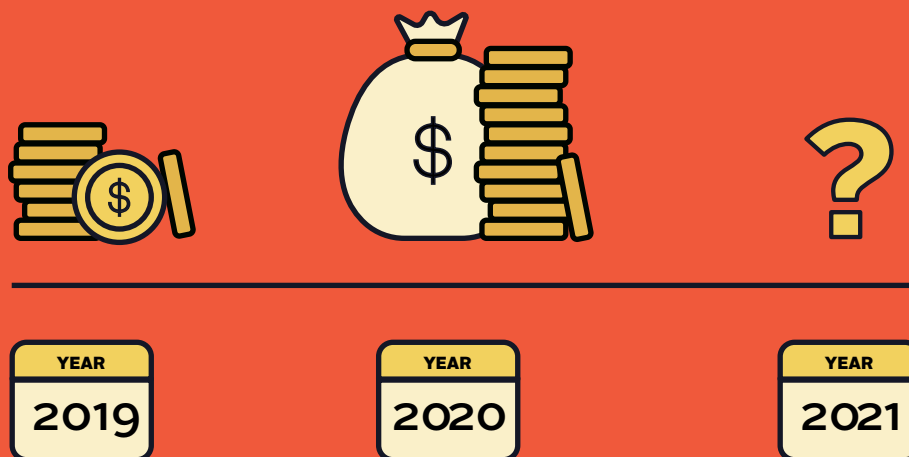
D'ici quelques mois (à moyen terme) :

- Quelles options avons-nous examinées avant de déterminer ce que nous allions faire?
- Quelles hypothèses sous-jacentes ont été erronées? Lesquelles confirmées?
- Qu'avons-nous appris sur nos processus de réponse immédiate, activités et incidence?
- Que ferions-nous différemment?
- Que referions-nous puisque cela a bien fonctionné?
- Quels besoins continuons-nous de voir et comment s'inscrivent-ils dans notre stratégie initiale? Quels changements devons-nous apporter à notre stratégie?
- À qui nos réponses ont-elles profité le plus? Et à qui ont-elles profité le moins?
- Quelles sont les conséquences sur notre marche à suivre au cours des prochains mois/prochaines années?

Quand la crise s'estompera (à long terme) :

- Qu'avons-nous appris de notre façon (et celle d'autres, possiblement) d'adopter des stratégies et pratiques de financement rapide?
- Qu'est-ce que la situation nous a appris qui confirme notre intuition?
- Quels leçons et principes de pratiques efficaces avons-nous appris, qui nous permettront de répondre efficacement à une prochaine crise?
- Comment nos connaissances, nos théories et nos attitudes ont-elles changé en raison de cette expérience?
- Quels changements devrions-nous envisager pour nous préparer à d'autres situations de crise?
- Quelles leçons pouvons-nous partager avec nos pairs, et comment?
- Quels souvenirs garderons-nous de cette situation?

Source: Adapté de Learning in a Time of Crisis, FSG.⁷³



6. Répondre présent : *la générosité des entreprises à la hauteur pendant la COVID-19, mais pour combien de temps?*

Les entreprises ont répondu présent en période de pandémie, selon des sondages.

En l'absence de données actuelles sur la situation au Canada, l'étude The Voice of Corporate Philanthropy in Response to COVID-19 Worldwide préparée par le Charities Aid Foundation (CAF) Américain présente des tendances internationales.

72% des entreprises subventionnaires américaines

disent avoir augmenté leur financement, selon un sondage.

.....
Pour l'an prochain, ils sont plus nombreux à prévoir une diminution, plutôt qu'une augmentation, de leur financement⁷⁴.

Dans ce sondage réalisé entre le 25 juin et le 10 juillet 2020, 72 % des répondants ont indiqué que leur enveloppe de financement avait augmenté au cours des trois mois précédents, comparativement à l'année précédente⁷⁵. Seulement 8 % des répondants ont signalé une diminution de leur financement.

La réponse des entreprises à la COVID-19 reproduit à plusieurs égards leurs réponses à des catastrophes naturelles, en ce qu'elles n'hésitent pas à appuyer les organismes et à leur verser des fonds à court terme. Et tout comme pour d'autres catastrophes, il peut s'avérer difficile de maintenir ce niveau de générosité. Dans notre rapport sur l'investissement communautaire des entreprises de 2018, nous avons présenté des pratiques exemplaires de réponses en cas de catastrophes naturelles et recommandé d'adopter, le plus possible, le financement à long terme pour permettre aux organismes de planifier leurs actions⁷⁶.



À cet égard, une analyse des comportements en matière de don et de bénévolat à la suite de catastrophes naturelles constate une augmentation considérable des dons, de la participation aux activités bénévoles et aux réunions publiques, et de l'entraide entre voisins dans l'immédiat. À moyen terme, les auteurs écrivent que « le taux de participation à l'ensemble des quatre types d'activités caritatives ou civiques a diminué de façon significative dans les années suivant la grande récession⁷⁷. »

Les professionnels de l'investissement communautaire auront le défi de maintenir le soutien aux organismes et à leurs employés, au cas où les dons et l'engagement bénévole et civique s'effritent dans les prochaines années comme conséquence de la pandémie.

Les sondages démontrent également que l'augmentation du financement par les entreprises pose des défis pour l'avenir : certaines entreprises disent que leur budget global pour cette année a diminué de façon importante, et qu'avec l'accélération des versements, des fonds prévus pour l'automne et l'hiver ont été dépensés plus tôt dans l'année. Selon le rapport de CAF, à la fin juillet, 7 % des entreprises avaient déjà dépassé leur budget de financement pour l'année, tandis que 53 % avaient toujours des fonds à accorder⁷⁸.

Il convient de souligner que les sondages faisant état

de niveaux de financement élevés reflétaient plutôt les actions de grandes sociétés qui s'en sont tirées beaucoup mieux que les petites entreprises. Par conséquent, les OBNL peuvent enregistrer de plus faibles revenus provenant de l'ensemble du secteur privé même si les dons des plus grandes entreprises ont augmenté.

En ce qui concerne l'investissement communautaire des entreprises en particulier, le rapport de la CAF révèle que 24 % des entreprises s'attendent à une baisse de leur budget l'an prochain, tandis que 19 % prévoient une augmentation. La plupart des entreprises s'attendent à ce que le budget reste à peu près inchangé⁷⁹.

L'incertitude règne sur l'avenir des budgets philanthropiques des entreprises

Durant nos entrevues, peu d'entreprises ont rapporté une baisse de leur budget d'investissement communautaire comme conséquence de la COVID-19, mais elles se disaient préoccupées par l'avenir et par ce qu'il réserve pour leurs partenaires. Fait intéressant, lorsqu'il y a eu coupes budgétaires, celles-ci étaient drastiques, tandis que les augmentations étaient relativement modestes.

Au total, les réponses variaient grandement, allant d'un professionnel de l'investissement communautaire dont toute l'équipe a été mise à pied et les budgets coupés

jusqu'aux organisations qui ont augmenté leurs budgets malgré des revenus et profits à la baisse. Un représentant d'entreprise nous a dit :

« En partant... on [nous] a dit, essentiellement, que si les ventes continuaient à diminuer, l'investissement communautaire continuera de diminuer. »

Une personne affirmait que la pandémie avait amplifié l'intérêt de son organisation pour la communauté :

« Je pense que la pandémie nous a fait réaliser que nous sommes plus forts lorsque nous réunissons les deux côtés [investissement communautaire et affaires]. Et que ce [la communauté] n'est pas juste quelque chose que nous faisons. C'est qui nous sommes. Elle est donc au cœur de notre marque. Et vous allez voir que nous accorderons beaucoup plus d'attention [au communautaire] en tant que pilier stratégique de notre organisation. Le communautaire, les dons d'entreprises, la responsabilité sociale des entreprises puis, plus d'activités liées à nos programmes... Je pense que la situation a tout simplement activé ce que nous étions déjà, et en a souligné l'importance auprès de nos dirigeants. »

Cependant, souvent, les industries durement touchées diminuent leurs budgets. Un commerçant particulièrement affecté a déclaré :

« Chaque partenaire a vu diminuer considérablement son budget accordé par [notre entreprise], parfois de plus de 50 %. »

Propos d'un représentant de l'industrie gazière et pétrolière :

« J'estime que notre capacité à donner sera limitée probablement jusqu'en 2023. »

Un représentant d'une société du secteur financier prévoit des défauts de remboursement à un niveau important :

« Pour 2021... en presumant une réduction [des budgets d'investissements communautaires], c'est là que nos limites deviendront évidentes, nous ne serons pas en mesure de réagir. »

Au sujet du resserrement des budgets, un professionnel a dit :

« Lorsque vous avez un budget à croissance zéro, vous devenez créatif... Si vous n'avez pas de ressources financières à investir, qu'est-ce qui vous reste? Quelle autre valeur pouvez-vous apporter à un organisme [sans but lucratif partenaire]? »

Face à des budgets de plus en plus limités, il convient d'écouter le conseil d'un des dirigeants PANDC interviewés quant aux possibilités pour les entreprises de mettre à profit leurs différents actifs pour amener de réels changements. Les organismes devront réduire leurs effectifs et mettre en œuvre de nouveaux programmes, souvent sans avoir ni les outils ni les compétences pour en prendre la pleine mesure et pour les exploiter pleinement. Pour les entreprises, cette situation offre de nombreuses possibilités de faire une réelle contribution en mettant à profit les compétences de leurs employés afin d'aider les organismes à promouvoir et à évaluer de nouveaux programmes, ainsi que de mettre en œuvre de nouvelles technologies.

Bien qu'il se prononce tout particulièrement sur les défis vécus par les organismes qui travaillent sur le racisme anti-noir, ses arguments s'appliquent plus généralement aux partenariats entre les OBNL et les entreprises :

« Beaucoup d'argent a récemment été versé [donnés par les entreprises] en raison de la COVID ou pour la lutte contre le racisme anti-noir, et c'est formidable. Ce que nous faisons lorsqu'une organisation communique... avec nous pour des dons, nous lui disons "Merci beaucoup. L'argent, c'est une chose, mais nous aimerions créer une relation à long terme. Nous aimerions travailler avec vous. Comme entreprise, vous avez la capacité, les compétences techniques, l'expertise, les accès et les leviers

nécessaires. Nous désirons cela davantage que le petit montant d'argent que vous pouvez donner. Donnez-nous cela, et nous allons faire des choses extraordinaires.” »

- Dirigeant PANDC d'un organisme communautaire en santé pour les populations noires

Après avoir discuté des pratiques novatrices adoptées par les entreprises en réaction à la pandémie au chapitre 4, il sera question, au chapitre 7, du rôle des employés pour les dons et le bénévolat et, au chapitre 8, de l'importance pour les entreprises de mettre à contribution leur PDG et les outils de défense des intérêts pour le bien des organismes. Les possibilités d'appuyer ces organismes au-delà du soutien financier sont nombreuses et gagneront en importance au fur et à mesure que les budgets se resserreront.



7. Engagement des employés à l'ère du télétravail : *de nouveaux défis et possibilités*

L'engagement des employés est devenu un objectif principal des programmes d'investissement communautaire au cours des dernières années. Dans notre étude de 2019, les entreprises qualifiant leurs programmes d'investissement communautaire d'efficaces enregistraient un taux 1,7 fois plus élevé de participation aux programmes de bénévolat et 2,3 fois plus élevés de participation aux programmes de dons⁸⁰.

La pandémie a compliqué les façons traditionnelles de mobiliser les employés. En même temps, certaines stratégies de dons et de bénévolat sont plus attrayantes que jamais. La pandémie est accompagnée de changements drastiques dans les habitudes de don et de bénévolat, qui altèrent la nature de cette mobilisation, et toutes les entreprises ne sont pas à la hauteur.

Elizabeth Dove de Bénévoles Canada a présenté les résultats d'un sondage auprès d'entreprises

canadiennes au début octobre. Elle explique qu'

*« au Canada, avant la pandémie, [l'enquête] révèle qu'en plus de la création d'une différence positive dans la collectivité, l'amélioration de l'image de marque et de la notoriété constituaient le principal objectif des activités d'engagement communautaire... Aujourd'hui, c'est carrément le bien-être des employés. »**

Les dons des employés en milieu de travail ont augmenté considérablement durant la pandémie

Selon les données publiées par Benevity, l'ensemble des dons effectués sur sa plateforme a augmenté de 71 % pendant la pandémie⁸¹. Comme indiqué au chapitre 2, l'entreprise avait aussi rapporté une multiplication par 15 des dons versés aux organismes de justice raciale en

*Note : Cette citation a été révisée depuis la première version du rapport. La citation indiquée précédemment a été tirée de l'enregistrement d'un webinaire, la citation originale ayant été écartée par inadvertance. Elizabeth Dove a fourni une version révisée de la citation avec d'importantes modifications après la publication du rapport.

juin 2020. Une augmentation des dons via la plateforme Benevity a été enregistré dans le domaine des services à la personne (+24 %), de la sécurité alimentaire (+268 %), de la sécurité publique et de la préparation/du secours en situation de catastrophes (+57 %), de l'amélioration des conditions de vie dans la collectivité (+57 %) et de l'emploi (+141 %)⁸².

Ces observations s'inscrivent dans la tendance plus générale observée au Canada de l'augmentation des dons en ligne. Cependant, cette croissance semble plus accentuée sur les plateformes de dons en milieu de travail, comme Benevity, que sur d'autres plateformes. En comparaison, CanaDon a rapporté une augmentation des dons versés sur sa plateforme supérieure de 20 % à la tendance générale en juin, de 25 % en mai et de 29 % en juin. Les sujets mis de l'avant pendant la pandémie ont enregistré la plus forte augmentation, notamment les causes autochtones, les services sociaux et les services destinés aux personnes vulnérables⁸³.

Les dons en ligne en milieu de travail semblent donc avoir connu une croissance rapide et occuper une place de plus en plus importante dans le portrait général des dons, tandis que d'autres formes de donner sont de moins en moins populaires.

Dans un contexte où les entreprises composent avec des budgets restreints et les organismes peinent à recueillir suffisamment de fonds, les dons d'employés représentent une occasion à saisir, tant pour mobiliser que pour mettre à contribution les employés. Des données publiées par Blackbaud YourCause, une autre plateforme en ligne pour la gestion des dons et du bénévolat d'employés et de l'investissement communautaire des entreprises, soulignent tout le potentiel à exploiter. Ainsi, les entreprises qui offraient des campagnes de collecte de fonds liées à la COVID-19 sur la plateforme ont connu une participation de leurs employés 15 fois supérieure à celle des employés d'autres entreprises⁸⁴. De toute évidence, les employés cherchent à contribuer et saisissent les occasions qu'on leur présente.

Cassie Bennett, directrice du marketing, YourCause

Solution chez Blackbaud affirme que les employés (et les consommateurs) ont modifié leurs attentes pendant la pandémie :

« Les employés et consommateurs ont ce besoin énorme de dire qu'ils s'attendent à ce que les grandes sociétés et entreprises à but lucratif utilisent leur marque et leur portée pour faire plus et faire du bien en cette période. »

Elle poursuit en expliquant que lorsque les entreprises réagissent à des questions qui préoccupent les employés,

« l'engagement des employés est d'autant plus fort parce qu'ils se sentent interpellés par ces questions et veulent aider à créer du changement. »

À l'opposé, un champ d'activités lourdement handicapé par la situation est celui des collectes de fonds entre pairs. Beaucoup d'organismes caritatifs ont annulé la totalité de leurs événements et d'autres les ont transférés en ligne. Témoignage de David Hessekiel, président du Peer-to-Peer Professional Forum, recueilli par le Nonprofit Times :

« Considérant que les équipes de développement de nombreux OBNL peinent à réaliser même 50 pour cent des recettes avec des événements en ligne qu'ils auraient recueilli pendant des marches, des randonnées et d'autres activités prévues avant que la COVID-19 les frappe de plein fouet, on peut difficilement qualifier la pandémie d'autre chose qu'un désastre absolu pour les collectes de fonds entre pairs. »

Pour les organismes caritatifs, toute possibilité de mettre en place des collectes de fonds entre employés leur permettrait de mobiliser les employés et de bonifier leurs revenus autrement gravement écorchés.

Les programmes de dons des entreprises influencent considérablement les habitudes de don des employés

Le rapport sur l'investissement communautaire des entreprises publié par Imagine Canada en 2019 a mis en lumière l'influence considérable que les programmes de dons des entreprises peuvent avoir sur les dons des employés, même en dehors du contexte de pandémie.

Extrait du rapport de 2019

Les employés d'entreprises offrant des programmes bien établis de dons en milieu de travail sont beaucoup plus susceptibles de faire des dons que les employés d'autres entreprises.

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.

Pour plus d'information, consultez [Bénéfices, objectifs et employés qualifiés](#).

À l'opposé, les activités de bénévolat ont connu un déclin marqué

Un sondage réalisé par Bénévoles Canada auprès des gestionnaires de bénévoles et OBNL a révélé que 51 % des organismes ont connu une baisse de l'intérêt pour le bénévolat, contre 21 % qui ont rapporté une hausse⁸⁵. Cette situation s'explique par une combinaison de facteurs, soit l'annulation de certains programmes, le report ou la suspension du recrutement de bénévoles, l'indisponibilité de certains bénévoles pour des raisons de santé ou de sécurité et le manque de possibilités de bénévolat.

Sur la plateforme Benevity, le nombre d'heures de bénévolat enregistré a chuté de 12 % en mars et de 20 % en avril⁸⁶. Le bénévolat virtuel, c'est-à-dire les activités bénévoles réalisables à distance, a pris une certaine place, sans pour autant compenser, à ce jour, la baisse des possibilités de bénévolat en personne.

Bénévoles Canada fait état d'un changement radical dans la nature du bénévolat : 12 % des organismes offraient des occasions de bénévolat virtuel avant la COVID-19. Cette proportion avait plus que quadruplé pour atteindre 52 %, selon leur sondage publié en juin 2020⁸⁷.

Commentaire lapidaire d'un dirigeant :

« Nous n'avons pas encore embarqué dans le bénévolat virtuel. »

Un autre abonde dans le même sens :

« Nous n'avons pas vraiment mis de l'avant les occasions de bénévolat. Nous avons des programmes d'engagement bénévole, par lesquels nous continuons à reconnaître leur travail en versant des fonds à leurs organismes... s'ils décident de faire du bénévolat. Mais nous n'insistons pas sur cet aspect. »

Bénévoles Canada a également sondé le grand public. Parmi les répondants, 74 % se qualifiaient comme bénévole actif avant la pandémie; ce taux a chuté à 34 %⁸⁸. Il faut ajouter que l'échantillon de ce sondage n'était pas aléatoire et que le taux de bénévolat de 74 % dépasse de loin ceux que l'on trouve dans d'autres sources. Les répondants étaient donc beaucoup plus susceptibles de s'intéresser aux activités bénévoles.

Un expert explique que le recrutement de bénévoles virtuels pose particulièrement problème pour les petits organismes, ouvrant la porte à la participation des entreprises :

« Certains des petits organismes auront de la difficulté [avec le bénévolat en ligne]. Surtout s'ils n'ont pas le budget pour faire ce virage technologique. »

Le bénévolat axé sur les compétences plus important que jamais

« À RBC, le bénévolat axé sur les compétences offre une occasion unique à différents leaders de demain de mettre à contribution leurs compétences et leur expertise pour consolider les capacités de nos principaux partenaires caritatifs. Nous croyons fermement que ces programmes, en plus de faire une réelle différence dans la société, offrent à nos employés la possibilité de développer et de nourrir de nouvelles aptitudes. Les répercussions de la pandémie continuent de se faire sentir; il est donc d'autant plus important que nous mettions à profit toute la force

de notre raison d'être pour aider nos clients et les collectivités à prospérer pour qu'ils puissent affronter les énormes défis devant eux partout au Canada et ailleurs au monde. »

- Tanya Bell, gestionnaire principale,
Engagement citoyen, RBC

Bénévoles Canada décrit le bénévolat axé sur les compétences « comme un service rendu aux organismes par des individus ou des groupes, qui tire parti des talents personnels, des activités principales ou de l'expertise, de l'expérience et de la formation professionnelle. » Devant la popularité grandissante du bénévolat virtuel, il devient encore plus important de jumeler les employés aux expériences bénévoles qui mettent véritablement à contribution leurs compétences. Elizabeth Dove de Bénévoles Canada explique que selon leur sondage auprès des entreprises, aider les employés à faire du bénévolat axé sur les compétences et à participer à des projets pro bono se dessine comme une des priorités pour 2021, au même titre que l'organisation de visites virtuelles d'OBNL et d'autres activités du genre⁸⁹.

Dans beaucoup d'entreprises avec lesquelles nous nous sommes entretenues, le bénévolat virtuel a fait un véritablement bond en avant. Selon un dirigeant :

« Nous avons beaucoup [de programme de bénévolat en ligne]. Ils se sont multipliés au cours des 14 dernières années, une expansion amplifiée au cours des cinq à six derniers mois. »



Blackbaud YourCause a vu plusieurs entreprises multiplier les possibilités de bénévolat virtuel sur sa plateforme. Cassie Bennett, de YourCause Solutions, Blackbaud, explique que certaines activités se prêtent davantage au bénévolat axé sur les compétences :

« Nous avons vu que les entreprises qui travaillent avec certains partenaires et organismes clés, ils les ont approchés en disant “nos employés ont une certaine expertise et ils peuvent faire du bénévolat axé sur ces compétences pour vous, que ce soit pour appeler les personnes sur votre liste de donateurs pour sonder leur capacité à contribuer, ou si vous avez besoin de quelqu’un pour la comptabilité”. La situation a vraiment ouvert le dialogue entre les entreprises et les organismes. »

Certaines entreprises ont mis l’accent sur le développement de leur capacité interne pour soutenir des organismes, surtout avec des employés qui siègent déjà à des conseils d’administration dans le secteur caritatif :

« Cela concerne la plupart de nos employés du secteur privé, qui manquent d’outils et de compréhension entourant la gouvernance des organismes à but non lucratif... Donc, comment pouvons-nous les préparer à composer avec les questions financières qui se posent en contexte de ressources humaines lorsqu’il y a des mises à pied, des licenciements, des subventions salariales et les politiques gouvernementales... Et à comprendre leur rôle [au sein du conseil d’administration] pour soutenir les PDG et leurs équipes à gérer ces changements dans un monde virtuel et qui ne cesse de changer... Nous avons concentré le gros de notre travail sur ces aspects. »

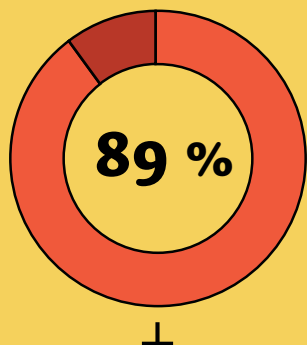
Ressources sur la COVID-19 et le bénévolat

- [Ressources sur la COVID-19 et le bénévolat](#) – Bénévoles Canada
- [Trousse Compétences-Plus](#) – Bénévoles Canada
- [Optique du bénévolat en temps de pandémie](#) – Bénévoles Canada
- [COVID-19 and volunteering](#) – Points of Light (en anglais)
- [COVID-19 response resources on pro bono volunteering](#) – Taproot Foundation (en anglais)

8. PDG à la défense de la cause sociale : des attentes accrues envers le Canada Inc.



Pour moi, il est important que le/la PDG de mon organisation aborde l'un ou plusieurs de ces enjeux.



Formation pour les emplois de l'avenir	81	Utilisation éthique de la technologie	75	Incidence de l'automatisation sur les emplois	74
Inégalité dans les revenus	74	Diversité	70	Changement climatique	67
Immigration	53				

Source: Données pré-pandémie du Baromètre de confiance Edelman⁹⁰

De plus en plus, les employés s'attendent à ce que les dirigeants d'entreprises se prononcent sur les plus importantes questions sociales. Le Baromètre de confiance 2020 pour le Canada de Edelman et publié avant la pandémie révèle que 80 % des travailleurs canadiens pensent que leur PDG doit être à l'avant-garde du changement plutôt que d'attendre les décisions coercitives du gouvernement, soit une augmentation de 12 points depuis 2018⁹¹. Ces attentes ne datent pas d'hier, mais elles prennent de l'ampleur.

En ce qui a trait à leur propre entreprise, 81 % des employés s'attendent à ce que leur PDG se prononce sur des sujets plus directement associés à l'entreprise, p. ex. la formation pour les emplois de l'avenir (81 %), l'utilisation éthique de la technologie (75 %) et l'incidence de l'automatisation sur les emplois (74 %). Toutefois, ils sont presque aussi nombreux à penser que leur PDG devrait se prononcer sur des enjeux comme l'inégalité



des revenus (74 %), les changements climatiques (67 %) et la diversité (70 %), tous des sujets dont le lien avec leur propre emploi ou le mandat de l'entreprise peut être moins direct⁹².

Des résultats similaires sont présentés dans un sondage mené par JUST Capital, selon lequel entre « 75 % et 85 % des Américains pensent fermement que les entreprises devraient non seulement condamner publiquement le racisme structurel, l'injustice raciale et la violence policière, mais elles devraient aussi poser des gestes tangibles afin de créer un avenir plus équitable⁹³. »

Toutefois, d'autres données publiées aux États-Unis démontrent que devant ces grandes attentes du public, les entreprises ne sont pas à la hauteur. Selon un sondage de 2019 réalisé par JUST Capital, 95 % des répondants souhaitent que les grandes sociétés encouragent une économie qui sert tous les citoyens. Cependant, seulement 45 % d'entre eux pensent que ces mêmes sociétés passent de la parole aux actes quand il s'agit de promouvoir ce type d'économie⁹⁴. »

Des employés plus heureux si l'employeur s'engage dans la collectivité

L'étude préparée par Imagine Canada en 2019 a permis de constater que les employés canadiens qui pensent que leur employeur est très engagé dans la collectivité

sont 1,5 fois plus susceptibles de vouloir rester avec leur employeur, 1,9 fois plus susceptibles d'être satisfaits de leur travail, 2,6 fois plus susceptibles de recommander leur employeur et 3 fois plus susceptibles d'affirmer qu'ils croient à l'objectif de l'entreprise⁹⁵. De toute évidence, il existe un fort lien entre un engagement réel dans la collectivité et une forte participation des employés.

Cassie Bennett, directrice du marketing, YourCause Solution chez Blackbaud explique que la combinaison de possibilités d'engagement pour les employés et le souhait de faire une différence expliquait l'intérêt croissant pour la responsabilité sociale d'entreprise (RSE) :

« Les PDG jouent un rôle plus important dans les activités de RSE qu'avant la pandémie. Un des plus grands changements, c'est que les équipes de direction tiennent encore plus compte de l'opinion des professionnels de la RSE dans les discussions sur la stratégie d'entreprise en raison de la COVID-19, de Black Lives Matter et de tout ce qui se passe. Elles comprennent qu'il s'agit d'un élément central de leur stratégie, non seulement pour maintenir l'engagement de leur personnel désormais en télétravail, mais aussi pour satisfaire leur propre besoin de faire une différence. »

Le PDG engagé, un potentiel inexploré au Canada jusqu'à maintenant.

Prendre position sur des questions sociales en plus de poser des gestes philanthropiques convaincants est une des meilleures recettes pour tout PDG qui veut démontrer que son engagement envers la collectivité n'est pas qu'une façade.

Les représentants de certains bailleurs de fonds affirment d'ailleurs que pour la toute première fois, ils ont l'impression que leur équipe de direction commence à exprimer des préoccupations sur des questions sociales :

« Le travail de notre équipe avec le PDG a changé. Je vois beaucoup plus de compréhension et de volonté d'écouter pourquoi c'est important [pour l'entreprise] d'intervenir sur la question... du mouvement Black Lives Matter. Notre PDG et toute la direction sont intervenus pour dire que nous ne pouvons rester silencieux et que nous devons lutter contre le racisme et contre la discrimination. Ces mots, il faut qu'ils soient suivis de gestes concrets. »



Un dirigeant explique qu'ils font du progrès et que certaines grandes questions qu'ils aimeraient promouvoir pourraient comporter des défis considérant la position traditionnelle des entreprises sur ces sujets :

« Dans le passé, nous sommes restés plutôt à l'écart des enjeux communautaires... Maintenant, j'ai l'impression qu'il y a un certain intérêt pour que nous intervenions un peu plus dans la promotion d'intérêts et sur les questions de politiques publiques pour défendre le bien-être de la société... Par contre, je ne pense pas que ce sera facile et que les systèmes actuels favorisent cet engagement. Mais au moins, on voit un intérêt là où il n'y en avait aucun avant, n'est-ce pas? Habituellement, on disait "nous sommes là pour faire de l'argent et pour produire de la valeur pour nos actionnaires, c'est tout". Cette attitude est en train de changer. »

En plus d'explorer le potentiel du rôle des PDG dans le positionnement de l'entreprise par rapport aux questions sociales, certaines organisations disent examiner des types de financement autres que ceux qu'elles accordent normalement, entre autres sur le plan des politiques publiques :

« Alors, moi, je regarde le revenu universel ou revenu garanti pour voir si c'est intéressant pour nous comme bailleur de fonds. Nous réfléchissons à recruter des partenaires qui proposent des idées novatrices dans ce domaine pour aller au-delà du simple "voilà un besoin, aidons" pour plutôt poser des questions comme "en fait, comment pouvons-nous aider les gens à devenir résilients"? »

D'autres y voient une possibilité, surtout au Canada :

« L'occasion est énorme pour les entreprises canadiennes d'associer leur marque à des causes philanthropiques, et c'est important. J'aimerais vraiment voir plus de PDG prendre la parole et dire ce qu'ils pensent sur certaines de ces questions. »



9. L'union fait la force : *des problèmes qui dépassent les capacités individuelles*

Pour la plupart des entreprises avec lesquelles nous nous sommes entretenus, la pandémie leur a montré les limites de leurs investissements communautaires. Comme l'a constaté un dirigeant : « nous n'avons pas assez d'argent » pour régler, à nous seuls, tous les problèmes sociaux. La question qu'il faut se poser est donc la suivante : *« comment les entreprises peuvent-elles exploiter leurs principales capacités pour travailler avec le gouvernement et le secteur caritatif pour étudier la situation du secteur après la COVID-19? »*

Imagine Canada sonde les dirigeants d'entreprises depuis plusieurs années au sujet de leur approche pour l'investissement communautaire. Depuis quelques années, les entreprises nous disent qu'elles cherchent de plus en plus à travailler en partenariats avec un nombre limité de partenaires et à approfondir ces relations. Cependant, chacun de ces partenariats était exclusif, soit entre l'entreprise et une autre organisation.

En 2018, Imagine Canada a questionné les plus grandes sociétés canadiennes sur l'organisation de leur portefeuille d'investissement communautaire. À peine 4 % des répondants disaient alors qu'ils

« financent en priorité les changements à l'échelle de l'écosystème, les organismes qui cherchent à collaborer pour résoudre les grands problèmes systémiques⁹⁶. »



Moins d'une entreprise sur cinq disait collaborer régulièrement avec d'autres entreprises et moins d'une entreprise sur cinq affirmait qu'elle finance régulièrement des projets réalisés conjointement avec d'autres OBNL ou rassemble ses partenaires à but non lucratif qui travaillent sur des enjeux similaires.

Les personnes interviewées dans le cadre de ce projet ont fait montre d'une bien plus grande ouverture pour mettre à l'essai des approches différentes :

« [la pandémie] a aussi mis en lumière de sérieux problèmes systémiques et liés à l'infrastructure [dans la société]... Oui, nous avons les fonds et la volonté de participer, d'encourager et d'être le moteur du changement, mais sans la participation de toutes les parties concernées, ce ne sera pas possible. »

Un autre représentant d'entreprise interviewé déclarait, en toute franchise, que même avant la pandémie, leur travail ne donnait pas les résultats escomptés :

« Ce que nous avons essayé n'a pas réglé de problèmes. »

Un dirigeant chez un grand détaillant a dit ceci :

« Compte tenu de notre place dans l'économie, comme employeur, et désormais reconnu comme fournisseur d'un service essentiel, quel rôle devrions-nous jouer pour soutenir, encourager et aider à faire avancer des changements systémiques plutôt que de nous concentrer sur un aspect en particulier et de donner une importante somme d'argent à un organisme en particulier... Comment pouvons-nous intégrer [notre financement] à quelque chose de plus grand? »

D'autres ont fait le lien entre leur engagement (voir chapitre 8) et le besoin de collaboration transsectorielle :

« Si on réunit et mise sur les forces des entreprises, des gouvernements et des OBNL... nous serons beaucoup plus en mesure de réagir aux futurs

besoins de l'économie... Mais nous avons échoué à déterminer "les objectifs sociétaux qui demandent notre collaboration". Si les dirigeants d'entreprises sont appelés à agir pour faire avancer certaines questions, de quelles actions parle-t-on? »

Un autre dirigeant affirme :

« [Nous nous demandons], à l'heure actuelle, qu'est-ce qui fera une différence dans la vie des gens, non seulement pour assurer leur survie, mais pour leur permettre de prospérer... Les possibilités sont nombreuses, au-delà du dialogue... Pour moi, la principale leçon de la pandémie, c'est de m'intéresser réellement aux changements systémiques. Ce ne sont pas les gens qui sont brisés, ce sont les systèmes. Nous cherchons donc des façons novatrices pour que notre financement permette de mettre de l'avant des solutions pour ces personnes. »



Le directeur général d'un important OBNL dans le secteur de la santé abonde dans le même sens :

« Vous ne pouvez changer un problème systémique en finançant des projets d'un ou de deux ans, ça ne fonctionnera pas. Nous ne ferons que recommencer le même cycle, encore et encore. Je pense donc que le gouvernement et le secteur philanthropique doivent changer de cap dans leur manière de penser le financement et le financement de programme ou de projet pour se concentrer sur les changements

systemiques, l'impact collectif et le financement à long terme avec un groupe de collaborateurs. C'est comme ça que nous verrons du changement. »

En février 2020, Edelman a publié son Baromètre de confiance 2020. Selon les résultats, 53 % des Canadiens estimaient que « le système ne joue pas en [leur] faveur »⁹⁷. Près de la moitié des répondants (47 %) étaient d'accord avec l'énoncé selon lequel le capitalisme tel qu'il existe aujourd'hui fait plus de mal que de bien dans le monde.

Au cours des dernières années, la grande majorité des entreprises ont successivement intégré la philanthropie stratégique, l'évaluation et les mesures d'impact dans leurs activités philanthropiques et ont fait la part belle à leurs objectifs sociaux. Comment se fait-il alors que le capitalisme a si mauvaise presse? Pourquoi autant de personnes se sentent-elles laissées pour compte?

Avant l'apparition de la pandémie, la majorité des Canadiens sondés par Edelman faisaient état d'un sentiment d'injustice (74 %), disaient qu'ils souhaitaient des changements (69 %) et qu'ils ne faisaient plus confiance au système (65 %). Comme si ce malaise sociétal n'était pas assez, l'un des plus grands défis de notre époque ferme des pans entiers de notre économie et prive d'innombrables travailleurs à faible revenu de leur emploi.

Toujours avant la pandémie, moins d'une personne sur trois pensait que les entreprises, OBNL et gouvernements réussissaient bien à travailler en partenariat les uns avec les autres pour résoudre des problèmes⁹⁸. Les dirigeants d'entreprises et d'OBNL se disent d'accord avec ce constat peu reluisant. Mais ils espèrent que de nouvelles façons de faire se tailleront une place à l'avenir, et que les énormes problèmes forceront tout le monde à trouver de nouvelles approches qui permettront de régler les enjeux restés sans réponse avec les anciennes façons de faire.

Dans les mois et les années à venir, tant les OBNL que les entreprises et les gouvernements se retrouveront

devant une formidable occasion, mais aussi un grand risque. Nous aurons besoin de partenariats solides, de nouvelles façons de travailler et d'organismes résilients afin de créer des collectivités plus saines. Nous sommes devant une occasion en or pour proposer de nouvelles formes de partenariats et de nouvelles approches qui nous permettront de faire une différence encore plus grande.

La perspective des entreprises sur les partenariats

Dans un contexte où les partenariats multiples sont de plus en plus tendance et les partenariats transsectoriels de plus en plus nécessaires, les entreprises se prononcent sur ce qu'elles recherchent dans leurs partenaires.

Une entreprise nous a confié que la pandémie l'avait amené à prioriser les organismes communautaires, mais qu'elle était incertaine quant à la viabilité de ces partenariats :

« ... Nous avons adopté une approche très communautaire en réaction à la COVID-19. Nous avons fait des dons à des organismes auxquels nous n'avions jamais donné auparavant. Parce que nous savions que le secteur caritatif était plutôt fragile et que les organismes locaux travaillent directement auprès des gens... Je ne pense pas qu'à long terme, nous allons maintenir beaucoup de ces relations que nous avons établies à l'échelle locale pendant la première vague. »

Pendant des années, il était clairement établi que la plupart des dons d'entreprises étaient versés aux grands organismes. L'attention actuelle dirigée vers les questions d'équité raciale a soulevé des questions sur la possibilité pour les entreprises de créer des partenariats directement avec de plus petits organismes communautaires. Certains restent sceptiques, comme démontre ce témoignage d'expert :

« Je ne vois rien qui indique que [l'environnement actuel est] en train de changer les habitudes des entreprises [au sujet des partenariats]. Ce que je veux dire, c'est que les grands organismes ont toujours eu, et auront probablement toujours, des actifs plus intéressants pour les entreprises. Leur marque est plus connue. Ils ont des canaux de distribution, la capacité à mobiliser les employés et les bénévoles. Donc, l'intérêt pour les grands organismes, ça s'explique. Les entreprises n'aiment pas prendre des

risques et je ne pense pas que ça changera avec la pandémie. »

D'autres soulignent que les partenariats locaux se créent avant tout à l'échelle locale, surtout pendant la pandémie lorsque les conditions changent rapidement :



« Nous avons nos grands partenariats, et nous n'avons pas l'intention de les changer. C'est [avec] avec des organismes plutôt résilients et stables en lesquels nous avons beaucoup confiance. C'est pourquoi comme organisation de notre taille, nous avons choisi cette voie. Puis, nous avons équilibré notre portefeuille d'investissements en accordant plus d'autonomie à l'échelle des magasins individuels. »

Une autre dirigeante spécialisée en marketing encourage ses collègues d'accorder plus de fonds aux petits organismes :

« Les entreprises ne doivent pas hésiter à nouer des partenariats de plus petite taille à l'échelle locale. Cet

impact direct crée les meilleures histoires, qui sont le moteur naturel d'un plus grand engagement, et encourage les employés à participer davantage aux activités. »

Le représentant d'une autre entreprise explique ce que son employeur cherche dans un partenariat efficace :

« Que ce soit pour un fournisseur ou un OBNL, ce que je cherche réellement, c'est un plus un qui fait trois. Vous savez que vous avez trouvé le bon partenaire lorsque ce que vous faites ensemble est plus grand que la somme de vos actions individuelles. »

Les grandes sociétés accordent d'ailleurs de plus en plus d'importance aux données :

« [Je demande aux OBNL] : allez-vous être en mesure de fournir des données sur les résultats de votre travail. Si la réponse est "non"... on ne pourra pas travailler ensemble parce que je n'aurai pas la mesure de l'impact, ce qui exclut des organismes. [Pour notre équipe de direction], j'utilise les données afin de justifier le maintien d'un programme ou l'augmentation d'investissements en leur montrant ce que nous avons accompli. »

Selon une autre personne, ce sont les mises à jour régulières et les histoires qui sont au cœur d'un engagement continu :

« Les partenaires avec lesquels nous avons travaillé le mieux et le plus longtemps ont mis en place des systèmes de rapports assez sophistiqués. Ils nous présentent des résultats sur une base trimestrielle. Ils sont en mesure de nous aider à créer des histoires... Nous voulons créer des moments authentiques autour de la marque, mais nous voulons aussi aider à mettre en lumière le travail de ces organismes communautaires, et nous pouvons mettre à contribution nos canaux pour ce faire. »

10. La COVID-19 et les changements climatiques : apprendre de la pandémie



Les changements et les catastrophes climatiques continuent à planer pendant la pandémie

L'attention des derniers mois a, bien sûr, été dirigée sur la COVID-19, mais les effets immédiats et à long terme des changements climatiques ne peuvent être négligés. Juillet 2020 a été le mois le plus chaud jamais enregistré dans plusieurs villes canadiennes⁹⁹; en octobre 2020, les feux de forêt qui ravageaient la côte Ouest américaine ont établi de nouveaux records en brûlant plus de 1,6 million d'hectares de terres¹⁰⁰ et rendu à la mi-octobre, la saison des ouragans 2020 dans l'Atlantique était déjà la deuxième plus active de l'histoire¹⁰¹.

La fréquence des désastres naturels augmente, tout comme leur incident financier, en raison des changements

climatiques, et cette tendance n'est pas près de se renverser. Les indemnités versées par les assureurs au Canada à la suite d'événements de météo extrême ont doublé tous les cinq à dix ans (Decent et Feltmate, 2018). Ceux qui travaillent dans le domaine soutiennent que si des gestes ne sont pas posés rapidement au cours des dix prochaines années, les changements climatiques pourront avoir des conséquences irréversibles¹⁰².

Une personne interviewée qui travaille pour l'une des plus grandes sociétés du Canada nous a dit :

■ **« La COVID-19 a aussi sonné l'alarme sur le climat. »**

En août 2020, Bill Gates écrivait :

■ **« La COVID-19 est terrible. Les changements climatiques pourraient être pires. Si vous voulez comprendre les dommages que les changements climatiques pourraient causer, regardez la COVID-19**

et prolongez la douleur sur une période beaucoup plus longue. La perte de vies et la misère économique causées par la pandémie sont à la hauteur de ce que nous vivons régulièrement si nous ne réussissons pas à éliminer les émissions de carbone à l'échelle mondiale¹⁰³. »

Depuis le tout début de la pandémie, il est évident que les personnes les plus vulnérables sont aussi les plus affectées. Selon un article apparu récemment dans le *Stanford Social Innovation Review*, ce constat est vrai pour toutes les situations de catastrophes, puisque **« les transitions sociales et économiques abruptes et désordonnées sont plus dévastatrices pour les populations vulnérables et amplifient les inégalités et injustices existantes¹⁰⁴. »**

C'est ce qu'on peut observer lors de vagues de chaleur qui ont des répercussions disproportionnées sur les gens qui n'ont pas les moyens de s'équiper d'un climatiseur, lors d'inondations, qui causent davantage de pannes de courant dans de vieux bâtiments, lors de feux de forêt et de blizzard, qui affectent le plus gravement les personnes qui ne peuvent évacuer et se préparer adéquatement. Dans le cas de plusieurs catastrophes liées au climat, les personnes ayant plus de ressources sont en mesure de mieux se préparer et de mieux composer avec la situation.

Dans la foulée de la pandémie, le rapport *Perspectives mondiales de la diversité biologique 2020* a mis en lumière le lien entre la perte vertigineuse de biodiversité partout sur la planète et la propagation croissante des maladies¹⁰⁵. À l'échelle mondiale, 47 % de la superficie des écosystèmes naturels ont été perdus, mettant l'humain de plus en plus en contact avec la faune sauvage dont l'habitat ne cesse de se rétrécir.

Le Canada joue un rôle important dans la protection de la biodiversité comme le seul des 10 plus grands pays par masse terrestre à avoir pris l'engagement de protéger 30 % de ses terres et océans d'ici 2030, et comme pays qui abrite la deuxième zone en importance à intégrité écologique intacte au monde.¹⁰⁶ Entre 1970 et 2016, le

Canada a perdu 42 % des populations d'espèces en péril à l'échelle mondiale, un chiffre qui souligne l'importance des efforts déployés dans le contexte local.

La réaction des entreprises et organismes caritatifs à la COVID-19

Les bailleurs de fonds qui s'intéressent aux changements climatiques et à leur incidence se disent préoccupés par le risque accru de catastrophes naturelles. L'un d'entre eux affirme :

« dans l'environnement actuel, il est évident que les organismes caritatifs auraient de la difficulté à répondre à la demande pour leurs services si deux crises devaient survenir en même temps. »

Le représentant d'un OBNL explique que les organismes ont mis en œuvre leur plan de préparation aux urgences climatiques presque immédiatement quand la COVID-19 a frappé :

« Beaucoup d'OBNL ont utilisé leur plan de préparation pour des événements de météo extrême comme les inondations, les pannes de courant, les blizzards et d'autres situations du genre [pour réagir à la COVID-19]. Ils ont été en mesure de réagir rapidement pendant la pandémie pour fournir de la nourriture et des médicaments aux gens. Certains organismes ont converti leur bâtiment en refuge pour répondre à de tels besoins, et il y a beaucoup d'autres exemples comme ça. C'était assez incroyable de voir la préparation aux situations d'urgence et les mesures de résilience climatique se joindre dans la réponse à la pandémie sur le terrain. »



Souvent, les organismes caritatifs travaillent en première ligne pour venir en aide à la population, comme la Croix-Rouge dans le secours d'urgence, les banques alimentaires pour apporter les premières nécessités, les services de santé et hôpitaux qui s'occupent des personnes directement touchées par les catastrophes, et les services sociaux et les services en santé mentale qui fournissent de l'aide à long terme. Au fur et à mesure que le risque des catastrophes naturelles augmente, les organismes caritatifs subiront une double pression : d'un côté, ils devront répondre immédiatement en temps de crise, de l'autre côté, les fonds qui leur permettent de fonctionner sont redirigés à d'autres fins. Un bailleur de fonds explique :

« L'augmentation de la fréquence des incendies de forêt et des inondations au Canada fera en sorte que les deux parties [organismes caritatifs et bailleurs de fonds] redirigeront des ressources vers des enjeux climatiques, au détriment de leurs programmes de base. »



Cette année, le Canada a été relativement à l'abri des grandes catastrophes naturelles en dehors de la COVID-19. Quoi qu'il en soit, l'étude publiée par Imagine Canada en 2018 a souligné le rôle fondamental des entreprises dans la réponse aux catastrophes associées au climat¹⁰⁷. L'étude révélait notamment que les deux

tiers d'un échantillon composé d'un certain nombre des plus grandes entreprises avaient fait des dons en réaction aux incendies de forêt de Fort McMurray et qu'un tiers d'entre elles avaient fait de même lors des inondations au Québec et en Ontario.

La plupart des entreprises donnaient déjà de l'argent comptant, des biens et des produits, et beaucoup d'entre elles ont fait appel à des bénévoles, que ce soit pour amasser des fonds ou pour fournir une aide directe. Elles étaient également nombreuses à nous dire que leur réponse était essentiellement la même que pour toute autre catastrophe naturelle.

Adapter les modèles de financement des entreprises en fonction des changements climatiques et de la préparation aux catastrophes

La COVID-19 a mis la société canadienne à rude épreuve, mais notre réflexion sur les façons de créer une société plus forte et de meilleures infrastructures sociales doit aussi, et surtout, porter sur notre réaction aux changements climatiques.

Certaines entreprises ont décidé d'accorder plus d'importance aux questions environnementales dans leur réponse à la pandémie qu'elles ne le faisaient en temps normal. Selon une de ces entreprises, le financement dans le domaine climatique :

« ... représente désormais une partie importante de notre portefeuille. » Sa réponse comprend deux priorités, dont « le renforcement des capacités permettant de réagir aux catastrophes environnementales, y compris la COVID-19. Mais aussi des moyens pour atténuer et améliorer la situation climatique. »

RBC fait partie des entreprises qui ont saisi l'occasion de faire avancer leurs efforts pour l'environnement de façon virtuelle pendant la pandémie. Cet été, elle a annoncé la mise sur pied de nouveaux partenariats dans le cadre de son programme [Techno nature](#) (qui s'inscrit dans

la [Stratégie climatique RBC](#)) axé sur l'investissement communautaire dans des solutions innovatrices et technologiques pour lutter contre les changements climatiques. Compte tenu du virage accéléré vers les plateformes virtuelles en raison de la pandémie, désormais, RBC soutient non seulement le financement de ces solutions, mais également le développement des capacités numériques de ses partenaires.

Après lecture d'une version préliminaire du présent rapport, l'une des personnes interviewées a mentionné que les tendances discutées en lien avec la COVID-19 se trouvaient également en grande partie soumises aux effets des changements climatiques :

« Les changements climatiques, tout comme la COVID-19, accentuent les défis et tendances qu'affronte le secteur caritatif. »

On n'a qu'à penser à la nécessité de mettre en place des partenariats intersectoriels et d'utiliser la philanthropie pour obtenir des résultats encore plus significatifs :

« Dans les décisions que nous prenons pour lutter contre les inégalités et les changements climatiques, [nous sommes] vraiment en train de repenser la voix des parties prenantes et la différence qu'elles peuvent faire sur le plan social et environnemental. »
On explique ensuite le potentiel des programmes proposés par les gouvernements, le secteur privé et la société civile, mais insiste sur l'importance de la « philanthropie et de voir à la création d'une certaine valeur sociale et environnementale », à la fois directement, « mais aussi comme levier pour d'autres types d'investissements privés, de financement d'entreprises et de ressources gouvernementales. »

Un autre représentant d'entreprise a confirmé que la situation actuelle les a également amenés à reconsidérer leurs priorités environnementales en matière de biodiversité :

« La COVID nous a vraiment ouvert les yeux sur le déclin de la biodiversité et comme cette question

contribue à des problèmes très tangibles pour les humains comme la COVID-19. Je pense que, maintenant que la santé humaine est en jeu, on accordera plus de poids à la conservation de la biodiversité, puis à la réhabilitation de tous ces écosystèmes dégradés. »

Devant l'ampleur des défis, les entreprises ont aussi remis en question leurs priorités globales. Une entreprise avec des activités internationales qui a offert son aide lors de nombreuses catastrophes naturelles qui ont frappé les États-Unis nous a confié que la situation actuelle les avait amenés à examiner leur stratégie de financement et à considérer toutes leurs activités de financement sous un autre angle :

« Pour créer des collectivités plus fortes, nous avons besoin de partenariats plus forts, de nouvelles façons de faire et d'organismes résilients. La pandémie n'est qu'un multiplicateur de risques, mais il y en a déjà eu d'autres, et il y en aura d'autres, que ce soit des catastrophes naturelles, les changements climatiques ou de l'instabilité politique à l'échelle mondiale. Nous avons actuellement une chance inouïe de changer nos façons de faire et de collaborer. Si nous ne la saisissons pas, la perte de confiance envers nos entreprises, notre société et nos institutions sera d'autant plus grande. Si nous réussissons à la saisir, nous pourrions trouver la clé de nouvelles solutions, occasions et innovations qui façonneront notre pays et nos collectivités pendant des décennies. »

Tout au long du rapport, nous avons mis en lumière l'importance de repenser les pratiques de financement actuelles, dont le versement de fonds non affectés pour permettre aux organismes de consolider leurs capacités de base et d'innover, en plus de miser davantage sur les partenariats multisectoriels. Les pratiques adoptées par les entreprises en réponse à la COVID-19 serviront également à renforcer la résilience des organismes pour les outiller à faire face aux défis qui accompagneront les changements climatiques.

Financement philanthropique - recommandations

L'organisme Environment Funders Canada a récemment publié un guide détaillé comprenant des recommandations pour qui s'intéresse au financement des actions pour le climat.

Résumé des recommandations :

Comblé des lacunes importantes dans les actions pour le climat

- Examiner et pallier les lacunes et utiliser les leviers sectoriels et intersectoriels.
- Fournir suffisamment de ressources pour l'étape de la mise en œuvre.
- Professionnaliser les relations gouvernementales.
- Accroître les communications publiques pour étendre le cercle.
- Maintenir et créer de nouvelles capacités.
- Innover

Réviser les critères internes de prises de décisions et miser sur les avantages connexes

- Se mettre au diapason des stratégies et priorités liées à la COVID-19, et les appuyer
- Promouvoir l'équité, la justice sociale et d'autres avantages connexes.
- Intégrer la résilience relative à un faible bilan de carbone.
- Étendre les efforts de réconciliation aux gestes pour le climat.

Réunir pour miser sur la force du nombre et de la diversité

- Coordonner des actions et mettre l'accent sur les résultats.
- Dans le cas de problèmes complexes : créer de l'espace pour explorer.
- Promouvoir le travail en coalition et la collaboration à travers différents secteurs et territoires.
- Attirer de nouveaux bailleurs de fonds et promouvoir l'aspect climatique pour toute activité de financement.

Investir avec stratégie et intention

- Répondre à l'urgence climatique.
- Mener par l'exemple : « décarboniser » les fonds de dotation.
- Investir dans les solutions climatiques à grande incidence et évolutives et être prêt à prendre des risques.

Le rapport propose également plusieurs gestes clés à adopter dans la lutte contre les changements climatiques et met de l'avant plusieurs efforts intersectoriels. Un aperçu est présenté ci-dessous. Pour l'information complète, veuillez consulter le rapport.

Initiatives: Types d'action pour actionner leviers

	Campagnes dans la collectivité : mobilisation citoyenne de l'intérieur de la collectivité, souvent menée par des bénévoles
	Communication publique : médias, communication, éducation, dialogue
	Renforcement des capacités et coordination : embauche de personnel, réseautage et rassemblement
	Relations gouvernementales : activités de plaidoyer politique et gouvernemental
	Solutions technologiques : R et D et innovation
	Élaboration de politiques : médias, communication, éducation, dialogue
	Mise en œuvre : exécution et adaptation des politiques et projets

Source: Building Canada's Low Carbon Future: Opportunities for the Philanthropic Sector published by Environment Funders Canada. Septembre 2020²⁸.

Conclusion

La pandémie de COVID-19 a soumis notre société à de rudes épreuves, et comme nous avons démontré dans ce rapport, les populations noires, autochtones et de couleur ont été affectées de façon disproportionnée par la situation.

La demande pour les services essentiels a monté en flèche et s'est accompagnée d'une aggravation de plusieurs indicateurs sociaux. Les OBNL travaillent souvent en première ligne pour fournir des services aux personnes qui en ont besoin, mais ils composent également avec une baisse de revenus inédite et doivent gérer d'énormes pressions pour continuer à offrir ces services.

Or, malgré ces grandes difficultés, la pandémie a aussi fait place à une vague d'innovation dans nos collectivités, qui mérite d'être soulignée et encouragée.

Face aux nouveaux défis que leur a réservés l'année 2020, les entreprises auxquelles nous avons parlé dans le cadre de notre étude ont fait preuve d'engagement, de réceptivité, d'empathie et de flexibilité. Devant les défis et possibilités qui marqueront l'avenir, nous devons nous demander comment cette année peut servir de sonnette d'alarme afin de poursuivre les efforts pour faire mieux, et faire plus.

Comme nous avons exposé dans l'introduction à ce rapport, la pandémie nous a servi plusieurs leçons relativement au financement et aux pratiques existantes, leçons que nous devons retenir pour l'avenir :

- Repenser nos stratégies et critères de financement pour faire en sorte que les communautés noires,

autochtones et racialisées profitent au même titre que les autres de l'offre philanthropique.

- Obtenir l'engagement des bailleurs de fonds du secteur privé à fournir du financement à long terme à leurs partenaires de la bienfaisance et à but non lucratif, même si leurs revenus reculent.
- Mettre à contribution l'ensemble des actifs de nos entreprises à des fins d'investissement communautaire, puisque l'argent comptant ne représente qu'une infime partie des ressources que les entreprises ont à leur disposition et qui peuvent servir à résoudre les problèmes sociaux.
- Octroyer plus de fonds non affectés (et pluriannuels) pour aider les organismes de bienfaisance et OBNL à mettre les collectivités sur des bases plus solides.
- Reconnaître que seul un partenariat de tous les secteurs économiques - à but non lucratif, privé et public - permettra de préparer une reprise équitable pour tous.
- Accepter que les dirigeants d'entreprises doivent se faire entendre de plus en plus sur des questions sociales et de financement afin de répondre aux attentes grandissantes des consommateurs et aux inégalités croissantes.

Dans sa préface, Valerie Chort, vice-présidente, Citoyenneté d'entreprise à RBC et directrice générale de la Fondation RBC a écrit :

« Pour les bailleurs de fonds, il n'a jamais été aussi important de collaborer étroitement avec nos partenaires, de les écouter et d'être proche d'eux pour mieux comprendre les questions en constante évolution. Nous avons également été mis au défi de réfléchir différemment à notre façon de soutenir



le secteur, que ce soit en prenant des risques que le gouvernement ne pourrait prendre, en servant de catalyseur à des idées et innovations, ou en reconsidérant la nécessité de soutenir les activités opérationnelles plutôt que les programmes. »

Si les dirigeants d'entreprises veulent contribuer à des changements sociaux systémiques au Canada, ils devront d'abord reconnaître les immenses défis auxquels font face nos collectivités, puis ils devront doubler d'effort. C'est l'heure des grandes questions sociales et qui veut contribuer aux solutions doit s'engager maintenant et faire des investissements sociaux à long terme en collaboration avec tous les autres secteurs.

Fait rassurant pour les entreprises, la majorité des Canadiens et Canadiennes (69 %) souhaitent que les choses changent et que les dirigeants d'entreprises s'expriment davantage sur des enjeux comme les changements climatiques, les inégalités des revenus et la justice raciale. Jusqu'à présent, les entreprises pouvaient peut-être se contenter de faire des dons à

de grands OBNL dans des domaines peu controversés pour maintenir leur image de bon citoyen. À l'avenir, elles devront mettre l'accent davantage sur les questions de changements systémiques si elles ne veulent pas risquer de se retrouver déconnectées des grands appels à la justice.

Les nouvelles pratiques qui répondent aux changements actuels et futurs causés par la COVID-19 ne perdront pas de leur pertinence à l'avenir, bien au contraire. Les militants pour le climat sonnent l'alarme depuis des années pour attirer l'attention sur les répercussions de l'augmentation rapide des températures sur les personnes à faible revenu partout sur la planète, y compris au Canada. La COVID-19 nous a servi de répétition générale pour confirmer notre état de préparation aux conséquences des changements climatiques, et de toute évidence, nous avons encore beaucoup de pain sur la planche. Parmi les changements et pratiques de financement adoptés en réaction à la COVID-19, plusieurs devront être maintenus pour préparer notre pays à répondre aux crises qui le secoueront à l'avenir.



Entreprises généreuses

18 Asset Management, Inc.	Meridian Credit Union
Access Communications Co-Operative Limited	Mountain Equipment Co-op
Alberta Blue Cross	NAV CANADA
Alectra Inc	Partnership Group - Sponsorship Specialists
Banque royale du Canada	Peartree Financial Services Ltd.
BCAA	Power Corporation du Canada
Blackwood Family Enterprise Services	PricewaterhouseCoopers, LLP
Blue Shore Financial	Raymond James Ltée
Carters Professional Corporation	Sandstone Asset Management Inc.
CIBC	Selectpath Benefits & Financial Inc.
Clearway Group	Shoppers Drug Mart
Coast Capital Savings Federal Credit Union	Smith's Funeral Homes (Burlington) Limited
Cogeco Communications Inc	Société manitobaine des alcools et des loteries
Co-Operators Group Ltd.	Soins de santé Bayshore
Croix Bleue Medavie	Stratos Inc.
Digital Echidna	Terrapure Stoney Creek Regional Facility
Federated Co-operatives Limited	The Canada Life Assurance Company
Fidelity Investments Canada ULC	Trico Homes Inc
First West Credit Union	Trisura Guarantee Insurance Company
GlaxoSmithKline Inc.	Tundra Process Solutions Ltd.
GoodLife Fitness	WCPD
Groupe Banque TD	Westminster Savings Credit Union
Harvey McKinnon Associates	Windsor Family Credit Union
Highstreet Asset Management Inc.	Woodbine Entertainment Group
Innovation Credit Union	
Investors Group Inc.	
Johnston Group Inc.	
KCI (Ketchum Canada Inc.)	
Loblaws Inc.	
Mackenzie Investments	
Manitoba Liquor and Lotteries Corporation	

Références

- 1** David Lasby, 'Charities & the COVID-19 Pandemic', Imagine Canada's Sector Monitor, May 2020, [https://imaginecanada.ca/sites/default/files/COVID-19 David Lasby, Les organismes de caritatifs et la pandémie de COVID-19. Enquête sectorielle d'Imagine Canada, mai 2020, https://imaginecanada.ca/sites/default/files/COVID-19%20Sector%20Monitor%20Report%20FRENCH.pdf. Sector Monitor Report ENGLISH_o.pdf.](https://imaginecanada.ca/sites/default/files/COVID-19%20Sector%20Monitor%20Report%20FRENCH.pdf)
- 2** Ontario Nonprofit Network, 'Risk, Resilience, and Rebuilding Communities: The State of Ontario Nonprofits Three Months into the Pandemic', août 2020, [https://theonnn.ca/wp-content/uploads/2020/08/Final_English_Three-months-into-COVID-1.pdf.](https://theonnn.ca/wp-content/uploads/2020/08/Final_English_Three-months-into-COVID-1.pdf)
- 3** Steven Ayer, Les dons d'entreprises dans un Canada en évolution. Rapport sur l'investissement communautaire, 2018, [imaginecanada.ca/sites/default/files/ic_corporategiving_web_dec2018.pdf.](https://imaginecanada.ca/sites/default/files/ic_corporategiving_web_dec2018.pdf)
- 4** Mikal Skuterud, 'COVID-19 Impact on Aggregate Hours Worked', Twitter, consulté le 6 octobre 2020, [https://twitter.com/mikalskuterud/status/130196222122497288/photo/1.](https://twitter.com/mikalskuterud/status/130196222122497288/photo/1)
- 5** Skuterud.
- 6** Toronto Foundation, Toronto's Vital Signs: Growing Pains Amid Narrow Gains Report 2019/20 (auteur : Steven Ayer pour la Toronto Foundation, 2019), [https://torontofoundation.ca/wp-content/uploads/2019/10/VitalSigns2019.pdf.](https://torontofoundation.ca/wp-content/uploads/2019/10/VitalSigns2019.pdf)
- 7** Note: Calculs par l'auteur sur la base de données présentées dans : Mihaela Dinca-Panaiteanu et al., Rebalancing the Opportunity Equation (Toronto, 2019), https://www.unitedwaygt.org/file/2019_OE_fullreport_FINAL.pdf
- 8** Statistique Canada, L'insécurité alimentaire pendant la pandémie COVID-19, mai 2020, 24 juin 2020, [https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/45-28-0001/2020001/article/00039-fra.htm.](https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/45-28-0001/2020001/article/00039-fra.htm)
- 9** Daily Bread Food Bank, 'Hunger Lives Here - Risks and Challenges Faced by Food Bank Clients During COVID-19', 2020, [https://www.dailybread.ca/wp-content/uploads/2020/07/DB-COVID-Impact-Report-2020-Final-Web.pdf.](https://www.dailybread.ca/wp-content/uploads/2020/07/DB-COVID-Impact-Report-2020-Final-Web.pdf)
- 10** Statistique Canada, Enquête sur la population active, août 2020', 4 septembre 2020, [https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/200904/dq200904a-fra.htm.](https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/200904/dq200904a-fra.htm)
- 11** Marc Frenette, Derek Messacar, et Tomasz Handler, « Pertes de revenu potentielles chez les diplômés de niveau secondaire et postsecondaire en raison du ralentissement économique provoqué par la COVID-19 », Economic Insights, 2020, [https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-626-x/11-626-x2020012-fra.htm.](https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-626-x/11-626-x2020012-fra.htm)
- 12** Société canadienne d'hypothèques et de logement, Rapport sur le secteur des prêts hypothécaires résidentiels - septembre 2020', septembre 2020, [https://assets.cmhc-schl.gc.ca/sites/cmhc/data-research/publications-reports/residential-mortgage-industry-report/2020/residential-mortgage-industry-report-2020-fra.pdf?rev=a7f081ac-c852-4a45-8dc3-317a916ae10d.](https://assets.cmhc-schl.gc.ca/sites/cmhc/data-research/publications-reports/residential-mortgage-industry-report/2020/residential-mortgage-industry-report-2020-fra.pdf?rev=a7f081ac-c852-4a45-8dc3-317a916ae10d)
- 13** Angus Reid Institute, 'Perpetual Pandemic: Canadians Say Post-COVID-19 "Return to Normal" Is Far Off', 15 Mai 2020, [http://angusreid.org/covid19-reopening-plans/.](http://angusreid.org/covid19-reopening-plans/)
- 14** Alastair Sharp, 'Toronto Renters in for a "Bloodbath" of Evictions after Pandemic Ends, Advocate Warns | The Star', Toronto Star, 22 mai 2020, [https://www.thestar.com/news/canada/2020/05/22/toronto-renters-in-for-terrifying-bloodbath-of-evictions-after-pandemic-ends.html.](https://www.thestar.com/news/canada/2020/05/22/toronto-renters-in-for-terrifying-bloodbath-of-evictions-after-pandemic-ends.html)
- 15** Dana Goldstein, 'Research Shows Students Falling Months Behind During Virus Disruptions', The New York Times, 5 juin 2020, [https://www.nytimes.com/2020/06/05/us/coronavirus-education-lost-learning.html.](https://www.nytimes.com/2020/06/05/us/coronavirus-education-lost-learning.html)
- 16** 'Kids Help Phone Seeks Indigenous Volunteers to Meet Demand - Kids Help Phone', consulté le 6 octobre 2020, [https://kidshelpphone.ca/get-involved/news/kids-help-phone-seeks-indigenous-volunteers-to-meet-demand.](https://kidshelpphone.ca/get-involved/news/kids-help-phone-seeks-indigenous-volunteers-to-meet-demand)
- 17** Morneau Shepell, Rapport de l'indice de santé mentale, septembre 2020, [https://www.morneaushepell.com/sites/default/files/assets/paragraphs/resource-list/mhcanadaseptember2020final.pdf.](https://www.morneaushepell.com/sites/default/files/assets/paragraphs/resource-list/mhcanadaseptember2020final.pdf)
- 18** Lisa Belmonte, 'Weather In Canada In July Was The Hottest On Record In These 3 Major Cities - Narcity', août 2020, [https://www.narcity.com/news/ca/on/ottawa/weather-in-canada-in-july-was-the-hottest-on-record-in-these-3-major-cities.](https://www.narcity.com/news/ca/on/ottawa/weather-in-canada-in-july-was-the-hottest-on-record-in-these-3-major-cities)
- 19** Toronto Foundation, 'Toronto's Vital Signs: Growing Pains Amid Narrow Gains Report 2019/20'.
- 20** Robson Fletcher, 'Opioid Overdoses Spike amid COVID-19 Pandemic, with More than 3 Albertans Dying per Day', CBC News, 23 septembre 2020, [https://www.cbc.ca/news/canada/calgary/alberta-q2-2020-opioid-deaths-1.5735931.](https://www.cbc.ca/news/canada/calgary/alberta-q2-2020-opioid-deaths-1.5735931)
- 21** Kerrisa Wilson, 'Toronto Public Health Warns of "Increasingly Toxic Drug Supply" amid Rise in Opioid Overdose-Related Deaths', CP24, 28 September 2020, [https://www.cp24.com/news/toronto-public-health-warns-of-increasingly-toxic-drug-supply-amid-rise-in-opioid-overdose-related-deaths-1.5122928.](https://www.cp24.com/news/toronto-public-health-warns-of-increasingly-toxic-drug-supply-amid-rise-in-opioid-overdose-related-deaths-1.5122928)
- 22** Steven Ayer, "The Toronto Fallout Report: Half a year in the life of COVID-19, Toronto Foundation, novembre 2020 (à venir).

- 23** Jack Graham, COVID-19 IS HIGHLIGHTING CANADA'S DIGITAL DIVIDE. WHAT CAN WE DO ABOUT IT?, Future of Good, 16 avril 2020, <https://futureofgood.co/covid-19-is-highlighting-canadas-digital-divide-what-can-we-do-about-it/>
- 24** Edelman Canada, Baromètre de la confiance 2020 - Mise à jour printanière : la confiance et la pandémie de COVID-19, mai 2020, <https://www.edelman.ca/sites/g/files/aatuss376/files/2020-05/Rapport%20special%20du%20Barometre%20de%20confiance.pdf>.
- 25** Meghan Collie, 'Racialized Groups in Canada Will "Lose" in the Post-Pandemic Economy. Experts Aren't Surprised', Global News, 21 juin 2020, <https://globalnews.ca/news/7077024/coronavirus-economic-recovery/>.
- 26** Anna Koob, 'What Does Candid's Grants Data Say about Funding for Racial Equity in the United States?', Candid Blog, 24 juillet 2020, <https://blog.candid.org/post/what-does-candid-grants-data-say-about-funding-for-racial-equity-in-the-united-states/>.
- 27** Dakshana Bascaramurty, 'Food Insecurity Worse for Black Canadians than White Canadians, Report Finds', The Globe and Mail, 23 octobre 2019, <https://www.theglobeandmail.com/canada/article-food-insecurity-worse-for-black-canadians-than-white-canadians-report/>.
- 28** Ryan Flanagan, 'What We Know about the Last 100 People Shot and Killed by Police in Canada | CTV News', 19 juin 2020, <https://www.ctvnews.ca/canada/what-we-know-about-the-last-100-people-shot-and-killed-by-police-in-canada-1.4989794>.
- 29** Commission ontarienne des droits de la personne, Le nouveau rapport de la CODP confirme que les Noirs sont plus susceptibles d'être interpellés, inculpés et assujettis à un usage de la force par la police de Toronto et ce, de façon disproportionnée, 10 août 2020, <http://www.ohrc.on.ca/sites/default/files/Un%20impact%20disparate%2C%20le%20deuxi%C3%A8me%20rapport%20provisoire%20relatif%20%C3%A0%20l'E2%80%99Enqu%C3%AAt%20de%20la%20TPS%20R%C3%9sum%C3%A9.pdf#overlay-context=en/disparate-impact-second-interim-report-inquiry-racial-profiling-and-racial-discrimination-black>
- 30** Statistique Canada, Étude : Évolution de la situation socioéconomique de la population noire au Canada, 13 août 2020, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/200813/dq200813a-fra.htm>.
- 31** Statistique Canada.
- 32** Statistique Canada, Enquête sur la population active, juillet 2020, 7 août 2020, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/200807/dq200807a-fra.htm>.
- 33** Koob, 'What Does Candid's Grants Data Say about Funding for Racial Equity in the United States?'
- 34** Benevity, 'Benevity Surpasses \$5 Billion in Donations and Sees Exponential Spike in Support for Racial Justice', 4 août 2020, <https://www.benevity.com/media/media-releases/5-billion-racial-justice-donations>.
- 35** City of Toronto, 'COVID-19: Status of Cases in Toronto – City of Toronto', consulté le 29 septembre 2020, <https://www.toronto.ca/home/covid-19/covid-19-latest-city-of-toronto-news/covid-19-status-of-cases-in-toronto/>.
- 36** Statistique Canada, Enquête sur la population active, juillet 2020.
- 37** Nicholas Keung, 'Almost Half of Status First Nations Children Live in Poverty, Study Finds | The Star', Toronto Star, 9 juillet 2020, <https://www.thestar.com/news-gta/2019/07/09/almost-half-of-status-first-nations-children-live-in-poverty-study-finds.html>.
- 38** Ryan Flanagan, 'What We Know about the Last 100 People Shot and Killed by Police in Canada | CTV News'
- 39** Surreprésentation des Autochtones dans le système de justice pénale - Précis des faits, consulté le 6 octobre 2020, <https://www.justice.gc.ca/fra/pr-rp/jr/pjff/2017/jano2.html>.
- 40** Chan, Laurie, Malek Batal, Tonio Sadik, Constantine Tikhonov, Harold Schwartz, Karen Fediuk, Amy Ing, Lesya Marushka, Kathleen Lindhorst, Lynn Barwin, Peter Berti, Kavita Singh, et Olivier Receveur, FNFNES Final Report for Eight Assembly of First Nations Regions: Draft Comprehensive Technical Report, Assemblée des Premières Nations, 2019, Université d'Ottawa, Université de Montréal.
- 41** Barry Anderson and John Richards, 'Students in Jeopardy: An Agenda for Improving Results in Band-Operated Schools', consulté le 6 octobre 2020, www.cdhowe.org.
- 42** À titre d'exemple, bien qu'il ne contienne pas de données statistiques, le rapport Catalyseur du changement : une feuille de route pour un secteur de la bienfaisance plus robuste publié par le Sénat du Canada en 2019 présente plusieurs éléments de preuve au sujet du manque de représentation des populations servies et des fondements théoriques du secteur de la bienfaisance.
- 43** Pour des données sur les organismes dirigés par les PANDC par taille organisationnelle à Toronto, voir Steven Ayer, The Toronto Fallout Report: Half a year in the life of COVID-19, Toronto Foundation, novembre 2020 (à paraître). Les données sont présentées dans le chapitre « Civic Engagement and Belonging » qui comprend également des résumés d'entrevues sur certaines de ces questions. Cependant, des données ne sont pas disponibles pour toutes les questions. Les données sur le financement accordé par les entreprises en fonction de la taille des organismes sont tirées de l'Enquête nationale auprès des organismes à but non lucratif et bénévoles - 2003 publiée par Imagine Canada et disponible à http://sectorsource.ca/sites/default/files/nsnvo_report_english.pdf
- 44** Paul Sullivan, 'In Philanthropy, Race Is Still a Factor in Who Gets What, Study Shows', New York Times, 1er mai 2020, <https://www.nytimes.com/2020/05/01/your-money/philanthropy-race.html>.
- 45** Cheryl Dorsey et al., 'Overcoming the Racial Bias in Philanthropic Funding', Stanford Social Innovation Review, 2020, https://ssir.org/articles/entry/overcoming_the_racial_bias_in_philanthropic_funding#.

- 46** Jim Rendon, 'Nonprofits Led by People of Color Win Less Grant Money With More Strings (Study)', The Chronicle of Philanthropy , 7 mai 2020, <https://www.philanthropy.com/article/nonprofits-led-by-people-of-color-win-less-grant-money-with-more-strings-study/>.
- 47** David Lasby, Les organismes de caritatifs et la pandémie de COVID-19, mai 2020, <https://imaginecanada.ca/sites/default/files/COVID-19%20Sector%20Monitor%20Report%20FRENCH.pdf>.
- 48** Community Sector Council NL, 'Reports on the Impact of COVID-19 in the Community Sector Across Canada', consulté le 30 septembre 2020, <http://community-sector.nl.ca/reportsac>.
- 49** Alexa Briggs, Maggie Easton, and Marokh Yousifshahi, 'From Emergency to Opportunity - Building a Resilient Alberta Nonprofit Sector After COVID-19', CCVO (Calgary Chamber of Voluntary Organizations), juillet 2020, <https://static1.squarespace.com/static/5aef5b46cef3728571e6c46c/t/5f2981a48dd96d177c927d2f/1596555687803/From+Emergency+to+Opportunity+CCVO+Report+July+2020.pdf>.
- 50** Lasby, Les organismes de caritatifs et la pandémie de COVID-19.
- 51** Ontario Nonprofit Network, 'Ontario Nonprofits and the Impact of COVID-19: A Flash Survey Report'.
- 52** Briggs, Easton, and Yousifshahi, 'From Emergency to Opportunity - Building a Resilient Alberta Nonprofit Sector After COVID-19'.
- 53** Ontario Nonprofit Network, State of the Ontario Nonprofit Sector: Three Months into the COVID-19 Crisis
- 54** Ontario Nonprofit Network, State of the Ontario Nonprofit Sector: Three Months into the COVID-19 Crisis
- 55** Brian Emmett, 'Emerging "Social Deficit" May Force Charities to Cut Essential Services', Imagine Canada, 5 juillet 2018, [http://imaginecanada.ca/blog/emerging-"social-deficit"-may-force-charities-cut-essential-services](http://imaginecanada.ca/blog/emerging-).
- 56** Lasby, Les organismes de caritatifs et la pandémie de COVID-19.
- 57** Ontario Nonprofit Network, State of the Ontario Nonprofit Sector: Three Months into the COVID-19 Crisis.
- 58** Government du Canada, Discours du Trône 2020 - Canada.Ca', 23 septembre 2020, <https://www.canada.ca/en/privy-council/campaigns/speech-throne/2020/speech-from-the-throne.html>.
- 59** Lasby, Les organismes de caritatifs et la pandémie de COVID-19.
- 60** Statistique Canada, Tableau 33-10-0250-01 Changements apportés par les entreprises afin de s'adapter à la pandémie de la COVID-19, selon les caractéristiques de l'entreprise
- 61** Statistique Canada. « Enquête canadienne sur la situation des entreprises : les répercussions de la COVID-19 sur les entreprises au Canada, mars 2020, Le Quotidien, 29 avril 2020, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/200429/dq200429a-fra.htm>
- 62** Susanna Ray, 'Urgent Tech Overhaul Speeds Efforts to Get Surplus Food to Millions of People Who Need It', Microsoft News, 22 juillet 2020, <https://news.microsoft.com/features/urgent-tech-overhaul-speeds-efforts-to-get-surplus-food-to-millions-of-people-who-need-it/>.
- 63** Gabriel Kasper and Justin Marcoux, 'The Re-Emerging Art of Funding Innovation', Stanford Social Innovation Review, 2014, https://ssir.org/articles/entry/the_re_emerging_art_of_funding_innovation#.
- 64** April Nishimura et al., 'Transformational Capacity Building', Stanford Social Innovation Review, 2020, https://ssir.org/articles/entry/transformational_capacity_building.
- 65** CAF America, "THE VOICE OF CORPORATE PHILANTHROPY IN RESPONSE TO COVID-19 WORLDWIDE", 2020, https://www.cafamerica.org/wp-content/uploads/4_CV19_Report_CAFAmerica.pdf.
- 66** Melissa Sines, 'COVID-19 Grantmaking Survey: How Are Practices Evolving – and What Will Stick?', PEAK Grantmaking, 12 mai 2020, <https://www.peakgrantmaking.org/insights/covid-19-grantmaking-survey-how-are-practices-evolving-and-what-will-stick/>.
- 67** Nishimura et al., 'Transformational Capacity Building'.
- 68** Sines, 'COVID-19 Grantmaking Survey: How Are Practices Evolving – and What Will Stick?'
- 69** Sines.
- 70** Fondations philanthropiques Canada, La riposte philanthropique à la COVID-19, juin 2020, <https://pfc.ca/wp-content/uploads/2020/06/fpc-aperçu-covid-19-juin-2020.pdf>
- 71** Sines, 'COVID-19 Grantmaking Survey: How Are Practices Evolving – and What Will Stick?'
- 72** Joelle Cook and Hallie Preskill, 'Learning in a Time of Crisis', FSG, 7 avril 2020, <https://www.fsg.org/blog/learning-time-crisis>.
- 73** Cook et Preskill.

- 74** CAF America, 'THE VOICE OF CORPORATE PHILANTHROPY IN RESPONSE TO COVID-19 WORLDWIDE', 2020, https://www.cafamerica.org/wp-content/uploads/4_CV19_Report_CAFAmerica.pdf.
- 75** CAF America.
- 76** Steven Ayer, Les dons d'entreprises dans un Canada en évolution. Rapport sur l'investissement communautaire, 2018, [imaginecanada.ca/sites/default/files/ic_corporategiving_web_dec2018.pdf](https://www.imaginecanada.ca/sites/default/files/ic_corporategiving_web_dec2018.pdf).
- 77** Do Good Institute, 'Community in Crisis: A Look at Charitable Activity and Civic Engagement in Times of Crises', 27 mai 2020, <https://dogood.umd.edu/node/9948>.
- 78** CAF America, 'THE VOICE OF CORPORATE PHILANTHROPY IN RESPONSE TO COVID-19 WORLDWIDE'.
- 79** CAF America.
- 80** Steven Ayer, Bénéfices, objectifs et employés qualifiés : tendances et motivations relatives aux dons et au bénévolat des entreprises, Imagine Canada, novembre 2019, <https://www.imaginecanada.ca/fr/caring-companies/profit-purpose-talent>.
- 81** Benevity, 'Benevity Surpasses \$5 Billion in Donations and Sees Exponential Spike in Support for Racial Justice'.
- 82** Benevity, 'Leading with Purpose in Extraordinary Times - How Companies Are Activating Their People and Communities during a Global Crisis', consulté le 30 septembre 2020, https://info.benevity.com/rs/970-BMO-559/images/6-4_Webinar_Deck_Final.pdf.
- 83** NextAfter Institute, 'COVID-19 Canadian Charity Fundraising Response', consulté le 30 septembre 2020, <https://www.nextafter.com/canadian-charity-covid19-response/>.
- 84** YouCause + Blackbaud, 'COVID-19: A Corporate Response Strategy Companies Are Doing Their Part to Help Customers and Employees Impacted by the Coronavirus', 2020, https://info.yourcause.com/hubfs/Corporate_COVID-19_Giving_Campaign_Data_Infographic.pdf.
- 85** Bénévoles Canada, Ipsos et Professionnels en gestion de bénévoles du Canada, Optique de bénévolat en temps de pandémie : Faits saillants, 7 juillet 2020, https://www.volunteer.ca/vdemo/ResearchAndResources_DOCS/Volunteering%20Lens%20of%20COVID%20July%202020-FR.pdf.
- 86** Benevity, 'Leading with Purpose in Extraordinary Times - How Companies Are Activating Their People and Communities during a Global Crisis'.
- 87** Bénévoles Canada, Ipsos et Professionnels en gestion de bénévoles du Canada, Optique de bénévolat en temps de pandémie : Faits saillants.
- 88** Bénévoles Canada, Ipsos et Professionnels en gestion de bénévoles du Canada.
- 89** Elizabeth Dove, 'ADAPTING TO BETTER ENGAGE CORPORATE STAKEHOLDERS IN COMMUNITY'.
- 90** Edelman Canada, Baromètre de confiance Edelman : Canada, 19 février 2020, <https://www.edelman.ca/fr/trust-barometer/trust-barometer-2020>.
- 91** Edelman Canada.
- 92** Edelman Canada.
- 93** Greg Hills et al., "A CEO Blueprint for Racial Equity | FSG", 7 juillet 2020, <https://www.fsg.org/blog/ceo-blueprint-racial-equity>.
- 94** Just Capital, Polling the American People, consulté le 30 septembre 2020, <https://justcapital.com/polling/>.
- 95** Ayer, Bénéfices, objectifs et employés qualifiés : tendances et motivations relatives aux dons et au bénévolat des entreprises.
- 96** Ayer, Les dons d'entreprises dans un Canada en évolution. Rapport sur l'investissement communautaire.
- 97** Edelman Canada, Baromètre de confiance Edelman : Canada.
- 98** Edelman Canada.
- 99** Lisa Belmonte, "Weather In Canada In July Was The Hottest On Record In These 3 Major Cities", Narcity.
- 100** Associated Press, "California Wildfires Set New Record with More than 1.6 Million Hectares of Land Burned", CBC News, 5 octobre 2020, <https://www.cbc.ca/news/world/california-wildfires-new-record-1.5750319>.
- 101** Chaffin Mitchell, "2020 Atlantic Hurricane Season Already 2nd Most Active in History", AccuWeather, 5 octobre 2020, <https://www.accuweather.com/en/hurricane/2020-atlantic-hurricane-season-already-2nd-most-active-in-history/824311>.

102 Dunskey Consulting [institution], Building Canada's Low Carbon Future Opportunities for the Philanthropic Sector, 2020.

103 Bill Gates, "COVID-19 Is Awful. Climate Change Could Be Worse. | Bill Gates", GatesNote, 4 août 2020, <https://www.gatesnotes.com/Energy/Climate-and-COVID-19>.

104 Alicia Seiger, Dispatch From 2030: What a Global Pandemic Taught Us About Tackling Climate Change, 3 juin 2020, https://ssir.org/articles/entry/dispatch_from_2030_what_a_global_pandemic_taught_us_about_tackling_climate_change#.

105 Un rapport souligne les liens entre la « perte sans précédent de biodiversité » et la propagation des maladies (ONU)| ONU Info, 15 septembre 2020, <https://news.un.org/fr/story/2020/09/1077302>.

106 James Snider, "Les leaders mondiaux envoient des signaux d'espoir pour la biodiversité planétaire au sommet de l'ONU - WWF.CA", WWF Canada, 8 octobre 2020, <https://wwf.ca/fr/2020/10/08/les-leaders-du-monde-envoient-des-signaux-despoirs-pour-la-biodiversite-planetaire-au-sommet-de-lonu/>.

107 Ayer, Les dons d'entreprises dans un Canada en évolution : rapport sur l'investissement communautaire.

108 Dunskey Consulting [institution], Building Canada's Low Carbon Future Opportunities for the Philanthropic Sector.