

L'IMPACT DU
PARTENARIAT :

La crise comme opportunité

ÉTUDES DE CAS DE PARTENARIATS ENTRE ENTREPRISES
ET OBNL PENDANT LA PANDÉMIE DE COVID-19



AVANT-PROPOS

En novembre dernier, Imagine Canada a publié [*Sonner l'alarme : Explorer de nouvelles avenues pour l'investissement communautaire des entreprises au Canada*](#), un rapport qui a mis en lumière l'état du secteur à but non lucratif au Canada pendant les premiers jours de la pandémie de COVID-19.

Malgré des progrès notables, beaucoup reste à faire et à apprendre. Cette nouvelle itération de l'étude réalisée par Imagine Canada encourage l'apprentissage par le partage, une pratique qui sera d'une aide précieuse pour notre communauté mondiale et collective à l'avenir.

Le présent rapport comprend plusieurs études de cas des plus intéressantes, dont une examinant le partenariat entre RBC et DataStream qui s'inscrit dans le programme [Techno nature RBC](#). Chaque étude présente l'exemple concret d'un partenariat entre les secteurs privé et à but non lucratif, conclu dans le but de trouver des façons nouvelles et créatives pour satisfaire les besoins de nos communautés.

J'ai appris de ce travail qu'il n'y a pas de solution universelle. Cette période inusitée nous a amenés à proposer des idées et des solutions inusitées. Il est grand temps de réexaminer nos méthodes de financement, de rassembler différents secteurs pour développer des idées et être créatif, et d'adopter une mentalité qui va « au-delà de l'argent » pour faire une différence dans nos communautés et la société.

J'espère que vous trouverez le temps de réfléchir aux observations proposées dans ce rapport, de les partager et de les mettre à contribution, parallèlement à vos propres apprentissages. Nous avons la chance d'amener les changements sociaux nécessaires pour créer un avenir durable, prospère et inclusif, celui auquel nous aspirons tou.te.s. En travaillant ensemble, nous sommes en mesure de reconstruire en mieux.

*- Valerie Chort, Vice-présidente, Citoyenneté d'entreprise et durabilité, RBC
et Directrice générale, Fondation RBC*

REMERCIEMENTS

Cette étude a pu voir le jour grâce au généreux soutien de notre Partenaire national, la [Fondation RBC](#).

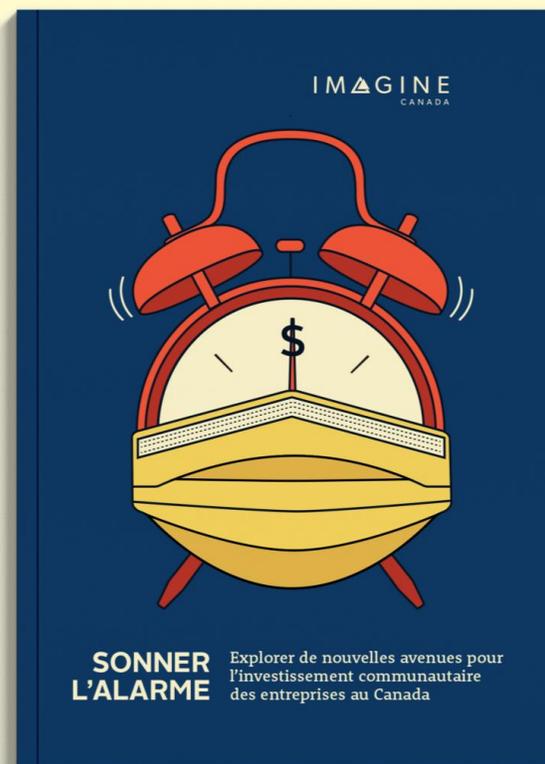


Fondation

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

blackbaud®

À L'AUTOMNE 2020, IMAGINE CANADA A PUBLIÉ UN RAPPORT SUR L'INVESTISSEMENT COMMUNAUTAIRE DES ENTREPRISES



10 tendances déterminantes



1. Une pandémie aux répercussions variables



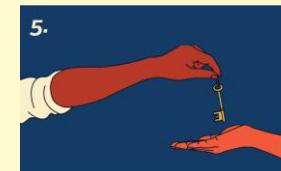
2. L'heure de la justice raciale



3. Le grand cataclysme



4. Pivoter comme mode de vie



5. Financement non affecté pendant la pandémie



6. Répondre présent



7. Engagement des employés à l'ère du télétravail



8. PDG à la défense de la cause sociale



9. L'union fait la force



10. La COVID-19 et les changements climatiques

Télécharger gratuitement à : imaginecanada.ca/fr/sonner-l-alarme

À PROPOS D'IMAGINE 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.

L'investissement communautaire des entreprises fait partie intégrante de la vision d'Imagine Canada pour un secteur de la bienfaisance solide et des collectivités résilientes et florissantes.

LES POSSIBILITÉS DU PARTENARIAT ET LES RISQUES DU STATU QUO



Nous avons actuellement une occasion inouïe de revoir nos façons de faire et de collaborer. Si nous la laissons passer, la méfiance envers nos entreprises, notre société et nos institutions continuera de grandir. Si nous la saisissons, nous pourrions découvrir de nouvelles solutions, possibilités et manières d'innover qui influenceront notre pays et nos collectivités pendant des décennies.



- Professionnel de l'investissement communautaire

ÉTUDES DE CAS

Ce rapport présente les études de cas de neuf partenariats entre des OBNL et des entreprises.

Les études de cas ont été développées sur la base de près de 40 entrevues avec des personnes participant à ces partenariats et de documents connexes.

Certaines des études de cas traitent de nouvelles initiatives, d'autres ont connu une croissance sans précédent pendant la pandémie, et d'autres encore sont des exemples d'initiatives dont nous aurons besoin davantage, aux dires des personnes interviewées.

AVANT LA PANDÉMIE, LES CANADIEN.NE.S ESTIMAIENT QUE LES OBNL, ENTREPRISES ET GOUVERNEMENTS NE FAISAIENT PAS DE BONS PARTENAIRES

Pourcentage de Canadien.ne.s qui pensent que chaque institution collabore bien/très bien :

ONG	
Transparence quant au financement	28
Éviter de se politiser	29
Mettre à jour la corruption	30
Partenariat avec les entreprises	33
Établir des objectifs et diffuser des mises à jour publiques régulières	34

Entreprises	
Partenariat avec les ONG	27
Partenariat avec le gouvernement	30
Instaurer des pratiques commerciales durables	35
Offrir des emplois à bon salaire	35
Investir dans la formation des employés	37

Gouvernement	
Atténuer la partisanerie	19
Partenariat avec les ONG	24
Problèmes à l'échelle communautaire	27
Partenariat avec les entreprises	29
Offrir des services sociaux aux pauvres	30

LES ORGANISMES DE BIENFAISANCE FONT FACE À D'IMPORTANTES DÉFIS



Recul important et persistant des revenus

Plus de la moitié (**55 %**) des organismes de bienfaisance rapportent une baisse de leurs revenus par rapport à la période pré-pandémie, pour un recul de **43 %** en moyenne.



Croissance soutenue de la demande pour les services

45 % des organismes de bienfaisance rapportent une hausse de la demande depuis le début de la pandémie (augmentation de **35 %** pendant les premiers mois).

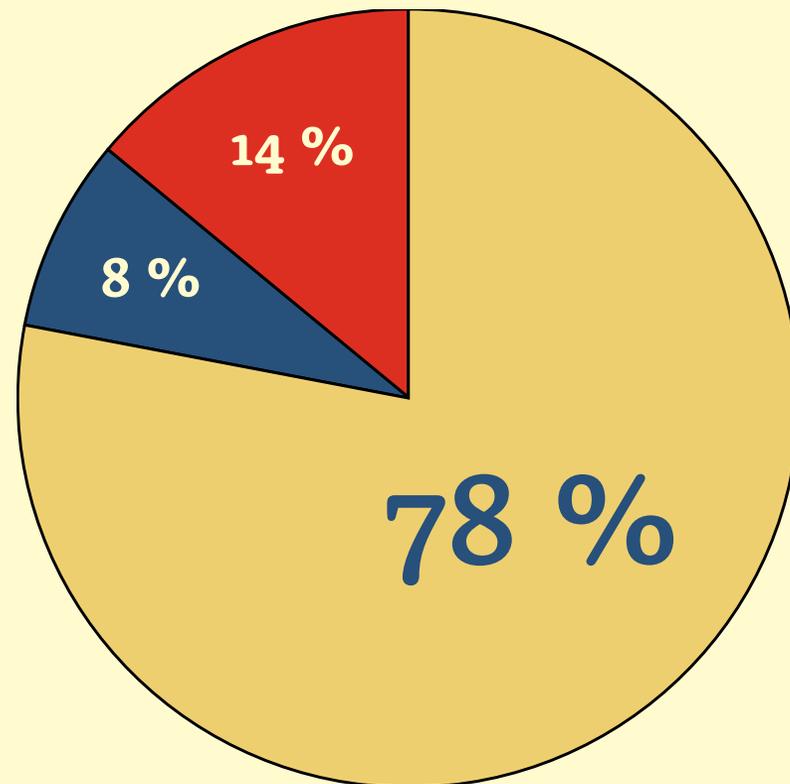
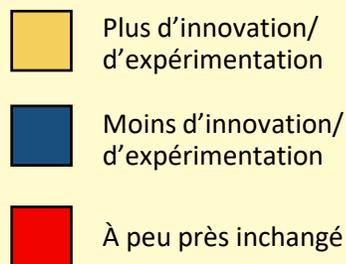


Les besoins dépassent les capacités

34 % des organismes de bienfaisance affirment que la demande augmente plus rapidement que les capacités.

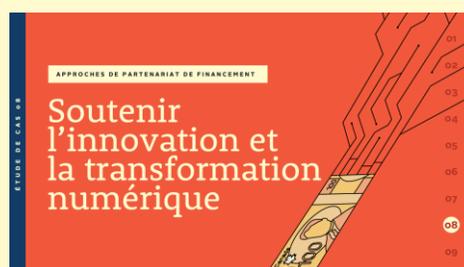
MALGRÉ TOUT, LA MAJORITÉ DES ORGANISMES DE BIENFAISANCE DISENT INNOVER ET EXPÉRIMENTER DAVANTAGE

Changements en matière d'innovation/ d'expérimentation parmi les organismes de bienfaisance, en raison de la pandémie, fin 2020



La majorité des organismes de bienfaisance ont innové/expérimenté davantage pendant la pandémie.

Voici les 9 études de cas présentées dans ce rapport :



Le partenariat en réseau **01**

Partenariats trisectoriels **02**

OBNL : collaborer pour amplifier **03**

Nouvelles générations, nouveaux partenariats **04**

Financement collectif **05**

Engagements de financement à long terme **06**

Financement des efforts de plaidoyer **07**

Soutenir l'innovation et la transformation numérique **08**

Financer des plateformes et rassembler **09**

APPROCHES DE PARTENARIAT

Le partenariat en réseau



01

02

03

04

05

06

08

09

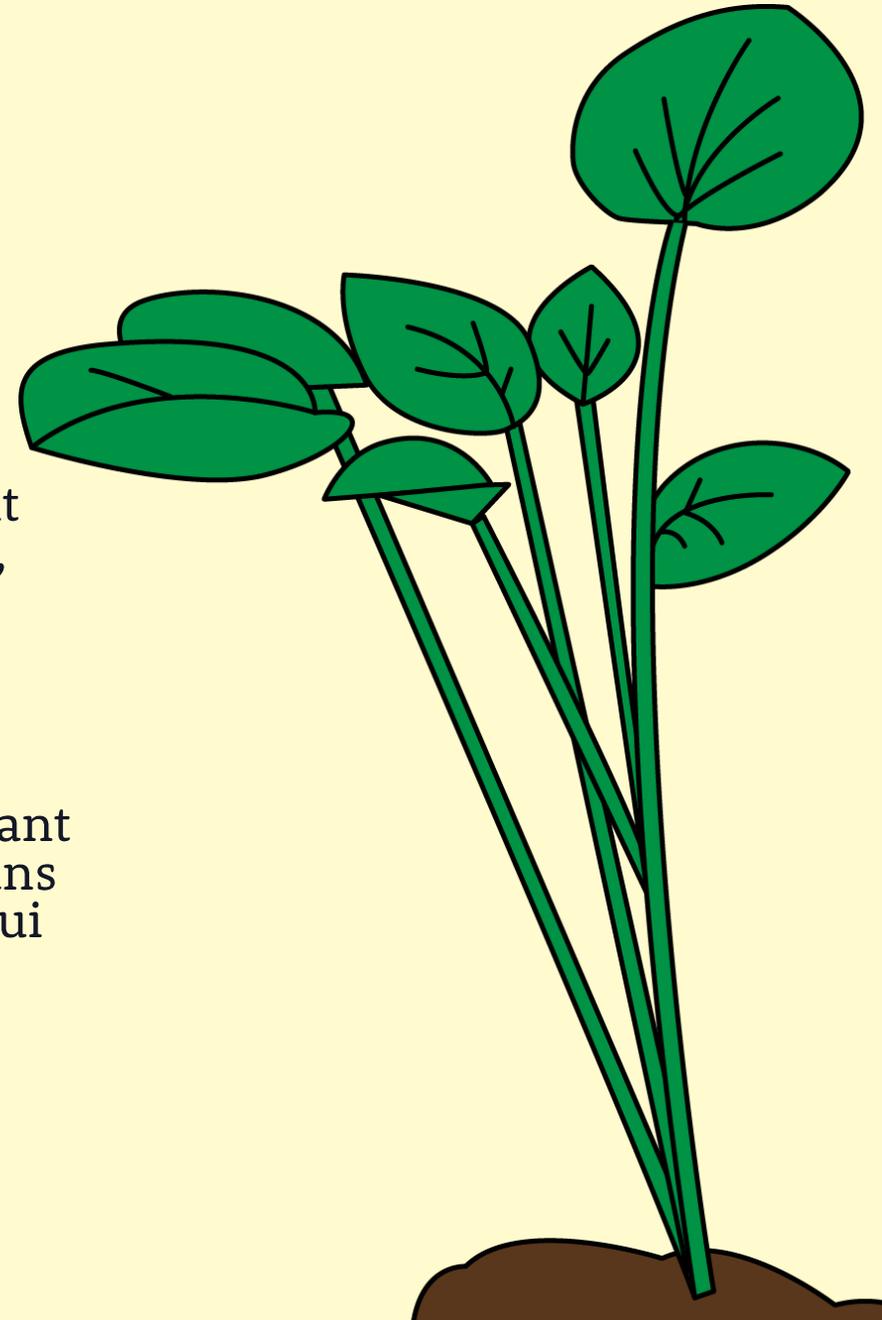
LE PARTENARIAT EN RÉSEAU

« Quand vous tentez de générer des changements dans la population, [les entreprises] à elles seules n'ont pas les ressources financières suffisantes pour le faire... Elles doivent accepter de travailler en partenariat avec d'autres entreprises, bailleurs de fonds et fondations, et de partager la gloire. »

- Paul Born, co-PDG et cofondateur, Institut Tamarack

« Je pense qu'à l'avenir, la collaboration s'étendra aussi aux projets, non seulement pour les initiatives d'envergure, incluant les acteurs du secteur privé qui collaborent et investissent dans certaines initiatives, mais aussi avec différents organismes qui créent des initiatives ensemble. »

- Chef de file de l'investissement communautaire



Cisco et Connexions Nord

« Pour offrir une connectivité numérique aux écoles dans les régions nordiques éloignées, nous avons besoin d'attirer des partenaires, puisque nous n'aurions jamais pu le faire en présentant l'initiative comme un programme Cisco. »

- Willa Black, vice-présidente, Affaires générales, Cisco Canada

Aperçu

Connexions Nord est un programme de pointe qui amène des services virtuels et interactifs en éducation et soins de santé aux communautés éloignées et mal desservies, au moyen d'une technologie de collaboration bidirectionnelle par vidéo à haute définition.

Créé par Cisco en 2013 et aujourd'hui sous la responsabilité de TakingITGlobal, un organisme de bienfaisance enregistré, Connexions Nord connecte les élèves vivant dans les régions nordiques éloignées aux expériences et possibilités virtuelles auxquelles ils n'ont pas accès chez eux.

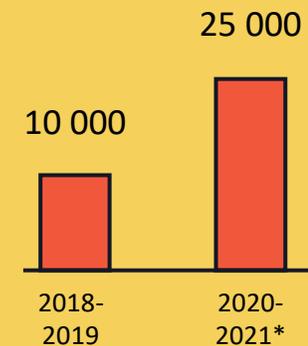
Les partenaires de l'organisme incluent des fournisseurs de services, gouvernements, prestataires de services, partenaires communautaires, écoles, fournisseurs de contenu, partenaires de recherche, ainsi que des bailleurs de fonds publics et privés.

Leçon clé du partenariat

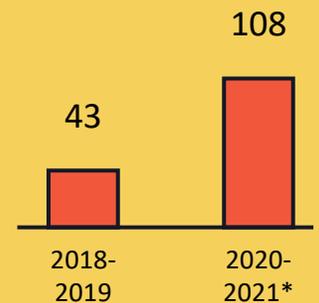
Pendant l'année scolaire de la pandémie 2020-2021, Connexions Nord a plus que doublé le nombre d'élèves, de séances offertes et d'écoles. Mme Black soutient que c'est la structure de partenariat développée au cours des huit dernières années qui a permis à l'organisme de grandir malgré les ajustements importants apportés à ses programmes en raison de la COVID-19.



**Élèves
rejoints :**



**Écoles du réseau
Connexions
Nord :**



*En date du 1^{er} février 2021.

1 Évitez d'apposer une marque sur le partenariat

« Évitez d'apposer une marque commerciale sur le programme, mais appropriiez-vous la solution du problème. Une marque trop présente vous empêchera d'attirer de véritables partenaires... Votre marque bénéficiera tout de même d'une reconnaissance comme bon citoyen, c'est important. C'est le cas de Cisco qui a profité de la création et du travail continu du programme Connexions Nord. »

2 Conception et projet pilote : des éléments clés du succès

« Soyez rigoureux lorsque vous définissez le cadre de l'initiative pour bien cerner les parties prenantes et partenaires potentiels tôt dans le processus. Créez un projet pilote et commencez petit, dans notre cas, une école. Allez chercher le soutien des gouvernements et bailleurs de fonds potentiels dès le début. De la sorte que si le projet pilote est concluant, vous serez déjà bien positionné pour aller chercher des partenariats de financement dans une optique de croissance. Cherchez différentes perspectives lors de la conception. Cette méthode s'est avérée gagnante pour nous et s'est traduite par un partenariat de financement complet avec le gouvernement du Nunavut. »

3 Considérez tous les actifs que vous pouvez offrir au partenariat

« Vous devez comprendre l'ensemble des ressources à votre disposition comme grande organisation. Ce dont vous pouvez tirer profit... quels sont vos produits et services? Votre expertise? Comment pouvez-vous mettre à profit le talent de vos employés? Et qu'en est-il de vos clients? »

4 Mobilisez vos clients et fournisseurs comme partenaires

« La plupart de nos partenaires dans Connexions Nord sont des clients et des revendeurs de Cisco. Nous travaillons avec un réseau mondial de partenaires, et à mesure que le programme a pris de l'expansion, nous avons détecté les lacunes et pensé à qui pourrait les combler. Et souvent, nous avons fait appel à nos clients. Ensuite, il est important de leur montrer l'intérêt commun et la proposition de valeur. »

APPROCHES DE PARTENARIAT

Partenariats trisectoriels



01

02

03

04

05

06

07

08

09

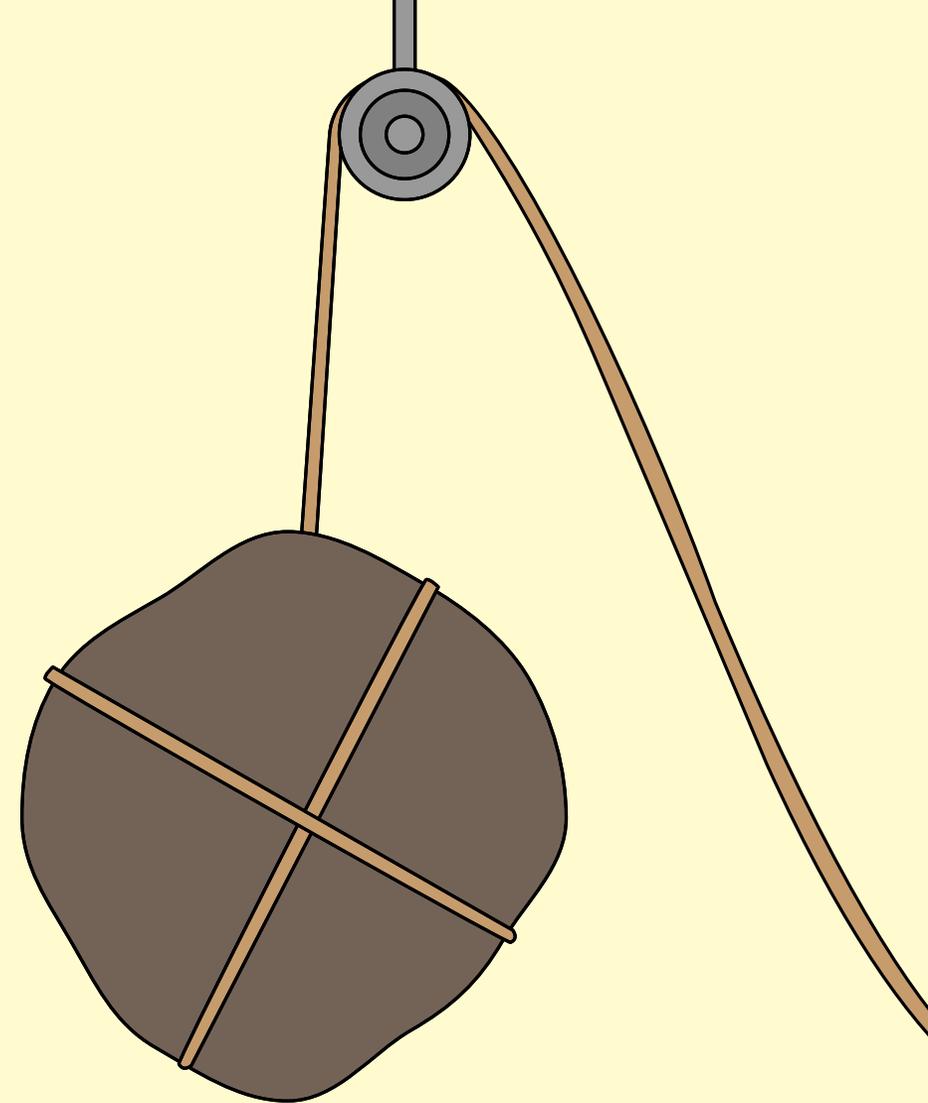
PARTENARIATS TRISECTORIELS

« Quels que soient votre pouvoir financier et votre volonté de participer, de soutenir et de générer du changement, c'est impossible à moins que tout le monde y mette du sien. »

- Cadre RSE dans une grande société canadienne

« Si nous réunissons et mettons à contribution les secteurs privé, public et à but non lucratif... nous serons davantage en mesure de répondre aux besoins futurs de l'économie... [Dans le passé,] nous avons omis de nous demander "quels sont les résultats pour la société au cœur de notre collaboration?" »

- Cadre RSE dans une grande société canadienne



WoodGreen Community Services et les partenariats trisectoriels

Le partenariat amène de nouvelles « unités abordables sur le marché, et ce, en moins d'un an. Normalement... cela prend quatre ans. »

– Anne Babcock, présidente-directrice générale, WoodGreen Community Services

Aperçu

Le promoteur Daniels Corporation, la Financière Sun Life, WoodGreen Community Services et la Ville de Toronto ont formé un partenariat trisectoriel unique pour ajouter 34 nouvelles unités de logement abordable à un édifice de 346 unités.

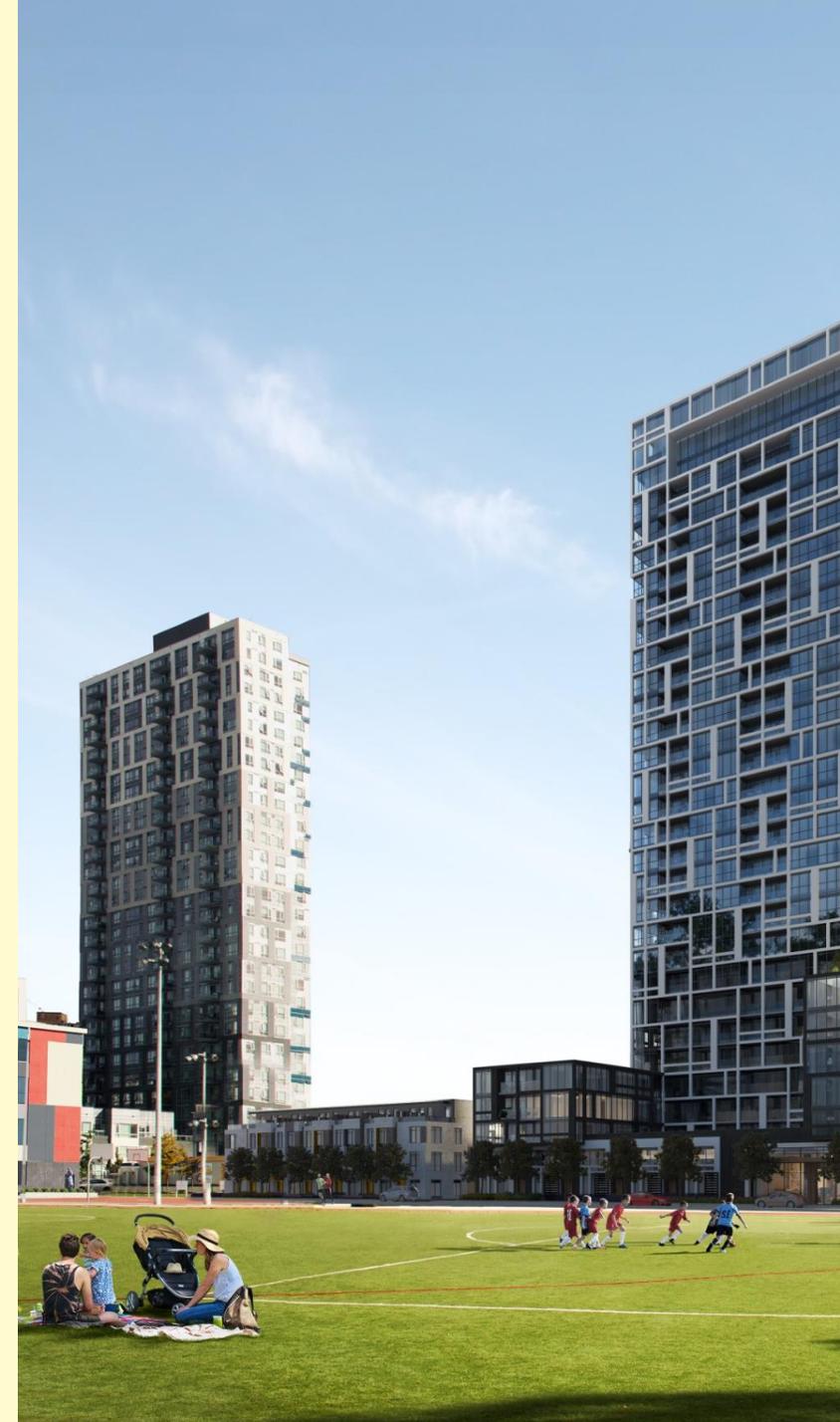
WoodGreen Community Services offrira ces unités aux finissantes du programme Homeward Bound, en plus de services de soutien pour les ménages dirigés par des mères.

La Ville de Toronto offrira un allègement fiscal et une bourse, tandis Daniels et Sun Life renoncent à des revenus totalisant 19 millions de dollars pendant la durée du projet.

Leçon clé du partenariat

Comme de nombreux grands enjeux dans notre société, les coûts et la complexité de la construction de nouvelles unités de logement abordable dépassent les capacités de la plupart des organisations. De nouveaux partenariats transsectoriels sont requis pour mobiliser plus de ressources.

Note : Cette étude de cas a été développée à partir d'information tirée d'une conversation avec Michelle German, vice-présidente., Politique et stratégie à WoodGreen Community Services, ainsi que de communiqués de presse et d'articles traitant du partenariat et comprenant des citations supplémentaires.



1

Une vision commune est la clé du succès des partenariats trisectoriels

« Ce dossier est très complexe, truffé de détails à préciser. C'est grâce à la force de notre vision commune que nous avons réussi à mener le projet à terme. Un partenariat se construit sur la confiance et la capacité de développer des objectifs et des buts communs. »

- *Michelle German, vice-présidente, Politique et stratégie, WoodGreen Community Services*

2

Chaque partenaire apporte une expertise unique

Ce partenariat met à contribution « l'expertise du secteur à but non lucratif en matière de logement social, la machine de développement et de construction du secteur privé, et les outils financiers fournis par le gouvernement. »

- *Mitchell Cohen, PDG, Daniels Corporation*

3

Une preuve de concept et un modèle pour l'avenir

« Développer 34 unités ne représente qu'un petit pas pour résoudre la crise de logement abordable. Mais il s'agit d'une importante preuve de concept que nous pourrions mettre en œuvre à l'avenir. » - *Michelle German*

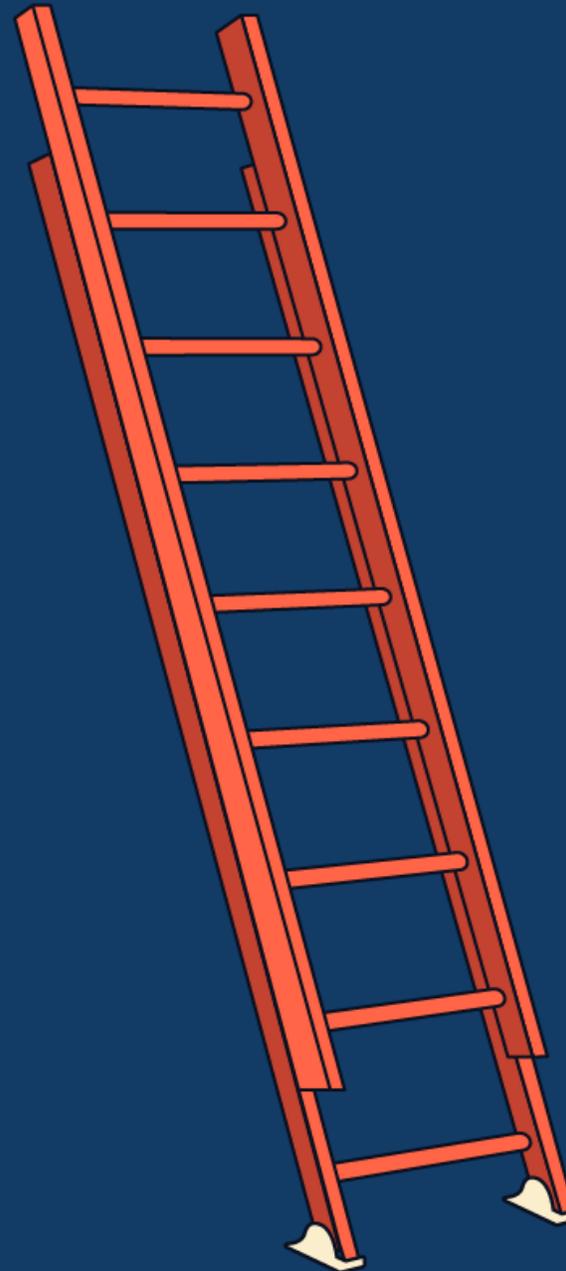
4

Des objectifs ambitieux pour des partenariats ambitieux

« Nous nous sommes fixé le but hautement audacieux de passer de 900 unités de logement abordable à 3 000 au cours des dix prochaines années. En est né un sentiment d'urgence d'avoir beaucoup de conversations avec beaucoup de gens différents. En ce moment, je peux parler à trois promoteurs par semaine... Et nous sommes très intentionnels dans la façon de faire nos recherches, de rencontrer des gens et de mettre en valeur notre succès. Tout est intégré, ce qui renforce notre crédibilité comme partenaire. » - *Michelle German*

APPROCHES DE PARTENARIAT

OBNL : collaborer pour amplifier



01

02

03

04

05

06

07

08

09

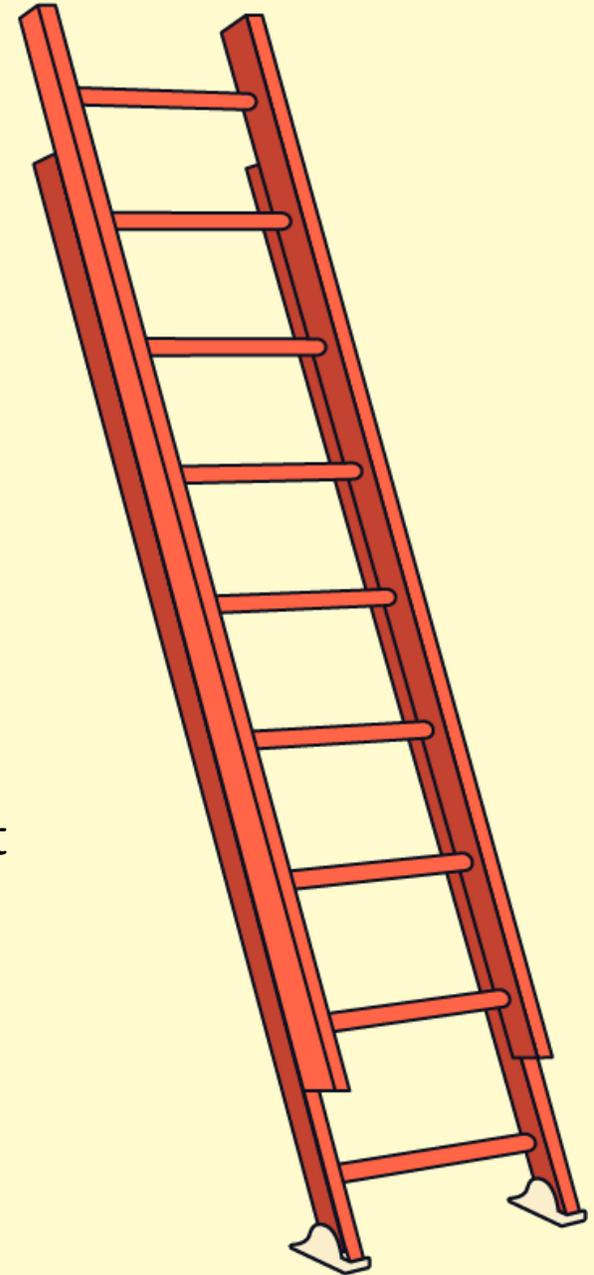
OBNL : COLLABORER POUR AMPLIFIER

« Au-delà du financement, nous pouvons mettre en contact des OBNL dans tout le secteur pour renforcer la collaboration, accélérer le travail pour réaliser des objectifs communs et accroître leur impact collectif. »

*- Valerie Chort, vice-présidente, Citoyenneté d'entreprise et durabilité, RBC
et directrice générale, Fondation RBC*

« Ce que nous souhaitons, c'est que différents OBNL travaillent ensemble, plutôt que séparément, pour créer une initiative. Ainsi, les retombées générées par l'argent que nous investissons seront d'autant plus importantes. »

- Cadre en investissement communautaire pour une grande société canadienne



Saskatchewan SPCA : banque alimentaire d'urgence pour animaux

« La banque alimentaire de notre région nous a fait savoir que les gens demandaient de plus en plus de la nourriture pour animaux. Avec l'arrivée de la pandémie... nous avons évolué de la distribution de dons d'accessoires à une banque alimentaire d'urgence pour animaux. »

- Josh Hourie, coordonnateur, Relations communautaires, Saskatchewan SPCA

Aperçu

La banque alimentaire d'urgence pour animaux de Saskatchewan SPCA est un partenariat entre SaskSPCA et huit banques alimentaires de la province afin de distribuer de la nourriture pour animaux par l'entremise des banques alimentaires.

Avec l'arrivée de la pandémie, ce ne sont pas seulement les besoins dans les banques alimentaires traditionnelles qui se sont intensifiés, mais aussi ceux des gens qui avaient de la difficulté à payer la nourriture pour leurs animaux.

La banque alimentaire d'urgence pour animaux a été créée sans contribution en nature ou financement à long terme. Une fois que SaskSPCA en avait fait l'annonce qui a été largement relayée par les médias, Horizon Pet Nutrition est intervenu et a donné 20 000 livres de nourriture pour animaux, en plus de s'organiser avec son partenaire logistique, Jay's Transportation Group, pour offrir le transport gratuit à chacune des banques alimentaires.

Leçon clé du partenariat

Selon Josh Hourie, les efforts mis pour créer le partenariat avec les banques alimentaires dans toute la province ont permis d'attirer l'intérêt des médias et autres sur le programme, ce qui a permis de conclure le partenariat avec le secteur privé.



1

La participation de partenaires à l'évaluation des besoins peut accélérer le lancement de nouveaux programmes

« Nous travaillions déjà avec une banque alimentaire locale comme partenaire, et c'est elle qui nous a informés de la demande croissante pour la nourriture pour animaux... Nous avons ensuite fait le tour des banques alimentaires pour animaux dans toute la province pour déterminer lesquelles avaient besoin de nourriture pour animaux. En fin de compte, presque toutes les banques alimentaires ayant répondu à notre sondage sont devenues des partenaires. »

2

Les entreprises peuvent mobiliser leurs chaînes d'approvisionnement pour accroître leur impact

« Horizon Pet Nutrition n'a pas seulement donné de la nourriture pour animaux, mais ils se sont aussi acquittés des frais de transport de la nourriture dans les collectivités. Ils ont discuté avec l'un de leurs transporteurs, Jay's Transportation Group, qui a offert de transporter la nourriture gratuitement jusqu'à nos partenaires. »

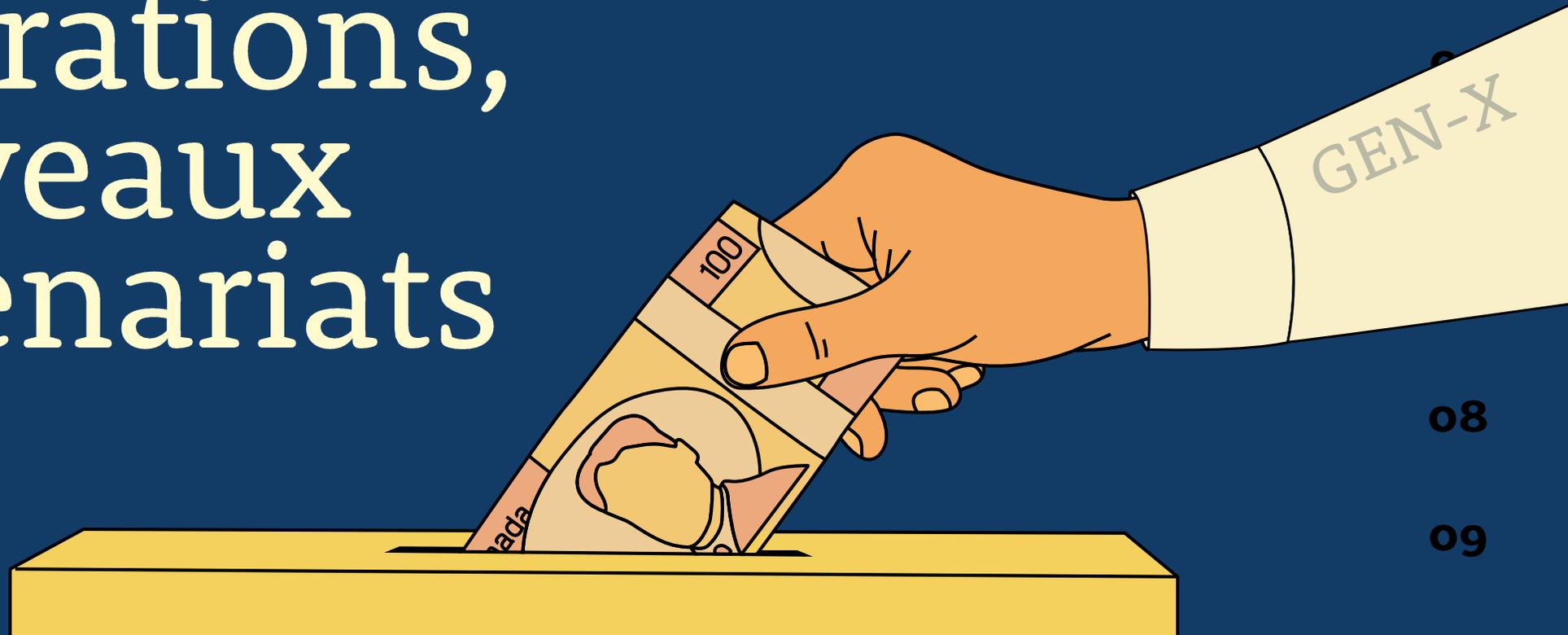
3

Hausse des dons de nourriture pour animaux dans les banques alimentaires grâce au programme d'urgence

« Maintenant que les gens dans la communauté savent qu'ils peuvent obtenir de la nourriture pour animaux dans les banques alimentaires, [ces dernières] reçoivent également plus de dons de la communauté. Elles en recevaient déjà avant, mais c'était si rare qu'elles ne pouvaient se permettre d'offrir le programme sur une base régulière. »

APPROCHES DE PARTENARIAT

Nouvelles générations, nouveaux partenariats



01

02

03

04

08

09

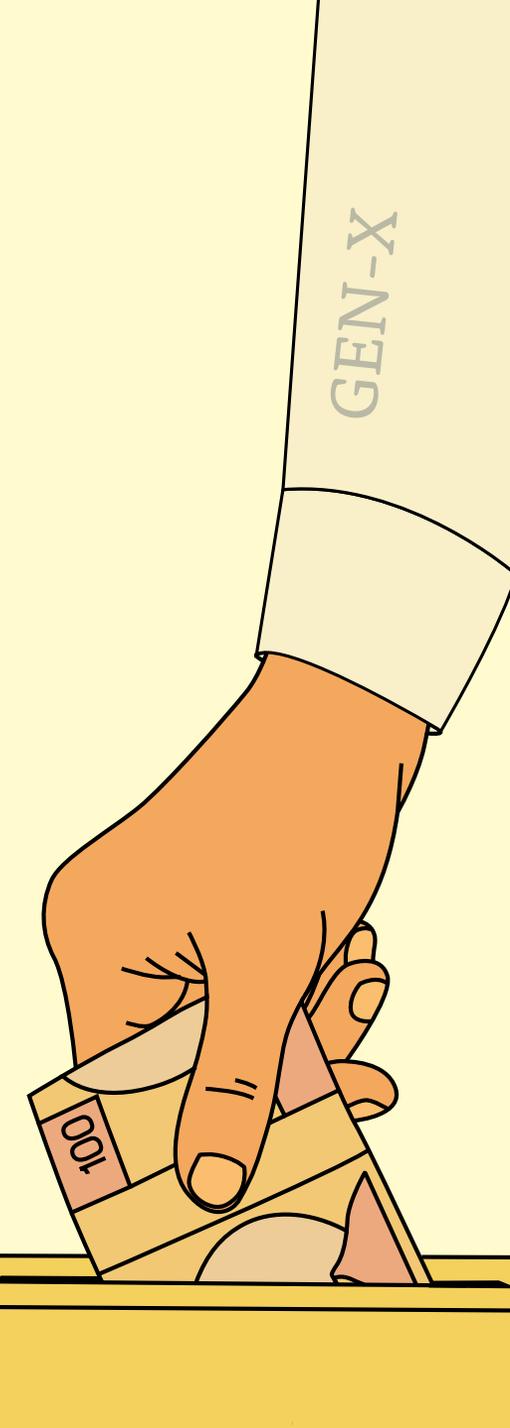
NOUVELLES GÉNÉRATIONS, NOUVEAUX PARTENARIATS

« Le succès des nouveaux fonds pour une cause de CanaDon s'inscrit dans une tendance générale de la cause comme méthode d'engagement, par opposition aux dons versés à un organisme de bienfaisance en particulier, surtout chez les jeunes. »

- Marina Glogovac, PDG, CanaDon

« Dans notre travail, nous mettons l'accent sur l'hyperlocal. C'est ce qui interpelle vraiment les jeunes et ça correspond aux tendances de consommation, qu'on parle de microbrasseries ou de marchés fermiers. Nous leur montrons le travail que nous faisons dans leur voisinage... Ils peuvent en voir le résultat concret. »

- Personne directrice générale d'un OBNL



CanaDon et les fonds pour une cause

« D'après les recherches que nous avons faites, nous anticipions que les jeunes adoreraient les fonds. Mais nous n'avions pas anticipé le niveau d'intérêt de la part des entreprises et des marques qui ont adopté ces fonds pour aider rapidement en temps de crise. C'est ce qui nous a surpris. » - Marina Glogovac, PDG, CanaDon

Aperçu

Au début de la pandémie, CanaDon a annoncé le lancement des fonds pour une cause. Ces fonds agrégés regroupent des organismes de bienfaisance de petite ou moyenne taille dédiés à une cause ou à une communauté particulière. Dans une seule transaction, ces fonds permettent aux gens de donner à plusieurs organismes qui défendent la même cause.

Le Fonds d'aide aux hôpitaux et aux services de santé pour la COVID-19 et le Fonds d'aide aux communautés pour la COVID-19 ont été les plus populaires récoltant plus de 4,5 millions \$ dans les six premières semaines, dont 2 millions \$ en dons de contrepartie versés par Gore Mutual.

Le Fonds de solidarité pour la communauté noire, qui a été particulièrement populaire chez les jeunes donateurs et appuie les organismes travaillant pour l'avancement des Canadien.ne.s noir.e.s, a bénéficié d'un don de contrepartie de P&G Canada de 1 million \$.

Leçon clé du partenariat

CanaDon a créé un nouveau mécanisme de don pour les Canadien.ne.s, qui a été nettement populaire chez les jeunes donateurs et a attiré de nombreuses entreprises qui ont offert des dons de contrepartie et des contributions majeures.

Fonds de solidarité pour la communauté noire

Solidaires avec les Canadien.ne.s noir.e.s

		
1 921 750 \$	5 188	34 jours
<i>Récoltés</i>	<i>Donateurs</i>	<i>Restant</i>

Note : Statistiques du Fonds de solidarité pour la communauté noire en date du 26 mai 2021.



1 Donner facilement à plusieurs organismes en même temps trouve écho chez les jeunes Canadien.ne.s

2 Les entreprises veulent pouvoir donner facilement afin de démontrer leur engagement pour des causes particulières

3 Jumeler les dons versés par leurs employé.e.s et le grand public amplifie l'impact des entreprises

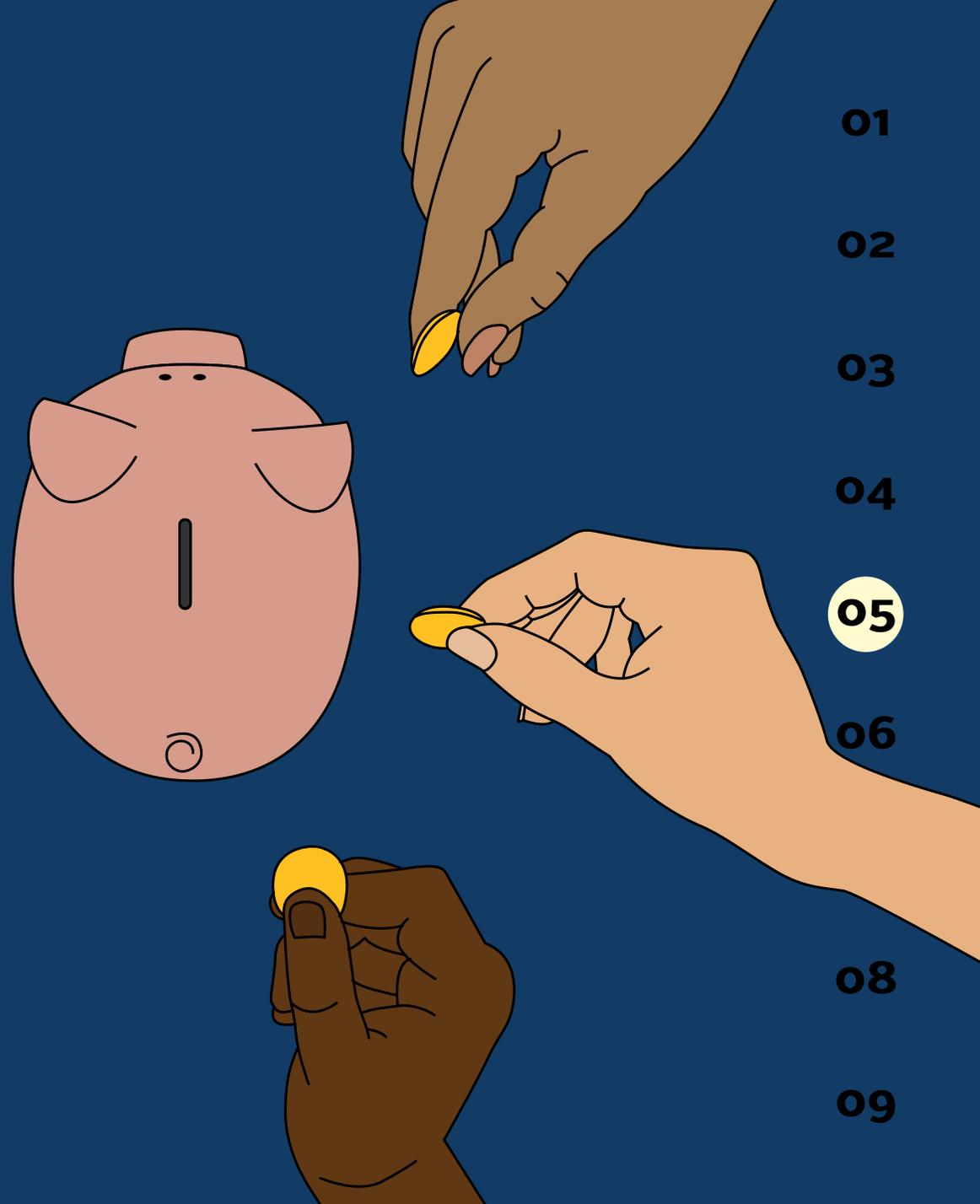
« Se renseigner sur chacun des organismes de bienfaisance et évaluer leur travail, ça demande beaucoup d'effort que tout le monde n'est pas prêt à faire... Mais beaucoup de personnes souhaitent appuyer des causes. » CanaDon a constaté un très grand intérêt pour ces fonds de la part des jeunes donateurs, particulièrement pour le Fonds pour la justice sociale.

« En plus d'offrir des programmes internes de dons des employé.e.s, les entreprises souhaitent s'afficher, et être reconnues, comme prenant position pour leur clientèle, leur clientèle perçue et au-delà. » Pour les entreprises, les dons de contrepartie versés à CanaDon « représentent la possibilité de promouvoir leurs efforts chez près de 700 000 Canadien.ne.s qui ont utilisé CanaDon pendant la dernière année seulement. »

« Les dons de contrepartie constituent un très puissant moteur pour stimuler les dons. Il n'y a aucun doute là-dessus. Les gens sont très motivés sachant que leur contribution sera multipliée par un don de contrepartie. »

APPROCHES DE PARTENARIAT

Financement collectif



01

02

03

04

05

06

08

09

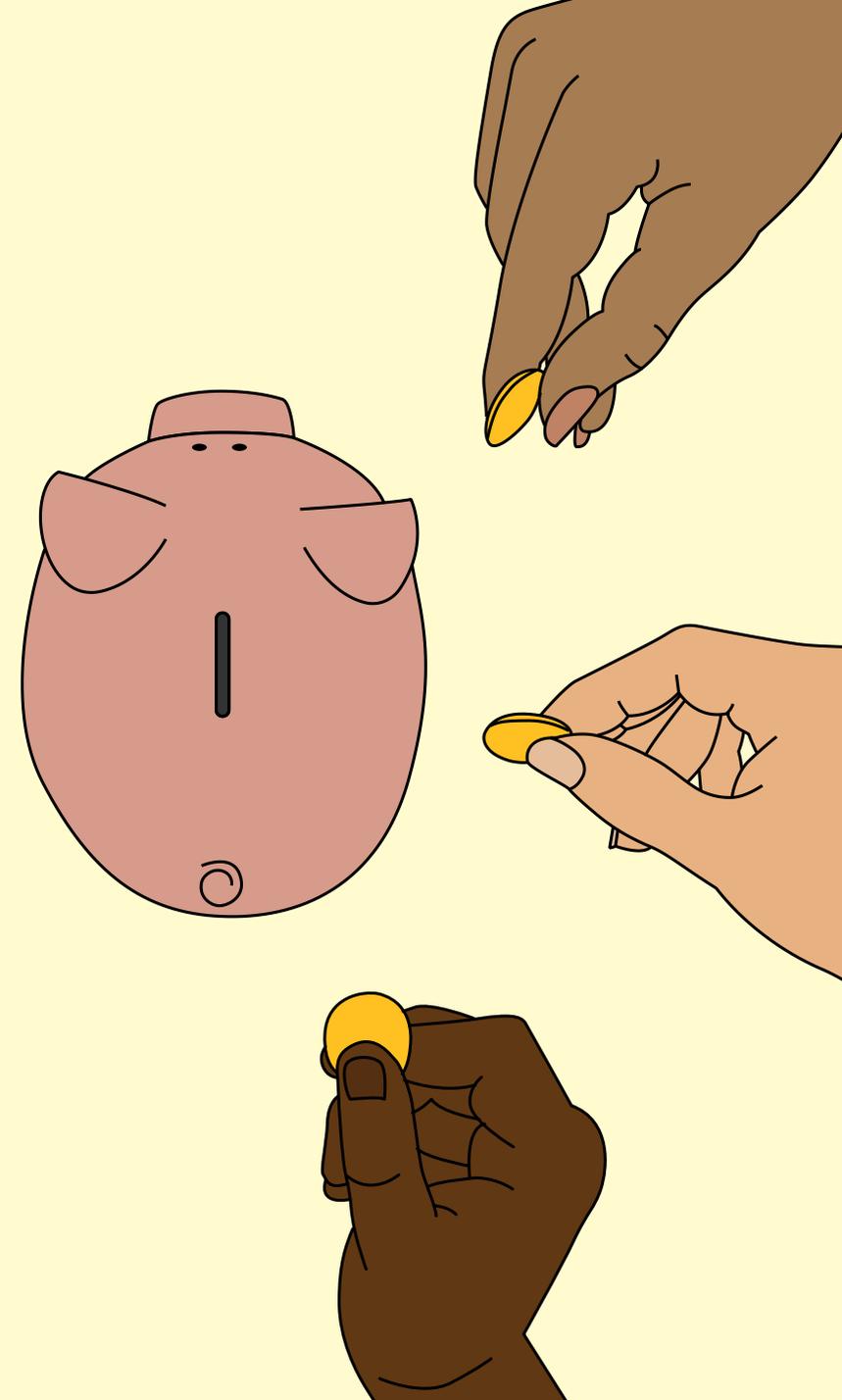
FINANCEMENT COLLECTIF

« Nous commençons à peine à participer à des initiatives de financement collaboratif, mais ça ne va pas encore très loin. C'est difficile parce que tout le monde veut être responsable de leurs enjeux. Mais il y a certainement de l'ouverture pour en faire plus afin de mettre à contribution le temps et les ressources des autres. »

- Chef de file de l'investissement communautaire

« Moi, je pense que le gouvernement et les acteurs philanthropiques devraient ajuster leur réflexion sur le financement, le financement de programme ou de projet, et considérer des changements systémiques, des impacts collectifs et le financement à long terme avec un groupe de collaborateurs. C'est à ce moment que nous verrons des changements. »

- Personne directrice générale d'un OBNL



Projet de collaboration Technovate

« Je travaille dans ce domaine depuis longtemps. L'optimiste en moi dirait que les conversations au sujet des partenariats sont plus sérieuses aujourd'hui qu'elles ne l'ont jamais été durant toute ma carrière. »

– Doug Gore, responsable, Développement de partenariats, Fondation Trillium de l'Ontario

Aperçu

Pendant des décennies, les organismes de bienfaisance et OBNL ont fait de leur mieux, souvent avec des ressources numériques limitées. Dès le début de la pandémie, les organismes ont dû rapidement transférer leurs programmes en ligne, et beaucoup d'entre eux ont eu de la difficulté en raison de l'absence d'infrastructure numérique.

Le projet de collaboration Technovate a été créé pour répondre aux besoins numériques immédiats et à long terme des organismes de bienfaisance et OBNL. L'infrastructure numérique ne peut plus être considérée comme un luxe pour ces derniers, car elle est essentielle à la réalisation de leur mission.

Technovate regroupe la Fondation Trillium de l'Ontario (FTO), RBC Investissement communautaire, la division RSE d'IBM, Fondations communautaires du Canada, la Fondation Bon départ de Canadian Tire et l'Autorité canadienne pour les enregistrements Internet.

La nature exacte du partenariat reste à définir, mais il se penchera sur les questions suivantes :

1. Connectivité
2. Accès aux outils et ressources
3. Création d'institutions et d'infrastructures pour appuyer le secteur
4. Transformation numérique complète et correction des lacunes en matière de compétences technologiques

Leçon clé du partenariat

Les objectifs du partenariat Technovate évoluent, et les partenaires travaillent ensemble pour trouver des solutions. Toutes les parties reconnaissent le besoin de progrès, et c'est cet engagement conjoint pour le progrès dans l'utilisation des technologies par les OBNL qui anime le partenariat.

Note : Ces observations sont tirées d'une conversation avec Doug Gore, responsable, Développement de partenariats à la FTO. Elles ne représentent pas nécessairement les opinions de la FTO.

1

Nul besoin d'avoir un partenariat parfaitement défini dès le début ni de le rendre très complexe

« Quand vous commencez, vous ne savez pas quelle sera la solution... Donc, en lançant tous ces partenariats, nous avançons parfois en tâtonnant, et nous trouvons des solutions ensemble avec nos partenaires. Dans un partenariat, on n'a pas besoin de partir de zéro, non plus. Le plus facile est de bâtir sur ce qui existe déjà. »

2

L'intérêt pour les partenariats est en croissance

« Il y a une reconnaissance que les méthodes utilisées dans le passé n'ont pas fonctionné, et les organismes souhaitent de plus en plus travailler ensemble pour réaliser des résultats transformateurs. »

3

Le partenariat ne vous oblige guère à tout faire ensemble

« Les partenaires ne sont pas tenus de toujours travailler sur les mêmes choses, après tout, ils ont des expertises et priorités différentes. Ils doivent décider de la meilleure utilisation de leurs ressources pour atteindre des objectifs communs. »

4

Prenez des risques adéquats dans le cadre de votre partenariat

« Lorsque vous innovez, vous devez vous préparer à échouer. En philanthropie, nous n'aimons pas échouer, mais si nous faisons toujours les mêmes choses de la même façon, nous ne trouverons jamais de nouvelles solutions. »

APPROCHES DE PARTENARIAT DE FINANCEMENT

Financement à long terme



01

02

03

04

05

06

07

08

09

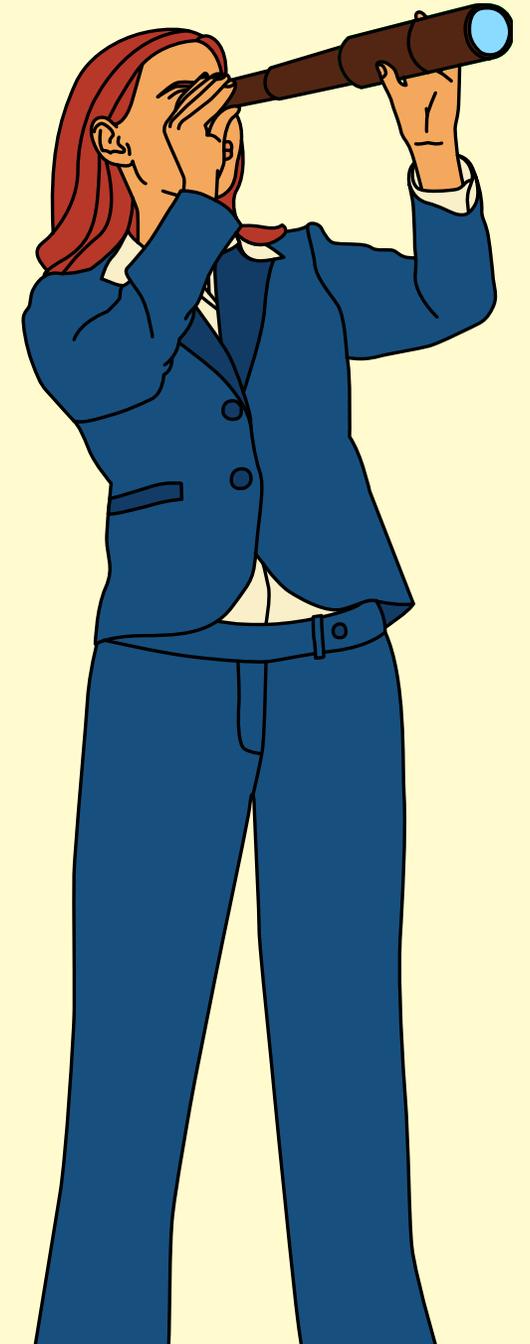
FINANCEMENT À LONG TERME

« Vous n'arriverez pas à changer un problème systémique en finançant seulement des projets d'un ou de deux ans. Le gouvernement et les acteurs philanthropiques doivent ajuster leur façon de penser le financement et les programmes, et considérer les changements systémiques et le financement à long terme avec un groupe de collaborateurs. »

- Liben Gebremikael, directeur général, TAIBU Community Health Centre

« Notre approche à la philanthropie est inspirée de notre façon de mener nos activités d'affaires. Nous adoptons en effet une perspective à long terme dans le cadre de nos investissements dans la collectivité. Cette approche misant sur le long terme revêt toute son importance dans le contexte de la pandémie. »

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



Institut Tamarack et les relations de financement à long terme

« Tamarack est un catalyseur sur le terrain, c'est-à-dire que nous créons du changement en rassemblant des réseaux d'acteurs locaux derrière un enjeu commun pour créer de l'impact à l'échelle nationale... Il faut plus d'entreprises qui investissent dans ces catalyseurs sur le terrain si elles veulent accroître leur empreinte sociale. »

- Paul Born, co-PDG et cofondateur, Institut Tamarack

Aperçu

L'Institut Tamarack comporte deux volets, un centre d'apprentissage, qui offre de l'éducation aux agents de changement, et l'initiative des Communautés dynamiques qui aide les villes et dirigeants locaux à développer et à mettre en œuvre des changements de grande envergure.

Sa première initiative, le réseau des Communautés éliminant la pauvreté, fait partie du programme des Communautés dynamiques. « Lorsque nous avons démarré les Communautés éliminant la pauvreté, aucune ville au Canada n'avait une stratégie de lutte contre la pauvreté. Aujourd'hui, nous travaillons avec plus de 330 municipalités », explique M. Born.

La pandémie a fait exploser l'intérêt pour son travail et ses méthodes alors que des organismes partout au pays tentent de créer des changements systémiques. M. Born explique qu'« avant la pandémie, nous comptions 100 personnes en moyenne dans nos webinaires. Maintenant, nous sommes déçus si nous avons moins de 500 inscriptions. »

Leçon clé du partenariat

« L'un des facteurs de notre succès, c'est la longévité de la relation avec nos bailleurs de fonds initiaux qui travaillent avec nous depuis 20 ans. Ils ont tous pris un engagement à long terme. » Parmi eux, la Fondation Suncor Énergie (FSE) pour laquelle ce financement s'inscrit dans son désir de créer du changement transformationnel au Canada.

Note : Les citations sont tirées d'une conversation avec Paul Born, co-PDG et cofondateur, Institut Tamarack.



1

L'engagement à long terme est le moteur de l'impact

Leur nature capricieuse peut faire des entreprises des partenaires difficiles. M. Born encourage les entreprises qui souhaitent laisser un legs important de prendre un engagement à long terme avec leurs partenaires.

2

Il est impossible de réaliser des changements systémiques en silo

Pour faire une réelle différence, M. Born affirme que « les entreprises doivent accepter de travailler en partenariat avec d'autres entreprises, bailleurs de fonds et fondations et de partager la gloire. »

3

Des relations étroites favorisent des partenariats à long terme

Lori Hewson, directrice de l'Investissement communautaire et de l'Innovation sociale à la Fondation Suncor Énergie explique que « parce qu'une bonne partie de notre travail est axée sur la transformation, les relations revêtent beaucoup d'importance. Ce sont notamment nos partenaires autochtones qui nous ont fait comprendre l'importance des relations étroites pour atteindre le meilleur résultat. »

4

Des cadres d'évaluation pour des partenariats organisationnels

« L'impact est parfois difficile à cerner... Dans le passé, nos rapports d'évaluation présentaient un résumé de nos observations sur la manière dont notre financement avait aidé notre partenaire à accomplir son travail. Dans les partenariats à long terme, nous adoptons de plus en plus une approche d'évaluation axée sur le développement pour comprendre l'effet de nos contributions. » – *Kimberly Nordbye, gestionnaire, Fondation Suncor Énergie et Investissement communautaire*

APPROCHES DE PARTENARIAT DE FINANCEMENT

Financer les efforts de plaidoyer



01

02

03

07

08

09

FINANCER LES EFFORTS DE PLAIDOYER

« Pour chaque initiative d'envergure, une entreprise devrait soutenir les efforts de plaidoyer dans le domaine en question, afin de favoriser des changements durables, des changements de loi et des changements systémiques. Succès garanti! »

- Helen Seibel, directrice mondiale, Investissement communautaire et philanthropie, AstraZeneca

« Ce ne sont pas les gens qui sont brisés, c'est une partie du système qui s'écroule. Avec notre financement, nous cherchons des façons novatrices pour appuyer ces gens... donc, nous allons financer des partenaires qui explorent le revenu minimum universel. »

- Gestionnaire RSE, société de logiciel internationale



La méthode AstraZeneca pour intégrer le plaidoyer à la philanthropie d'entreprise

« Nous avons trois piliers de financement, et le plaidoyer représente en soi un de ces piliers aux côtés de la recherche et des programmes communautaires. Et chacun de ces domaines est lié aux deux autres. »

- *Helen Seibel, directrice mondiale, Investissement communautaire et philanthropie, AstraZeneca*

Aperçu

Le programme Santé des jeunes d'AstraZeneca s'adresse aux jeunes âgés de 10 à 24 ans et est déployé dans plus de 30 pays, dont le Canada. Il s'agit d'une initiative mondiale de prévention des maladies visant à réduire la mortalité précoce due aux maladies non transmissibles responsables de 41 millions de décès dans le monde chaque année et qui touchent disproportionnellement les personnes vivant dans un contexte à faible revenu.

Leçon clé du partenariat

« Pour chaque initiative d'envergure, une entreprise devrait soutenir les efforts de plaidoyer dans le domaine en question, afin de favoriser des changements durables, des changements de loi et des changements systémiques. Succès garanti! »

Note : Toutes les citations sont tirées d'une entrevue avec Helen Seibel, directrice mondiale, Investissement communautaire et philanthropie, AstraZeneca.



1

Investir dans les activités de plaidoyer, c'est payant

« Dans le cadre de l'un des projets que nous avons soutenus au Mozambique, nous avons investi 10 000 \$ dans un projet pilote... En fin de compte, ce programme a été adopté par le ministère de l'Éducation et répliqué dans toutes les écoles du pays. Nous avons aidé à influencer le programme sanitaire dans les écoles partout au pays avec 10 000 \$. Ce genre de résultat ne peut être obtenu si on investit seulement dans les programmes. »

2

Former les participants pour en faire des défenseurs de la cause

« Dans notre partenariat avec UNICEF, leur objectif est de former 1 000 jeunes défenseurs de la cause. UNICEF développe le matériel de formation et aide ces jeunes à prendre leur envol et à militer pour des changements. »

3

Mesurer les activités de plaidoyer, c'est possible

Parfois, les ententes entre AstraZeneca et ses partenaires incluent des objectifs précis sur le nombre de politiques qui seront modifiées par le partenariat. Cela permet d'établir les paramètres du travail à accomplir.

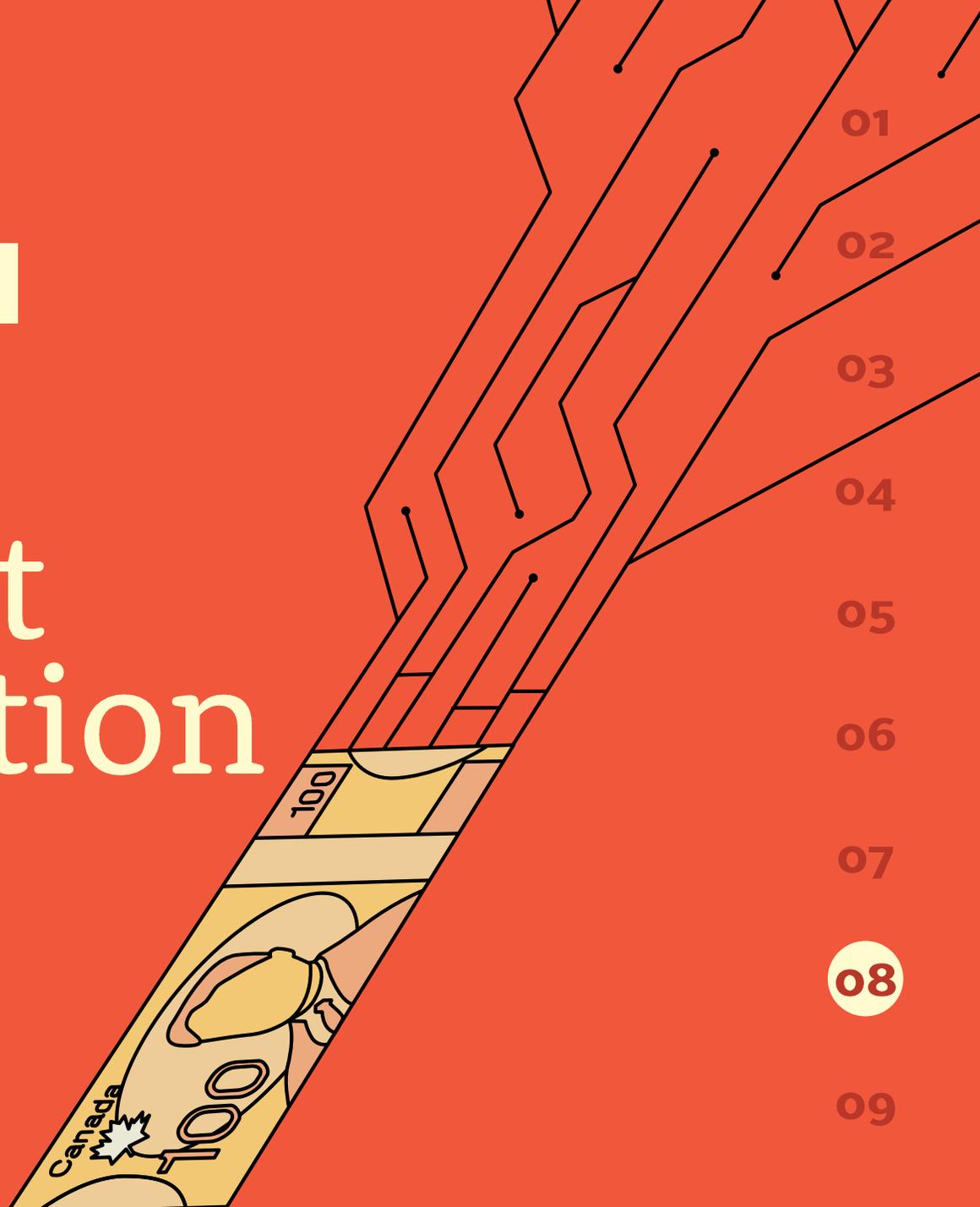
4

Des engagements à long terme pour donner le temps de générer de réels changements

AstraZeneca fournit du financement et établit des ententes avec un horizon de cinq ans. « Vous ne pouvez innover et poser des gestes concrets en un an. Nos ententes quinquennales sont également signées par notre direction des finances pour souligner notre engagement envers nos partenaires. »

APPROCHES DE PARTENARIAT DE FINANCEMENT

Soutenir l'innovation et la transformation numérique



01

02

03

04

05

06

07

08

09

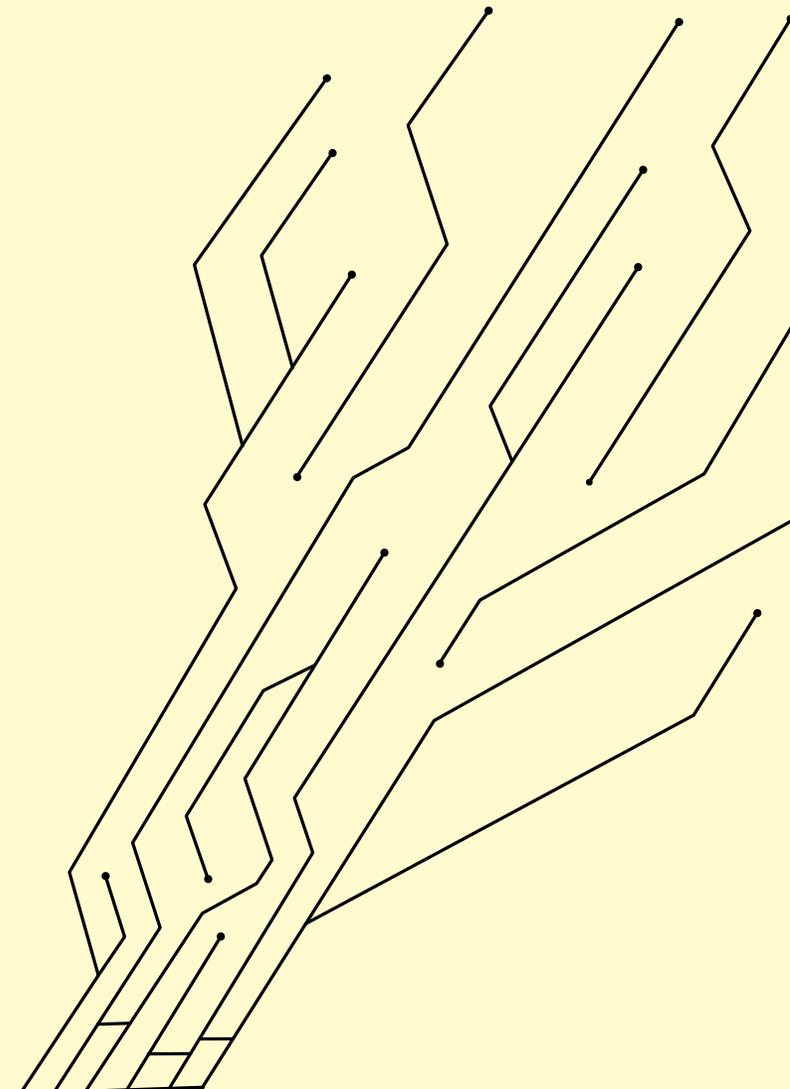
SOUTENIR L'INNOVATION ET LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

« Nous avons la chance de pouvoir réfléchir différemment à la manière dont nous appuyons le secteur, que ce soit pour prendre des risques que le gouvernement ne prendrait pas, être le catalyseur d'idées et d'innovation, ou reconsidérer le besoin d'aide sur le plan des opérations vs des programmes. »

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

« Nous vivons dans ce que nous appelons un monde dominé par le numérique, et nous devons prévoir encore plus de numérique, mais nous devons aussi faire l'investissement nécessaire. »

- Rachel Hutchisson, vice-présidente, Citoyenneté d'entreprise et philanthropie, Blackbaud



Second Harvest et son application Food Rescue

Le défi de la sécurité alimentaire « est trop grand pour être relevé par une seule organisation. La solution doit passer par la collaboration pour que personne ne soit laissé de côté. » - *Lori Nikkel, présidente-directrice général, Second Harvest*

Aperçu

Food Rescue est une plateforme lancée par Second Harvest en 2018. Aujourd'hui, elle permet de connecter plus de 2 500 entreprises avec des surplus de nourriture et plus de 2 300 OBNL qui en ont besoin.

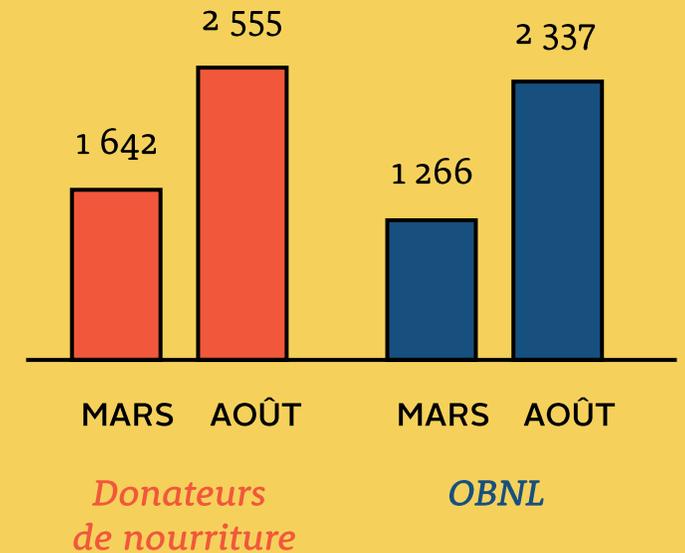
La plateforme permet aux entreprises d'afficher facilement les aliments qu'elles sont prêtes à donner ainsi que les détails du lieu de ramassage, ou de sélectionner un OBNL auquel elles souhaitent donner. Les OBNL peuvent sélectionner les aliments dont ils ont besoin.

La plateforme a également servi à distribuer 11,2 millions \$ en fonds du gouvernement fédéral à plus de 500 organismes de première ligne et à remettre 6,3 millions \$ sous forme de bons d'épicerie Loblaws aux partenaires.

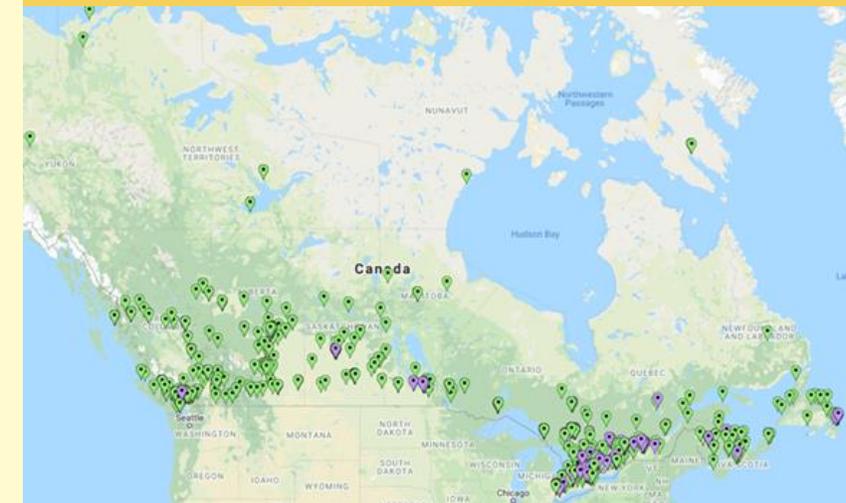
Leçon clé du partenariat

Second Harvest exploite la technologie pour multiplier les partenariats en matière de sécurité alimentaire à une vitesse et à un niveau jamais vus au Canada, grâce à sa plateforme financée par des détaillants en alimentation, afin de permettre aux entreprises avec des surplus de nourriture de se connecter directement aux OBNL qui en ont besoin.

Note : Cette étude de cas a été développée à partir d'une conversation avec Kiera Toffelmire, vice-présidente, Programmes et partenariats à Second Harvest. Des citations supplémentaires ont été fournies par des membres de l'équipe de Second Harvest.



Du rapport annuel 2020 de Second Harvest. Le nombre de donateurs est passé de 1 642 à 2 555 entre la mi-mars et le 31 août 2020, et celui des OBNL bénéficiaires de 1 266 à 2 337 dans la même période.



1

Les partenaires peuvent aider à relever de nombreux défis

« Avant la pandémie, des bailleurs de fonds comme Loblaws avaient financé l'expansion de l'application Food Rescue au-delà de l'Ontario. Pendant la pandémie, ils ont fait une contribution de 1 million \$ pour intégrer leurs magasins à la plateforme. Notre partenaire Uber Freight nous a aidés à transporter plus de 3,5 millions de livres de nourriture à travers le pays. Et le soutien en marketing offert par Post Media, The Globe and Mail, et l'agence de RP Navigator nous a aidés en matière de relations publiques, de publicité et de recherche de nouveaux partenaires. »

2

L'innovation bénéficie d'une bonne préparation

Second Harvest avait déjà un plan pluriannuel pour l'expansion de Food Rescue. « La COVID-19 nous a forcés à faire en trois semaines ce que nous avions prévu faire en trois ans », explique Mme Nikkel. Un projet de recherche terminé juste avant la pandémie avait déjà permis d'identifier 60 000 OBNL au Canada dont les programmes dépendent de nourriture, fournissant un excellent point de départ pour ajouter des partenaires.

3

L'innovation exige des engagements flexibles et à long terme

« Pour offrir la meilleure expérience possible, vous devez continuer de développer votre technologie afin de rester à la hauteur des besoins de l'industrie et des OBNL. Nous avons la chance de pouvoir compter sur des donateurs et partenaires qui croient en nous et nous offrent la flexibilité nécessaire pour réagir rapidement, au besoin. » – *Veronica Summerhill, directrice, Développement de produits, Second Harvest*

4

La collaboration doit être au cœur de votre entreprise

« Pour permettre à Second Harvest de croître aussi efficacement et rapidement que ça, nous avons besoin de collaborer avec l'industrie, les organismes de bienfaisance, les OBNL et le gouvernement. Pour réussir, il faut s'entourer d'un réseau solide. » – *Lori Nikkel, présidente-directrice générale, Second Harvest*

APPROCHES DE PARTENARIAT DE FINANCEMENT

Financer des plateformes et rassembler



01

02

03

04

05

06

07

08

09

FINANCER DES PLATEFORMES ET RASSEMBLER

« RBC cherche à connecter ses OBNL partenaires de tout le secteur pour accroître la collaboration, agir plus rapidement afin de réaliser des objectifs communs et amplifier leur impact collectif. Nous mobilisons nos partenariats avec des entreprises pour créer des coalitions novatrices et transformer les outils numériques dans le secteur pour, en fin de compte, renforcer nos collectivités. »

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

« Certaines entreprises choisissent leurs partenariats pour faire des avancées sur un objectif de développement comme la qualité d'eau ou l'accès à l'eau. Tous leurs partenariats sont structurés dans le seul objectif de faire du progrès sur cet objectif. »

- Rachel Hutchisson, vice-présidente, Citoyenneté d'entreprise et philanthropie, Blackbaud



Techno nature RBC et DataStream

« Le changement climatique est l'un des défis les plus pressants de notre époque. RBC croit que l'ensemble de l'économie, y compris RBC, doit agir et aider le monde à transitionner vers un avenir plus durable. » - *Brian Hong, gestionnaire principal, Impact social, Techno nature RBC*

Aperçu

Techno nature RBC est un engagement mondial pluriannuel de la Fondation RBC à soutenir de nouveaux partenariats, idées et technologies dans le but de relever les défis environnementaux les plus complexes. Techno nature RBC réunit des OBNL partenaires, experts en technologie, les secteurs public et privé, ainsi que les capacités uniques propres à RBC, et forme les coalitions multipartites nécessaires pour créer un avenir durable et inclusif.

DataStream est une plateforme libre-service en ligne fondée sur la chaîne de blocs, qui permet de partager de l'information sur la santé des plans d'eau douce. L'organisation est l'une des initiatives phares financées par Techno nature RBC. DataStream fournit la structure numérique utilisée par divers groupes de surveillance pour téléverser, visualiser, télécharger et accéder à des ensembles de données complets sur la qualité d'eau. RBC a travaillé avec DataStream pour intégrer la chaîne de blocs à la plateforme en pleine croissance. La nature distribuée et transparente de la chaîne de blocs font la différence de DataStream, tout en renforçant et en maintenant la confiance envers la plateforme.

Leçon clé du partenariat

RBC a fourni des ressources financières pour appuyer DataStream, aider au réseautage et faire croître l'initiative en créant des liens avec plusieurs des 150 partenaires environnementaux de Techno nature RBC. RBC a aussi fourni de l'expertise technologique pour aider à incorporer la chaîne de blocs à l'infrastructure de DataStream, le tout à un moment pivot pour l'initiative qui a depuis intégré de nouvelles régions au Canada.



1 Des données de qualité pour favoriser la prise de décisions environnementales

« Nous vivons une crise de la biodiversité et du climat. Les rapports marquants produits par WWF Canada nous montrent que nous comprenons à peine la question de la santé et de la qualité de l'eau partout au pays », explique Megan Leslie du World Wildlife Fund Canada. M. Hong ajoute que « nous voulons résoudre ces problèmes, démocratiser les données environnementales et nous assurer qu'elles sont disponibles aux intervenants qui veulent réellement les utiliser. »

2 Encourager la technologie pour amplifier l'impact

« Techno nature est née de l'idée que notre portefeuille environnemental devrait s'inscrire dans une des stratégies d'affaires de RBC. La technologie est une priorité de plus en plus grande pour RBC. C'est en combinant les deux que notre impact deviendra encore plus important », explique M. Hong.

3 Connecter et rassembler les OBNL pour stimuler l'innovation

« Quand RBC est arrivée, DataStream avait déjà démarré. Les bases étaient jetées, mais il fallait investir dans la technologie comme telle. Recevoir le soutien et les avis de RBC sur les technologies que nous pourrions utiliser pour améliorer la plateforme était déterminant », affirme Carolyn Dubois de DataStream.

4 Mobiliser les employé.e.s pour amplifier l'impact

« Nous avons soutenu plus de 150 organismes environnementaux, ce qui nous a conféré l'une des perspectives les plus vastes au pays. Nous essayons donc de mettre en contact les organismes qui ne se connaissent peut-être pas », explique M. Hong. Mme Leslie acquiesce et ajoute : « nous pouvons échanger des idées avec [RBC], ils peuvent nous mettre en contact avec des gens sur le terrain... pour que nous puissions emprunter des idées. »

« Plus de 10 000 personnes ont participé à notre défi pour les employé.e.s à l'occasion du Jour de la Terre, nous permettant de dépasser notre objectif déjà très ambitieux. Les activités en lien avec Techno nature étaient très populaires et ont offert de nouvelles possibilités de participation à nos employé.e.s. »

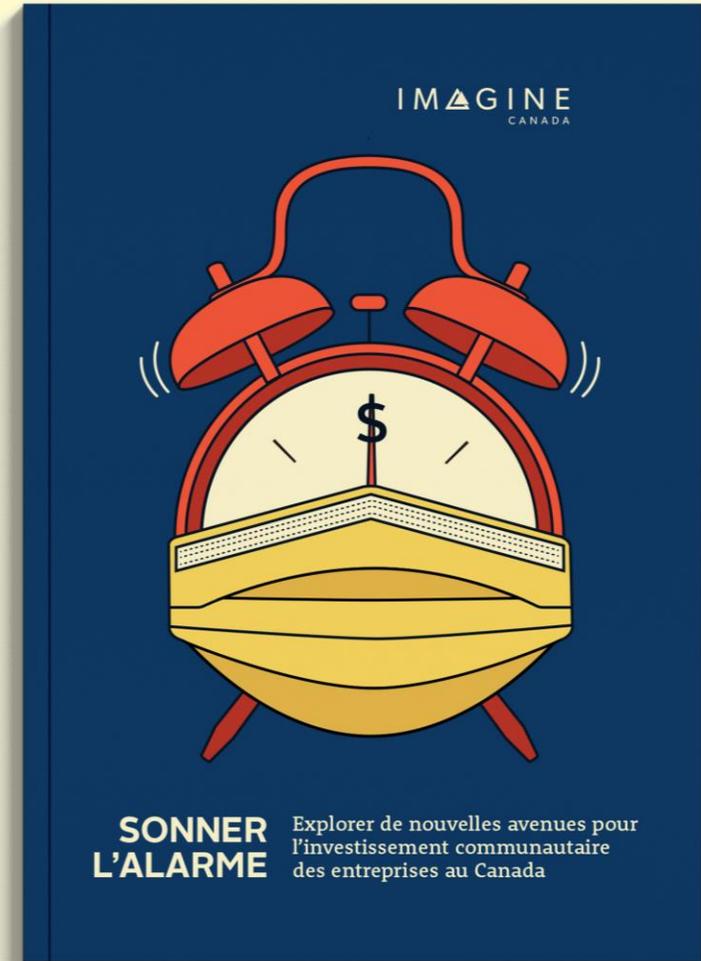
LIRE NOTRE RAPPORT INITIAL



Les révélations du rapport *Sonner l'alarme* ont fait la lumière sur l'état du secteur des OBNL du Canada et soulignent l'importance d'adopter une approche "au-delà de l'argent"...

Bien que le soutien financier demeure crucial, nous savons, en tant que bailleurs de fonds, que nous pouvons offrir de la valeur au-delà d'écrire un chèque, d'autant plus que les entreprises font face, elles aussi, à des défis complexes.

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



REMERCIEMENTS

Nous remercions les personnes suivantes de leur contribution sous forme de citations, d'entrevues, de commentaires ou de toute autre nature ayant influencé la genèse du présent rapport. Les opinions exprimées sont celles de l'auteur et ne représentent pas nécessairement celles des personnes citées, reconnues ou ayant autrement contribué à l'étude.

Anne Babcock, présidente-directrice générale, WoodGreen Community Services
Cassie Bennett, directrice, Marketing, Corporations Vertical, Blackbaud
Willa Black, vice-présidente, Affaires générales, Cisco Canada
Paul Born, co-PDG et cofondateur, Institut Tamarack
Valerie Chort, vice-présidente, Citoyenneté d'entreprise et durabilité, RBC et directrice générale, Fondation RBC
Michelle German, vice-présidente, Politique et stratégie, WoodGreen Community Services
Marina Glogovac, présidente-directrice générale, CanaDon
Doug Gore, responsable, Développement de partenariats, Fondation Trillium de l'Ontario
Craig Hall, directeur, Opérations, Indigenous Works
Allan Hoffmann, président-directeur général, Blackbaud
Brian Hong, gestionnaire principal, Impact social, Techno nature RBC
Josh Hourie, coordonnateur, Relations communautaires, Saskatchewan SPCA
Rachel Hutchisson, vice-présidente, Citoyenneté d'entreprise et philanthropie, Blackbaud
Kelly J. Lendsay, président-directeur général, Indigenous Works
Julie L'Heureux, directrice, comité des dons, Power Corporation du Canada
Michael McKnight, président-directeur général, United Way of British Columbia
Amanuel Melles, directeur général, Réseau pour l'avancement des communautés noires
Lori Nikkel, présidente-directrice générale, Second Harvest
Kimberly Nordbye, gestionnaire, Fondation Suncor Énergie et Investissement communautaire
Kim Rossi, directrice, Philanthropie et relations publiques, Pathstone Foundation
Helen Seibel, directrice mondiale, Investissement communautaire et philanthropie, AstraZeneca
Veronica Summerhill, directrice, Développement de produits, Second Harvest
Kiera Toffelmire, ancienne vice-présidente, Programmes et partenariats, Second Harvest
Michelle Turchanikova, responsable de comptes, RSE, Blackbaud

Ce projet a pu voir le jour grâce au généreux soutien de notre partenaire national, [Fondation RBC](#). Imagine Canada remercie également [Blackbaud](#) de son appui.

Partenaire national :



Fondation

blackbaud®

Partenaire du savoir :

L'auteur remercie particulièrement Cathy Barr, William Harper, Devon Hurvid, Bruce MacDonald, Émilie Pontbriand et Alex Pryse à Imagine Canada, tout comme Leah Edwards.

Auteur : Steven Ayer
Gestionnaire de projet : Julie Lebel
Traduction : Cornelia Schrecker
Conception : [Oscar Saragossi](#)

L'impact du partenariat: la crise comme opportunité. Études de cas de partenariats entre entreprises et OBNL pendant la pandémie de COVID-19

Juillet 2021 © Imagine Canada, 2021

700 - 65 St. Clair Avenue East, Toronto ON M4T 2Y3

Relations avec les médias : media@imaginecanada.ca

ISBN : 978-1-55401-428-6

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

IMAGINE CANADA

Pour la cause. Pour la communauté.

