

Université de Montréal

PHE3020Y – Intégration professionnelle

Travail dirigé

**La survie des organismes de bienfaisance en temps de crise :
concilier les besoins financiers pressants des OBE et la capacité des
grandes corporations à leur allouer des fonds rapidement**

Présenté à madame Diane Alalouf-Hall

Pascale Lassagne Jullien

10 juillet 2020

Table des matières

Le contexte et la problématique..... 2

La méthodologie 4

Les perspectives d'un organisme de bienfaisance et d'une entreprise subventionnaire . 5

Conclusion..... 11

Recommandations..... 15

Annexes..... 17

Bibliographie..... 23

Le contexte et la problématique

Alors que les perspectives économiques sont des plus favorables au début de l'année 2020, que le Canada est en situation de plein emploi et que les habitants des pays occidentaux regardent, détachés, les événements se déroulant en Chine, le virus de la COVID-19 se propage, sans bruit, sur l'ensemble de la planète. Trois mois plus tard, d'une crise sanitaire localisée, nous avons vu, dubitatifs, tour à tour l'Asie puis l'Europe faire face à une crise sans précédent. La pandémie de la COVID-19 a frappé le Québec en mars 2020 et a créé, en plus d'une crise sanitaire inédite, un arrêt brutal des activités. Du jour au lendemain, l'économie du Québec s'est arrêtée et, avec elle, l'ensemble des secteurs incluant celui des organismes de bienfaisance enregistrés (OBE).

Au Canada, selon le rapport du comité sénatorial spécial sur le secteur de la bienfaisance (juin 2019), « *on estime que 86 000 organismes de bienfaisance enregistrés et 85 000 organismes sans but lucratif organisent des activités d'intérêt public qui touchent presque tous les aspects de la vie canadienne, allant du sport aux services de soutien social. Le secteur est aussi un important moteur économique, générant plus de 7 % du produit intérieur brut du Canada et employant plus de 2 millions de personnes* ». Pour ces organismes, le confinement et la distanciation sociale imposés par cette pandémie ont entraîné une pénurie de bénévoles (Alalouf-Hall et Grant-Poitras, mai 2020) et une difficulté, voire une impossibilité de fonctionner (Ricard-Châtelain, mars 2020).

La cessation de toutes les activités des organismes de bienfaisance a provoqué un arrêt des sources de financement. Le manque de réserves financières suffisantes, d'activités de financement, d'accès à des programmes ou à des aides gouvernementales, le tout jumelé à une incapacité pour plusieurs à pouvoir offrir des garanties pour être éligibles à des prêts bancaires, a mis en péril la survie de beaucoup d'organismes. Selon l'enquête sectorielle effectuée par Imagine Canada (mai 2020) « *l'ampleur des variations dans les revenus est stupéfiante, les organismes caritatifs déclarant la perte du tiers de leurs revenus en moyenne* ». Toujours selon Imagine Canada (mars 2020), trois mois d'arrêt complet d'activités vont « *entraîner 9,5 milliards de dollars de pertes pour les*

organismes caritatifs et la mise à pied de plus de 117 000 employés, dont les femmes représenteront la grande majorité ».

En parallèle, cette pandémie a rendu encore plus vulnérables ceux et celles qui l'étaient déjà : les personnes malades ou handicapées, les nouveaux immigrants, les personnes âgées, celles ayant perdu leur emploi se retrouvant soudainement dans une situation de précarité, celles confrontées à l'insécurité alimentaire, à la violence ou encore celles qui n'ont pas de logement (Centraide, 2020). **Toutes les personnes vivant des situations difficiles se sont retrouvées isolées en raison du confinement et sans organismes pour les accueillir ou les soutenir. La détresse psychologique, le recours aux banques alimentaires et les demandes d'aide explosent.** Selon la présidente de Centraide du Grand Montréal, madame Lili-Anna Pereša, 30 millions \$ par mois seront requis pour subvenir à tous les besoins (Iskander, 2020).

Face à cette situation exceptionnelle, en attendant de pouvoir avoir accès à des fonds d'urgence gouvernementaux, de nombreux organismes de bienfaisance se sont tournés vers les grandes fondations subventionnaires ou bien les entreprises afin de trouver un soutien financier d'urgence. Or, ces grands donateurs font aussi face, durant cette période, à une réorganisation de leurs activités, à des baisses de revenus réelles ou anticipées, jumelées à une contraction de l'économie et à une baisse des marchés financiers. Alors que beaucoup redoutent, à l'instar du Fonds monétaire international (FMI), une grave crise économique mondiale (Radio-Canada, avril 2020) et une diminution des revenus de placements, ils reçoivent de nombreuses demandes de soutien financier et doivent faire des choix quant à l'aide qu'ils vont offrir.

Nous faisons donc face, d'un côté, à des organismes de bienfaisance qui ont des besoins urgents d'entrée de fonds dans le but de pouvoir aider la population. De l'autre, à de grandes entreprises subventionnaires qui, alors qu'elles doivent, elles aussi, se réorganiser et adapter leur cadre de travail, sont confrontées à un afflux de demandes de soutien financier auxquelles elles ne pourront pas toutes donner suite. Ainsi, dans un contexte de crise, **comment concilier les besoins financiers pressants des OBE et la capacité des grandes corporations à leur allouer des fonds rapidement ?**

Pour répondre à cette question, le travail de recherche est divisé en deux parties. La première portera sur la santé financière d'un organisme de bienfaisance en temps de crise, et sa capacité à faire face à celle-ci. La seconde partie abordera le cas d'une grande organisation subventionnaire, Intact Corporation Financière.

La méthodologie

Le travail de recherche est composé d'une revue de la littérature d'une vingtaine de sources diverses (articles, études sectorielles ou rapports disponibles dans la bibliographie) et d'enquêtes de terrain auprès de deux organisations afin d'analyser l'expérience qu'elles ont vécue.

La première organisation ayant demandé une entente de confidentialité, celle-ci ne sera pas nommée. Elle a été choisie en raison de sa mission et de la connaissance préalable par l'auteure de celle-ci. Cet organisme de bienfaisance offre, depuis plus de 80 ans, des services d'hébergement pour les femmes en difficulté. Les questions suivantes ont été abordées avec la directrice générale :

- Quelles sont ses sources de financement et comment et jusqu'à quel point le plan de contingence prévu a-t-il permis de faire face à la crise actuelle ?
- En fonction des besoins à combler identifiés, quelles sont les aides dont l'organisme a pu bénéficier, les mesures qu'il a dû prendre afin de pallier le manque de ressources et les enjeux ou délais auxquels il a dû faire face ?
- Quels enseignements l'organisme tire-t-il de cette situation ainsi que les plans envisagés pour accroître sa résilience future ?

La seconde organisation étudiée en tant qu'organisation subventionnaire, Intact Corporation Financière, est celle dans laquelle l'auteure travaille. Deux entrevues ont été réalisées, la première avec monsieur Juan Camilo Rendon-Ocampo, conseiller principal Impact social, responsable des dons pour la Fondation Intact et la deuxième avec madame Marie-Lucie Paradis, vice-présidente Distribution et communications pour Intact

assurance, en sa qualité de responsable des demandes de dons et commandites pour la région du Québec. Les questions abordées ont été les suivantes :

- Quels piliers guident ses actions philanthropiques habituelles et la façon dont elle est impliquée dans la communauté ?
- Comment, dans un contexte de réorganisation de l'ensemble de ses activités, l'entreprise a-t-elle fait face à une demande importante de demandes d'aide en provenance d'organismes ?
- Quels impacts ont eu le caractère spécifique de cette crise sur le nombre et le type de demandes que sa Fondation et sa division du Québec ont reçu par rapport au volume habituel ?
- De quelle façon, l'entreprise a-t-elle choisi de répondre à ces demandes et les enjeux et délais auxquels elle a été confrontée ?

Afin de réaliser les entrevues avec les trois intervenants sollicités dans le cadre de cette recherche, un guide de discussion pour chaque organisation a été élaboré, couvrant les différentes questions de recherche (voir les annexes 1 et 2). Pour que les personnes interrogées puissent se préparer, les guides leur ont été transmis quelques jours avant les entrevues. Celles-ci d'une durée de 45 minutes chacune, ont été réalisées par vidéoconférence ou téléphone entre les 17 et 19 juin 2020.

Les perspectives d'un organisme de bienfaisance et d'une entreprise subventionnaire

La perspective de l'organisme de bienfaisance

La directrice générale de l'OBE sélectionné a été interrogée. Une entente de confidentialité ayant été signée, les noms ne seront pas dévoilés. L'organisme de bienfaisance faisant l'objet de cette recherche « *a pour mission d'accueillir les femmes en difficulté en leur offrant un hébergement sécuritaire, généralement de courte durée, ainsi qu'une aide et un accompagnement adaptés à leurs besoins* ». Celui-ci accueille ainsi,

dans ses différents locaux, près de 800 femmes par année et son fonctionnement est assuré par plus d'une centaine de travailleurs, dont les trois quarts sont employés à temps plein, et de 1 400 bénévoles. Ses revenus annuels proviennent des ventes de son magasin (44 %), de sa Fondation ou d'autres fondations privées (36 %), de subventions gouvernementales (11 %) et de dons individuels (9 %).

Lorsque le gouvernement du Québec a ordonné, à la mi-mars, l'arrêt complet de toutes les activités non essentielles en raison de la pandémie de la COVID-19, l'organisme a fait face à de nombreux enjeux, dont le plus criant fut l'arrêt de sa principale source de financement : les revenus des ventes de son magasin. Du fait du confinement, il a de surcroît perdu l'ensemble de ses bénévoles qui œuvrent dans les maisons d'hébergement, le magasin ou lors de différentes activités organisées. Tous les événements de collecte de fonds organisés par sa Fondation ont eux aussi été suspendus, puis annulés. Les employés se devaient aussi d'être rassurés sur la capacité de l'organisme à pouvoir continuer à les payer et à assurer la protection de leur santé.

Un comité interne a rapidement été créé dans le but de mettre sur pied un plan d'action. Dès les premiers jours, pour se prémunir face à la propagation du virus, tous les protocoles ont dû être revus pour protéger les employés et les bénévoles lorsque ceux-ci pourraient être de retour, mais aussi les femmes en difficulté profitant des services offerts. Les lieux ont été reconfigurés, la durée des séjours prolongée afin de pouvoir mieux contrôler les allées et venues des femmes et ainsi éviter qu'elles ne se retrouvent dehors, sans ressource, risquant de contracter le virus et de le propager à l'ensemble des résidentes et du personnel.

Le manque soudain et brutal des ressources financières et humaines, jumelé à l'absence d'un fonds de prévoyance, a contraint la directrice générale à travailler sans relâche pour trouver, dans un premier temps, des fonds d'urgence. Ceux-ci devaient permettre de continuer à payer les employés, de ne pas interrompre les services, mais aussi de pourvoir l'organisme de mesures de protection pour faire face à la pandémie. Les différents paliers de gouvernement, les fondations partenaires, mais aussi de nombreuses entreprises ont ainsi été sollicités dès la mi-mars.

Les fondations partenaires ont rapidement accepté de devancer le versement des montants d'argent déjà promis. Certains paliers de gouvernement ont débloqué des fonds, qui se sont avérés toutefois très insuffisants (Imagine Canada, avril 2020), tandis que d'autres se devaient d'analyser l'ensemble des demandes avant de pouvoir confirmer un montant. En ce qui a trait aux entreprises sollicitées pour venir soutenir l'organisme, près de 50 % ont répondu favorablement à la demande de soutien financier d'urgence.

Malgré cette relativement bonne réponse, la directrice générale a fait face à divers enjeux. Certaines entreprises ont été peu réceptives a priori, connaissant mal ou peu les activités de l'organisme, ce qui demandait de plus amples discussions ou de multiples contacts. D'autres ont répondu par la négative étant donné que le soutien des femmes en difficulté n'était pas en lien avec leurs axes d'engagement communautaire. Celles plus naturellement enclines à soutenir une telle cause étaient, pour beaucoup d'entre elles, submergées par l'afflux de demandes d'aides, et les montants alloués pouvaient s'avérer moindres qu'anticipés. Chaque don, de quelque ampleur qu'il fut, était le bienvenu.

En un peu plus de deux mois, les efforts déployés par la directrice générale ont permis d'amasser 700 000 \$ en plus des 300 000 \$ de subventions obtenues. Ces fonds, avec la reprise, même lente, des activités du magasin devraient permettre de subvenir aux besoins de l'organisme jusqu'à la fin du mois de juillet. En ce qui a trait aux ressources humaines, à la suite de l'appel lancé par le Premier ministre du Québec (Gouvernement du Québec, 26 mars 2020), de nombreux bénévoles sont venus prêter main-forte dans les maisons d'hébergement, où les protocoles d'accueil et d'intervention avaient eux aussi été revus pour assurer la sécurité de tous. En outre, afin d'encadrer et de sécuriser le déconfinement, la directrice générale a convié plusieurs professionnels de la santé à venir rencontrer le personnel, les bénévoles ainsi que les bénéficiaires.

La crise a mis en lumière la fragilité financière de l'organisme et sa très grande dépendance à ses activités de vente. La diversification de ses sources de financement sera une des priorités de la directrice générale. Dans un premier temps, le montant trop faible de subventions gouvernementales en rapport avec la taille des services d'hébergement rendus par l'organisme est sans nul doute l'enjeu majeur qu'elle voudra régler. Les représentations politiques à cet égard durent depuis de nombreuses années :

l'objectif étant de faire reconnaître l'accroissement de l'offre d'hébergement au fil du temps afin d'obtenir un financement gouvernemental en conséquence. Une base plus large de subventions permettra à l'organisme de constituer un fonds de prévoyance et de ne pas fonctionner au jour le jour advenant une grave crise.

Par ailleurs, la directrice générale souhaitera continuer à faire connaître la mission de son organisme à un plus grand bassin d'entreprises, et ainsi, à agrandir sa base de donateurs corporatifs. En plus de l'aide financière qu'ils peuvent apporter, ils sont aussi une source importante de bénévoles potentiels pour l'organisme dont les activités en dépendent. La diversification de ses activités de vente avec un second magasin et l'accroissement du nombre de logements subventionnés seront d'autres avenues qui seront également regardées.

La perspective d'une grande entreprise subventionnaire

Deux personnes d'Intact Corporation Financière ont été interrogées dans le cadre de cette recherche, monsieur Juan Camilo Rendon-Ocampo, conseiller principal Impact social, responsable des dons pour la Fondation Intact et madame Marie-Lucie Paradis, vice-présidente Distribution et communications pour Intact assurance Québec.

Intact Corporation financière est la plus importante compagnie d'assurances de dommages au Canada et l'un des plus importants fournisseurs d'assurances spécialisées en Amérique du Nord. Elle emploie près de 15 000 personnes et protège plus de 20 % des Canadiens à travers ses différentes marques. Sa raison d'être est « *d'aider les gens, les entreprises et la société à aller de l'avant dans les bons moments et à être résilients dans les moments difficiles.* » L'entreprise se donne également pour mandat de soutenir les communautés à travers le pays.

L'implication sociale d'Intact s'articule autour de trois principaux piliers : aider la société à s'adapter aux changements climatiques, combattre la pauvreté et l'insécurité infantile et, finalement, supporter les actions locales en encourageant l'implication dans les communautés de ses employés — avec son programme d'action communautaire —

mais aussi de ses distributeurs. Au Canada, la Fondation Intact est responsable des partenariats philanthropiques ainsi que du Programme d'action communautaire pour les employés (à travers le jumelage des dons et des heures de bénévolat). Chacune des régions canadiennes gère, quant à elles, les demandes de dons en lien avec le Programme d'appui à l'action communautaire pour ses distributeurs (son réseau de courtage), les demandes en provenance des employés ou des organismes en plus de celles en lien avec leur plan d'affaires publiques. Au Québec, ce sont en moyenne 300 demandes qui sont reçues annuellement.

Après que les gouvernements et les autorités de la santé publique aient débuté leurs annonces en lien avec la pandémie au début du mois de mars, **Intact a dû réorganiser l'ensemble de ses activités. Sa priorité a été d'assurer la santé et la sécurité de ses employés et d'être présente pour ses clients et les communautés qu'elle dessert.** À cet égard, les défis ont été multiples puisque l'entreprise devait, notamment, déployer ses 15 000 employés en télétravail, garantir la robustesse de ses solutions technologiques dans ce contexte, accompagner son réseau de distribution (les courtiers d'assurance) dans la réorganisation de leurs activités et s'assurer que le plus grand nombre de clients aient accès aux solutions numériques. Les processus et protocoles des équipes d'indemnisation se devaient aussi d'être revus advenant notamment des sinistres de plus grande envergure tels des inondations, fréquentes à cette période de l'année. Tous les secteurs de l'organisation ont été, sans exception, dans un mode de gestion de crise.

En trois semaines, près de 99 % des employés étaient déployés en télétravail pour continuer à offrir un service ininterrompu et sécuritaire aux clients. En parallèle, étant donné l'ampleur de la crise et de ses répercussions, Intact a voulu s'assurer de venir en aide aux plus vulnérables de la société que ce soit par le biais de mesures d'allègement pour ses clients (telles que des ajustements de primes pour reconnaître le changement des habitudes de conduite, des flexibilités de paiement) ou par de l'aide directe aux organismes dans les communautés. À cette fin, un fonds spécial COVID-19 a ainsi été mis en place d'un montant équivalent à celui donné annuellement par la Fondation Intact, soit près de quatre millions de dollars.

Au début du mois d'avril, Intact a choisi de cibler en priorité les enjeux liés aux besoins immédiats à combler, mais souhaitait aussi que les fonds alloués puissent avoir un impact à plus long terme pour les organismes. Monsieur Rendon-Ocampo souligne que tous les partenaires de la Fondation ont été contactés afin de leur proposer de devancer le versement des montants déjà engagés. La majorité a souhaité les recevoir plus rapidement. Les paiements aux organismes, en lien avec le jumelage des dons des employés, ont été accélérés pour être faits aux deux semaines plutôt qu'au mois. À ce titre, la mobilisation du personnel a été notable, en lien avec les valeurs de l'organisation, puisque le taux de participation au Programme d'action communautaire a crû de 56 % pour la période de janvier à juin si l'on compare à la même période de l'année précédente.

Au niveau régional, c'est à partir de la première semaine d'avril, après que les organismes de bienfaisance se soient réorganisés pour continuer à fonctionner, que les demandes ont commencé à affluer. Madame Paradis souligne avoir reçu, en deux mois, deux fois plus de demandes d'aide qu'elle n'en reçoit habituellement en un an. De surcroît, les montants demandés se sont avérés beaucoup plus élevés, soit en moyenne le double des montants habituels. Bien que toutes les demandes étaient importantes, les choix se sont avérés souvent difficiles à faire. Le comité responsable a dû analyser rapidement chaque cas et s'assurer de soutenir, avant toute chose, les populations les plus vulnérables (personnes âgées, femmes en difficulté, banques alimentaires notamment), tout en maximisant l'impact à plus long terme pour les organismes. Des échanges continus ont eu lieu avec la Fondation Intact afin de combiner les efforts lorsque possible. Dans la majorité des cas, les délais de réponse n'ont pas excédé deux semaines et les montants ont été virés sous 48 heures.

La crise actuelle et ses répercussions face à l'ampleur des besoins a déjà engendré chez Intact des réflexions pour faire évoluer son approche philanthropique. De la perspective de monsieur Rendon-Ocampo et de madame Paradis, la société et la réalité économique ont changé et l'entreprise doit s'adapter aux besoins urgents qui ont émergé. La flexibilité au niveau de sa philosophie d'impacts, la capacité à mobiliser rapidement des ressources financières et humaines, ainsi que l'accroissement de sa contribution à des projets dans une perspective à plus long terme s'avèrent plus que jamais les

fondements d'une implication sociale efficace et durable. Il demeure évident pour eux que ce sont les organismes sur le terrain qui connaissent les besoins des communautés et qui savent comment y répondre le plus efficacement. La proactivité au sein des communautés et auprès des partenaires devra se poursuivre, voire s'accroître.

Le programme d'action communautaire d'Intact devra aussi être revu et adapté en revoyant par exemple le bénévolat d'équipe dans un contexte de distanciation. Le bénévolat de compétences des employés ou des équipes devra aussi être renforcé et mis de l'avant afin d'en faire bénéficier davantage la communauté ou les organismes. Comme cela a déjà été le cas avec l'UNICEF (Intact, 2020, p. 36) ou le sera avec le CHU Sainte-Justine dans le cadre de l'étude clinique contre la COVID-19 (Fondation du CHU Sainte-Justine, 2020), des membres des équipes, notamment du Lab Intact en intelligence artificielle, pourront collaborer davantage avec des organismes. Il s'agira également d'apprendre des meilleures pratiques dans un contexte de crise.

Conclusion

Les organismes de bienfaisance sont essentiels pour venir compléter et parfois remplacer la place jouée par l'état dans l'éducation, la santé, les arts et l'intégration des immigrants pour ne nommer que quelques secteurs dans lesquels ils ont une place prépondérante. Bien que les conditions économiques des dernières années aient été globalement favorables, la crise que nous traversons, le vieillissement de la population, la stagnation de la natalité et la multiplication des familles monoparentales, le tout conjugué aux besoins croissants en immigration pour combler le manque de main-d'œuvre, ont eu — et auront — pour conséquences d'augmenter la demande en services de santé et d'insertion.

Cependant, alors que les revenus disponibles des organismes ont eux aussi bénéficié de la bonne performance économique que nous avons connue, les perspectives pour les vingt prochaines années sont tout autres, a fortiori avec la situation actuelle. La pandémie a exacerbé les inégalités sociales et a touché à la fois les finances, mais aussi

la main d'œuvre bénévole indispensable au fonctionnement des OBE. On peut s'attendre à ce que beaucoup d'organismes ne soient plus en mesure, à court terme, mais aussi à plus long terme, de subvenir efficacement aux besoins grandissants de nos communautés.

Selon l'enquête sectorielle réalisée en mai 2020 par Imagine Canada « *les effets de la pandémie qui se font sentir sur les finances des organismes sont plus profonds que ceux que nous avons observés depuis plus de dix ans que nous réalisons l'Enquête sectorielle. Près de sept organismes caritatifs sur dix signalent que leurs revenus ont baissé depuis le début de la pandémie, soit deux fois plus que ceux qui avaient déclaré une baisse pendant toute la durée du ralentissement de 2008-2009. L'ampleur de ces variations dans les revenus est stupéfiante, les organismes caritatifs déclarant la perte du tiers de leurs revenus en moyenne* ».

Le filet social que représentent les organismes de bienfaisance dépend des revenus dont ceux-ci disposent. Selon Brian et Geoffrey Emmett (2015), pour l'ensemble du secteur de la bienfaisance, les subventions gouvernementales sont la principale source de financement (51 % en 2008). Viennent ensuite la vente de biens et services (32 %), les adhésions (7,8 %), les dons des particuliers et des entreprises (7,1 %), et finalement, les revenus de placement (2,1 %). Ils précisent cependant que, pour « la bienfaisance de base », la source principale de revenus est liée à la vente des biens et services (45 %), suivie par les transferts des gouvernements (21 %) et les dons des particuliers et des corporations (13,3 %). On note à cet égard que l'organisme étudié dans le cadre de cette recherche a une distribution de ses revenus équivalente pour ce qui est de ceux en provenance de ses ventes, mais une sous-pondération des subventions gouvernementales (11 % versus 13,3 %) alors que le poids des dons des entreprises et des particuliers s'avère, dans son cas, beaucoup plus important.

En 2016, l'étude effectuée par Brian Emmett, économiste en chef pour le secteur des OSBL, démontrait que le ralentissement économique appréhendé, jumelé aux conditions démographiques allait rendre plus difficile la génération de revenus pour les organismes de bienfaisance et les organismes sans but lucratif (moins de transferts gouvernementaux et une baisse des dons) pour répondre à la demande en services de

la population. Il prédisait que nous allions être ainsi en présence d'un déficit social grandissant et structurel : un déséquilibre entre une demande grandissante et des ressources financières moindres qui se traduiront par un déficit qui devrait atteindre 26 milliards de dollars d'ici 2026. Ces besoins non satisfaits auront des conséquences importantes sur la qualité de vie de notre population et accroîtront également la pression sur les employés de tous les organismes qui viennent en support à nos communautés. Il ne croyait pas si bien dire et ses prévisions pourraient être bien en deçà de la réalité avec la crise que nous traversons.

Nous sommes actuellement à un tournant de la pandémie de la COVID-19, crise qui a confiné le monde, isolé les plus vulnérables et propulsé plusieurs problèmes sociétaux sous-jacents tels que la pauvreté et le racisme à l'avant-plan. Une crise qui a plongé les économies et le secteur de la bienfaisance dans un marasme inédit et dont l'ampleur des conséquences est encore ignorée. Elle a aussi mis en lumière les difficultés auxquelles sont confrontés les OBE, notamment en ce qui a trait à leur financement. Alors que l'argent est le nerf de la guerre pour les organismes de bienfaisance, l'évaluation de leurs risques financiers, la diversification de leurs sources de financement et la constitution d'un fonds de réserve s'avèrent, pour beaucoup, inadéquates.

Bien que rien dans la loi sur les compagnies ne soit spécifié à cet égard par l'Agence du Revenu du Canada, selon Daniel Cauchon, chargé de cours dans le programme en Gestion philanthropique de l'Université de Montréal et ancien président de plusieurs fondations, la pratique courante veut qu'un fonds de réserve d'au moins six mois d'opérations soit constitué. Celui-ci devrait être spécifiquement accepté par le conseil d'administration et identifié dans le bilan. Ce fonds devrait pouvoir, non seulement, assurer la pérennité de l'organisme, mais plus encore sa capacité à offrir les services et les programmes à sa clientèle. À cet égard, l'organisme interrogé dans le cadre de cette recherche n'avait pas de fonds de réserve constitué, n'ayant pas de revenus garantis suffisants pour le pourvoir.

Les contrecoups de cette crise vont être majeurs pour les gouvernements et l'ensemble de l'économie. Il n'est pas vain de penser que les subventions gouvernementales — déjà insuffisantes aux yeux de beaucoup — qui seront accordées au secteur de la bienfaisance seront moindres étant donné la dette importante actuellement créée pour soutenir l'économie, les particuliers et les entreprises. Le taux de chômage plus important aura aussi un impact sur les revenus des particuliers dont les dons, déjà en baisse au cours des dernières décennies, devraient continuer à diminuer. Les acteurs de l'économie que sont notamment les grandes entreprises se devront donc de jouer un rôle encore plus important pour soutenir les organismes de bienfaisance.

Cette crise a mis en lumière l'aide que les grandes entreprises subventionnaires peuvent offrir aux organismes de bienfaisance. **La conciliation des besoins financiers pressants des OBE versus la capacité des grandes corporations à leur allouer des fonds rapidement semble avoir pu se réaliser.** En effet, bien que ces grandes entreprises aient, elles aussi, été aux prises avec de nombreux défis et soient également dans l'incertitude face aux conséquences à long terme de cette crise, elles ont joué un rôle de soutien important.

En dépit de la croissance importante des demandes de support financier qu'elles ont reçues, la réponse paraît avoir été au rendez-vous. C'est en effet ce qui ressort, à la fois des réponses fournies par l'entreprise interrogée, mais aussi par l'enquête sectorielle réalisée par Imagine Canada (mai 2020). Devancement des versements lorsque des partenariats existaient, allocation de fonds spéciaux additionnels, report de la date limite ou du dépôt de rapport d'activités, sont autant d'actions qui ont été prises pour soutenir le secteur de la bienfaisance.

Recommandations

Comme nous avons pu le constater, la pandémie de la COVID-19 a fait ressortir, de façon encore plus évidente, les enjeux auxquels les organismes de bienfaisance font face notamment au niveau du financement et du support bénévole, et la place que les grandes entreprises peuvent jouer pour supporter le secteur dans un contexte de crise. À cet égard, deux avenues devraient être priorisées à l'avenir pour une conciliation plus grande entre les besoins des organismes de bienfaisance et les capacités de soutien des grandes entreprises subventionnaires.

Tout d'abord, **afin de garantir une plus grande stabilité de leurs revenus, les organismes de bienfaisance devraient privilégier la recherche de partenariats à long terme avec de grandes organisations.** En effet, comme nous avons pu le constater, ce type d'entente conclue entre un organisme de bienfaisance et une entreprise permet de faire circuler le capital plus rapidement en temps de crise, restreint les exigences en ce qui concerne la production de rapports et facilite ainsi grandement la vie des OBE.

Dans les grandes institutions *« la responsabilité sociale fait maintenant partie intégrante des pratiques des grandes entreprises... Les entreprises qui déploient une stratégie d'investissement communautaire ne ciblent pas uniquement le profit ; elles visent également à améliorer leur empreinte sociale et à générer diverses retombées telles que la satisfaction des employés et l'accroissement de leur notoriété au sein de la communauté d'affaires »* (Épisode p. 44.) Les ententes qui seront privilégiées seront ainsi celles qui seront en lien avec la mission d'entreprise et les piliers clairement définis de sa responsabilité sociale (Épisode, 2020.)

Les organismes de bienfaisance doivent donc identifier stratégiquement les institutions qu'ils souhaitent cibler : plus la mission de l'organisme sera en adéquation avec celle de l'entreprise, ou avec ses orientations philanthropiques, plus cette dernière sera susceptible de répondre favorablement à une demande de partenariat.

En second lieu, **le bénévolat de compétences devrait être priorisé par les grandes entreprises et davantage recherché par les organismes de bienfaisance.** En effet, les besoins financiers en temps de crise peuvent également être suppléés par un apport de bénévoles experts en provenance de grandes organisations. Là encore, on peut s'attendre à ce que les actions en ce sens soient plus importantes.

Pour les intervenants d'Intact interrogés, le bénévolat d'employés et d'équipes spécialisées sera revu et privilégié, pour mettre davantage à disposition des OBE et de la communauté des compétences stratégiques. Cette tendance est déjà observée depuis quelques années (Letts & Holly, 2017) et elle est, de surcroît, valorisée par les plus jeunes travailleurs. Ceux-ci choisissent aussi leur employeur pour son engagement social et veulent pouvoir aider leur communauté une fois dans l'organisation : « *Millennials employees want to be able, through their workplace to make a tangible difference outside the workplace.* » (Gurchiek, 2014.)

Les grandes entreprises disposent d'un vaste bassin de compétences, que ce soit en finance, en logistique, en communications, en administration, en formation, en analyse de données ou en gestion de crise pour n'en nommer que quelques-unes. La promotion et le renforcement de tels programmes sont autant de réponses supplémentaires qui pourront bénéficier aux organismes de bienfaisance.

Annexes

Annexe 1 : guide d'entrevue pour l'organisme de bienfaisance

Sujet de l'étude : la survie des organismes de bienfaisance en temps de crise : comment concilier les besoins financiers pressants des organismes de bienfaisance enregistrés et la capacité des grandes corporations à leur allouer des fonds rapidement ?

Contexte de l'étude

Face à la situation unique que nous vivons avec la pandémie de la COVID-19, en attendant de pouvoir avoir accès à des fonds d'urgence gouvernementaux, de nombreux organismes de bienfaisance enregistrés (OBE) se sont tournés vers les grandes Fondations subventionnaires ou bien les corporations afin de trouver du soutien. Or, ces grands donateurs font face eux aussi, durant cette même période, à une réorganisation de leurs activités, à des baisses de revenus réelles ou anticipées, jumelées à une contraction de l'économie et une baisse des marchés financiers. Alors que beaucoup redoutent, à l'instar du FMI, une grave crise économique mondiale et une baisse des revenus de placements, ils reçoivent un afflux de demandes de soutien financier et doivent faire des choix quant au support qu'ils vont offrir.

Nous faisons donc face, d'un côté, à des organismes de bienfaisance qui ont des besoins urgents d'entrée de fonds pour pouvoir aider la population. De l'autre, à de grandes entreprises subventionnaires qui, alors qu'elles doivent elles aussi se réorganiser et adapter leur cadre de travail, sont confrontées à un afflux de demandes de soutien financier auxquelles elles ne pourront pas toutes donner suite. Ainsi, dans un contexte de crise, **comment concilier les besoins financiers pressants des OBE et la capacité des grandes corporations à leur allouer des fonds rapidement ?**

La première partie de ce travail portera sur l'expérience vécue par votre organisme, sa capacité financière à faire face à la crise, les enjeux rencontrés, les actions que vous avez dû prendre et les enseignements tirés à date.

Préambule

Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse ni de réponse attendue. Le verbatim de notre entrevue ne sera pas diffusé dans le travail final, mais les propos seront utilisés afin de faire une analyse et répondre à la question de recherche. L'entrevue sera enregistrée afin de faciliter le travail d'analyse et sera détruite une fois le travail complété.

Autorisation

Autorisation à nommer l'organisme ainsi que les constats des questions abordées durant cette entrevue dans le travail de recherche qui sera publié par le PhiLab (Réseau canadien de recherche partenariale sur la philanthropie)

- OUI
- NON

Portrait à haut niveau de l'organisme

Quel est le nombre moyen de personnes hébergées par mois (année) ?

Combien de bénévoles avez-vous pour réaliser vos activités et votre mission ?

Dans quelle tranche se situent vos revenus annuels ?

- 30 000 \$ à 149 999 \$
- 150 000 \$ à 499 999 \$
- 500 000 \$ à 1 499 999 \$
- 1 500 000 \$ à 4 999 999 \$
- 5 000 000 \$ ou plus

Quelles sont les sources de votre financement et quel poids représente chaque source sur vos revenus globaux ?

- Revenus des ventes du magasin (%)
- Dons individuels (%)
- Dons corporatifs (%)
- Événements de collecte de fonds (%)
- Subventions (%)
- Revenus de placements (%)

Votre organisme avant la crise

Quel plan de contingence aviez-vous en place pour faire face à une crise ?

- Fonds de prévoyance d'une durée de _____ pour couvrir les opérations courantes
- Identification de sources de revenus supplémentaires
- Ressources humaines additionnelles si requises
- Autres :

Votre organisme face la crise

Quels sont les plus grands défis auxquels vous avez dû faire face depuis le début de cette crise ?

- Financier
- Augmentation des demandes d'hébergement
- Manque de bénévoles
- autres

Quels sont les principaux besoins à combler que vous avez identifiés ?

Quelles sont les mesures que vous avez dû prendre afin de pallier le manque de ressources et les enjeux de disponibilités financières ?

Jusqu'à quel point le plan de contingence que vous aviez a-t-il permis de faire face à la crise actuelle ?

Quelles sont les aides dont vous avez pu bénéficier rapidement ?

Quels ont été vos principaux défis avec les entreprises dont vous avez sollicité l'aide financière ?

- Réceptivité face à la demande d'aide
- Allocation financière accordée
- Délais entre la demande initiale et l'aide reçue
- Autres :

Votre perspective sur l'après-crise

Quels enseignements tirez-vous de cette situation ?

Quels plans envisagez-vous pour votre organisme afin d'accroître sa résilience future ?
Comment comptez-vous pallier le manque de ressources financières pour le futur, notamment avec les entreprises supportrices ?

Quelles politiques ou actions comptez-vous mettre en place ?

Annexe 2 : guide d'entrevue pour l'entreprise subventionnaire

Sujet de l'étude : la survie des organismes de bienfaisance en temps de crise : comment concilier les besoins financiers pressants des organismes de bienfaisance enregistrés et la capacité des grandes corporations à leur allouer des fonds rapidement ?

Contexte de l'étude

Face à la situation unique que nous vivons avec la pandémie de la COVID-19, en attendant de pouvoir avoir accès à des fonds d'urgence gouvernementaux, de nombreux organismes de bienfaisance enregistrés (OBE) se sont tournés vers les grandes Fondations subventionnaires ou bien les corporations afin de trouver du soutien. Or, ces grands donateurs font face eux aussi, durant cette même période, à une réorganisation de leurs activités, à des baisses de revenus réelles ou anticipées, jumelées à une contraction de l'économie et une baisse des marchés financiers. Alors que beaucoup redoutent, à l'instar du FMI, une grave crise économique mondiale et une baisse des revenus de placements, ils reçoivent un afflux de demandes de soutien financier et doivent faire des choix quant au support qu'ils vont offrir.

Nous faisons donc face, d'un côté, à des organismes de bienfaisance qui ont des besoins urgents d'entrée de fonds pour pouvoir aider la population. De l'autre, à de grandes entreprises subventionnaires qui, alors qu'elles doivent elles aussi se réorganiser et adapter leur cadre de travail, sont confrontées à un afflux de demandes de soutien financier auxquelles elles ne pourront pas toutes donner suite. Ainsi, dans un contexte de

crise, comment concilier les besoins financiers pressants des OBE et la capacité des grandes corporations à leur allouer des fonds rapidement ?

Pour répondre à cette question, le travail de recherche sera divisé en deux parties. La première portera sur la santé financière d'un organisme de bienfaisance en temps de crise et sa capacité à faire face à celle-ci. Dans une seconde partie, le côté d'une grande organisation subventionnaire sera adressé à travers l'expérience d'Intact Assurance.

Préambule

Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse ni de réponse attendue. Le verbatim de notre entrevue ne sera pas diffusé dans le travail final, mais les propos seront utilisés afin de faire une analyse et répondre à la question de recherche. L'entrevue sera enregistrée afin de faciliter le travail d'analyse et sera détruite une fois le travail complété.

Autorisation

Autorisation à nommer l'entreprise ainsi que les constats des questions abordées durant cette entrevue dans le travail de recherche qui sera publié par le PhiLab (Réseau canadien de recherche partenariale sur la philanthropie)

- OUI
- NON

Portrait à haut niveau de l'entreprise

Quels piliers guident ses actions philanthropiques habituelles d'Intact et la façon dont elle est impliquée dans la communauté ?

Quel est votre impact actuel dans la communauté ?

Intact avant la crise

Combien de demandes de dons recevez-vous en moyenne par mois (ou année) —
Fondation ou Intact Assurance Québec ?

Quels sont habituellement les délais pour répondre à une demande et verser les fonds ?

Intact face la crise

Comment, dans un contexte de réorganisation de l'ensemble de ses activités, l'entreprise a-t-elle fait face à une demande importante de demandes d'aide en provenance d'organismes ?

Quels impacts ont eu le caractère spécifique de cette crise sur le nombre et le type de demandes que sa Fondation ou sa division du Québec ont reçu versus le flot habituel ?

De quelle façon, l'entreprise a-t-elle choisi de répondre à ces demandes et les enjeux et délais auxquels elle a été confrontée ?

Quels ont été vos principaux défis avec les demandes des entreprises qui vous ont sollicité pour une aide financière ?

- Adéquation avec les piliers guidant l'implication communautaire
- Provenance de la demande : employés, courtiers, partenaires d'affaires
- Le montant de l'allocation financière demandée
- Délais entre la demande initiale et l'aide fournie
- Autres :

Votre perspective sur l'après-crise

Quels enseignements tirez-vous de cette situation ?

Quels plans envisagez-vous afin d'accroître votre engagement dans la communauté en cas de crise ?

Quelles politiques ou actions comptez-vous mettre en place ?

Bibliographie

Aider les personnes en situation précaire. Centraide du Grand Montréal (2020). Consulté à l'adresse : <https://www.centraide-mtl.org/fr/COVID-19/dossiers-thematiques/aider-les-personnes-en-situation-precaire/>

Aider les personnes qui aident : les trois appels à l'action urgents du secteur social. (2020, mai 28). Consulté à l'adresse : <https://mccconnellfoundation.ca/fr/aider-les-personnes-qui-aident-les-trois-appels-a-laction-urgents-du-secteur-social/>

Alalouf-Hall, Diane et Grant-Poitras, David (2020, 17 mai). Philanthropie de proximité : le bénévolat en période de COVID-19 | PhiLab | UQAM. Consulté à l'adresse : <https://philab.uqam.ca/bloge-accueil/philanthropie-de-proximite-le-benevolat-en-periode-de-COVID-19/>

Améliorez la gouvernance de votre OSBL : un guide pratique. (2019). Montréal, Québec, Les Éditions Transcontinental.

Cauchon, Daniel. Cours « Cadre et normes en contexte philanthropique », Certificat en gestion philanthropique, Université de Montréal (2020).

COVID-19 : financement en péril pour les OBNL. (2020, mars 23). Consulté à l'adresse : <https://www.lapresse.ca/affaires/202003/22/01-5265935-COVID-19-financement-en-peril-pour-les-obnl.php>

Du financement additionnel nécessaire pour assurer la survie des charités et OSBL | Imagine Canada. (2020, avril 22). Consulté à l'adresse : <https://imaginecanada.ca/fr/emergency-community-support-fund-response>

Emmett, Brian. (2016, octobre). Organismes de bienfaisance, financement durable et croissance intelligente, Imagine Canada. Consulté à l'adresse : https://imaginecanada.ca/sites/default/files/2019-08/imaginecanada_organismes_bienfaisance_financement_durable_croissance_intelligente_2016_10_18.pdf

Emmett, Brian et Emmett Geoffrey. (2015). Portrait du secteur économique formé par les organismes de bienfaisance du Canada, Imagine Canada. Consulté à

l'adresse : https://imaginecanada.ca/sites/default/files/2019-08/imaginecanada_portrait_secteur_economique_organismes_bienfaisance_2015-06-22.pdf

Enquête sectorielle d'Imagine Canada — Les organismes caritatifs et la pandémie de la COVID-19 (Mai 2020). Consulté à l'adresse : <https://imaginecanada.ca/sites/default/files/COVID-19%20Sector%20Monitor%20Report%20FRENCH.pdf>

Épisode, Philanthropie et investissements communautaires. (2020). Étude sur les tendances en philanthropie au Québec en 2020. Consulté à l'adresse : https://www.episode.ca/wp-content/uploads/Episode_Etude2020.pdf

Fondation CHU Sainte-Justine. (2020, 2 juin). Mobilisation philanthropique autour de la plus vaste étude clinique contre la COVID-19 par plasma convalescent. Consulté à l'adresse : https://s3.amazonaws.com/medias.fondationstejustine.org/publications/Fil-de-presse/Communique-FCHUSJ_Plasma.pdf

Gouvernement du Québec. (2020, 26 mars). Le premier ministre du Québec, François Legault, lance un appel au bénévolat. Consulté à l'adresse : <https://www.quebec.ca/premier-ministre/actualites/detail/pandmiedelaCOVID-19/>

Gurchiek, Kathy. (2014, 7 juillet). Millennials want to do Good in the workplace. Consulté le 6 juillet 2020, à l'adresse : <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/behavioral-competencies/global-and-cultural-effectiveness/pages/millennial-impact.aspx>

Intact Corporation Financière. (2020). Rapport sur notre contribution à la société 2019. Consulté à l'adresse : https://s1.q4cdn.com/321139868/files/doc_financials/annual/2019/french/IFC_FRE_SIR_ENHANCED.pdf

Iskander, E. (2020, 24 mars). Centraide a besoin de 30 millions \$ par mois. Consulté à l'adresse : <https://www.journaldemontreal.com/2020/03/24/COVID-19--centraide-a-besoin-de-30-millions--par-mois>

La COVID-19 menace de ravager les organismes caritatifs. (2020, mars 26). Consulté à l'adresse : <https://imaginecanada.ca/fr/360/la-COVID-19-menace-de-ravager-les-organismes-caritatifs-du-canada>

La Presse canadienne. (2020, mars 16). COVID-19 : des banques alimentaires lancent un appel au bénévolat et aux dons. Consulté à l'adresse : <https://www.lequotidien.com/actualites/COVID-19/COVID-19-des-banques-alimentaires-lancent-un-appel-au-benevolat-et-aux-dons-e5c04817d37c6f8366440960c9fca4cb>

Lasby, David et Barr Cathy. (2018). Trente ans de don au Canada Les habitudes de don des Canadiens : qui sont les donateurs, comment procèdent-ils et quelles sont les raisons qui les incitent à donner? Consulté à l'adresse : https://www.rhf-frh.ca/wp-content/uploads/2018/04/RHF_30years_Report_fr_FNL.pdf

Letts Christine & Holly Danielle, Stanford Social Innovation Review. (Fall 2017). The Promise of Skills-Based volunteering. Consulté à l'adresse : https://ssir.org/articles/entry/the_promise_of_skills_based_volunteering#:~:text=Civic%20Engagement-.The%20Promise%20of%20Skills%20Based%20Volunteering,solve%20a%20complex%20operational%20problem.

Liquidité et OBNL, gestion de trésorerie et gestion financière en période de pandémie. (2020). Consulté à l'adresse : <https://www.espaceobnl.ca/fr/news-container/liquidite-et-obnl-gestion-de-tresorerie-et-gestion-financiere-en-p periode-de-pandemie>

MacIntosh, O. B. J. (2020, mars 20). COVID-19 could mean extinction for many charities (opinion). Consulté à l'adresse : <https://edition.cnn.com/2020/03/20/opinions/coronavirus-extinction-level-event-charities/index.html>

Radio-Canada. (2020, avril 9). COVID-19 : « Les pires conséquences économiques depuis la Grande Dépression » dit le FMI. Consulté à l'adresse : <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1692403/fmi-pires-consequences-economiques-grande-depression-georgieva>

Ricard-Châtelain, B. (2020, mars 17). Des organismes communautaires frappés de plein fouet. Consulté à l'adresse : <https://www.lesoleil.com/actualite/COVID-19/des->

[organismes-communautaires-frappes-de-plein-fouet-f67fe64c3a586fc3d3d615f1342dfa9c](https://www.sencanada.ca/content/sen/committee/421/CSSB/Reports/CSSB_Report_Final_f.pdf)

Sénat Canada, Comité sénatorial spécial sur le secteur de la bienfaisance. (2019, juin).
Catalyseur du changement : une feuille de route pour un secteur de la bienfaisance plus robuste. Consulté à l'adresse : [https :
//sencanada.ca/content/sen/committee/421/CSSB/Reports/CSSB_Report_Final_f.pdf](https://www.sencanada.ca/content/sen/committee/421/CSSB/Reports/CSSB_Report_Final_f.pdf)