
D'après des leaders du secteur caritatif canadien, la crise de la COVID-19 offre au secteur une chance de mettre fin au statu quo

Title: D'après des leaders du secteur caritatif canadien, la crise de la COVID-19 offre au secteur une chance de mettre fin au statu quo

Author: Tim Harper

Published in: *The Philanthropist* , COVID-19

ISSN: 2562-1491

Date: June 17, 2020

Original Link: <https://thephilanthropist.ca/2020/06/dapres-des-leaders-du-secteur-caritatif-canadien-la-crise-de-la-covid-19-offre-au-secteur-une-chance-de-mettre-fin-au-statu-quo/>

Date of PDF Download: July 11, 2020

Alors que les organismes de bienfaisance canadiens continuent de faire face à de graves problèmes financiers liés à la pandémie, ils sont aussi confrontés à de sérieuses questions au sujet de leurs modèles d'affaires, de leur manque de préparation à la crise, et de leur besoin de s'unir pour lancer des messages efficaces.

Des leaders du secteur, ainsi que des fournisseurs de services de première ligne, constatent que d'importants changements sont nécessaires, surtout alors que le pays s'efforce de retrouver un semblant de normalité. Ces changements, disent-ils, pourraient obliger les organismes à maintenir des réserves financières, et inciter les donateurs à alléger leurs restrictions [relativement au financement de base](#). D'autres voix réclament l'amélioration de la collecte de données, plus de collaboration et le regroupement des données.

Par ailleurs, la crise de la COVID a mené à la formation d'un groupe de travail qui aspire à un changement fondamental dans le secteur. Le groupe de travail, appelé l'Académie pour la Collaboration, a été établi par la Fondation Mirella et Lino Saputo, Fondations philanthropiques Canada (FPC) et Ashoka Canada. Le groupe ne veut pas seulement améliorer la culture sectorielle d'absence de risque, mais surtout la transformer afin de la rendre plus progressiste, affirme Danica Straith, directrice des projets et partenariats chez Ashoka.

Ce programme pilote, auquel contribuent les PDG de sept fondations familiales de différentes régions canadiennes, examine le rôle des philanthropes en tant qu'alliés pour un changement

systémique. Lancé avant le déclenchement de la COVID-19, il se poursuivra au cours de l'été. Mais, dit Danica Straith, l'impact de la pandémie a renforcé le caractère urgent de ce programme pilote, lequel a vu le jour en raison de la frustration à l'égard de l'orientation d'un secteur qui, selon bien des gens, manque d'ambition, et est souvent freiné pour des raisons d'ego et de politiques internes. Elle ajoute :

« Il ne semblait pas que nous ayons atteint notre objectif, en tant que personnes sensées et engagées en vue de produire un changement social. »

En plus de ces développements, le [Fonds de résilience des peuples autochtones](#) (FRPA) a été lancé à la mi-juin pour aider les communautés et les peuples des Premières Nations, des Métis et des Inuits à répondre à la COVID-19. « Régi par un groupe diversifié de conseillers autochtones de l'Est, du Sud, de l'Ouest et du Nord, le FRPA fournira une aide financière allant de 5 000 \$ à 30 000 \$ par projet. Ce Fonds, qui est le premier du genre au Canada, a attiré plusieurs fondations et investisseurs privés; il est présentement doté d'un montant de 1,4 M\$ et ce montant devrait augmenter au courant de 2020. » (Communiqué d'un partenaire de prestation du FRPA.)

« C'est une autre façon de faire en matière de philanthropie, qui n'a jamais été tentée au Canada », déclare Wanda Brascoupé, Kanien'keha, Skarù r?', Anishinabeg, conseillère à Indigenous Philanthropy, et ancienne directrice générale du Cercle sur la philanthropie et les peuples autochtones au Canada (Le Cercle).

Il y a à peine 12 ans, moins de 1 % de l'argent des fondations canadiennes était attribué aux communautés autochtones. Et pourtant, les années suivantes, on a assisté à la fondation du Cercle et du Ontario Indigenous Youth Partnership Project. La [Déclaration d'action](#) historique, signée par des fondations philanthropiques canadiennes, était un engagement à travailler pour la réconciliation, dans l'esprit de la Commission de vérité et réconciliation.

« C'était naturellement la prochaine étape à suivre », souligne Victoria Grant, Teme-Augama Anishinabeg, ancienne présidente du CA de Fondations communautaires du Canada. Pendant la plus grande partie de sa vie professionnelle, elle a plaidé pour un plus solide engagement des peuples autochtones.

Un conseil consultatif de 12 membres décidera de la façon de distribuer l'argent, en comptant sur les communautés autochtones pour cerner les lacunes et informer les conseillers au sujet des besoins, particulièrement dans les domaines comme la santé, la sécurité alimentaire, les emplois, la distanciation sociale et la santé mentale, et en abolissant les obstacles technologiques.

Le travail du conseil coïncide avec les efforts de nombreux organismes de bienfaisance qui s'emploient à relever des défis pressants et exigeants. Ces derniers mois, on a pu voir que beaucoup d'organismes œuvrant sur le terrain disposent de bien maigres ressources et que très peu d'entre eux possèdent des réserves suffisantes pour affronter la crise. Le Ontario Nonprofit Network a découvert que près de la moitié des OBNL de la province ne disposaient pas d'un coussin financier pour une période de trois mois.

« Une réalité structurelle et un préjugé culturel empêchent les organismes de bienfaisance de maintenir des réserves », précise Kevin McCort, président-directeur général de la Vancouver

Foundation. « Les organismes de bienfaisance adhèrent eux-mêmes à cette façon de voir les choses. »

Owen Charters, président-directeur général de Clubs garçons et filles du Canada, a vu les organismes membres mettre à pied de 6000 à 7000 employés. « Nous devons mener des campagnes de financement afin de constituer un flux de trésorerie, dit-il. Nous espérons que les bailleurs de fonds et les donateurs ont compris cette réalité. C'est le temps de changer la nature de notre demande. »

Ces leaders du secteur mentionnent que les fondations doivent elles aussi se montrer plus proactives et conserver la tendance adoptée pendant la pandémie : fournir un financement de base, et reconnaître que les récipiendaires d'une subvention sont les mieux placés pour savoir comment dépenser l'argent et fournir les services. « Nous savons que c'est une bonne pratique, mais elle est fondée sur la confiance », insiste Jean-Marc Mangin, président-directeur général de FPC. « Nous devons démontrer à nos membres qu'il faut continuer à se distancer du financement de projet. »

Tous ces leaders s'entendent pour dire que le lobbyisme et les plaidoyers sont menés de façon bien trop discrète dans le secteur, et ce, depuis longtemps; si bien que le secteur en paie maintenant le prix, alors que les milieux d'affaires et certains groupes professionnels réussissent beaucoup mieux à obtenir un renflouement financier.

Selon Kevin McCort, au cours des prochaines années il faudra aussi avoir accès à des données meilleures et plus à jour : « Les données sont déplorables. Nous progressons à l'aveuglette, et nous ne savons pas quel sera l'impact réel sur les organismes de bienfaisance eux-mêmes. »

Pour ce qui est de l'avenir, Owen Charters prévoit que la réouverture sera difficile, car les organismes de bienfaisance et les OBNL font face à une demande accrue de services, mais à un financement réduit de la part du gouvernement et des donateurs.

Les défis à relever par les organismes de bienfaisance canadiens sont les mêmes que ceux auxquels sont confrontés les organismes de bienfaisance à travers le monde, affirme Bruce MacDonald, président-directeur général d'Imagine Canada, qui ajoute : Aux États-Unis, au Royaume-Uni et en Australie, les organismes de bienfaisance doivent tous combler les mêmes failles, alors que les bailleurs de fonds ne financent pas la technologie et l'infrastructure, et ne permettent pas aux services de première ligne de se constituer des réserves financières.

Comme d'autres entreprises, les organismes de bienfaisance trouvent de nouvelles façons de fournir leurs services. Plus de la moitié rapportent avoir transféré des programmes en ligne ou élargi leur offre de programmes virtuels. Et malgré les dommages qui seront causés au fur et à mesure que la crise s'aggravera, beaucoup estiment que cette crise est un signe que le statu quo doit évoluer.

* * *

Pour savoir ce que le secteur a appris ou peut apprendre de cette crise, nous avons parlé à Gordon Floyd, ancien vice-président d'Imagine Canada, ancien PDG de Children's Mental Health Ontario, et membre actuel du CA de la Fondation Agora qui publie *The Philanthropist*. (On trouvera ci-dessous une version éditée de cette conversation.)

Quelles sont les faiblesses révélées par cette pandémie en ce qui a trait aux modèles d'affaires du secteur philanthropique?

Gordon Floyd : Les modèles de revenus qui fonctionnaient dans le passé pour le secteur, et qui consistaient en une combinaison de dons d'entreprises et de particuliers, auxquels s'ajoutait un financement gouvernemental, ont déjà été perturbés par la pandémie et ces effets continueront à se faire sentir massivement.

La forte dépendance du secteur des services sociaux à l'égard du financement gouvernemental causera de réels problèmes, car les gouvernements qui émergent de la COVID doivent investir dans le système de santé, particulièrement pour les soins aux aînés, et devront composer avec un énorme déficit. Le modèle canadien, qui compte très largement sur le financement gouvernemental, sera remis en question. Malgré les défis actuels, dont le relèvement post-COVID-19, beaucoup d'organismes devront examiner soigneusement comment développer d'autres sources de revenus — principalement en se tournant vers les dons individuels et en gagnant de l'argent.

Les tendances qui existaient avant la pandémie vont être amplifiées. Une des tendances pour ce secteur, c'est un effort de gagner plus de revenus afin d'être moins assujéti aux caprices politiques ou aux cycles économiques. C'est une tendance qui s'accroîtra.

Pouvez-vous citer un exemple d'une initiative visant à gagner des revenus et qui pourrait servir de modèle?

Depuis longtemps, Imagine Canada gagne une portion significative de ses revenus en vendant le service Connexion subvention : ce service aide les organismes de bienfaisance à dénicher les meilleures occasions offertes par les fondations et à connaître l'historique des dons de ces fondations. Il s'agit d'un outil en ligne, une entreprise gérée au sein de cet organisme de bienfaisance, qui s'inscrit dans sa mission.

Comment le secteur peut-il contrer la diminution des dons individuels?

Nous allons connaître une grave récession. Les budgets individuels vont être amputés, ce qui nécessitera évidemment l'augmentation des dons individuels. Mais je crois qu'un autre aspect important [de la pandémie] est une sensibilisation accrue à l'interdépendance entre notre société et notre monde. Mark Carney [ancien gouverneur de la Banque du Canada] a récemment écrit dans *The Economist* que nous allons constater un nouvel ensemble de valeurs qui sous-tendent de grands pans d'activité dans notre société, et que ces nouvelles valeurs reposeront moins sur des intérêts personnels et davantage sur l'altruisme. Ce qui est de bon augure pour notre secteur.

Comment le secteur s'est-il largement retrouvé avec des réserves financières insuffisantes pour traverser cette tempête?

C'est un énorme problème et un énorme défi. On conseille aux organismes, quelle que soit leur taille, de s'assurer d'avoir en réserve des liquidités pour au moins trois mois. La grande majorité n'a pratiquement pas de réserves, et la philosophie sur laquelle ces décisions sont fondées est la même que celle qui a mené au sous-paiement chronique du personnel du secteur sans but lucratif — une philosophie basée sur le service plutôt que sur soi.

Le concept est que si vous recueillez un dollar, ce dollar est attribué aux services au lieu de servir à constituer des réserves financières, à payer des salaires au personnel ou à acheter du nouveau matériel informatique.

Ces décisions reflètent un engagement admirable envers la communauté, mais on constate maintenant qu'elles manquaient de prévoyance. Dans la foulée de la crise, un des grands défis des CA des organismes de bienfaisance sera de modifier la gestion financière de leur organisme afin d'en assurer la survie.

Nous verrons beaucoup d'organismes s'effondrer parce qu'ils n'ont pas constitué de réserves. Le premier défi des organismes de bienfaisance, c'est de passer à travers cette crise, d'une façon ou d'une autre. Le deuxième défi, ce sera de veiller à ce qu'une telle situation ne se reproduise pas. Assurez-vous que la structure organisationnelle vous permettra de surmonter le prochain désastre.

Il faudra un changement radical de mentalité, dans un secteur plutôt conservateur. Faudra-t-il aussi augmenter le financement sans restriction, pour offrir une plus grande liberté aux organismes de première ligne? Le secteur est-il prêt à prendre cette voie?

Les organismes qui ne sont pas prêts à prendre cette voie, en supposant qu'ils passent à travers la première vague, ne passeront probablement pas à travers une deuxième. Pour certaines personnes qui n'ont pas compris le message, il faudra probablement un autre ressac.

La gestion de tant d'organismes de bienfaisance est si peu prudente que leur avenir est menacé — ce n'est pas une gestion responsable. Il est très difficile de décider de garder de l'argent pour un fonds de réserve, au lieu de tout utiliser pour les premières lignes. C'est difficile de recueillir cet argent, et c'est difficile de le protéger.

Au Children's Mental Health, ça nous a pris trois ans pour constituer une réserve de trois mois, en économisant petit à petit et en ajoutant un peu d'argent à la fois, jusqu'à ce que nous ayons créé une réserve d'exploitation de trois mois.

Est-ce que cela signifie qu'il faut éduquer les subventionneurs afin qu'ils acceptent que soit utilisé l'argent des subventions pour constituer une réserve financière?

Il faut mieux éduquer les subventionneurs. Certains comprennent. L'organisme United Way Greater Toronto a bien compris que c'est une bonne chose d'avoir une réserve. Un plus grand nombre de fondations devront être éduquées afin de comprendre que c'est une exigence pour les organismes de bienfaisance, et qu'ils ne doivent pas être pénalisés pour cela.

Est-ce que le secteur a plaidé correctement et efficacement pour ses besoins?

Les organismes de bienfaisance doivent bouger très rapidement actuellement, pour plaider de façon beaucoup plus vigoureuse. Le modèle de financement gouvernemental qui émergera fera très mal aux organismes de bienfaisance, en partie à cause de la taille du déficit, mais aussi en grande partie parce qu'il y aura tant de demandes de dépenses dans d'autres domaines.

Que ce soit pour aider les entreprises ou améliorer le système de soins de santé pour les aînés, il y aura de gros investissements, qui ne concernent pas les organismes de bienfaisance.

que les organismes de bienfaisance obtiennent une partie des dépenses gouvernementales, ou maintiennent seulement les niveaux actuels de financement, ils devront mener une campagne de persuasion beaucoup plus organisée et vigoureuse.

Depuis environ un mois, j'observe les activités de divers organismes de lobbying qui commencent à réclamer aux gouvernements un renflouement financier. Dans les médias, nous entendons parler des compagnies aériennes et de l'industrie pétrolière (la liste est longue), alors que le secteur caritatif essaie d'attirer l'attention sur un fonds de stabilisation qui aiderait les organismes de bienfaisance à sortir de la crise.

Mais le secteur caritatif ne dispose d'aucune structure pour répercuter avec force ses demandes auprès de la population. Et alors que les requêtes des compagnies aériennes et de l'industrie pétrolière sont sans cesse étayées par de nouveaux articles décrivant leur situation difficile, je n'ai encore vu aucune nouvelle dans les grands médias au sujet des difficultés des organismes de bienfaisance.

Est-ce la faute des grands médias ou du secteur?

C'est la faute du secteur, qui ne communique pas efficacement son message aux grands médias. Si vous voulez faire publier un article, vous devez avoir quelque chose à exposer, créer des liens avec les médias, et livrer votre version des faits à un journaliste qui l'adaptera pour en faire un rapport plus indépendant. Le secteur ne fait pas ce genre de chose.

Selon vous, combien d'organismes survivront à cette période — et combien ne méritent pas vraiment de survivre?

Chaque année, de 2000 à 3000 organismes de bienfaisance laissent tomber leur enregistrement et mettent la clé sous la porte. Ce nombre sera fortement en hausse au cours des deux prochaines années. Certains organismes survivront pour un temps et progresseront, avant de succomber. D'autres ont déjà cessé leurs activités. Bien entendu, il y en a qui devraient cesser leurs activités.

Un événement tel que la COVID peut avoir raison des faibles dans n'importe quel secteur d'activité. Y avait-il trop d'acteurs peu performants dans ce secteur?

Oui. Une autre tendance qui existait déjà et qui sera amplifiée, c'est le travail en collaboration et les fusions. Notre environnement comportera beaucoup d'organismes affaiblis, et beaucoup plus de demandes de services que ce que peuvent fournir les organismes de bienfaisance. La seule façon de passer à travers cela, c'est d'établir plus de partenariats, d'alliances stratégiques, de collaborations, de fusions... particulièrement dans le secteur des services sociaux, mais aussi dans le secteur artistique.

Le secteur artistique semble être un chef de file pour trouver des solutions créatives aux réalités post-COVID. Nous avons vu tous les efforts qu'il a déployés afin de passer au virtuel. Ce sera nécessaire en bien des domaines.

J'espère que cela permettra à de jeunes leaders du secteur de prendre plus de place et de s'affirmer, car ils maîtrisent mieux la technologie que la plupart des autres leaders. J'espère que nous assisterons à un renouvellement très sain des grands leaders.

Pensez-vous que cette publication a un rôle à jouer afin d'aider le secteur à progresser?

The Philanthropist et le CA de la Fondation Agora qui le finance ont décidé, l'automne dernier, qu'il était temps pour nous d'aborder certains enjeux plus pressants et critiques concernant le secteur caritatif et sans but lucratif au Canada, tant sur le plan opérationnel qu'en ce qui a trait aux valeurs.

Nous avons décidé de présenter du contenu qui pourrait être un peu plus controversé, qui pourrait brasser un peu la cage, et forcer les leaders du secteur à réfléchir plus attentivement aux défis et possibilités auxquels leurs organisations sont confrontées.

Ces derniers mois, nous avons donc examiné l'impact de la COVID sur le secteur. Nous voulons maintenant nous pencher sur ce que réserve l'avenir, et fournir une plateforme de discussion et de réflexion au sujet des changements que doit apporter le secteur caritatif face à la COVID-19 et dans son sillage.

C'est une période décisive pour les organismes de bienfaisance qui doivent repenser leur rôle dans les communautés ainsi que leurs relations avec les gouvernements et avec le secteur privé. Le choc qui en résultera peut être l'occasion d'actualiser des structures et des méthodes de travail dans un secteur qui a été très lent à évoluer et à se moderniser au fil des années.

Nous pouvons presque repartir sur de nouvelles bases. Nous devrions réfléchir à ce que nous voulons construire sur ces bases.

Votre message n'est pas empreint de désespoir, même si vous avez dressé un tableau assez sombre.

Ce qui s'en vient ne sera pas gai. Mais ce secteur est extrêmement résilient, et il s'arrange pour connaître des difficultés d'une manière ou d'une autre, à peu près tous les dix ans.

Quand nous sommes confrontés à des crises, nous essayons de réduire nos activités et de nous en sortir. En émergeant de cette pandémie, j'espère que nous constaterons des changements dans le modèle économique qui soutient une grande partie de notre secteur, parce que cette crise est tellement plus grave que tout ce que nous avons vécu dans le passé.

J'espère que cela mènera à un bouleversement fondamental de la façon dont certains organismes de bienfaisance sont organisés, offrent des services, tissent des relations avec leurs partenaires communautaires et gèrent les risques.

D'une façon ou d'une autre, le secteur s'en sortira. Il y aura des possibilités dans les services aux aînés, les services aux enfants, le domaine de la santé mentale, la violence familiale. Ces enjeux continueront d'être importants dans une économie en récession.

Selon la maxime, toute crise est porteuse de chances — c'est bien vrai en ce cas-ci.

Note du rédacteur : Le secteur caritatif répond rapidement à l'impact croissant de la pandémie, pour ce qui est de la sensibilisation, des opérations et de la défense des intérêts. Au cours des

prochaines semaines, The Philanthropist [suivra l'actualité en plus de publier nos rapports](#) et commentaires habituels concernant d'autres nouvelles d'intérêt pour les fondations, les organismes de bienfaisance et les OSBL.