

Financer la valeur publique

Comment la conception des mécanismes
de financement influe sur l'impact des
organismes de bienfaisance canadiens



Note d'information

De: Projet Canada Perspectives des Organismes de Bienfaisance (PCPOB) de *l'Université Carleton*

Date: 30 avril 2026

Objet: Financer la valeur publique : comment la conception des mécanismes de financement influe sur l'impact des organismes de bienfaisance canadiens

Résumé

La nécessité de réformer le financement public des organismes de bienfaisance et des organismes à but non lucratif est reconnue depuis longtemps. Un groupe d'experts fédéral créé en 2006 a souligné que les partenariats de financement entre le gouvernement et ces organismes sont essentiels à la compétitivité de l'économie canadienne, mais que les modalités de financement doivent être revues (Clark et Lankin, 2006). Cependant, 20 ans plus tard, le secteur continue de fonctionner selon des modèles de financement qui ne couvrent pas les coûts réels et qui sont souvent à court terme, assortis de restrictions et imprévisibles. Alors que le Canada fait face à une crise du pouvoir d'achat, à l'incertitude économique et à des défis en matière de productivité, il est de plus en plus impératif de réformer les pratiques de financement afin de renforcer la capacité du secteur à être un partenaire efficace pour les gouvernements.

Introduction

On estime qu'un.e Canadien.ne sur quatre dépend des organismes caritatifs pour bénéficier de services essentiels (IPSOS, 2023), dont plusieurs sont fournis à faible coût ou gratuitement, souvent à un niveau inférieur à ce que peuvent offrir les pouvoirs publics ou le secteur privé (Grasse & Lam, 2021; PCPOB 4.03.08). Ces services reposent sur des partenariats de financement avec des donateurs, des fondations et des gouvernements. L'efficacité de ces partenariats dépend non seulement du montant des fonds alloués, mais aussi de la manière dont ils sont structurés. S'appuyant sur trois années de données issues d'enquêtes nationales menées dans le cadre du Projet Canada Perspectives des Organismes de Bienfaisance (PCPOB), cette note d'information examine si les pratiques actuelles de financement au sein du secteur caritatif canadien respectent les principes clés d'un partenariat efficace : l'efficience, l'efficacité, l'innovation et la responsabilité. Les résultats montrent que, bien que les organismes de bienfaisance continuent de s'efforcer de répondre à une demande croissante, les modèles de financement existants compromettent souvent leur capacité à le faire de manière durable. Alors que les pressions sur le secteur s'intensifient, il est essentiel de réformer la structure du financement pour maintenir et renforcer la valeur publique apportée par les organismes de bienfaisance.

Aperçu de la recherche

Ces conclusions s'appuient sur des données recueillies par le biais du panel d'enquête national du PCPOB, celui-ci regroupant environ 1 000 organismes de bienfaisance canadiens issus de tout le pays. Ce panel est renouvelé chaque année et constitué à partir des dossiers T3010 de l'ARC. Il comprend une sélection aléatoire d'organismes de bienfaisance enregistrés issus de divers sous-secteurs, à l'exclusion notamment des hôpitaux, des universités, des collèges et des lieux de culte (à quelques exceptions près). Les données ont été recueillies au moyen de courts sondages hebdomadaires, menés entre 2022 et 2026. Bien que le panel soit conçu pour refléter la diversité du secteur, les résultats doivent être interprétés comme indicateurs de tendances générales du secteur plutôt que comme étant strictement représentatifs. La cohérence des réponses, combinée à la diversité des organisations participantes, fournit une base factuelle solide pour identifier les tendances et les nouveaux défis à l'échelle du secteur.

Résultats de la recherche

Efficience – *La capacité des associations caritatives à fournir des services à moindre coût est étroitement liée à leur recours aux bénévoles, aux bas salaires et au travail non rémunéré.*

- 93 % des répondants à l'enquête PCPOB (en 2025) déclarent faire appel à des bénévoles ou fonctionner comme des organisations gérées par des bénévoles ; cependant, près de la moitié (49 %) n'en disposent pas en nombre suffisant pour répondre à leurs besoins. Lorsque le nombre de bénévoles augmente, 60 % des organismes caritatifs indiquent que leur capacité à mettre en œuvre leurs programmes s'améliore (PCPOB 3.04.12); la qualité des bénévoles renforce la capacité des associations caritatives à mettre en œuvre leurs programmes de manière efficace, voire à les mettre en œuvre tout court.
- Plus de la moitié des associations caritatives indiquent que leur personnel rémunéré effectue des heures supplémentaires non rémunérées (53 % en 2024 et 54 % en 2026), principalement en raison d'un manque de personnel (54 %), de contraintes budgétaires (50 %), de charges de travail irréalistes (29 %) et de la pression exercée pour réduire les frais administratifs (29 %) (PCPOB 2.03.07; 4.02.03 ; 3.02.03).
- L'instabilité de la main-d'œuvre dans ce secteur reste préoccupante : 26 % des entreprises ont signalé un taux de rotation élevé (supérieur à 20 %) en 2023, un chiffre qui devrait passer à 38 % en 2024 avant de redescendre à 18 % en 2025. La faible rémunération et les avantages sociaux limités sont régulièrement cités comme les principaux facteurs à l'origine de cette situation (PCPOB 1.03.11; 2.07.24; 3.06.20).
- Les principaux facteurs qui limitent la capacité des organismes caritatifs à développer leurs services gratuits ou à faible coût sont les suivants : un financement insuffisant ou restreint (69 %), la hausse des coûts (53 %) et des effectifs ou des capacités des bénévoles limités (43 %) (PCPOB 4.03.08).

Efficacité – *Les organisations caritatives s'efforcent de fournir des services de grande qualité qui soient abordables, accessibles, fiables et durables, mais elles sont confrontées à des défis de taille.*

- 52 % des organisations caritatives se disent modérément à fortement préoccupées par leur viabilité à long terme, en raison de la hausse des coûts de fonctionnement (61 %), d'un financement à court terme ou instable (46 %) et du caractère irrégulier des dons (41 %) (PCPOB 3.08.30).
- 45 % des associations caritatives déclarent être constamment à la recherche de fonds pour couvrir leurs frais de fonctionnement de base, et 48 % font état de difficultés à obtenir ces financements – principalement en raison de la réticence des bailleurs de fonds à prendre en charge ces coûts (53 %) et de la concurrence pour des ressources limitées (53 %) (PCPOB 3.08.27).
- En moyenne, seuls 5 % des fonds sont alloués sous forme de financement couvrant l'intégralité des coûts du projet (PCPOB 2.09.33).
- Seuls 6 % jugent le financement de leur organisation très prévisible et sûr en 2025 (contre 10 % en 2024) (PCPOB 2.08.30; PCPOB 3.08.29). Compte tenu de ces pressions, les organisations caritatives considèrent que l'amélioration de l'accès au financement (69 %) et l'assouplissement des restrictions en matière de financement (51 %) constituent des domaines prioritaires pour un soutien accru de la part du gouvernement (PCPOB 3.05.15).

Innovation – *Les organismes caritatifs doivent faire preuve de vision, être capables d'innover et d'investir dans l'amélioration de la productivité afin de s'adapter à l'évolution de leur environnement et des demandes en matière de services.*

- Plus de la moitié des organismes caritatifs ont lancé de nouveaux programmes (56 %) et adopté de nouvelles technologies (54 %) au cours de l'année écoulée, tandis que 46 % d'entre eux ont noué de nouveaux partenariats, principalement pour améliorer leur efficacité et leur viabilité à long terme (48 %) et pour répondre à l'évolution des besoins de la communauté (41 %) ([PCPOB 3.08.28](#)).
- Les contraintes financières et de moyens restent des obstacles majeurs : 50 % des personnes interrogées indiquent que le manque de financement freine le développement des compétences numériques ([PCPOB 3.10.36](#)); 37 % invoquent un manque de ressources ou d'expertise pour mettre en œuvre l'IA ([PCPOB 3.05.16](#)); 50 % des personnes interrogées estiment que les contraintes budgétaires entravent la collaboration ([PCPOB 3.07.25](#)); et 80 % indiquent que les contraintes budgétaires ont une incidence sur l'accès à la formation professionnelle du personnel ([PCPOB 2.5.17](#)).

Responsabilité – *Les Canadiens attendent des organismes caritatifs qu'ils fassent preuve de transparence et qu'ils rendent des comptes quant à l'utilisation des ressources publiques et philanthropiques.*

- 40 % des organisations caritatives évaluent l'impact de la plupart ou de l'ensemble de leurs activités, ce qui leur apporte notamment des avantages tels qu'une amélioration des services (37 %) et un meilleur ciblage des besoins (30 %). Cependant, 70 % d'entre elles indiquent que leurs bailleurs de fonds ne leur accordent pas de financement spécifique pour ces activités ([PCPOB 2.10.38](#)).
- Les pratiques en matière de gouvernance et de transparence sont largement adoptées : 91 % organisent des réunions de conseil d'administration dont les procès-verbaux sont consignés, 76 % publient leurs états financiers ou rapports vérifiés, et 71 % publient des rapports annuels ([PCPOB 3.09.34](#)).
- Par ailleurs, 47 % ont demandé au gouvernement de faire de la simplification des obligations en matière de déclaration et de conformité pour les organisations caritatives une priorité politique ([PCPOB 3.05.15](#)).

Discussion et analyse des résultats de la recherche

Efficience – La capacité des organismes de bienfaisance à servir les communautés à moindre coût repose sur un recours massif aux bénévoles et sur des coûts limités de main-d'œuvre. La plupart des organismes de bienfaisance canadiens font appel à des bénévoles, et une part importante d'entre eux (58 %) sont entièrement gérés par des bénévoles (CanadaHelps, 2023). Cependant, l'efficienc

fficacité – Près des trois quarts des associations caritatives indiquent que la demande dépasse leurs capacités ([PCPOB 2.05.19](#); [3.06.18](#)). Beaucoup ont augmenté leur capacité (55 % en 2024, 51 % en 2025) et prévoient de continuer à le faire (61 % en 2024 et 59 % en 2025) ([PCPOB 2.05.19](#);

3.06.18). Cependant, la fiabilité et la pérennité de ces initiatives sont de plus en plus menacées. L'un des principaux défis réside dans le fait que le financement couvre rarement l'intégralité du coût des programmes ou des activités de base. Par conséquent, les organismes caritatifs doivent subventionner les coûts liés à la prestation de services à l'aide d'autres sources de financement non affectées, telles que les dons individuels, les revenus d'exploitation et les collectes de fonds organisées lors d'événements – des sources qui peuvent être instables et qui, dans certains cas, sont en baisse (CanadaHelps, 2023; CanadaHelps, 2024; PCPOB 3.06.21). Les accords de financement à court terme et l'absence de garanties de renouvellement compromettent encore davantage la stabilité de l'organisation (PCPOB 2.09.36). Ces conditions peuvent nuire à l'efficacité des organisations caritatives : 43 % d'entre elles déclarent ne pas disposer de suffisamment de temps pour se consacrer à leurs priorités, les contraintes financières étant citées comme facteur principal (78 %) (PCPOB 2.08.31). Cela se traduit notamment par des occasions stratégiques manquées (70 %), une pression exercée sur le personnel afin qu'il fasse plus avec moins (64 %), des projets retardés ou inachevés (63 %) et une capacité réduite à collecter des fonds (58 %) (PCPOB 2.08.31).

Innovation – Les organisations caritatives font preuve d'une innovation croissante pour répondre à la demande en hausse, à l'évolution des besoins de la communauté et à la nécessité d'améliorer leur efficacité et leur viabilité à long terme. Au cours des deux dernières années, 89 % d'entre elles ont déclaré avoir mis en place des innovations opérationnelles ou programmatiques (PCPOB 3.08.28). Beaucoup d'entre elles, cependant, ne disposent pas du temps, des ressources financières et des effectifs nécessaires pour soutenir pleinement et pérenniser ces initiatives (PCPOB 3.08.28). Lorsque les modèles de financement limitent la flexibilité, l'innovation dans des domaines tels que la technologie, le développement professionnel, la collaboration et la préparation aux crises devient progressive plutôt que transformatrice. Par exemple, les organisations caritatives considèrent de plus en plus la technologie comme une infrastructure essentielle : 68 % d'entre elles considèrent les compétences numériques et l'adoption des technologies comme une priorité croissante (PCPOB 3.10.36). L'intérêt pour l'intelligence artificielle (IA) est également très marqué : 56 % des personnes interrogées souhaitent utiliser ces technologies émergentes pour la rédaction de demandes de subventions et 48 % pour l'analyse de données et l'établissement de rapports (PCPOB 3.05.16). Pourtant, les contraintes financières et de capacités restent des obstacles majeurs à la mise en œuvre de ces facteurs et d'autres moteurs de l'innovation (PCPOB 3.10.36; PCPOB 3.05.16).

Responsabilité – Les organismes caritatifs font preuve d'un engagement fort en faveur des pratiques de responsabilité, notamment en matière de communication d'informations, de gouvernance et de mesure de l'impact. Ces efforts contribuent à l'amélioration des services et à un meilleur ciblage des besoins (PCPOB 2.10.38). Cependant, ces pratiques peuvent représenter une charge importante pour une organisation : une majorité d'entre elles (60 %) déclarent subir une charge administrative modérée à importante liée aux exigences de rapport des bailleurs de fonds, notamment une augmentation de la charge de travail du personnel, qui détourne des ressources de la prestation de services (PCPOB 2.11.42). Il convient de noter que ces exigences ne s'accompagnent souvent pas de financements spécifiques destinés à faciliter leur mise en œuvre.

Options pour des partenariats de financement plus efficaces

- Financer l'intégralité des coûts liés à la prestation de services, y compris des salaires et des avantages sociaux adéquats afin de garantir une main-d'œuvre stable et durable. Les bailleurs de fonds qui misent sur des salaires bas et n'autorisent que de faibles coûts administratifs créent une répercussion sur ces mêmes coûts et des inefficacités pour les organismes caritatifs.
- Élargir l'accès à des financements flexibles et pluriannuels qui soutiennent à la fois la prestation continue de services et les activités de base.
- Fournir des investissements favorisant la productivité afin d'améliorer la capacité des organismes caritatifs à répondre à la demande croissante de services et à soutenir l'innovation.
- Rationaliser et simplifier les exigences en matière de rapports et de conformité, et les aligner sur les ressources appropriées afin de réduire la charge administrative et de permettre une productivité accrue.

Conclusion

Les données sectorielles montrent que les organismes de bienfaisance s'efforcent de respecter bon nombre des principes auxquels s'attendent les Canadiens : offrir un bon rapport qualité-prix, maintenir des services fiables, s'adapter au changement et fonctionner de manière responsable. Cependant, les réalités actuelles en matière de financement limitent la valeur publique que les organismes de bienfaisance peuvent offrir. Les gouvernements, les fondations et les donateurs jouent un rôle décisif pour déterminer si les organismes de bienfaisance peuvent être efficaces, innovants et responsables de manière à servir l'intérêt public de façon optimale. Un financement flexible, pluriannuel et couvrant l'intégralité des coûts, des exigences de rapport proportionnées et des investissements dans la capacité organisationnelle des organismes de bienfaisance constituent des engagements nécessaires pour le filet de sécurité sociale, le marché du travail et l'économie de l'innovation du Canada.

Le PCPOB continuera à suivre ces tendances et à mettre en évidence les données disponibles afin d'élaborer des stratégies adaptées et tournées vers l'avenir pour le secteur.

Membres du projet PCPOB

Susan D. Phillips, C. M.

Chercheur principal par intérim

Paloma Raggo

Chercheur principal (en congé)

Callie Mathieson

Directeur des projets et des opérations

Kate Cornell

Spécialiste en communication et contenu

Thi Kim Quy Nguyen

Chercheur postdoctoral

Tara McWhinney

Chercheur postdoctoral

Tuan Tu Tran

Spécialiste des données

Veillez citer ce document comme suit : Charity Insights Canada Project. (2026). Financing Public Value: How Funding Design Affects the Impact of Canadian Charities (VF). Carleton University, Ottawa. <https://carleton.ca/cicp-pcpob/>

**The Muttart
Foundation**

**LAWSON
FOUNDATION**

vanCOUver
foundation

**METCALF
FOUNDATION**

Bibliographie

CanadaHelps. (2023). The Giving Report 2023. <https://indd.adobe.com/view/1fdaa5b9-65af-4325-86e2-628a1f02d797>

CanadaHelps. (2024). The Giving Report 2024: From Disconnection to Collective Action. <https://indd.adobe.com/view/763060b8-d8a0-48c9-8325-c9e619340e9a>

CICP-PCPOB. (2023). CICP-PCPOB Weekly Report- Rapport Hebdomadaire (No. 1.03.11). Philanthropy and Nonprofit Leadership, Carleton University. <https://carleton.ca/cicp-pcpob/all-reports-en/>

CICP-PCPOB. (2023). CICP-PCPOB Weekly Report- Rapport Hebdomadaire (No. 2.03.07). Philanthropy and Nonprofit Leadership, Carleton University. <https://carleton.ca/cicp-pcpob/all-reports-en/>

CICP-PCPOB. (2023). CICP-PCPOB Weekly Report- Rapport Hebdomadaire (No. 2.05.17). Philanthropy and Nonprofit Leadership, Carleton University. <https://carleton.ca/cicp-pcpob/all-reports-en/>

CICP-PCPOB. (2023). CICP-PCPOB Weekly Report- Rapport Hebdomadaire (No. 2.05.19). Philanthropy and Nonprofit Leadership, Carleton University. <https://carleton.ca/cicp-pcpob/all-reports-en/>

CICP-PCPOB. (2023). CICP-PCPOB Weekly Report- Rapport Hebdomadaire (No. 2.07.24). Philanthropy and Nonprofit Leadership, Carleton University. <https://carleton.ca/cicp-pcpob/all-reports-en/>

CICP-PCPOB. (2023). CICP-PCPOB Weekly Report- Rapport Hebdomadaire (No. 2.08.30). Philanthropy and Nonprofit Leadership, Carleton University. <https://carleton.ca/cicp-pcpob/all-reports-en/>

CICP-PCPOB. (2023). CICP-PCPOB Weekly Report- Rapport Hebdomadaire (No. 2.08.31). Philanthropy and Nonprofit Leadership, Carleton University. <https://carleton.ca/cicp-pcpob/all-reports-en/>

CICP-PCPOB. (2023). CICP-PCPOB Weekly Report- Rapport Hebdomadaire (No. 2.09.33). Philanthropy and Nonprofit Leadership, Carleton University. <https://carleton.ca/cicp-pcpob/all-reports-en/>

CICP-PCPOB. (2023). CICP-PCPOB Weekly Report- Rapport Hebdomadaire (No. 2.09.36). Philanthropy and Nonprofit Leadership, Carleton University. <https://carleton.ca/cicp-pcpob/all-reports-en/>

CICP-PCPOB. (2023). CICP-PCPOB Weekly Report- Rapport Hebdomadaire (No. 2.10.38). Philanthropy and Nonprofit Leadership, Carleton University. <https://carleton.ca/cicp-pcpob/all-reports-en/>

CICP-PCPOB. (2023). CICP-PCPOB Weekly Report- Rapport Hebdomadaire (No. 2.11.42). Philanthropy and Nonprofit Leadership, Carleton University. <https://carleton.ca/cicp-pcpob/all-reports-en/>

CICP-PCPOB. (2023). CICP-PCPOB Weekly Report- Rapport Hebdomadaire (No. 3.02.03). Philanthropy and Nonprofit Leadership, Carleton University. <https://carleton.ca/cicp-pcpob/all-reports-en/>

CICP-PCPOB. (2023). CICP-PCPOB Weekly Report- Rapport Hebdomadaire (No. 3.04.12). Philanthropy and Nonprofit Leadership, Carleton University. <https://carleton.ca/cicp-pcpob/all-reports-en/>

CICP-PCPOB. (2023). CICP-PCPOB Weekly Report- Rapport Hebdomadaire (No. 3.05.15). Philanthropy and Nonprofit Leadership, Carleton University. <https://carleton.ca/cicp-pcpob/all-reports-en/>

CICP-PCPOB. (2023). CICP-PCPOB Weekly Report- Rapport Hebdomadaire (No. 3.05.16). Philanthropy and Nonprofit Leadership, Carleton University. <https://carleton.ca/cicp-pcpob/all-reports-en/>

CICP-PCPOB. (2023). CICP-PCPOB Weekly Report- Rapport Hebdomadaire (No. 3.06.18). Philanthropy and Nonprofit Leadership, Carleton University. <https://carleton.ca/cicp-pcpob/all-reports-en/>

CICP-PCPOB. (2023). CICP-PCPOB Weekly Report- Rapport Hebdomadaire (No. 3.06.20). Philanthropy and Nonprofit Leadership, Carleton University. <https://carleton.ca/cicp-pcpob/all-reports-en/>

CICP-PCPOB. (2023). CICP-PCPOB Weekly Report- Rapport Hebdomadaire (No. 3.06.21). Philanthropy and Nonprofit Leadership, Carleton University. <https://carleton.ca/cicp-pcpob/all-reports-en/>

CICP-PCPOB. (2023). CICP-PCPOB Weekly Report- Rapport Hebdomadaire (No. 3.07.25). Philanthropy and Nonprofit Leadership, Carleton University. <https://carleton.ca/cicp-pcpob/all-reports-en/>

CICP-PCPOB. (2023). CICP-PCPOB Weekly Report- Rapport Hebdomadaire (No. 3.07.26). Philanthropy and Nonprofit Leadership, Carleton University. <https://carleton.ca/cicp-pcpob/all-reports-en/>

CICP-PCPOB. (2023). CICP-PCPOB Weekly Report- Rapport Hebdomadaire (No. 3.08.27). Philanthropy and Nonprofit Leadership, Carleton University. <https://carleton.ca/cicp-pcpob/all-reports-en/>

CICP-PCPOB. (2023). CICP-PCPOB Weekly Report- Rapport Hebdomadaire (No. 3.08.28). Philanthropy and Nonprofit Leadership, Carleton University. <https://carleton.ca/cicp-pcpob/all-reports-en/>

CICP-PCPOB. (2023). CICP-PCPOB Weekly Report- Rapport Hebdomadaire (No. 3.08.29). Philanthropy and Nonprofit Leadership, Carleton University. <https://carleton.ca/cicp-pcpob/all-reports-en/>

CICP-PCPOB. (2023). CICP-PCPOB Weekly Report- Rapport Hebdomadaire (No. 3.08.30). Philanthropy and Nonprofit Leadership, Carleton University. <https://carleton.ca/cicp-pcpob/all-reports-en/>

CICP-PCPOB. (2023). CICP-PCPOB Weekly Report- Rapport Hebdomadaire (No. 3.09.34). Philanthropy and Nonprofit Leadership, Carleton University. <https://carleton.ca/cicp-pcpob/all-reports-en/>

CICP-PCPOB. (2023). CICP-PCPOB Weekly Report- Rapport Hebdomadaire (No. 3.10.35). Philanthropy and Nonprofit Leadership, Carleton University. <https://carleton.ca/cicp-pcpob/all-reports-en/>

CICP-PCPOB. (2023). CICP-PCPOB Weekly Report- Rapport Hebdomadaire (No. 3.10.36). Philanthropy and Nonprofit Leadership, Carleton University. <https://carleton.ca/cicp-pcpob/all-reports-en/>

CICP-PCPOB. (2023). CICP-PCPOB Weekly Report- Rapport Hebdomadaire (No. 4.02.03). Philanthropy and Nonprofit Leadership, Carleton University. <https://carleton.ca/cicp-pcpob/all-reports-en/>

CICP-PCPOB. (2023). CICP-PCPOB Weekly Report- Rapport Hebdomadaire (No. 4.03.08). Philanthropy and Nonprofit Leadership, Carleton University. <https://carleton.ca/cicp-pcpob/all-reports-en/>

Clark, I., & Lankin, F. (2006). From red tape to clear results: The report of the Independent Blue Ribbon Panel on Grant and Contribution Programs. Independent Blue Ribbon Panel on Grant and Contribution Programs.

Grasse, Nathan and Lam, Marcus (2021) Financing Canadian Charities: The Conditional Benefits of Revenue Diversification. In Susan D. Phillips and Bob Wyatt (Eds.), *Intersections and Innovations: Change for Canada's Voluntary and Nonprofit Sector*. Edmonton, AB, Canada: Muttart Foundation

IPSOS. (2023). Factum: A quarter (26%, +4 pts) of Canadians Say They'll Access Charitable Services to Meet Essential Needs in Next 6 Months. <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2023-05/Factum.pdf>