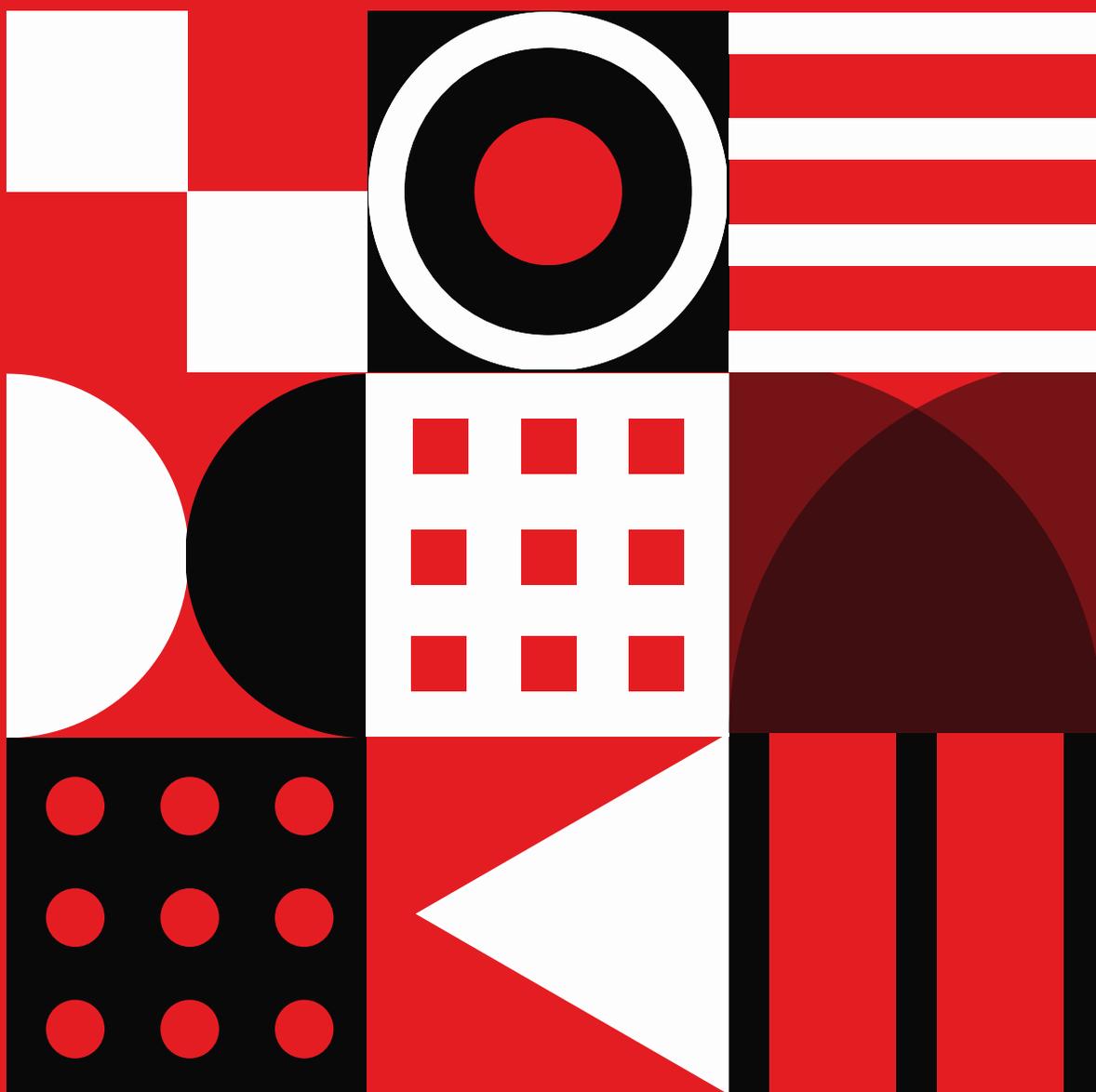


*Projet Canada Perspectives des  
Organismes de Bienfaisance  
(PCPOB)*



# Bilan du secteur caritatif canadien

Rapport  
semestriel  
Année 1  
2023



# Projet Canada Perspectives des Organismes de Bienfaisance Rapport semestriel 2023

décembre 2022 à juin 2023

---

Le rapport semestriel 2023 du Projet Canada Perspectives des Organismes de Bienfaisance (PCPOB) présente un aperçu complet de l'état du secteur sans but lucratif et caritatif du Canada. Basé sur des enquêtes hebdomadaires menées de décembre 2022 à juin 2023, ce rapport offre une exploration détaillée du paysage dynamique auquel le secteur caritatif canadien est confronté. Dans un environnement en mutation rapide marqué par une dynamique de financement en évolution, des attentes accrues en matière d'équité et d'inclusion et des défis technologiques émergents, les organismes de bienfaisance s'adaptent et innovent pour remplir leurs missions essentielles. Ce rapport se penche sur des domaines clés tels que la gouvernance, le leadership, le financement, les préoccupations politiques et l'intégration de nouvelles technologies telles que l'intelligence artificielle (IA). Un thème central ressort de l'ensemble des données : les organismes de bienfaisance jouent un rôle indispensable dans la société canadienne, en tant qu'agents essentiels de changement et de soutien communautaire. Bien que les défis soient évidents, qu'il s'agisse de l'impératif de diversifier les sources de financement ou de la nécessité d'améliorer la littératie numérique, ce rapport met également en évidence la résilience du secteur et son dévouement à avoir un impact positif. En s'attaquant à ces problèmes, le secteur caritatif peut poursuivre son travail essentiel et contribuer à façonner une société plus équitable et plus juste pour tous les Canadiens. Les données recueillies jusqu'à présent dans le cadre de ce projet donnent un aperçu du monde complexe et dynamique des organismes de bienfaisance du Canada.

*Veillez citer ce rapport comme suit: CICP-PCPOB. (2023). CICP-PCPOB Mid-Year Report - Rapport de mi-année. Philanthropy and Nonprofit Leadership, Carleton University. <https://carleton.ca/cicp-pcpob/homepage/research-data/>*

---

# Remerciements

---

Le Projet Canada Perspectives des Organismes de Bienfaisance (PCPOB) est financé par la Muttart Foundation en Alberta, la Lawson Foundation et la Metcalf Foundation en Ontario, la Vancouver Foundation en Colombie-Britannique, l'Université Carleton et un donateur anonyme. Paloma Raggo, membre du corps enseignant de la School of Public Policy and Administration et de la Sprott School of Business, dirige le projet.

L'PCPOB tient à remercier tout particulièrement les centaines d'organismes de bienfaisance du Canada qui font partie du panel de cette recherche et dont les contributions hebdomadaires à l'enquête ont permis de constituer cette nouvelle source de données étendues sur le secteur. Ce projet n'aurait pas été possible sans la participation et le dévouement de ces organismes et nous leur sommes très reconnaissants pour leur temps, leur engagement et leurs commentaires.

## Merci aux membres de notre équipe de projet (anciens et actuels) :

**Paloma Raggo, PhD**

Directeur et chercheuse principale

**Nicholas Smit-Keding**

Assistant de recherche

**Susan D. Phillips, PhD**

Responsable politique

**Jonathan Leblanc**

Chercheur (2022-2023)

**Callie Mathieson**

Chef de projet

**Uzma Gilani**

Assistante de recherche (2022-2023)

**Sai Gouthami Priyanka Raparathi**

Responsable de l'informatique

**Clara Graham**

Assistante de recherche (2023)

**Thi Kim Quy Nguyen, PhD**

Chercheuse postdoctorale

**Carter Tongs**

Assistant de recherche (2023)

**Rohan Kumar Reddy Damagatla**

Assistant de recherche

**Alex Gillis** a participé à la direction éditoriale et à la rédaction de ce rapport.



The Muttart Foundation

**LAWSON**  
FOUNDATION**METCALF**  
FOUNDATIONvancouver  
foundation

# Table des matières

---

<b>Vue d'ensemble du PCPOB</b> .....	01
<b>Résumé exécutif</b> .....	02
<b>1. Tendances émergentes pour le secteur en 2023</b>	
1.1 Des défis financiers importants .....	04
1.2 Faire face aux crises du personnel et des bénévoles, y compris les problèmes de santé mentale .....	05
1.3 Préparation limitée aux changements climatiques .....	07
<b>2. Collaboration</b>	
2.1 Un financement et une collaboration solides entre les gouvernements et les communautés .....	08
2.2 Une collaboration étendue au sein du secteur caritatif .....	08
2.3 Identifier les partenaires et entretenir des relations solides .....	09
2.4 Considérations plus générales sur la collaboration .....	10
<b>3. L'équité, la diversité et l'inclusion (EDI) dans le secteur caritatif</b>	
3.1 Représentation et engagement dans les initiatives EDI .....	12
3.2 Équité et représentation des genres .....	13
3.3 Évaluation des efforts en matière d'égalité des genres dans le secteur .....	15
<b>4. Efforts sectoriels pour donner la priorité aux peuples et aux communautés autochtones</b> .....	16
<b>5. Le financement</b>	
5.1 Le mouvement de diversification des revenus des associations caritatives .....	17
5.2 Relations entre les organismes caritatifs et les bailleurs de fonds .....	18
5.3 Baisse des dons vs. prévisions financières optimistes .....	18
<b>6. Gouvernance et gestion</b>	
6.1 Taille et style du conseil d'administration .....	20
6.2 Qualités de leadership importantes pour le secteur caritatif .....	20
6.3 Compétences « dures » et « douces » recherchées dans le secteur .....	21
<b>7. Les politiques</b>	
7.1 Les préoccupations politiques portent principalement sur le financement.....	24
7.2 Activités de plaidoyer .....	25
7.3 Création de coalitions et plaidoyer collaboratif : Orientations futures .....	26
<b>8. Le fossé technologique des organisations caritatives : opportunités et défis de l'IA</b> .....	27
<b>Conclusion</b> .....	29
<b>Références</b> .....	30
<b>APPENDIX I: Méthodologie de l'enquête</b> .....	32
<b>APPENDIX II: Tableau des figures</b> .....	36

# Vue d'ensemble du PCPOB

---

Le secteur caritatif canadien emploie plus de 10 % de la main-d'œuvre à temps plein du pays et représente 8,3 % du PIB du pays[1], mais il manque d'informations précises et à jour sur le secteur. Le PCPOB vise à soutenir les efforts de collecte de données en cours à travers le pays, à amplifier les voix des praticiens et à servir de ressource précieuse pour les chercheurs, les défenseurs des organisations à but non lucratif, les décideurs politiques et les autres parties prenantes. Grâce à une série d'outils, notamment de courtes enquêtes hebdomadaires, des rapports, un centre d'éducation communautaire en ligne et un sommet annuel sur les données, nous visons à fournir une vue d'ensemble des tendances, des défis et des opportunités auxquels le secteur est actuellement confronté.

## Le PCPOB a trois objectifs fondamentaux :

- **Informer** les acteurs du secteur et les chercheurs en interrogeant régulièrement un échantillon représentatif d'organismes caritatifs enregistrés - en recueillant des données longitudinales sur des aspects essentiels du secteur caritatif ;
- **Construire** une infrastructure durable et flexible pour promouvoir l'accès et la compréhension des données collectées sur le secteur ;
- **Renforcer** les relations entre le secteur et les décideurs politiques en élaborant des politiques fondées sur des données probantes concernant les questions ayant un impact sur le secteur caritatif.

Nous nous engageons à adopter une approche systémique et ciblée pour combler le manque d'information sur les organismes de bienfaisance enregistrés au Canada. Nous cherchons à amplifier les voix du secteur, en particulier celles des communautés mal desservies. Nous visons à écouter, à apprendre et à améliorer les pratiques en matière de données, y compris les nôtres, tout en reconnaissant nos préjugés et nos limites.

Chaque semaine, nous envoyons une courte enquête à un panel d'environ un millier d'associations caritatives enregistrées dans tout le pays. Les participants au panel ont été sélectionnés au hasard dans le registre de l'ARC et recrutés par téléphone, par courriel et par courrier. Les membres du panel, issus d'organisations de taille et de portée différentes, de secteurs d'activité et de lieux géographiques différents, ont gracieusement accepté de faire partie du panel, de manière anonyme, pendant un an. Les résultats de l'enquête sont publiés 48 heures après leur diffusion initiale. Nous publions des rapports hebdomadaires sur notre site web (<https://carleton.ca/cicp-pcpob>) et envoyons une lettre d'information hebdomadaire contenant les derniers rapports d'enquête. Nous approfondissons nos conclusions lors de la préparation de nos rapports mensuels et trimestriels.

Ce projet a été rendu possible grâce à l'investissement transformationnel de la Muttart Foundation en Alberta, de la Lawson Foundation et de la Metcalf Foundation en Ontario, de la Vancouver Foundation en Colombie-Britannique, d'un donateur anonyme et de l'Université de Carleton.

## Résumé exécutif

---

Le rapport semestriel 2023 du PCPOB résume les idées issues de courts sondages hebdomadaires distribués à un panel d'organismes de bienfaisance enregistrés (y compris un petit sous-échantillon de fondations publiques et privées) à travers le Canada, et distribués entre décembre 2022 et juin 2023.

Ce rapport offre une analyse complète du paysage actuel du secteur caritatif canadien, donnant un aperçu des défis et des possibilités auxquels il est confronté en cette période de profonde transformation. S'étendant sur huit sections clés, ce rapport explore des domaines critiques tels que la gouvernance, l'équité, la diversité et l'inclusion, le financement et les impacts des technologies émergentes comme celles de l'intelligence artificielle (IA) sur le secteur. À une époque de changements et de défis sans précédent, le secteur se trouve à l'avant-garde des transformations sociales et économiques en cours.

Dans l'ensemble du secteur, les organisations caritatives constatent une augmentation de la demande et des coûts liés à leurs services. Ces pressions ne posent pas seulement des difficultés financières aux organisations, mais elles ont également un impact sur leur capacité à soutenir et à conserver leur personnel. Les taux de recrutement et de fidélisation des bénévoles sont à la baisse depuis le début de la pandémie de COVID-19, et les organisations ont observé une augmentation des problèmes de santé mentale au sein de leur personnel. Des facteurs tels que l'épuisement professionnel et l'inadéquation de la rémunération et des avantages sociaux sont actuellement les principales causes de rotation du personnel dans le secteur, ce qui soulève des questions sur les changements pouvant être apportés aux initiatives de gouvernance et de gestion pour garantir une main-d'œuvre solide et satisfaite.

En outre, ce rapport souligne l'importance de l'équité, de la diversité et de l'inclusion (EDI) dans le secteur. Les organisations caritatives adoptent de plus en plus d'initiatives en matière d'IDE et s'efforcent d'obtenir des données démographiques représentatives sur leur lieu de travail. Le rapport révèle certaines disparités, notamment en ce qui concerne la représentation des hommes et des femmes, soulignant la nécessité d'une sensibilisation accrue et d'une action ciblée dans des rôles de leadership spécifiques.

Les considérations politiques restent essentielles, les organisations caritatives plaidant pour un meilleur accès aux financements gouvernementaux et aux politiques favorables à la croissance du secteur. Les organismes de bienfaisance s'emploient activement à former des coalitions et à établir des relations avec des représentants du gouvernement afin de renforcer leurs efforts de plaidoyer. En outre, les organisations caritatives manifestent un vif intérêt pour les technologies émergentes, notamment l'intelligence artificielle (IA), tout en exprimant le besoin d'accroître les possibilités de formation et d'intégration de l'IA de mani-

---

-ère transparente dans leurs activités.

Au milieu de ces défis et d'autres encore, la résilience et l'agilité du secteur caritatif canadien brillent par leur engagement ferme à favoriser une société plus équitable et plus juste pour toutes les Canadiennes et tous les Canadiens. Ce rapport rassemble les données fournies par des centaines d'organismes de bienfaisance enregistrés à travers le Canada afin de fournir un compte rendu de l'état actuel du secteur de la bienfaisance, y compris les défis auxquels il est confronté et les opportunités potentielles qui s'offrent à lui.

# 1. Tendances émergentes pour le secteur en 2023

---

En 2023, les organismes de bienfaisance enregistrés du Canada sont confrontés à des défis sans précédent. De nombreuses organisations ne se sont pas encore remises des problèmes survenus lors de la pandémie de COVID-19 et qui ont été aggravés par l'inflation, les taux d'intérêt élevés et les difficultés économiques connexes. Six mois d'enquêtes menées par le PCPOB révèlent trois tendances inquiétantes décrites ci-dessous.

## 1.1 Des défis financiers importants

*“With the drastic increase of the cost of living, there will be more demands on our organization to provide more staples. With higher demands and decreased donations, this will be problematic.” -- Répondant.e à l'enquête du PCPOB*

De nombreux organismes de bienfaisance au Canada s'efforcent de répondre à la demande croissante de leurs services tout en subissant d'importantes contraintes sur leurs ressources existantes. Pour près de 50 % des répondant-e-s au sondage, l'inflation a entraîné une « augmentation » ou une « augmentation importante » de la demande de services dans leur collectivité, et pour 60 % des répondant-e-s, l'inflation a fait augmenter les coûts de prestation de ces services (figure 1). Ces résultats reflètent les conclusions récentes de CanadaHelps : le secteur a connu une augmentation de 54,4 % de la demande de services, tandis que 79,7 % des organismes de bienfaisance font face à une augmentation des coûts de prestation de ces services (CanadaHelps, 2023).

*61 % des personnes interrogées pensent que leur santé financière « restera à peu près la même » en 2023, tandis que 20 % s'attendent à ce qu'elle s'améliore et 16 % à ce qu'elle se détériore (figure 2).*

Les répondant-e-s à l'enquête font état d'expériences diverses en ce qui concerne l'évolution des revenus de leurs organisations au cours des dernières années. Dans toute une série de domaines, tels que la « collecte de fonds basée sur des événements », les « revenus gagnés », les « dons individuels » et autres, 40 à 60 % des répondant-e-s déclarent n'avoir constaté « aucun changement » dans leurs revenus au cours des six mois précédant leur réponse à l'enquête (figure 3). Cependant, 16 % à 40 % des répondant-e-s ont constaté une diminution des revenus au cours des dernières années, et 20 % à 33 % ont constaté une augmentation. Ces variations entre les expériences organisationnelles nécessitent une analyse plus approfondie. Pour l'instant, cependant, la plupart des répondant-e-s s'accordent à dire que les « préoccupations financières et économiques » sont la principale tendance ou question à laquelle le secteur devrait prêter attention au cours de l'année à venir (figure 4).

## 1.2 Faire face aux crises du personnel et des bénévoles, y compris les problèmes de santé mentale

Outre les difficultés financières liées à la demande et à la prestation de services, d'autres problèmes sont apparus au sein du secteur. Le recrutement et la fidélisation du personnel, ainsi que les questions plus générales liées aux ressources humaines (RH), ont toujours figuré parmi les préoccupations les plus pressantes des organismes caritatifs (comme le montrent les figures 4, 5 et 6). Ces questions ont persisté depuis les problèmes apparus lors de la pandémie de COVID-19 : les répondant-e-s signalent que « l'épuisement et le roulement du personnel » et « les difficultés de recrutement et de fidélisation des bénévoles » ont figuré parmi les pires effets de la pandémie sur leurs organisations (figure 7). La partie concernant les bénévoles est importante, car 83 % des personnes interrogées déclarent travailler avec des bénévoles (figure 8). Près de 60 % des répondant-e-s disent avoir perdu des bénévoles à cause de la pandémie et être maintenant confronté-e-s à des difficultés de recrutement de bénévoles (figure 9), et 63 % indiquent que la collecte de fonds et les événements ont été affectés par les changements liés au bénévolat (figure 10).

Bien que les taux de roulement des employé-e-s, des bénévoles et des membres du conseil d'administration au cours de la dernière année semblent relativement faibles (au moins 50 % des répondant-e-s indiquent un taux de roulement de 10 % ou moins dans chacun de ces groupes), il y a encore au moins un quart des organismes qui signalent des taux de roulement de 21 % à 80 % ou plus chez les employé-e-s et les bénévoles (figure 11). Pour mettre ces données en perspective, il faut savoir qu'il y a près de 84 000 organismes de bienfaisance enregistrés au Canada et qu'environ 21 000 d'entre eux éprouvent des difficultés à conserver leur personnel.

Trouver des solutions à ces problèmes de ressources humaines ne semble pas être une tâche facile. De nombreuses organisations caritatives prévoient agrandir leurs équipes, 44 % des personnes interrogées déclarant qu'elles prévoient pourvoir au moins un poste dans un avenir proche (figure 12). Cependant, ces organismes sont confrontés à des défis : 44 % de ceux-ci affirment que la principale raison du roulement des employé-e-s au sein de leur organisme est « la rémunération et les avantages sociaux » (figure 13), et 50 % des organismes affirment que « l'incapacité d'offrir des salaires et des avantages sociaux concurrentiels » est la principale contrainte en matière d'embauche (figure 6). Cette crise des ressources humaines fait écho à des recherches antérieures sur les facteurs affectant le recrutement, les offres salariales insuffisantes, le manque de candidat-e-s ayant l'expérience requise, les contraintes budgétaires et la concurrence des organisations à but lucratif et des agences gouvernementales (HR Council for the Nonprofit Sector, 2008 & 2012; Ontario Nonprofit Network, 2022).

Pour relever les défis RH du secteur, les organisations non gouvernementales et caritatives doivent articuler leur valeur ajoutée sur le marché du travail. S'il peut être difficile d'obtenir -

une rémunération compétitive, il est possible de mettre l'accent sur les avantages comparatifs dans d'autres domaines, notamment en offrant des avantages tels qu'une bonne culture organisationnelle, des horaires de travail flexibles, un bon équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée, et bien d'autres choses encore (figure 14). Pourrait-on assister à un changement où les avantages sociaux et la culture d'entreprise prendraient le pas sur les régimes de rémunération traditionnels ? Il est essentiel que les organismes de bienfaisance revoient leurs stratégies en matière de ressources humaines, en mettant l'accent sur la culture organisationnelle, la flexibilité du travail et l'équilibre, afin de rester compétitifs dans le paysage de l'emploi d'aujourd'hui.

*“..Many entry level employees can earn more in other sectors with less stress/responsibility. As a funded facility, we have limited ability to increase wages without governmental support.”*

*-- Répondant à l'enquête du PCPOB*

*« ...la culture organisationnelle veut que chaque personne puisse travailler dans une approche métadisciplinaire. Certaines personnes, habituées de travailler dans une approche où les disciplines sont segmentées, peuvent avoir de la difficulté à se joindre à l'équipe. »*

L'augmentation des troubles de santé mentale au sein du secteur en ajoute à la gravité de ces défis en matière de ressources humaines. Lorsqu'on demande aux organismes de bienfaisance s'il y a eu des changements notables dans les problématiques de santé mentale chez leurs employé-e-s, leur personnel ou leurs bénévoles au cours des dernières années, 74 % d'entre eux signalent une croissance majeure ou mineure (figure 15). L'épuisement du personnel est depuis longtemps une préoccupation majeure dans le secteur caritatif - et l'est encore aujourd'hui (CanadaHelps, 2023). Plus que toute autre option proposée, les répondant-e-s ont indiqué que l'épuisement et le roulement du personnel ont été parmi les effets les plus durables de la pandémie de COVID-19 pour leur organisme (Figure 7). 63 % des répondant-e-s affirment que « l'augmentation de la charge de travail » est le principal facteur contribuant aux problèmes de santé mentale au sein de leur organisation (Figure 16).

En somme, la santé mentale dans le secteur doit être considérée comme une priorité nécessitant des investissements, non seulement pour améliorer la productivité et la durabilité du secteur, mais aussi pour favoriser le bien-être général des 2,5 millions de personnes qui y travaillent.

### 1.3 Préparation limitée aux changements climatiques

Les changements climatiques et les catastrophes climatiques, telles que les inondations extrêmes, les feux de forêt, la fumée et les tempêtes, continuent de susciter de vives inquiétudes chez les Canadiennes et les Canadiens. Cependant, il est frappant de constater que 78 % des organismes de bienfaisance du pays n'ont pas de politique ou de stratégie interne à l'égard des changements climatiques (figure 17). Les principales raisons citées pour cette omission sont « non applicable à notre mission » et « d'autres priorités organisationnelles pour le moment » (Figure 18). Il est possible que cette situation change, compte tenu de l'augmentation de la couverture médiatique sur les changements climatiques et des indications selon lesquelles les bailleurs de fonds prévoient accorder plus d'attention et de financement aux initiatives liées aux changements climatiques (Canadian Philanthropy Commitment on Climate Change 2023).

Quoi qu'il en soit, les questions environnementales pourraient poser de nombreux défis aux organismes de bienfaisance du Canada, et le manque de préparation des trois quarts de ces organismes se fera inévitablement ressentir dans les années à venir.

## 2. Collaboration

---

### 2.1 Un financement et une collaboration solides entre les gouvernements et les communautés

Les organismes de bienfaisance au Canada collaborent de manière étroite avec les divers paliers de gouvernement, comme le montrent les résultats présentés à la figure 19. De plus, environ 72 % des organismes considèrent que leur collaboration avec le gouvernement est « très efficace » ou « efficace » (figure 20). Lorsqu'on leur a demandé quels changements le gouvernement pourrait mettre en œuvre pour mieux soutenir la croissance et la viabilité du secteur caritatif au Canada, 64 % des répondant-e-s ont indiqué « un meilleur accès au financement gouvernemental » (figure 21).

En bref, les collaborations avec le gouvernement ont donné des résultats— et les organismes de bienfaisance veulent en obtenir davantage. Environ 33 % des répondant-e-s déclarent que leur financement gouvernemental a augmenté au cours des six mois précédant le sondage (figure 3), et 73 % indiquent que les « subventions gouvernementales » constitueront un élément important de leur structure de revenus et de financement au cours des prochaines années (figure 22). D'autres chercheur-e-s ont signalé que le financement gouvernemental des organismes de bienfaisance augmente au Canada, alors que les dons des entreprises, des particuliers et des organismes de bienfaisance entre eux diminuent (CanadaHelps, 2023). Les questions d'accès et de transparence d'attribution des fonds gouvernementaux sont importantes et constituent des domaines que notre projet vise à étudier plus en détail au cours des prochains mois.

### 2.2 Une collaboration étendue au sein du secteur caritatif

Il existe un modèle de collaboration remarquable dans le secteur de la bienfaisance au Canada, qui va au-delà des relations entre les organismes de bienfaisance et le gouvernement. Environ 95 % des répondant-e-s déclarent collaborer avec d'autres organismes de bienfaisance enregistrés, tandis que 87 % déclarent collaborer avec des organismes sans but lucratif (ceux qui ne sont pas des organismes de bienfaisance enregistrés) (figure 19). Ces partenariats entre organismes de bienfaisance et organismes sans but lucratif sont généralement considérés comme étant « très efficaces » ou « efficaces » (voir la figure 20).

Les collaborations avec les organisations à but lucratif, quant à elles, sont un peu moins efficaces. Les répondant-e-s au sondage disent que ces collaborations sont légèrement moins efficaces que les autres, ce qui pourrait expliquer pourquoi 20 % des répondant-e-s disent ne « jamais » collaborer avec des organismes à but lucratif (figure 19). Alors que les -

organismes de bienfaisance explorent de nouvelles sources de financement et de nouveaux modèles de partage des ressources, les collaborations avec le secteur privé demeurent sans doute sous-explorées, ou peut-être que 20 % des répondant-e-s choisissent de ne pas collaborer avec ces entités en raison de lacunes ou d'échecs antérieurs, cela reste à analyser.

Lorsqu'on leur demande ce qui pourrait avoir le plus grand impact sur le secteur caritatif au cours des prochaines années, les répondant-e-s donnent la priorité à « une plus grande importance accordée aux partenariats et aux collaborations intersectorielles » (Figure 23). Cette grande importance accordée à la collaboration dans le secteur pourrait être en partie due à la pandémie de COVID-19. Lorsqu'on leur demande comment la pandémie a influencé la façon dont leur organisation réalise ou prévoit réaliser sa mission et ses objectifs, 27 % des répondant-e-s indiquent qu'elle a accru son attention et les efforts en matière de « collaboration et de partenariats » (Figure 24). Que ce soit en raison de la pandémie ou non, les organismes de bienfaisance sont clairement motivés à améliorer l'efficacité et la portée de leur travail : les répondant-e-s accordent une importance considérable à l'obtention d'un plus grand impact (77 %) et à l'amélioration des services (75 %) (Figure 25).

## 2.3 Identifier les partenaires et entretenir des relations solides

Comment les organisations trouvent-elles de nouveaux partenaires/collaborateurs ? La plupart des répondant-e-s semblent adopter une approche passive pour les nommer. La Figure 26 montre que 77 % des répondant-e-s identifient des partenaires potentiels par le biais de « recommandations de partenaires ou de parties prenantes existants », par opposition à l'approche plus active des « évaluations des besoins de la communauté ou des enquêtes » (30%) et des « répertoires ou bases de données en ligne » (16%). Les autres méthodes identifiées par les membres du panel reflètent une tendance subjective : un certain nombre de réponses écrites mentionnent les références ou le bouche à oreille, tandis qu'un plus petit nombre d'entre elles mentionnent des méthodes de sensibilisation plus directes et mieux informées. Ces résultats peuvent mettre en évidence la confiance et les relations existantes dans le secteur, où les connexions sont souvent cultivées par des réseaux et des missions partagées, plutôt que par la sensibilisation. Les résultats peuvent également suggérer une opportunité de croissance dans la recherche de collaborations plus diverses qui peuvent apporter des perspectives nouvelles et des solutions innovantes aux défis du secteur. Compte tenu de l'appétit général pour les collaborations significatives, il s'agit également d'un domaine important qui bénéficierait de ressources accrues pour le renforcement des capacités et le soutien des bailleurs de fonds.

Malgré le sentiment, assez répandu dans le secteur, que les collaborations sont utiles, des tensions apparaissent dans ces relations. Des tensions apparaissent dans le cadre de ces -

relations. Les « ruptures de communication » et les « différences de culture ou de priorités organisationnelles » figurent en tête des difficultés rencontrées lors des partenariats avec d'autres organisations (figure 27). Suivent de près des défis tels que « Difficulté à obtenir des financements ou des ressources » et « Manque de temps et de ressources nécessaires pour travailler efficacement avec un partenaire » (figure 27). Ces résultats font écho à des rapports antérieurs, tels qu'une étude réalisée en 2019 par la Calgary Chamber of Voluntary Organizations, qui identifie la recherche de consensus et les mandats de mission étroits, ainsi que la rareté des ressources et la concurrence, comme des obstacles importants (CCVO, 2019, p. 9). En outre, une étude de 2014 a mis en évidence les communications et l'image de marque comme des défis importants, bien que d'autres facteurs aient été considérés comme plus urgents (Bridgespan Group, 2014, p. 12).

En résumé, les organismes du secteur caritatif canadien préfèrent collaborer. Ces relations ne sont pas simplement transactionnelles, mais reposent sur des objectifs et des impacts communs. Lorsqu'ils cherchent de nouveaux partenaires de bienfaisance et sans but lucratif, 84 % des répondant-e-s tiennent compte de la « concordance avec la mission ou les valeurs de l'organisme », alors que seulement 59 % tiennent compte de la « capacité de contribuer aux ressources ou au financement » (figure 28), ce qui laisse entendre que l'accent est mis sur les valeurs plutôt que sur les considérations financières (contrairement aux collaborations avec le gouvernement, qui, elles, semblent plutôt axées sur le financement).

## 2.4 Considérations plus générales sur la collaboration

Les résultats actuels des enquêtes du PCIC suggèrent une tendance notable vers les partenariats entre organismes caritatifs. Cela pourrait être important lorsqu'on envisage des changements de politiques au niveau gouvernemental : 58 % des répondant-e-s indiquent qu'ils peuvent préconiser des changements de politiques s'ils « participent à des coalitions et à des réseaux d'action sociale » avec d'autres organismes de bienfaisance et sans but lucratif (figure 29).

De plus, l'augmentation des efforts de collaboration pourrait être importante dans le contexte des actions liées à la réconciliation avec les Autochtones : 59 % des répondant-e-s indiquent qu'elles / qu'ils collaborent avec des communautés ou des organisations autochtones afin de mieux faire participer les Autochtones au travail de leur organisme (figure 30). Il s'agit d'un domaine où les organismes de bienfaisance ont la possibilité de se développer et de croître dans les années à venir.

Un autre point critique concerne les disparités de ressources au sein du secteur et l'évolution du paysage des capacités technologiques, en particulier en ce qui concerne l'intelligence artificielle (IA) numériques. L'introduction du ChatGPT en décembre 2022 et -

d'autres outils d'IA similaires a eu de profondes implications pour le secteur, que les organisations soient préparées ou non à cette révolution numérique. La capacité d'intégration de l'IA au sein des organisations du secteur a le potentiel de façonner ou de limiter la croissance collaborative future. Alors que le secteur à but lucratif exploite activement la technologie de l'IA, le secteur caritatif et à but non lucratif semble, quant à lui, à la traîne. Cet écart présente une occasion de renforcer les capacités, avec les universités et les initiatives comme le PCPOB, afin d'offrir plus d'éducation et de soutien au sujet de ces technologies (tel que discuté plus en détail dans la section 8, « Le fossé technologique des organismes de bienfaisance : possibilités et défis de l'IA »).

Par essence, le secteur connaît une évolution vers une plus grande collaboration, avec une insistance particulière sur la promotion de l'efficacité et la réalisation d'objectifs communs. À mesure que le paysage des partenariats évolue, il est susceptible d'influencer les changements de politique, les efforts de réconciliation avec les populations autochtones et l'adoption de technologies avancées au sein du secteur. Cette dynamique souligne l'importance de rester adaptable et proactif pour répondre aux besoins et aux opportunités du paysage caritatif et à but non lucratif.

### 3. L'équité, la diversité et l'inclusion (EDI) dans le secteur caritatif

---

L'équité, la diversité et l'inclusion (EDI), y compris les aspects liés au genre, sont devenus des sujets de discussion importants au sein du secteur caritatif canadien. En général, les organismes de bienfaisance considèrent que les mouvements de justice raciale ont un impact positif sur leurs organisations (Figure 31). Le PCPOB explore cette influence positive et évalue la mesure dans laquelle les organismes reflètent les caractéristiques démographiques des communautés qu'ils desservent, ainsi que la mesure dans laquelle ils ont mis en œuvre ou prévoient mettre en œuvre des initiatives d'Edi.

#### 3.1 Représentation et engagement dans les initiatives EDI

Dans l'ensemble, les résultats suggèrent que le personnel travaillant au sein des organismes caritatifs semble être représentatif, dans une certaine mesure, des communautés qu'il sert. Lorsqu'on leur demande d'indiquer dans quelle mesure les intervenant-e-s sont représentatifs de leurs communautés sur une échelle de 0 à 10 (de « pas du tout représentatif » à « très représentatif »), les bénévoles, le personnel opérationnel, les membres du conseil d'administration et les collaborateurs obtiennent tous une note moyenne de 6,9 ou 7,0 (figure 32) (ce qui équivaut à peu près à une note de B- selon la grille d'évaluation de l'Université Carleton). Toutefois, les membres du personnel d'encadrement obtiennent une note légèrement inférieure de 6,6 (équivalant à une note C). Ce dernier résultat est cohérent avec d'autres recherches, comme le rapport EDI 2022 de Charity Village, qui souligne le manque potentiel de diversité dans les rôles de direction au sein des organisations caritatives (Charity Village, 2022). Des efforts considérables sont encore nécessaires pour améliorer la représentation, en particulier parmi les dirigeant-e-s du secteur.

En ce qui concerne les initiatives d'EDI, lorsqu'on leur demande si leurs organisations poursuivent activement de telles initiatives, 80 % des répondant-e-s répondent par l'affirmative, 8 % par la négative et 12 % indiquent que ces initiatives ne s'appliquent pas à leur organisation (figure 33). 29 % des répondant-e-s à l'enquête déclarent qu'un type courant d'exigence des bailleurs de fonds en matière de subventions concerne « les objectifs et les rapports en matière de diversité, d'équité et d'inclusion » (figure 34). Si les exigences des financeurs peuvent contraindre les organisations à prendre l'EDI plus au sérieux, elles peuvent aussi conduire à des changements superficiels. Le soutien à la mise en œuvre et à l'évaluation de l'efficacité de ces initiatives est essentiel pour distinguer les transformations significatives de la simple conformité aux exigences des bailleurs de fonds.

Lorsqu'on demande aux répondant-e-s pourquoi leurs organisations ne mènent pas d'initiatives en matière d'EDI, les données et les commentaires indiquent principalement des « contraintes organisationnelles » sous la forme de personnel, de ressources et de temps. D'autres indiquent avoir l'impression que leur organisation est intrinsèquement inclusive et ne voient donc pas la nécessité de mettre en place des politiques internes officielles.

Ces résultats sont éclairants et vont de pair avec d'autres recherches sectorielles, telles que "Shifting power dynamics : Equity, diversity, and inclusion in the nonprofit sector", un rapport de 62 pages issu d'une enquête menée auprès de 1 655 organismes de bienfaisance et groupes à but non lucratif. Dirigé par Imagine Canada et le Equitable Recovery Collective (ERC), le rapport 2023 indique que les organismes dont les dirigeants sont issus des communautés noires et racialisées (et autres groupes sous-représentés) en font plus que leurs homologues dirigés par des Blancs pour faire progresser l'EDI dans le secteur même si les premiers font face à des attentes et à des obstacles plus importants que leurs homologues dirigés par des Blancs (Equitable Recovery Collective, 2023). En outre, si la plupart des organisations intègrent l'EDI dans leurs politiques opérationnelles, du moins dans une certaine mesure, seules 44 % d'entre elles disposent d'une politique dédiée et autonome en matière d'EDI - et ces 44 % sont principalement des organisations dirigées par des minorités et des organisations dotées de groupes de travail sur l'équité, selon le rapport de l'ERC.

Le secteur caritatif canadien semble reconnaître l'importance de l'IDE et fait des efforts pour y remédier. Cependant, il reste encore beaucoup à faire pour assurer une représentation adéquate, en particulier dans les rôles de direction, et pour favoriser des initiatives significatives en matière d'IDE qui iraient au-delà de la conformité superficielle avec les exigences des bailleurs de fonds. Ces efforts sont essentiels pour parvenir à une plus grande équité, diversité et inclusion au sein du secteur.

### 3.2 Équité et représentation des genres

Lorsqu'on leur demande de décrire la représentation des différents sexes au sein de leur organisation, la majorité des répondant-e-s indiquent que la répartition des sexes au sein de leur organisation leur semble équilibrée : 69 % pensent qu'elle est « représentative « ou » assez représentative » pour la direction et le leadership ; 72 % pour le personnel général ; 78 % pour leur conseil d'administration ; et 75 % pensent qu'elle est « représentative » « ou » assez représentative » pour les bénévoles (Figure 35). En revanche, celles et ceux qui considèrent leur organisation comme « plutôt pas représentative » ou « pas représentative » sont minoritaires, allant de 20 % à 29 % pour les quatre rôles.

Lorsqu'il a été demandé aux répondant-e-s de commenter la question précédente sur la re-

-présentation des sexes, la majorité (141 répondant-e-s) a parlé de la prédominance des femmes dans les postes de « personnel général », et seul-e-s quelques-un-e-s ont mentionné une prédominance des hommes. D'autres ont indiqué que leur organisation s'efforçait d'atteindre un équilibre entre les sexes et à l'inclusion, et certain-e-s se sont montré-e-s confus-e-s quant au concept de représentation des sexes (figure 36). Ces commentaires sur la prédominance des femmes dans les fonctions générales contrastent fortement avec la perception d'une représentation équilibrée (figure 35), et les commentaires dans l'ensemble suggèrent une vision binaire de la dynamique des genres au sein du secteur.

Ces résultats et commentaires soulèvent des questions sur la façon dont les organisations caritatives perçoivent et comprennent à la fois le « genre » et la « représentation » et sur le niveau de conscience des organisation quant aux stéréotypes et aux antécédents liés au travail caritatif. L'équipe du PCPOB s'est intentionnellement abstenue de définir la représentation du genre lorsqu'elle a demandé aux panélistes d'élaborer sur ce sujet au sein de leur organisation, laissant ainsi les questions ouvertes à l'interprétation. À tout le moins, il semble que les organismes de bienfaisance interprètent le terme « représentation » dans le contexte de la prédominance connue des femmes dans le secteur, comme l'illustrent les commentaires écrits des répondant-e-s : par exemple, « Notre secteur est dominé à 97 % par les femmes, il n'est donc pas surprenant que notre conseil d'administration et notre personnel comptent peu d'hommes » et « Nous comptons environ 80 à 90 % de femmes parmi notre personnel et nos bénévoles - ce qui est représentatif de notre secteur, mais pas de la population ». Cette surreprésentation mérite d'être examinée de plus près. Selon une analyse documentaire réalisée en 2018 par l'Ontario Nonprofit Network (ONN), les stéréotypes peuvent découler de la nature du travail de soins inhérent aux missions caritatives et du fait que, historiquement, ce travail a été associé aux femmes, en particulier aux personnes issues de milieux racialisés, aux communautés immigrantes et aux populations autochtones (Ontario Nonprofit Network, 2018).

Les informations recueillies auprès des personnes interrogées et les preuves fournies par l'ONN soulignent la complexité de la représentation des sexes dans le secteur et mettent en évidence l'intersection entre la perception, le contexte historique et le paysage actuel de la diversité et de l'inclusion. Le contraste frappant entre l'équilibre perçu entre les sexes et la prédominance réelle des femmes dans les fonctions de personnel général indique une lacune potentielle dans la prise de conscience ou la compréhension de la dynamique des sexes au sein du secteur.

Il convient également de noter que la reconnaissance minimale de la représentation non binaire dans les données met en évidence un défi plus large dans le secteur : la nécessité de reconnaître et d'inclure les personnes non binaires et les autres personnes de sexe différent dans les discussions et les pratiques liées à l'égalité entre les hommes et les femmes.

### 3.3 Évaluation des efforts en matière d'égalité des genres dans le secteur

Si l'on examine de plus près les efforts liés à l'égalité des sexes, il semble évident qu'il reste du travail à faire pour faire progresser l'IDE au sein du secteur. Si les politiques d'assouplissement du travail et le langage non sexiste et le recours au langage inclusif sont relativement courants, des domaines essentiels tels que l'égalité de rémunération et le recrutement ciblé pour la diversité des genres sont à la traîne.

Par exemple, la figure 37 montre que les « politiques de travail flexible » et le « langage non sexiste » sont répandus dans 53 % et 42 % des organisations, respectivement. Cependant, seules 37 % d'entre elles ont « mis en œuvre des politiques d'égalité salariale » et 30 % seulement sont engagées dans des « efforts de recrutement visant à accroître la diversité des genres » (figure 37).

Ces statistiques soulèvent de nombreuses questions : pourquoi certaines initiatives en faveur de l'égalité des sexes sont-elles plus répandues que d'autres ? Est-ce dû à des contraintes de ressources, à un manque de sensibilisation ou à d'autres facteurs ? Les résultats de l'enquête nous amènent à un tournant qui encourage le dialogue et incite les organisations à remettre en question leur compréhension de l'IDE en matière de genre. Au mieux, les résultats soulignent la nécessité d'un engagement continu et d'une action stratégique au sein du secteur pour garantir que les initiatives en matière d'égalité des sexes soient mises en œuvre et centrées sur les besoins et les réalités uniques des différentes organisations.

## 4. Efforts sectoriels pour donner la priorité aux peuples et aux communautés autochtones

---

Les recherches antérieures sur les actions des organismes de bienfaisance non autochtones, en ce qui a trait à la priorisation des Autochtones, ont porté presque exclusivement sur les relations de financement que ces organismes entretiennent avec les organismes de bienfaisance autochtones (Blumberg, 2019 ; Le Cercle sur la philanthropie et les peuples autochtones au Canada [Le Cercle], 2014). Le PCPOB a contribué à une meilleure compréhension de ce sujet en examinant comment les organisations s'engagent, ou ne s'engagent pas, dans les questions et les priorités autochtones. Cette recherche est importante, car plusieurs organisations et réseaux, comme Le Cercle, ont été créés en reconnaissance de la compréhension limitée du secteur caritatif du contexte et des défis auxquels font face les communautés autochtones (Couchman et al., 2020).

Sur les 389 organisations interrogées qui déclarent impliquer les populations autochtones dans leur travail, les deux formes d'engagement les plus courantes sont les suivantes : « Nous collaborons avec des organisations autochtones » (59 %) ; et « Nous cherchons à obtenir les commentaires et la rétroaction des communautés autochtones dans le cadre de notre travail » (56 %) (figure 30). Ces taux élevés de collaboration et de consultation peuvent refléter un effort pour développer des programmes et des initiatives culturellement appropriés. Cependant, il est probable que les organismes de bienfaisance dirigés par des non-Autochtones manquent de connaissances sur la façon de fonctionner efficacement dans un contexte autochtone (Measuring the Circle, 2017).

Plus précisément, parmi les 395 répondant-e-s travaillant sur les efforts de réconciliation avec les Autochtones, 16 % s'engagent dans des actions de réconciliation impliquant une « collaboration et un partenariat » avec les communautés autochtones (figure 38). Par ailleurs, 17 % déclarent agir pour « reconnaître la terre ou la culture » et 17 % prennent des mesures dans le cadre de la « formation du personnel ».

Ces résultats préliminaires soulignent la nécessité de poursuivre l'exploration afin de mieux comprendre la dynamique entre le secteur caritatif et les efforts de réconciliation avec les Autochtones. Il semble néanmoins qu'il y ait encore beaucoup de travail à faire en ce sens.

Il convient de mentionner que lorsque les questions du sondage du PCPOB concernant les peuples autochtones ont été envoyées aux organismes de bienfaisance, l'équipe de recherche a reçu quelques courriels demandant des éclaircissements sur les questions. Certain-e-s répondant-e-s semblaient hésiter à déclarer qu'elles / qu'ils n'entreprenaient pas d'efforts explicites en faveur de la réconciliation tout en exprimant leur soutien à ces efforts en principe, mais indiquant toutefois que leurs organisations n'avaient pas pris de mesures

concrètes. Ce retour d'information donne l'occasion d'affiner la conception de l'enquête afin de mieux prendre en compte la compréhension des répondant-e-s.

## 5. Le financement

---

Dans cette section, le PCPOB se penche sur trois aspects clés qui sont ressortis des données relatives au financement : (1) la volonté des organisations caritatives de diversifier leurs revenus ; (2) les relations entre les organisations caritatives et les bailleurs de fonds ; et (3) l'intrigante contradiction entre la baisse des dons et les prévisions financières optimistes.

### 5.1 Le mouvement de diversification des revenus des associations caritatives

Ces données soulignent le besoin et l'ambition du secteur de diversifier davantage ses revenus. Les participant-e-s ont été invité-e-s à évaluer la diversification de leur financement sur une échelle de 0 à 10, 0 signifiant « pas diversifié » et 10 indiquant « très diversifié ». La moyenne nationale est de 5,2 sur 10 (figure 39). En outre, lorsqu'on leur demande si leurs organisations prévoient diversifier leurs revenus et leurs sources de financement prochainement, 60 % répondent « oui », 15 % répondent « non » et 20 % indiquent « je ne sais pas » (figure 40). Cette réponse dominante « oui » est en accord avec le fait que les répondant-e-s identifient « le financement et les préoccupations économiques » comme étant leur principale préoccupation en 2023 (Figure 4).

La recherche de la diversification des revenus, qui a été discutée dans des forums tels que le podcast CharityVillage Connects en 2022, semble être une réponse aux risques financiers auxquels font face les organisations caritatives (Charity Village Connects, 2022). Non seulement les organisations ont été ébranlées par les chocs économiques de la pandémie et de l'inflation, mais les bailleurs de fonds et les donateurs eux-mêmes ont été confrontés à l'instabilité financière. De plus, le nombre de Canadiens qui font des dons (selon les déclarations de revenus) a chuté de cinq points de pourcentage au cours des dix dernières années seulement, parallèlement à une baisse générale des dons des entreprises et des dons entre organismes de bienfaisance ( CanadaHelps, 2023). Ce paysage financier complexe a probablement incité les organismes de bienfaisance et sans but lucratif à minimiser leurs risques en essayant de diversifier leur base de financement, une stratégie visant à réduire la dépendance à l'égard d'une seule source de financement.

## 5.2 Relations entre les organismes caritatifs et les bailleurs de fonds

Les attentes des bailleurs de fonds et des organismes de bienfaisance semblent bien s'harmoniser, et les processus de négociation sont généralement caractérisés par le confort et la compréhension mutuelle, tout au moins du point de vue des organismes de bienfaisance : 73 % des répondant-e-s affirment que les principales attentes des bailleurs de fonds portent sur « les résultats et les rapports d'impact », suivis par 59 % qui mentionnent « les restrictions budgétaires et les rapports », et 43 % qui mentionnent « le calendrier et les rapports d'avancement » (figure 34). Il est intéressant de noter que les « objectifs et rapports en matière de diversité, d'équité et d'inclusion » arrivent en queue de peloton avec un modeste 29 %.

Lorsqu'on leur demande à quelle fréquence les bailleurs de fonds exigent que les organismes de bienfaisance modifient leurs programmes ou leurs objectifs pour répondre aux exigences des bailleurs de fonds, les participant-e-s obtiennent un résultat rassurant, car un peu plus de la moitié des organismes de bienfaisance affirment que les bailleurs de fonds exigent rarement ou jamais des changements aux programmes (33 % disent « rarement » et 18 %, « jamais ») (figure 41). Cette constatation met en évidence une harmonisation générale entre les objectifs organisationnels et les attentes des bailleurs de fonds ; un aspect important de la durabilité des relations de financement.

Cependant, alors qu'un peu plus de la moitié des organismes de bienfaisance se disent à l'aise pour négocier avec les bailleurs de fonds au sujet des exigences de financement, environ 27 % affirment être « quelque peu mal à l'aise », « mal à l'aise » ou « très mal à l'aise » (figure 42). Cela pourrait suggérer une tendance inquiétante si l'on considère que 39 % des organismes de bienfaisance prétendent aussi que les bailleurs de fonds exigent des changements aux programmes ou aux objectifs pour répondre aux exigences de financement (3 % disent « presque toujours », 9 % disent « fréquemment » et 27 %, « occasionnellement ») (Figure 41).

## 5.3 Baisse des dons vs. prévisions financières optimistes

Dans les six mois précédant l'enquête, 41 % des répondant-e-s ont observé une diminution ou une forte diminution des « collectes de fonds événementielles », et 31 % ont constaté une baisse des « contributions/dons individuels » (figure 3). Ces tendances font écho à des recherches canadiennes montrant que les fonds collectés dans le secteur sont inférieurs aux niveaux d'avant la pandémie et que les dons de particuliers ont diminué pour près de 45 % des organismes de bienfaisance en raison de l'inflation (CanadaHelps, 2023).

Cependant, un paradoxe émerge lorsqu'on examine les attentes du secteur en matière de santé financière future : 36 % des répondant-e-s du PCPOB prévoient des changements dans leur situation financière dans un avenir proche (20 % s'attendent à une amélioration et 16 % à une détérioration), tandis qu'une majorité, 61 %, pense que leur santé financière « restera à peu près la même » (Figure 2). Comment font les répondant-e-s pour concilier la disparité entre la baisse de la collecte de fonds et leurs perspectives optimistes en matière de stabilité financière ? La réponse se trouve peut-être dans la figure 3 qui montre que dans l'ensemble 40 à 60 % des personnes interrogées déclarent qu'il n'y a eu aucun changement dans les recettes au cours des six derniers mois. Elles signalent également une « augmentation » ou une « forte augmentation », au cours des six mois précédant l'enquête, du financement public, ainsi que des augmentations des revenus d'investissement, des droits d'adhésion et des cotisations, et du financement des fondations. Bien que de telles augmentations ne puissent probablement pas remplacer le déclin des dons individuels dans le secteur caritatif qui dure depuis des décennies et le déclin plus récent des dons des entreprises, elles pourraient expliquer un certain optimisme pour l'avenir.

## 6. Gouvernance et gestion

---

La gouvernance et la gestion sont des thèmes centraux pour toute organisation caritative et à but non lucratif. Les enquêtes du PCPOB menées jusqu'à présent ont permis de mettre en lumière des aspects clés de ce sujet important.

### 6.1 Taille et style du conseil d'administration

La taille moyenne du conseil d'administration des organismes de bienfaisance canadiens est de sept personnes (figure 43), et 75 % des répondant-e-s estiment que la taille de leur conseil est « juste suffisante », tandis qu'un pourcentage intéressant de 16 % estime que la taille de leur conseil est « trop petite » (figure 44). Des références internationales, telles que l'étude de Bain Capital (Blenko et al., 2010), ont suggéré que sept est le nombre optimal pour la prise de décision organisationnelle, bien que la taille du conseil dépende de la dynamique au sein de l'organisation.

En ce qui concerne le style du conseil d'administration, la majorité des répondant-e-s (67 %) emploie un « conseil d'orientation ou de gouvernance », qui se concentre principalement sur la définition de l'orientation stratégique et de la politique, avec peu ou pas d'implication dans les questions opérationnelles (Figure 45). Ce modèle est conforme aux conclusions d'autres recherches (voir Bradshaw et al., 2007). Si ce modèle permet de distinguer clairement les rôles, il peut aussi conduire à une déconnexion potentielle entre le conseil et le personnel, car des frontières strictes peuvent limiter la communication et la collaboration. Le deuxième style de conseil le plus populaire, signalé par 26 % des répondant-e-s, est un « conseil de travail », qui participe à tous les aspects du travail de l'organisme de bienfaisance, y compris la mise en œuvre (figure 45).

### 6.2 Qualités de leadership importantes pour le secteur caritatif

En plus de posséder des compétences fonctionnelles, telles que la gestion financière et la gestion d'organisations à but non lucratif, les PDG et directeurs exécutifs d'aujourd'hui doivent également faire preuve de persévérance et de souplesse afin de rester fidèles à la mission caritative de leur organisation dans un contexte de défis croissants dans le secteur.

Les répondant-e-s déclarent que les cinq compétences fonctionnelles les plus importantes pour une organisation caritative aujourd'hui sont les suivantes (Figure 46) :

- Compréhension et alignement sur la mission de l'organisation.
- Gestion financière/budgétisation.

- Connaissance du domaine/secteur.
- Expérience de travail avec des conseils d'administration.
- Expérience de la gestion d'organisations à but non lucratif.

Lorsqu'on leur a demandé de classer les compétences et les aptitudes des dirigeant-e-s, les répondant-e-s ont mis l'accent sur les cinq compétences relationnelles suivantes (figure 47) :

- Travailler efficacement avec le conseil d'administration et le personnel.
- Gérer/conduire le changement.
- Persévérer dans des conditions défavorables.
- Inspirer l'engagement du personnel et des autres parties prenantes.
- Développer des relations/ réseautage.

Ces résultats soulignent l'importance d'équilibrer les compétences fonctionnelles (c'est-à-dire les compétences axées sur les tâches) et les compétences réactives (c'est-à-dire les compétences relationnelles et les attributs personnels) dans les rôles de leadership au sein du secteur caritatif.

Dans l'ensemble, les résultats font écho à de récentes études internationales et canadiennes sur les compétences en leadership des organismes sans but lucratif, études qui mettent l'accent sur l'engagement d'un leader envers le travail axé sur la mission, sa capacité d'adaptation dans des environnements incertains et sa propension à adopter une approche de leadership collaborative (Bish et Becker, 2016 ; McIssac et al., 2013 ; Yukl et al., 2013). En outre, la valeur accordée à la résilience et à la capacité d'inspirer les autres dans les enquêtes du PCPOB s'aligne sur la définition élargie du leadership de Clutterbuck et Arundel (2017) et de Raggo (2021), suggérant une évolution vers des modèles de leadership qui valorisent l'inclusion morale et l'intelligence émotionnelle.

### **6.3 Compétences « dures » et « douces » recherchées dans le secteur**

Interrogé-e-s sur les compétences à privilégier si leur organisation pouvait recruter du personnel pour un poste dans un avenir proche, les répondant-e-s ont mentionné un certain nombre de compétences « dures » (aptitudes techniques et compétences spécifiques à un poste) et « douces » (compétences non techniques) (figure 48).

Les cinq principaux ensembles de « compétences dures » identifiés par les personnes interrogées sont les suivants :

**I. Collecte de fonds et rédaction de demandes de subvention** : de nombreux répondant-e-s ont mentionné des compétences liées à la collecte de fonds et à la rédaction de demandes de subvention, qui sont cruciales pour obtenir un soutien financier pour leurs organisations.

**II. Gestion de projet** : les compétences en matière de gestion de projet ont été fréquemment mentionnées. La capacité à planifier, organiser et exécuter des projets de manière efficace est vitale pour la mise en œuvre réussie de diverses initiatives ou programmes au sein des organisations. Cet ensemble de compétences garantit que les ressources sont utilisées efficacement, que les délais sont respectés et que les objectifs sont atteints.

**III. Marketing et communication** : les compétences en matière de marketing et de communication sont également très présentes dans les réponses, ce qui indique une demande croissante de maîtrise du numérique dans le secteur.

**IV. Administration et gestion de bureau** : les compétences liées à l'administration et à la gestion de bureau, telles que la comptabilité, la gestion des données et le développement des ressources, ont été fréquemment citées.

**V. Compétences en matière de services sociaux et communautaires** : des compétences spécifiques, principalement liées aux services de santé physique et mentale de première ligne, telles que l'intervention et les compétences générales en matière de travail social, ont également été mentionnées par un certain nombre de personnes interrogées.

Outre ces compétences plus tangibles, les panélistes ont également identifié un certain nombre de « compétences non techniques » jugées souhaitables pour le personnel entrant. Notamment, les quatre principaux ensembles de « compétences non techniques » ayant émergé des réponses écrites sont les suivants :

**I. Compétences en matière de communication** : il s'agit des différents aspects d'une communication efficace, tels que la communication verbale et écrite, l'écoute active, les compétences interpersonnelles, etc.

**II. Compétences en matière de leadership et de gestion** : cette catégorie englobe les capacités de leadership, la gestion d'équipe, la supervision et la capacité à motiver et à impliquer le personnel ou les bénévoles.

**III. Adaptabilité et flexibilité** : les personnes interrogées ont fréquemment mentionné l'adaptabilité et la flexibilité comme étant des compétences non techniques essentielles. Il s'agit d'être ouvert au changement, de s'adapter à des situations différentes et d'être capable de travailler dans des environnements divers ou évolutifs.

**IV. Résolution de problèmes et esprit critique** : les personnes interrogées ont souligné l'importance des compétences en matière de résolution de problèmes et de réflexion critique. Ces compétences impliquent la capacité d'analyser des situations, de trouver des solutions et de prendre des décisions en toute connaissance de cause.

Cette répartition des préférences suggère que le secteur ne recherche pas seulement des personnes pour remplir un rôle, mais aussi des collaboratrices / collaborateurs capables d'améliorer et de faire progresser l'ensemble de l'équipe et de l'organisation. Alors que les organismes caritatifs naviguent dans la complexité de leurs missions respectives, il devient essentiel de disposer d'une main d'œuvre maîtrisant à la fois les compétences matérielles et immatérielles.

De nombreuses organisations éprouvent des difficultés à identifier et à recruter du personnel possédant ces divers ensembles de compétences (figure 6). En outre, le secteur est confronté à d'autres défis en matière de main-d'œuvre ; défis qui affectent le recrutement et la fidélisation du personnel qualifié. Ces mêmes défis englobent par ailleurs des aspects plus généraux tels qu'une rémunération compétitive, des avantages sociaux complets et des préoccupations croissantes en matière de santé mentale et d'épuisement professionnel. Ces questions à multiples facettes, reflétées dans les résultats de l'enquête et les rapports externes, soulignent la nécessité d'une stratégie globale en matière de ressources humaines pour surmonter les principaux obstacles à la gestion des ressources humaines dans le secteur. (Pour plus d'informations à ce sujet, voir « Tendances émergentes pour le secteur en 2023 », la première section de ce rapport).

## 7. Les politiques

---

Les politiques publiques créent les structures dans lesquelles les populations vivent et les organismes de bienfaisance fonctionnent. En influençant l'élaboration des politiques publiques, les organismes de bienfaisance ont la possibilité d'apporter des changements systémiques au Canada, tant pour le secteur lui-même que pour la population en général.

### 7.1 Les préoccupations politiques portent principalement sur le financement

Bien que plusieurs domaines politiques exigent l'attention du secteur, l'une des principales préoccupations des organismes de bienfaisance est le besoin d'un financement gouvernemental adéquat. Lorsqu'on leur demande quels changements le gouvernement pourrait mettre en œuvre pour mieux soutenir la croissance et la viabilité du secteur caritatif au Canada, 64 % des répondant-e-s soulignent « un meilleur accès au financement gouvernemental » (Figure 21). De plus, 34 % demandent « un investissement accru dans l'infrastructure/le renforcement des capacités », 25 % recherchent « des incitatifs fiscaux accrus » et 24 % préconisent « un soutien aux organismes de bienfaisance dans les régions rurales et éloignées » (Figure 21).

Ces résultats font écho à des changements plus larges dans le paysage du financement des organismes de bienfaisance. Notamment, depuis les années 1990, le financement de base a cédé la place au financement par projet, qui met l'accent sur les résultats et exige souvent des rapports sur l'impact des projets (Burrowes et LaForest, 2017). Toutefois, le financement par projet limite souvent l'affectation de fonds à d'autres domaines liés à celui de l'infrastructure ou du développement, ce qui peut poser des problèmes à long terme.

Le contexte historique ajoute de la profondeur à ces résultats. Une enquête menée en 2003 par Statistics Canada a révélé que plus de la moitié des organismes de bienfaisance et sans but lucratif du Canada avaient de la difficulté à résoudre les problèmes liés à l'infrastructure, comme le maintien en poste du personnel, et un peu moins de la moitié d'entre eux ont mentionné avoir de la difficulté à obtenir des fonds du gouvernement et d'autres sources (Hall et al., 2004). Dans la même enquête, 60 % des organismes qui recevaient des fonds du gouvernement ont constaté une réduction de ces fonds et une réticence de la part du gouvernement à financer les opérations de base (ibid.).

Deux décennies plus tard, les personnes interrogées dans le cadre des enquêtes PCPOB suggèrent que les problèmes de financement observés en 2003 persistent aujourd'hui, ce qui indique que la situation ne s'est pas améliorée et qu'elle a potentiellement empiré, compte tenu d'autres facteurs, tels que la hausse de l'inflation, l'augmentation des taux d'intérêt, la diminution des dons, etc.

## 7.2 Activités de plaidoyer

Un autre aspect des considérations politiques dans le secteur est le travail de plaidoyer. Les données du PCPOB révèlent des niveaux d'engagement mitigés dans les activités de plaidoyer. Lorsqu'on leur demande si leur organisation s'engage dans des activités de plaidoyer pour modifier les lois, les règles ou les programmes, la moitié des personnes interrogées répondent par la négative, tandis que 42 % seulement confirment qu'elles le font (figure 49).

Pour les organismes de bienfaisance qui ne s'engagent pas dans l'action sociale, 45 % des répondant-e-s déclarent que cela n'est pas pertinent pour leur mission, tandis que 36 % comptent sur d'autres organismes pour défendre leurs intérêts et qu'environ un quart des répondant-e-s disent manquer de temps, de compétences ou de financement pour s'engager dans ces initiatives (Figure 50). Ces derniers obstacles semblent être persistants, comme le corrobore un rapport de 2016 de Imagine Canada qui indique que plus de la moitié des organismes de bienfaisance ont mentionné un manque de pertinence de la mission, de compétences et de temps pour s'engager dans l'action sociale (Lasby et Cordeaux, 2016). Il est intéressant de noter que si le manque de pertinence de la mission semble maintenant être le principal obstacle à la participation à l'action sociale, il s'agissait de l'obstacle le moins signalé dans l'étude de 2016 de Imagine Canada (Lasby et Cordeaux, 2016).

Notamment, la question de l'inefficacité perçue, qui constituait autrefois un obstacle important, a considérablement diminué depuis 2016. Seulement 3 % des répondant-e-s à notre enquête ont déclaré ne pas s'engager dans des efforts de plaidoyer parce qu'elles / qu'ils croient que cela « ne fera pas de différence », alors qu'Imagine Canada a constaté que l'inefficacité perçue était un obstacle pour 54 % des organismes de bienfaisance enregistrés (Lasby et Cordeaux, 2016). Imagine Canada a également constaté que la crainte d'enfreindre les règles de l'Agence du revenu du Canada (ARC) et de perdre le soutien du gouvernement a constitué un empêchement notable pour 64 % et 60 % de leurs répondant-e-s, (Lasby et Cordeaux, 2016). Dans l'enquête du PCPOB, seul-e-s 10 % des répondant-e-s déclarent être « préoccupé-e-s par la violation des règles » et seulement 13 % s'inquiètent du « risque de perdre le soutien du gouvernement » (figure 50).

En outre, en 2019, la Loi de l'impôt sur le revenu a été modifiée pour supprimer la restriction sur le montant des ressources que les organismes de bienfaisance sont autorisés à consacrer à l'engagement dans l'élaboration des politiques publiques (Cameron & Kwiecien, 2019). Les répondant-e-s du PCPOB ne semblent pas affecté-e-s par ces changements. Lorsqu'on leur demande si l'assouplissement des règles de l'ARC sur les « activités politiques » il y a quelques années a modifié leur travail de plaidoyer, 43 % des répondant-e-s notent « Aucun changement / Aucun impact sur notre travail de plaidoyer » et 49 % répondent « Pas sûr » ou « NA : ce n'est pas pertinent pour nous ou notre travail » (Figure 51).

Étant donné que moins de la moitié des organismes de bienfaisance déclarent s'engager dans des activités d'action sociale, il est probable que les principales raisons en soient que de nombreux organismes de bienfaisance sont entièrement gérés par des bénévoles et/ou croient que l'action sociale n'est pas pertinente pour leur mission, ou à un moindre degré, croient qu'ils n'ont pas le temps, les compétences ou le financement nécessaires pour le faire. Les résultats et les recherches d'autres organismes suggèrent que les organismes de bienfaisance ont besoin d'employé-e-s à temps plein, de ressources, d'une mission pertinente et de collaborations avec d'autres organismes pour s'engager dans l'action sociale. De plus, il est possible que la crainte d'enfreindre les règles de l'ARC et/ou de perdre du financement gouvernemental ait diminué, et que les organismes aient davantage confiance dans le fait que l'action sociale fait une différence.

### **7.3 Création de coalitions et plaidoyer collaboratif : Orientations futures**

Les données du PCPOB suggèrent que de nombreux organismes de bienfaisance « établissent des relations avec des représentants du gouvernement », « participent à des coalitions d'action sociale » et « collaborent avec des intervenants pour présenter un programme unifié » comme principales méthodes d'action sociale pour obtenir des changements de politiques au niveau gouvernemental (figure 29). Les coalitions permettent aux organismes de bienfaisance de mettre en commun des ressources limitées, de présenter un front unifié et d'assurer l'anonymat et la protection des organismes de bienfaisance qui souhaitent s'engager dans le plaidoyer, mais qui craignent la répression du gouvernement (Burrowes et Laforest, 2017).

Ces résultats soulignent l'efficacité de l'établissement de relations et de la participation à des coalitions, par rapport à d'autres stratégies de plaidoyer. Les recherches suggèrent que les gouvernements préfèrent travailler avec des coalitions (Burrowes et LaForest, 2017 ; Fyall, 2016). L'accent mis sur l'établissement de relations et de coalitions peut indiquer que les organismes de bienfaisance considèrent qu'il s'agit d'une tactique particulièrement efficace par rapport à d'autres options.

## 8. Le fossé technologique des organisations caritatives : opportunités et défis de l'IA

---

La section suivante sur l'engagement des organismes caritatifs vis-à-vis de l'intelligence artificielle (IA) donne un aperçu des perceptions et de l'état de préparation du secteur concernant cette technologie émergente.

Les données du PCPOB révèlent que de nombreuses organisations ne comprennent pas l'IA, ne se sentent pas prêtes à l'utiliser et ne la considèrent pas comme étant pertinente pour leurs activités (figure 52). Nombre d'entre elles expriment également des inquiétudes quant aux coûts potentiels et à la complexité associés à l'adoption de l'IA, ainsi qu'à ses implications éthiques et interpersonnelles. Malgré ces réserves, de nombreuses organisations semblent également apprécier certains avantages que les nouvelles technologies de l'IA pourraient avoir pour le secteur. Par exemple : 44 % des répondant-e-s indiquent croire que l'IA pourrait aider les organismes de bienfaisance à cibler plus efficacement leurs programmes et leurs services ; 63 % croient que l'IA peut aider les organismes à analyser et à interpréter de vastes ensembles de données plus rapidement et avec plus de précision ; et 57 % conviennent que l'IA peut aider à créer du contenu pour les médias sociaux et contribuer aux efforts de communication des organismes (figure 53).

L'une des principales conclusions de ces résultats est la forte volonté d'éducation et de formation sur les technologies de l'IA et leur intégration pratique dans le travail caritatif (Figure 54). Dans le premier sondage du PCPOB de 2023, seulement 1 % des répondant-e-s ont classé « Notre utilisation de la technologie » comme étant une force (figure 55). Historiquement, les organismes de bienfaisance ont pris du retard dans l'adoption de la technologie et ont cherché à obtenir du financement et du soutien pour améliorer leurs capacités numériques, selon l'étude de CanadaHelps "Are Canada's Charities Ready for Digital Transformation", un sondage en ligne mené auprès d'environ 1 400 organismes de bienfaisance en 2021. L'étude a révélé que la majorité des organismes de bienfaisance estiment que leur niveau de compétence est « passable », « médiocre » ou « pas au courant » en ce qui concerne la plupart des outils numériques, y compris les logiciels de gestion des relations avec la clientèle et les logiciels de collecte de fonds (CanadaHelps, 2021).

Bien que les organismes de bienfaisance soient généralement à la traîne en termes d'intégration de la technologie dans leurs pratiques, prendre une longueur d'avance sur certaines de ces technologies émergentes pourrait s'avérer bénéfique pour le secteur. Le désir exprimé par les participant-e-s de recevoir une éducation et une formation dans ces domaines est prometteur - apprendre les bases de ces technologies émergentes et comprendre comment elles sont pertinentes et peuvent être utilisées pour améliorer les opé-

-rations pourrait avoir des avantages majeurs pour le secteur.

*“More opportunities to learn about AI, case studies about where it's working and how, lessons learned on mistakes and pitfalls.” --Respondent*

*“Je ne connais pas suffisamment l'IA pour porter un jugement précis sur cette question et sur l'ensemble des questions posées se rapportant à l'IA.”*

## Conclusion

---

Le secteur caritatif canadien subit une transformation et une adaptation en profondeur sous l'influence d'une multitude de facteurs internes et externes. Ce rapport semestriel complet, qui comprend huit sections clés, offre une bonne vue d'ensemble des défis et des possibilités auxquels les organismes de bienfaisance sont confrontés aujourd'hui. Des complexités de la gouvernance et du leadership aux questions urgentes d'équité, de diversité et d'inclusion, il est évident que le secteur s'adapte de plusieurs manières.

Les organisations sont aux prises avec des changements dans la dynamique du financement, avec un besoin accru de diversification du financement et des préoccupations concernant la baisse des dons, tout en s'efforçant de remplir leurs missions face à l'inflation, à la hausse des taux d'intérêt et à l'incertitude économique en 2023 (et au-delà). Ce rapport souligne l'importance de la formation et du renforcement des capacités, en particulier dans le domaine des technologies émergentes, afin que les organismes de bienfaisance soient outillés pour naviguer dans un paysage en constante évolution.

Bien que d'importants défis nous attendent, la résilience, l'adaptabilité et l'engagement du secteur caritatif canadien à l'égard de ses valeurs fondamentales et de ses missions sont porteurs d'espoir pour l'avenir. À mesure que le secteur continue d'évoluer, il joue un rôle essentiel dans l'édification d'une société plus équitable et plus juste pour toutes les Canadiennes et tous les Canadiens.

## Références

---

Bish, A., & Becker, K. (2016). Exploring expectations of nonprofit management capabilities. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(3), 437–457.

Blenko, M. W., Mankins, M. C., & Rogers, P. (2010). *Decide & deliver: 5 steps to breakthrough performance in your organization*. Harvard Business Review Press.

Blumberg, M. (2022, August 29). Canadian charities giving to Indigenous Charities and Qualified Donees—2019. *Canadian Charity Law*. <https://www.canadiancharitylaw.ca/blog/canadian-charities-giving-to-indigenous-charities-and-qualified-donees-2019/>

Bradshaw, P., Hayday, B., Armstrong, R., Levesque, J., & Rykert, L. (2007). Non-profit governance models: Problems and prospects. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 12(3), 5.

Burrowes, A., & LaForest, R. (2017). *Advocates Anonymous: A study of advocacy coalitions in Ontario*. In N. J. Mulé & G. C. Desantis (Eds.), *Shifting terrain: Nonprofit policy advocacy in Canada* (pp. 63–81). McGill-Queen's University Press.

Calgary Chamber of Voluntary Organizations. (2019). *Reflections on Civil Society: The State of the Alberta Nonprofit Sector*. <https://static1.squarespace.com/static/5aef5b46cef3728571e6c46c/t/5dc47a0ee502072495755d94/1573157395255/State+of+the+Alberta+Nonprofit+Sector+2019.pdf>

CanadaHelps (2021). *Are Canada's Charities Ready for Digital Transformation? Digital Skills Survey Results 2021*. [https://www.canadahelps.org/media/Digital\\_Skills\\_Survey\\_Results\\_2021.pdf](https://www.canadahelps.org/media/Digital_Skills_Survey_Results_2021.pdf)

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

Cameron, J. D., & Kwiecien, O. (2019). Advocacy, charity and struggles for global justice in Canada. *Canadian Journal of Development Studies / Revue Canadienne d'études Du Développement*, 40(3), 330–347.

Charity Village. (2022). *Diversity in Canada's Not-for-Profit Sector* [White paper]. Charity Village. Retrieved from <https://charityvillage.com/wp-content/uploads/2022/11/DEI-Whitepaper-November-30-CharityVillage.pdf>

Charity Village. (2022, April 18). *Alternative Revenue Options for Canadian Nonprofits*. [Audio podcast episode, 18 April 2022]. In *CharityVillage Connects*. Charity Village. <https://charityvillage.com/charityvillage-connects-alternative-revenue-options-for-canadian-nonprofits/>

Clutterbuck, P., & Arundel, C. (2017). *Leading our Future – full report*. Ontario Nonprofit Network. <https://theonnc.ca/publication/leading-our-future-full-report/>

Couchman, S., Struthers, M., & Wiebe, J. (2020). All my relations: A journey of reciprocity. In P.R. Elson, S.A. Lefèvre, & J-M. Fontain (Eds.), *Landscapes Indigenous Perspectives and Pathways to Change*

Equitable Recovery Collective (2023). *Shifting power dynamics: Equity, diversity, and inclusion in the nonprofit sector*. Imagine Canada. <https://www.imaginecanada.ca/en/360/new-study-equity-diversity-and-inclusion-wakeup-call-white-led-nonprofit-organizations>

Fyall, R. (2016). The power of nonprofits: Mechanisms for nonprofit policy influence. *Public Administration Review*, 76(6), 938–948.

Hall M.H., de Wit, M.L., Lasby, D., Mclver, D., Evers, T., Johnston, C., McAuley, J., Scott, K., Cucumel, G., Jolin, L., Nicol, R., Berdahl, L., Roach, R., Davies, I., Rowe, P., Frankel, S., Brock, K., & Murray, V. (2004). *Cornerstones of community: Highlights of the national survey of nonprofit and voluntary organizations*. Statistics Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/en/pub/61-533-x/2004001/4200353-eng.pdf?st=V1G7Vm5->

HR Council for the Nonprofit Sector. (2008). *Toward a labor force strategy for Canada's voluntary & non-profit sector*. <http://en.copian.ca/library/research/toward/toward.pdf>

HR Council for the Nonprofit Sector. (2012). Staffing Trends in Canadian Charities, 2012. [https://ions.ca/wp-content/uploads/2019/02/Staffing\\_Trends\\_Report\\_EN.pdf](https://ions.ca/wp-content/uploads/2019/02/Staffing_Trends_Report_EN.pdf)

Jensen, E. (2023, February 7). What trends will impact charities and nonprofits in the first quarter of 2023? Imagine Canada. <https://www.imaginecanada.ca/en/360/What-trends-will-impact-charities-and-nonprofits-in-the-first-quarter-of-2023>

Lasby, D., & Cordeaux, E. (2016). *Imagine Canada's sector monitor*. Imagine Canada. <https://www.imaginecanada.ca/sites/default/files/sector-monitor-nonprofit-public-policy-activities-2016.pdf>.

Mclssac, E., Park, S., & Toupin, L. (2013). *Shaping the Future: Leadership in Ontario's Nonprofit Labour Force*. Ontario Nonprofit Network (ONN). <https://theonnc.ca/wp-content/uploads/2013/12/ONN-Mowat.Shaping-the-Future.-Leadership.Exec-Summary.pdf>

Ontario Nonprofit Network (ONN). 2018. *Decent Work for Women—A literature review of women working in Ontario's nonprofit sector*. ONN. <https://theonnc.ca/publication/decent-work-for-women-a-literature-review-of-women-working-in-ontarios-nonprofit-sector/>

Ontario Nonprofit Network (ONN). (2022). *State of the Sector—Policy Report*. ONN. Retrieved 5 July 2023 from <https://theonnc.ca/wp-content/uploads/2022/08/Survey-2022-Policy-Report.pdf>

Rago, P. (2021). Leadership in the Charitable Sector: A Canadian Approach? In S. D. Phillips & B. Wyatt (Eds.), *Intersections and Innovations: Change for Canada's Voluntary and Nonprofit Sector*. Muttart Foundation.

Statistics Canada. (2022). *Volunteers and challenges businesses face in volunteer recruitment and retention, fourth quarter of 2022*. <https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/en/tv.action?pid=3310061701>

The Circle on Philanthropy and Aboriginal Peoples in Canada. (2014). Measuring the circle: Emerging trends in philanthropy for First Nations, Métis and Inuit communities in Canada. <https://www.issuelab.org/resources/21368/21368.pdf>.

Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., & Prussia, G. E. (2013). An improved measure of ethical leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 38–48.

## ANNEXE I : Méthodologie de l'enquête

---

Les participant.e.s à cette étude ont été recruté.e.s à l'aide de listes aléatoires créées à partir de données T3010 accessibles au public (2019), administrées par l'Agence du revenu du Canada (ARC) <https://www.canada.ca/en/revenue-agency.html>. Les données T3010 ont été téléchargées et triées dans des listes d'échantillons. Aucune donnée n'a été modifiée par rapport à son état d'origine. Nos listes ont été produites en tant que copies d'un ouvrage officiel publié par le gouvernement du Canada et n'ont pas été approuvées par le gouvernement du Canada, ni produites en affiliation avec lui.

Cette année, nous nous sommes associé.e.s au Canadian Hub for Applied and Social Research de l'Université de Saskatchewan pour créer nos listes d'échantillons initiales. En tant qu'équipe, nous avons estimé qu'il était judicieux de confier à une tierce partie le soin de constituer nos échantillons aléatoires. À partir de la population initiale de 83 991 organismes de bienfaisance canadiens enregistrés en 2019, nous avons décidé d'exclure certains organismes de l'étude au cours de la première année. Comme nous continuons à étudier l'ensemble de la population des organismes de bienfaisance enregistrés, nous espérons que les années suivantes incluront un plus grand nombre d'organismes.

Les principales exclusions de l'ensemble de données T3010 dont nous avons discuté en équipe comprenaient : les organisations religieuses associées à une confession spécifique ou à un lieu de culte (avec quelques exceptions), les hôpitaux et les écoles. Bien que l'ensemble du panel comprenne 1003 organismes de bienfaisance enregistrés à travers le pays, nous avons également veillé à créer sept sous-échantillons pour nous aider à étudier des groupes spécifiques avec notre population finale d'organismes. Nous avons opté pour cette stratégie après que notre étude pilote de juin et juillet 2022 ait révélé les défis importants que représentait le recrutement de certaines strates de la population des organismes de bienfaisance enregistrés après nos exclusions initiales. Les détails méthodologiques seront discutés dans le livre blanc de cette étude (actuellement en préparation). En plus d'exclure les organisations religieuses, les hôpitaux et les écoles, nous avons décidé de constituer notre panel comme suit :

Le cadre d'échantillonnage final pour l'étude de cette année comprenait l'ensemble de la population des organismes de bienfaisance enregistrés, c'est-à-dire - les organismes de bienfaisance qui ne sont pas enregistrés.

- Ont été désignées comme organismes de bienfaisance (type C dans le formulaire T3010), ce qui exclut les fondations publiques et privées (types A et B).
- Avaient au moins un employé à temps plein (ETP) d'après les données du formulaire T3010.
- Ont des dépenses supérieures à 1\$ sur leur formulaire T3010 2019 afin de s'assurer que nous nous concentrons sur les organismes de bienfaisance actifs.

Sur la base de ces critères, la base d'échantillonnage était de 32 384. Nous avons élaboré une liste aléatoire de toutes les organisations restantes et recruté un total de 1003 participant.e.s. Nous appelons ce premier échantillon « l'échantillon principal ». Cependant, compte tenu de notre intérêt pour des sous-groupes spécifiques d'organismes de bienfaisance canadiens enregistrés et en consultant les experts en échantillonnage de la CHASR, nous avons créé une série de sous-échantillons qui nous permettra d'étudier certains groupes dont le recrutement s'est avéré problématique au cours de notre phase pilote.

Les catégories de sous-échantillons suivantes ont été créées pour inclure certaines de ces populations difficiles à atteindre. Dans les années à venir, nous étudierons plus en détail certains de ces sous-groupes et nous développerons des stratégies pour améliorer nos efforts de recrutement. Ces sous-échantillons (SE) sont les suivants :

- Sous-échantillon 1 (SE1) : Comprend uniquement les organismes de bienfaisance avec la désignation A et B (fondations publiques et privées) qui ont au moins un employé à temps plein (ETP) et qui ont eu des dépenses d'au moins 1\$ en 2019.
- Sous-échantillon 2 (SE2) : Comprend uniquement les organismes de bienfaisance ayant la désignation C (organismes de bienfaisance) qui n'ont pas d'employé.e.s à temps plein (ETP) ou qui ont laissé le champ vide et qui ont eu des dépenses d'au moins 1\$ en 2019. Il s'agit de ce que nous considérons comme étant des organisations gérées par des bénévoles.
- Sous-échantillon 3 (SE3) : Comprend tous les organismes de bienfaisance désignés comme C (organismes de bienfaisance) qui ont au moins un employé à temps plein dans la province de la Colombie-Britannique et dont les dépenses ont été d'au moins 1\$ en 2019.
- Sous-échantillon 4 (SE4) : Comprend les organismes de bienfaisance de désignation C ayant au moins 1 ETP, 1\$ de dépenses en 2019 et assurant une représentation de toutes les régions géographiques du pays
- Sous-échantillon 5 (SE5) : Comprend les organismes de bienfaisance de désignation C ayant au moins 1 ETP, 1\$ de dépenses en 2019 assurant la représentation de la province de Québec.
- Sous-échantillon 6 (SE6) : Comprend les organismes de bienfaisance de désignation C ayant au moins 1 ETP et 1\$ de dépenses en 2019 qui ont dépensé au moins 1\$ à l'échelle internationale (les renseignements se trouvent à l'annexe 4).

*Le tableau 1 présente une vue d'ensemble de nos échantillons d'étude :*

	<b>Population N (32,384)</b>	<b>Nombre de participants recrutés</b>
<b>Echantillon principal</b>	14,267	704
<b>SE1 Fondations</b>	936	65
<b>SE2 Organisations caritatives gérées par des bénévoles</b>	16,575	124
<b>SE3 Organismes de bienfaisance de la C.-B.</b>	1,926	157
<b>SE4 Régions géographiques</b>	14,266	732
<b>SE5 Québec</b>	4,992	189
<b>SE6 Organisations caritatives internationales</b>	606	70

Tableau 1

En date du 18 octobre, nous avons un panel de 853 panélistes inscrit.e.s, de nouveaux panélistes étant recruté.e.s chaque semaine. Le recrutement des participant.e.s s'est fait par courrier, par courriel et par téléphone. Tou.te.s les nouvelles/nouveaux panélistes ont rempli un formulaire d'information. Les données collectées à l'aide de ces formulaires sont ensuite regroupées avec les données T3010 de l'ARC afin de fournir une image globale plus solide des informations relatives aux panélistes et aux organisations. Outre la confirmation de leurs coordonnées, nous leur demandons de nous donner plus de détails sur les ressources humaines de leur organisation.

Les questions sont actuellement élaborées par l'équipe centrale du PCPOB (Raggio, Phillips et Mathieson). Nous sommes en train de mettre en place un conseil consultatif qui nous aidera à répondre aux besoins des communautés et à nous assurer que le projet tient compte des nouvelles tendances. Les membres du conseil consultatif seront recruté.e.s au sein de diverses organisations représentant le secteur caritatif au Canada.

Les enquêtes sur les projets sont distribuées chaque semaine le mercredi matin (7 heures, heure de l'Est). Les panélistes disposent d'un délai de réponse de 24 heures. Des courriels de rappel sont en-

-voyés 24 heures après la distribution de l'enquête initiale (jeudi matin), donnant aux panélistes un délai supplémentaire de 24 heures pour répondre. Les rapports hebdomadaires sont publiés sur le site web du PCPOB tous les vendredis matin, fournissant les premiers graphiques et les résultats descriptifs pour les questions de la semaine. Les rapports mensuels, trimestriels et les documents de recherche fourniront plus de détails sur les tendances observées et des analyses plus approfondies des données collectées.

Nous avons un excellent taux de réponse hebdomadaire, qui se situe entre 63 et 72 %, mais nous constatons que ce taux varie selon les régions géographiques.

De plus amples informations techniques seront bientôt disponibles sur notre site web, y compris les tableaux de données complets téléchargeables pour décembre 2022 et janvier 2023. Nous partagerons les codes de programmation utilisés pour créer nos échantillons, les analyses (lorsqu'elles seront disponibles) et les documents de recherche au fur et à mesure que nous continuerons à développer le projet. Nous nous engageons à mener des recherches collaboratives, transparentes et accessibles. Nous invitons les chercheur.e.s intéressé.e.s à collaborer avec notre équipe.

## Contact

---

**Projet Canada Perspectives des Organismes de  
Bienfaisance (PCPOB)**

*Carleton University*

1125 Colonel By Dr, Ottawa, ON

K1S 5B6, Canada

<https://carleton.ca/cicp-pcpob/>

[cicp.pcpob@carleton.ca](mailto:cicp.pcpob@carleton.ca)

---



## Tableau des figures

---

**Figure 1:** Comment l'inflation a-t-elle affecté la prestation de services (les activités que vous entreprenez pour remplir votre mission)?

**Figure 2:** Pouvez-vous indiquer comment vous vous attendez à ce que la situation financière/santé de votre organisation évolue au cours des 3 à 6 prochains mois?

**Figure 3:** Au cours des six derniers mois, votre organisation a-t-elle constaté une augmentation ou une diminution de ses revenus dans les domaines suivants?

**Figure 4:** Quelle est la tendance ou la question numéro 1 à laquelle le secteur devrait prêter attention au cours de l'année à venir ?

**Figure 5:** Veuillez évaluer dans quelle mesure chacun des éléments suivants a été difficile à gérer pour votre organisation caritative au cours des dernières années.

**Figure 6:** Parmi les éléments ci-dessous, quels sont ceux qui, selon vous, pourraient être à l'origine de difficultés ou de contraintes dans votre capacité à pourvoir ce poste ou d'autres?

**Figure 7:** Quels sont, selon vous, les effets les plus durables de la pandémie de COVID-19 sur votre organisation à ce jour? (Veuillez sélectionner jusqu'à 3 réponses.)

**Figure 8:** Votre organisation travaille-t-elle avec des bénévoles?

**Figure 9:** Impact de la pandémie sur la fidélisation et le recrutement des bénévoles dans les organisations caritatives.

**Figure 10:** Si vous avez constaté un changement dans la manière dont votre organisation s'est engagée avec les volontaires depuis le début de la pandémie de COVID-19, est-ce que l'un des domaines ci-dessous a été affecté négativement par ces changements?

**Figure 11:** En moyenne, à combien estimez-vous le taux de rotation de votre personnel, sur la base de l'année écoulée?

**Figure 12:** Prévoyez-vous de pourvoir un poste au cours des six prochains mois?

**Figure 13:** Parmi les options ci-dessous, veuillez sélectionner ce que vous pensez être les raisons de la rotation des employés au sein de votre organisation.

**Figure 14:** Parmi les options ci-dessous, sélectionnez ce que vous pensez être les raisons pour lesquelles les employés restent dans votre organisation.

**Figure 15:** Y a-t-il eu des changements notables dans les problèmes de santé mentale rencontrés par le personnel, les employés et les bénévoles de votre organisation au cours des dernières années?

**Figure 16:** Quels ont été les principaux facteurs/moteurs d'évolution des problèmes de santé mentale rencontrés par les employés/personnel/bénévoles de votre organisation au cours des dernières années?

**Figure 17:** En ce qui concerne le changement climatique, votre organisation dispose-t-elle d'une politique ou d'une stratégie interne?

**Figure 18:** Si vous avez répondu non [à la Figure 17], pouvez-vous nous en dire plus sur les raisons pour lesquelles votre organisation n'a pas adopté une telle politique ou stratégie?

**Figure 19:** Veuillez indiquer dans quelle mesure votre organisation collabore avec chacun des éléments ci-dessous.

**Figure 20:** Veuillez évaluer l'efficacité de votre collaboration avec chacun des acteurs suivants.

**Figure 21:** Selon vous, quels changements le gouvernement peut-il mettre en œuvre pour mieux soutenir la croissance et la durabilité du secteur caritatif au Canada?

**Figure 22:** Veuillez sélectionner les éléments suivants qui seront importants dans votre structure de revenus/de financement au cours des prochaines années.

**Figure 23:** Parmi les éléments suivants, lesquels pourraient, selon vous, avoir le plus grand impact sur le secteur caritatif au Canada au cours des prochaines années, classés du plus grand impact (1) au plus petit impact (8).

**Figure 24:** Comment la pandémie de COVID-19 a-t-elle influencé la façon dont votre organisation réalise ou prévoit de réaliser sa mission et ses objectifs? Elle a accru notre concentration et nos efforts sur \_\_\_\_\_.

**Figure 25:** Qu'est-ce qui motive votre (vos) collaboration(s)? Veuillez sélectionner toutes les réponses qui s'appliquent.

**Figure 26:** Comment identifiez-vous des partenaires potentiels avec lesquels collaborer au sein du secteur?

**Figure 27:** D'après votre expérience, quels sont les défis courants qui se posent lors de la collaboration avec d'autres organisations (classés de 1 à 7, du plus au moins difficile)?

**Figure 28:** Quels sont les facteurs que vous prenez en compte pour sélectionner les partenaires avec lesquels vous souhaitez collaborer au sein du secteur?

**Figure 29:** Comment les organisations comme la vôtre peuvent-elles plaider en faveur de ces [changements de lois, de règles ou de programmes] et d'autres changements de politique au niveau gouvernemental?

**Figure 30:** De quelle manière votre organisation implique-t-elle les populations Autochtones dans son travail?

**Figure 31:** Dans quelle mesure pensez-vous que chacun des éléments ci-dessous affectera le travail de votre organisation au cours de l'année prochaine?

**Figure 32:** Pour votre organisation, veuillez indiquer dans quelle mesure les parties prenantes suivantes sont représentatives des communautés qu'elles servent.

**Figure 33:** Votre organisation poursuit-elle des initiatives en matière d'équité, de diversité et d'inclusion?

**Figure 34:** Quels sont les types d'exigences les plus courants que vous rencontrez de la part des financeurs?

**Figure 35:** Comment décririez-vous la représentation des différents sexes au sein de votre organisation?

**Figure 36:** Veuillez inclure tout commentaire que vous souhaiteriez ajouter en réponse à la question [de la figure 35].

**Figure 37:** Parmi les initiatives suivantes, lesquelles votre organisation a-t-elle mises en œuvre pour promouvoir l'équité et l'intégration des femmes? Veuillez sélectionner tous les éléments qui s'appliquent.

**Figure 38:** Pouvez-vous nous donner un exemple de ce que fait votre organisation pour soutenir ou privilégier la réconciliation avec les communautés Autochtones?

**Figure 39:** Quelle est la diversité de vos sources de revenus/de financement?

**Figure 40:** Prévoyez-vous de diversifier vos sources de revenus/de financement dans un avenir proche?

**Figure 41:** A quelle fréquence les financeurs exigent-ils que vous modifiiez votre programmation ou vos objectifs pour les adapter à leurs exigences?

**Figure 42:** Dans quelle mesure vous sentez-vous à l'aise pour négocier avec les financeurs au sujet de leurs exigences?

**Figure 43:** Combien de membres compte votre conseil d'administration?

**Figure 44:** Pensez-vous que ce nombre [de membres du conseil d'administration] est (1) trop faible ; (2) juste ce qu'il faut ; (3) trop élevé?

**Figure 45:** Comment décririez-vous le style de votre conseil d'administration?

**Figure 46:** Veuillez évaluer chacune des compétences ou expériences suivantes en fonction de leur pertinence pour le rôle d'un directeur exécutif/directeur général d'une organisation caritative.

**Figure 47:** Veuillez évaluer chacune des compétences/aptitudes suivantes en fonction de leur pertinence pour le rôle d'un directeur exécutif/directeur général d'une organisation caritative.

**Figure 48:** Si votre organisation pouvait recruter pour un poste dans un avenir proche, quel type de compétences rechercheriez-vous?

**Figure 49:** Votre organisation mène-t-elle des actions de plaidoyer pour modifier les lois, les règles ou les programmes?

**Figure 50:** Si non [à la Figure 49], pourquoi votre organisation ne s'engage-t-elle pas dans le plaidoyer?

**Figure 51:** Il y a quelques années, l'ARC [Agence du revenu du Canada] a assoupli les règles relatives aux "activités politiques". Cela a-t-il modifié votre travail de plaidoyer?

**Figure 52:** Points de vue des répondants sur la préparation et la pertinence de l'IA [intelligence artificielle].

**Figure 53:** Selon vous, quels sont les avantages et les inconvénients potentiels de l'utilisation de l'intelligence artificielle (IA) dans le secteur caritatif?

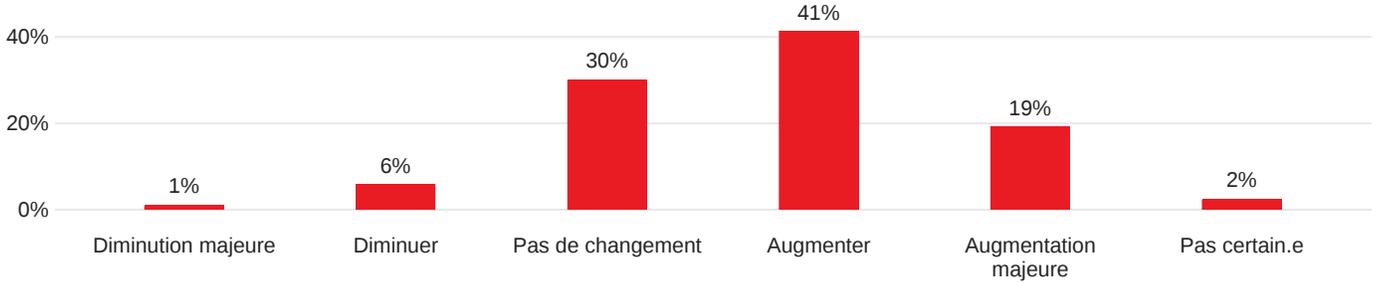
**Figure 54:** De quel type de soutien auriez-vous besoin pour approfondir vos connaissances sur les technologies de l'IA et leur intégration potentielle dans le travail de votre organisation?

**Figure 55:** Quels sont les principaux atouts ou forces de votre organisation ? (Choix multiple - veuillez n'en sélectionner que trois au maximum).

**Figure 1: Comment l'inflation a-t-elle affecté la prestation de services (les activités que vous entreprenez pour remplir votre mission)?**

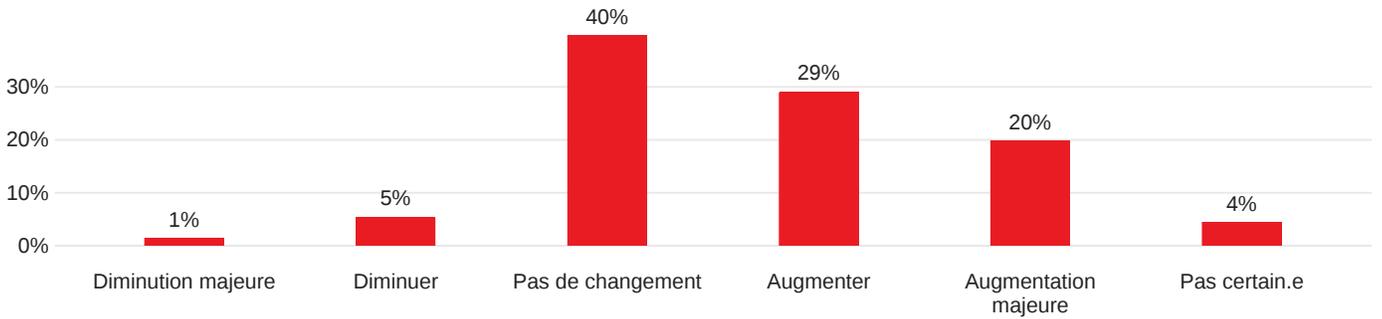
**Coûts des services/activités**

654 Responses



**Demande de services**

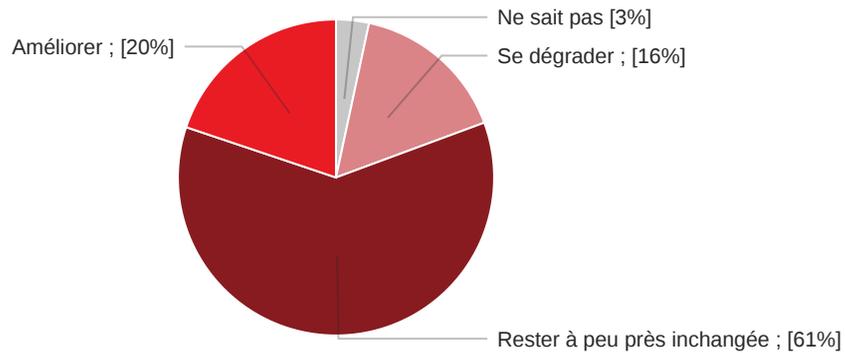
653 Responses



Source : PCPOB Année 1, Semaine 15, Question 2

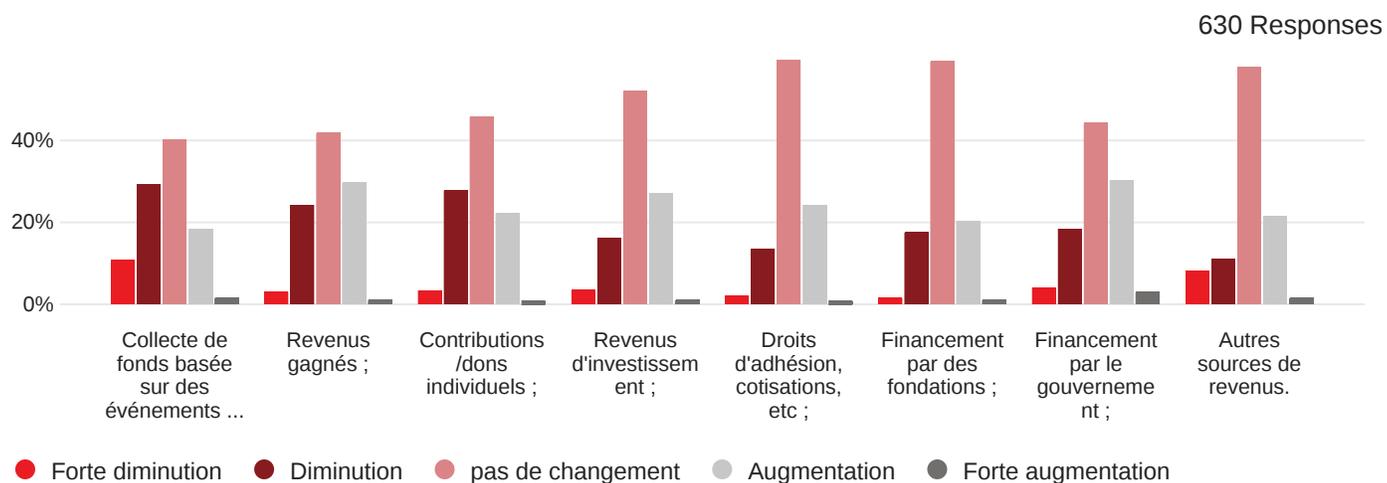
**Figure 2: Pouvez-vous indiquer comment vous vous attendez à ce que la situation financière/santé de votre organisation évolue au cours des 3 à 6 prochains mois?**

625 Responses



Source : PCPOB Année 1, Semaine 21, Question 1

**Figure 3: Au cours des six derniers mois, votre organisation a-t-elle constaté une augmentation ou une diminution de ses revenus dans les domaines suivants?**



630 Responses

Field	Forte diminution	Diminution	pas de changement	Augmentation	Forte augmentation
Collecte de fonds basée sur des événements ;	11%	29%	40%	18%	2%
Revenus gagnés ;	3%	24%	42%	30%	1%
Contributions/dons individuels ;	3%	28%	46%	22%	1%
Revenus d'investissement ;	3%	16%	52%	27%	1%
Droits d'adhésion, cotisations, etc ;	2%	14%	60%	24%	1%
Financement par des fondations ;	2%	18%	59%	20%	1%
Financement par le gouvernement ;	4%	18%	44%	30%	3%
Autres sources de revenus.	8%	11%	58%	21%	1%

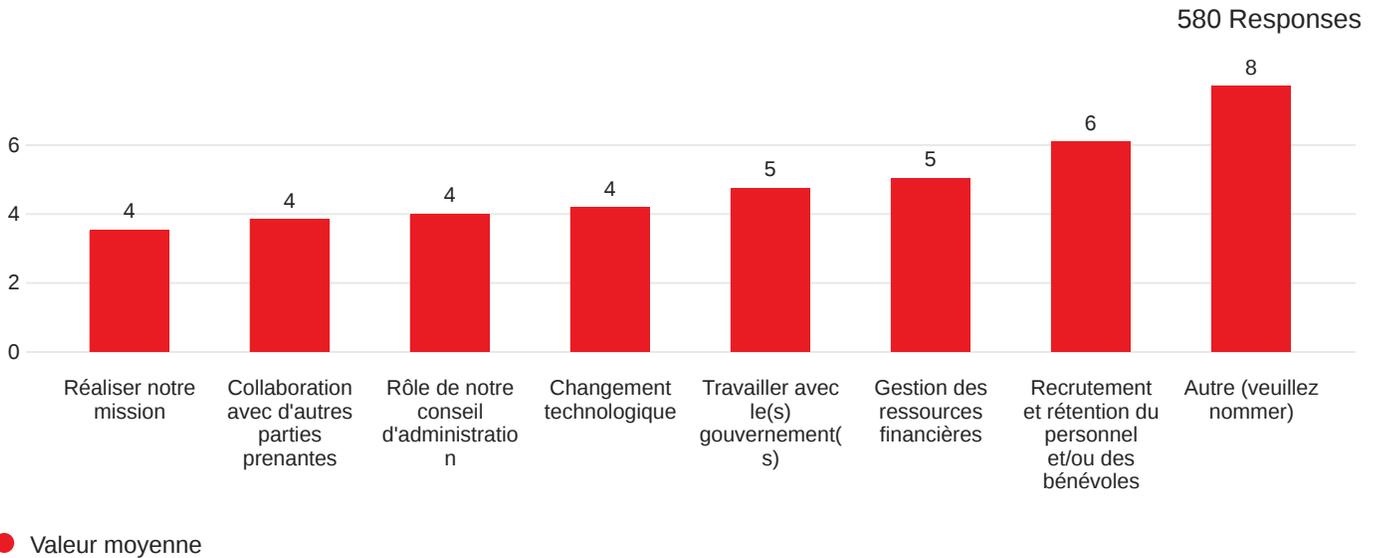
Source : PCPOB Année 1, Semaine 21, Question 2

**Figure 4 : Quelle est la tendance ou la question numéro 1 à laquelle le secteur devrait prêter attention au cours de l'année à venir ? Le graphique ci-dessous est basé sur 560 réponses et 557 références codées. (Note : une "référence" désigne un segment spécifique de texte codé (par exemple, un commentaire écrit) reflétant un thème ou une idée).**



Source : PCPOB Année 1, Semaine 3, Question 2

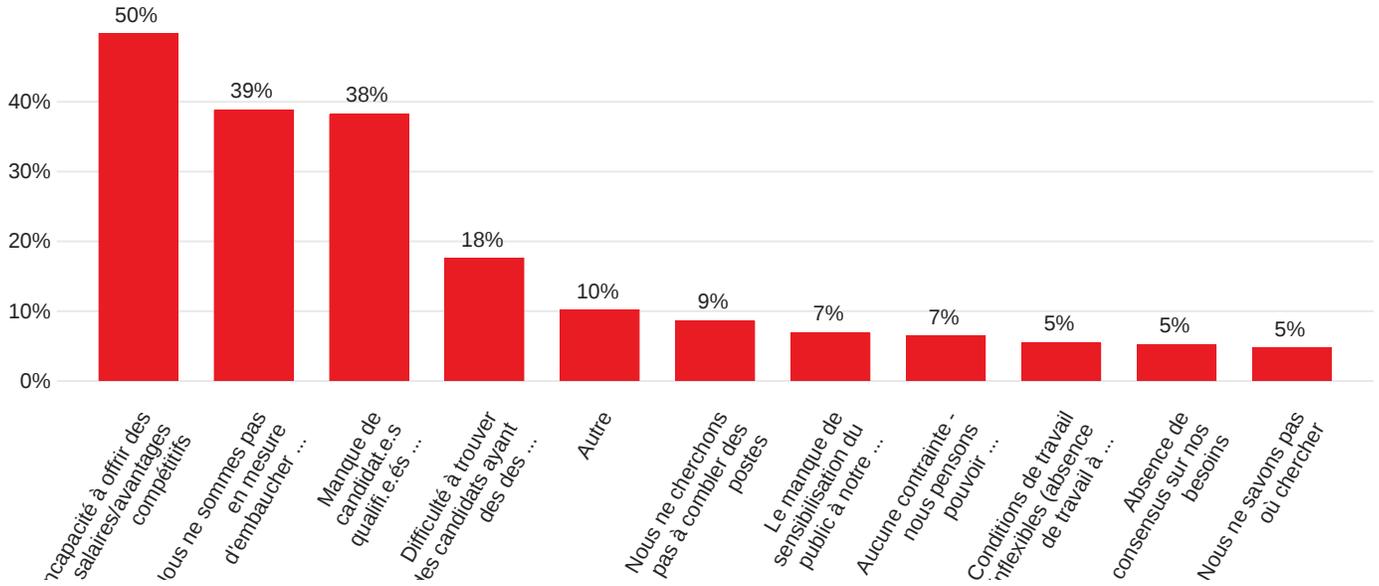
**Figure 5: Veuillez évaluer dans quelle mesure chacun des éléments suivants a été difficile à gérer pour votre organisation caritative au cours des dernières années (échelle mobile de 0 à 10, 0 correspondant à "Pas du tout difficile" et 10 à "Très difficile").**



Source : PCPOB Année 1, Semaine 1, Question 2

**Figure 6: Parmi les éléments ci-dessous, quels sont ceux qui, selon vous, pourraient être à l'origine de difficultés ou de contraintes dans votre capacité à pourvoir ce poste ou d'autres?**

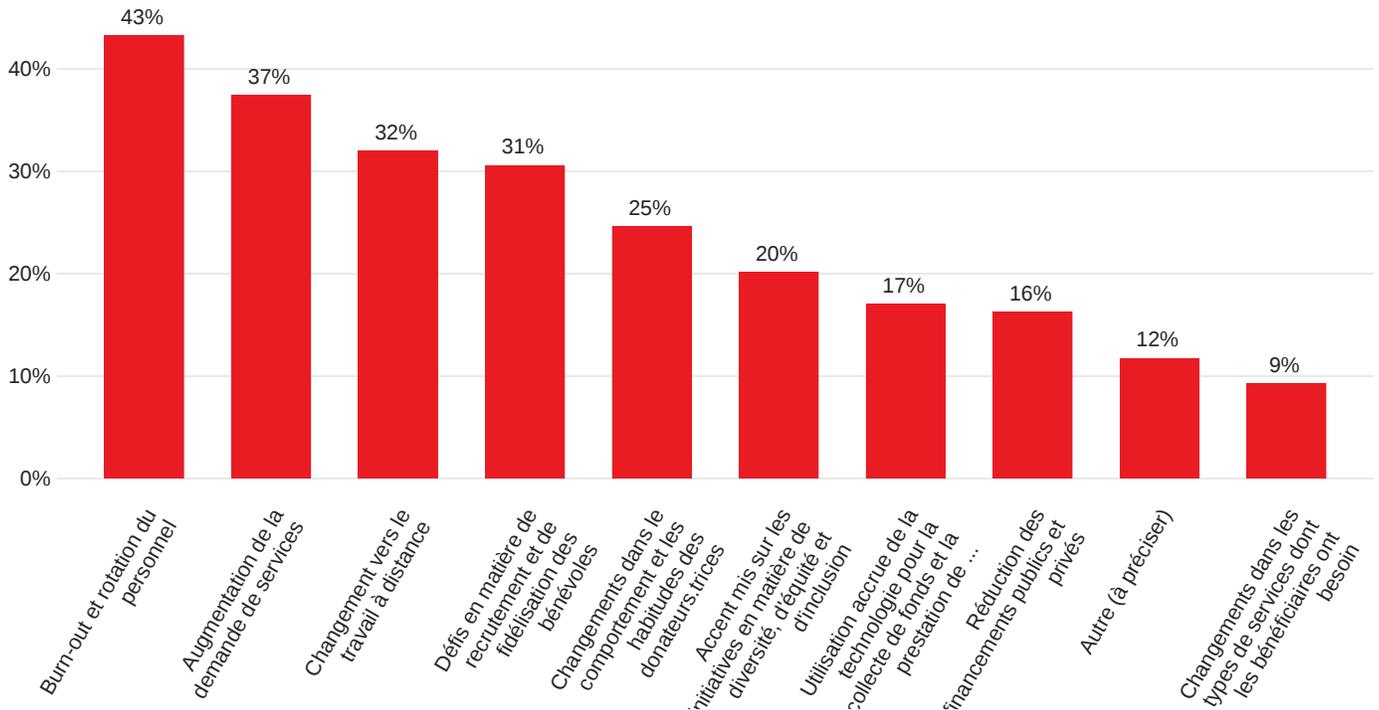
692 Responses



Source : PCPOB Année 1, Semaine 4, Question 3

**Figure 7: Quels sont, selon vous, les effets les plus durables de la pandémie de COVID-19 sur votre organisation à ce jour? (Veuillez sélectionner jusqu'à 3 réponses.)**

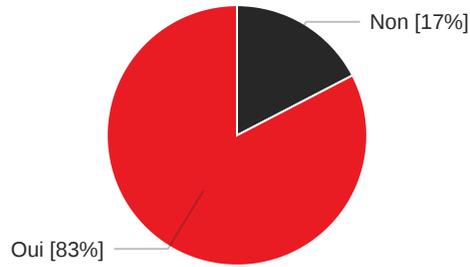
635 Responses



Source : CICIP Année 1, Semaine 20, Question 1

Figure 8: Votre organisation travaille-t-elle avec des bénévoles?

708 Responses



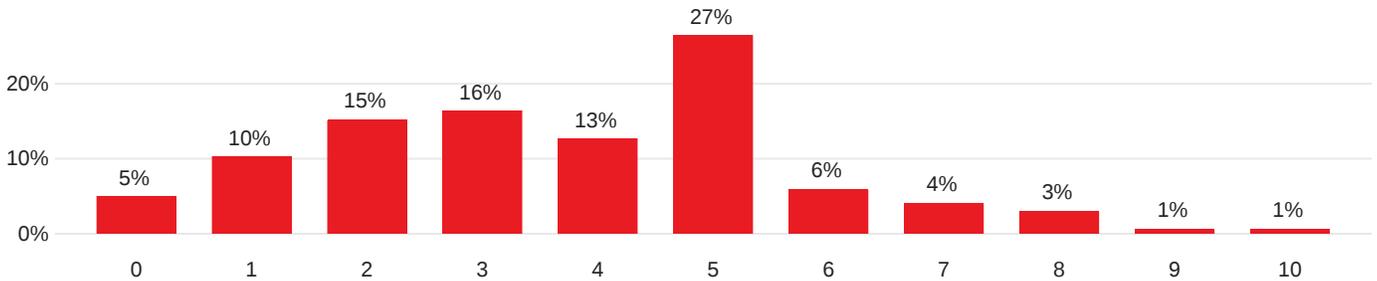
Source : PCPOB Année 1, Semaine 7, Question 1

Figure 9: Impact de la pandémie sur la fidélisation et le recrutement des bénévoles dans les organisations caritatives.

**La rétention des bénévoles**

(0: perte importante de bénévoles, 5: pas de changement, 10: l'augmentation importante du nombre de bénévoles)

562 Responses

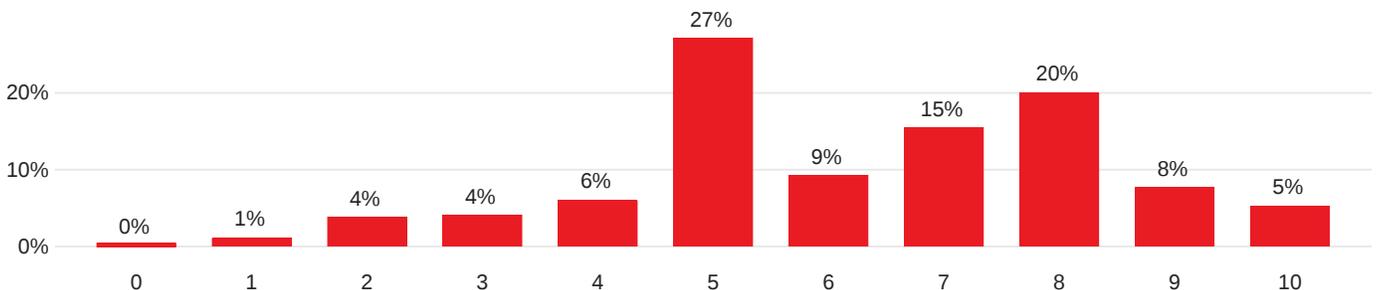


Source : CICP Année 1, Semaine 7, Question 2.1

**Recrutement de bénévoles :**

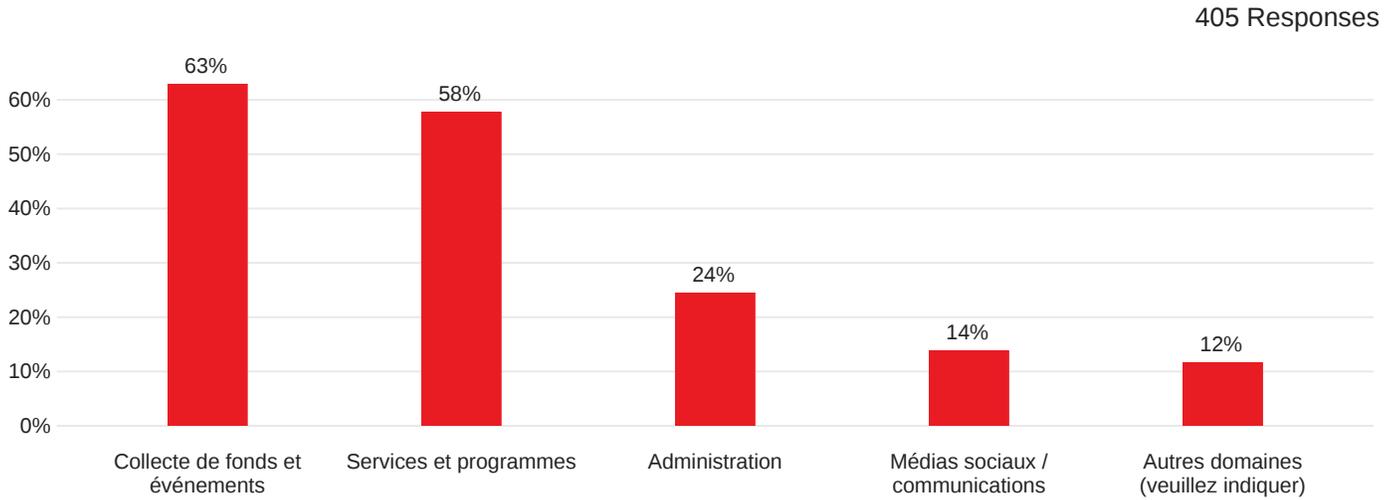
(0: moins de difficultés à recruter des bénévoles, 5: pas de changement, 10: plus de difficultés à recruter des bénévoles)

570 Responses



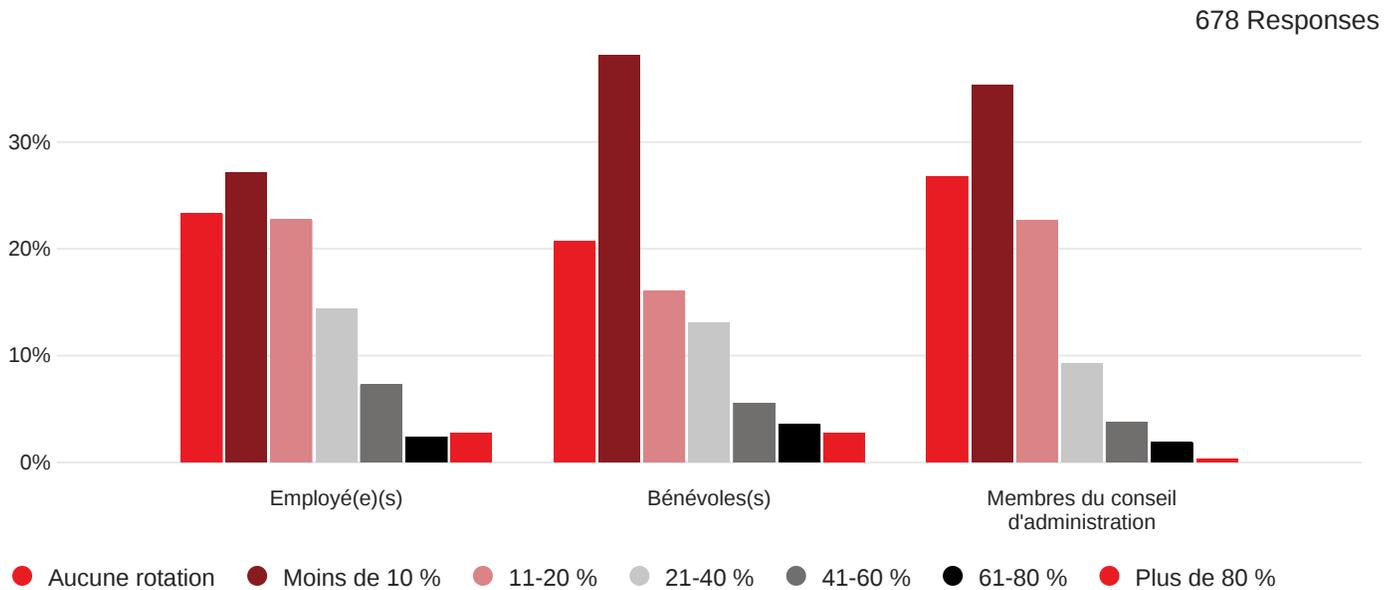
Source : PCPOB Année 1, Semaine 7, Question 2.2

**Figure 10: Si vous avez constaté un changement dans la manière dont votre organisation s'est engagée avec les volontaires depuis le début de la pandémie de COVID-19, est-ce que l'un des domaines ci-dessous a été affecté négativement par ces changements? Veuillez indiquer toutes les réponses qui s'appliquent.**



Source : PCPOB Année 1, Semaine 7, Question 3

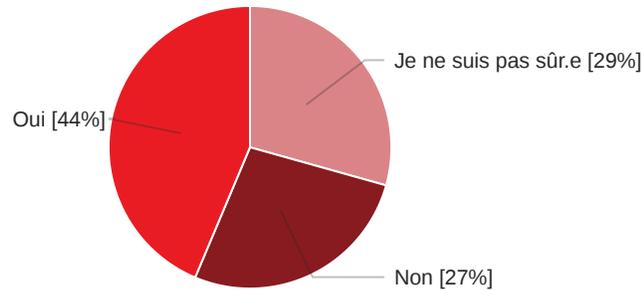
**Figure 11: En moyenne, à combien estimez-vous le taux de rotation de votre personnel, sur la base de l'année écoulée?**



Source : PCPOB Année 1, Semaine 11, Question 1

Figure 12: Prévoyez-vous de pourvoir un poste au cours des six prochains mois?

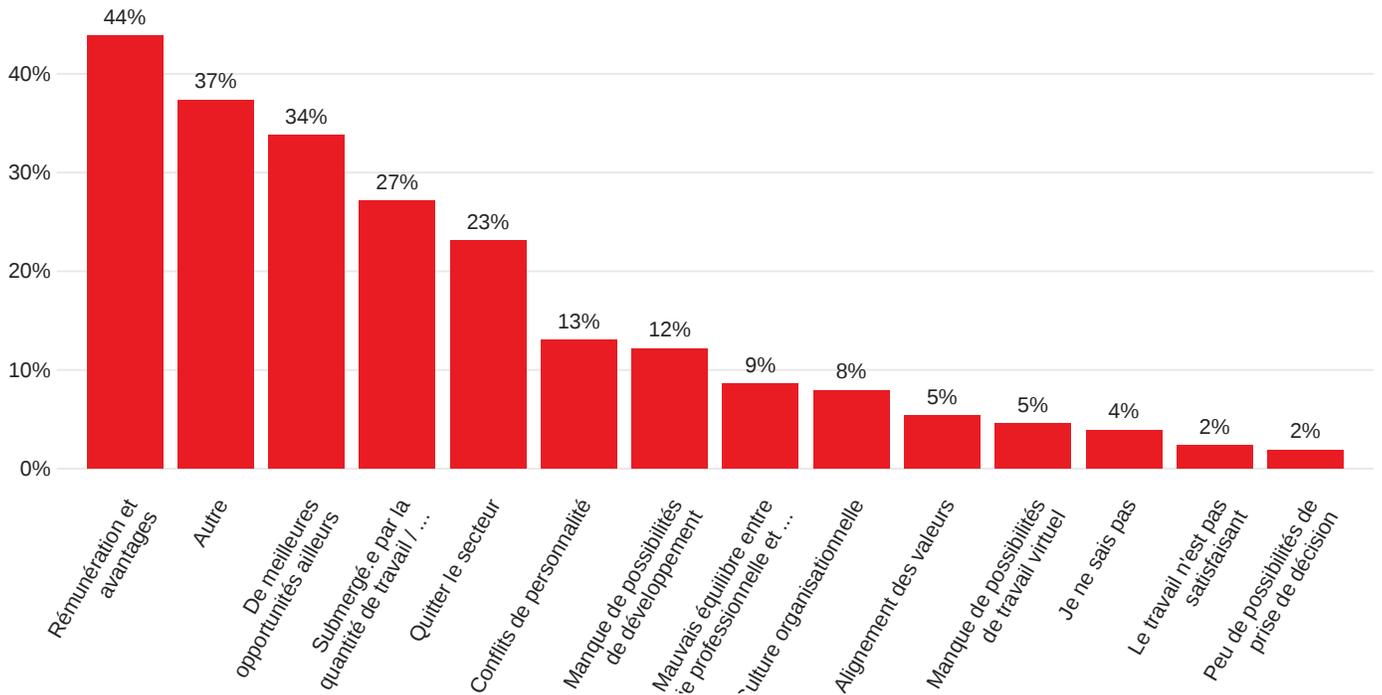
678 Responses



Source : PCPOB Année 1, Semaine 4, Question 2

Figure 13: Parmi les options ci-dessous, veuillez sélectionner ce que vous pensez être les raisons de la rotation des employés au sein de votre organisation.

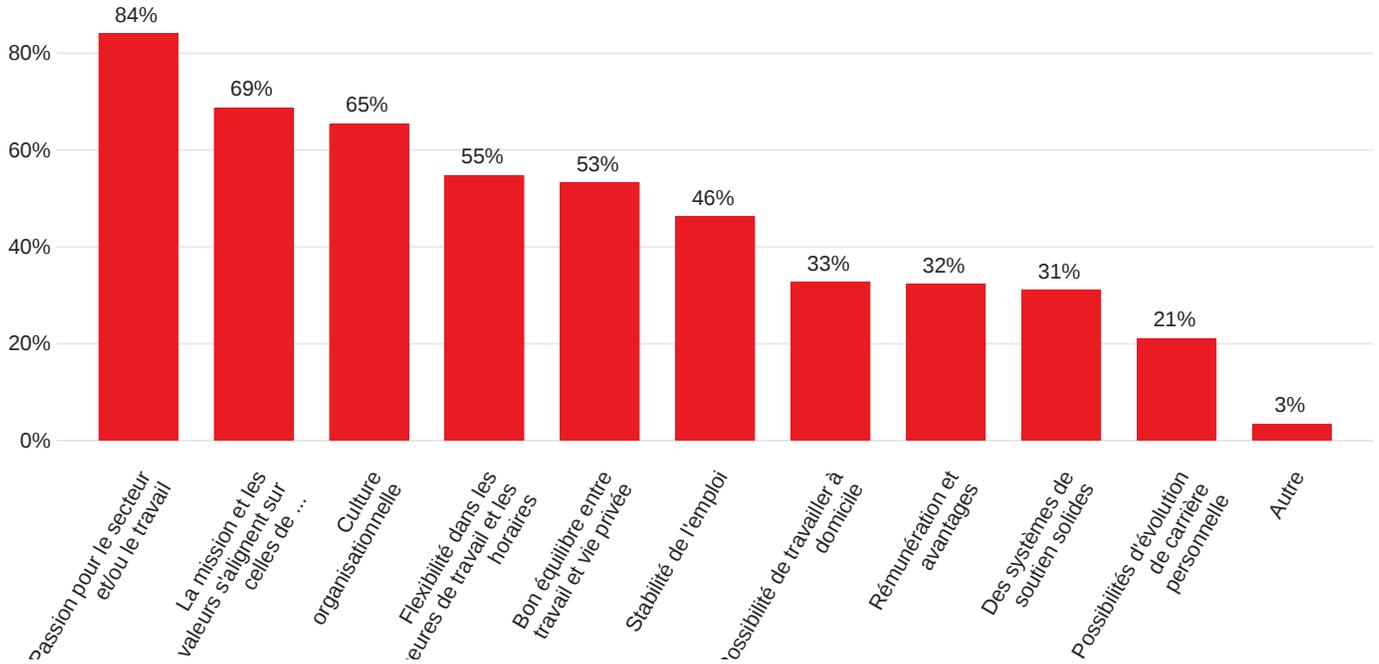
592 Responses



Source : PCPOB Année 1, Semaine 11, Question 2

**Figure 14: Parmi les options ci-dessous, sélectionnez ce que vous pensez être les raisons pour lesquelles les employés restent dans votre organisation.**

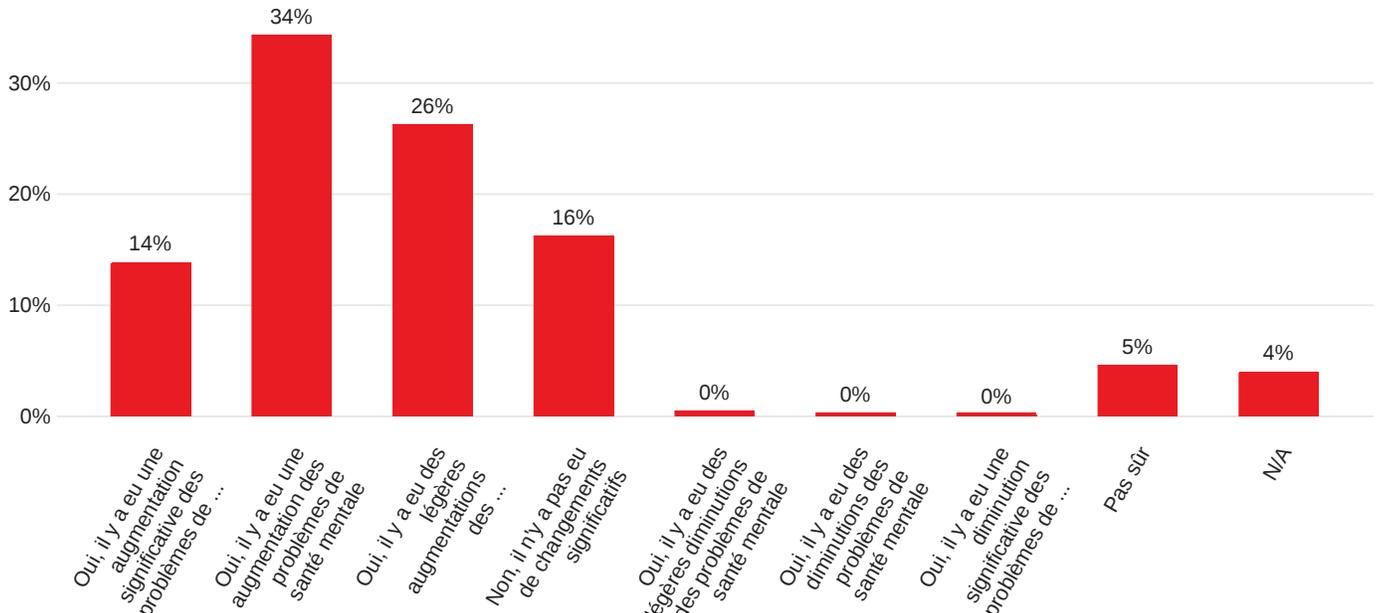
620 Responses



Source : PCPOB Année 1, Semaine 11, Question 3

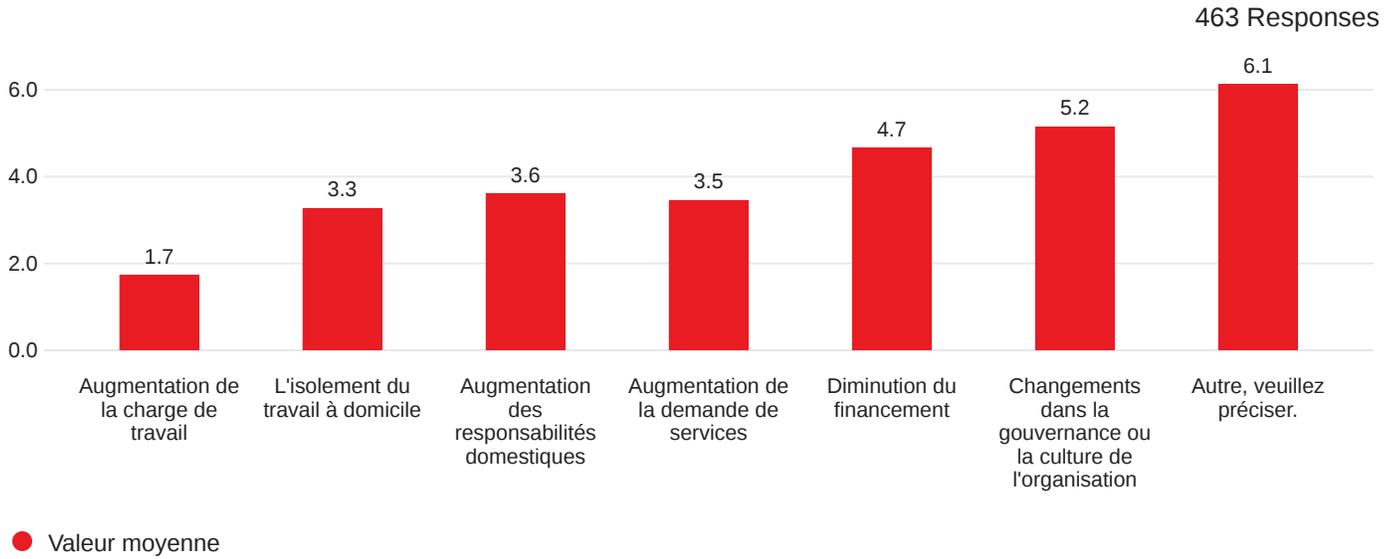
**Figure 15: Y a-t-il eu des changements notables dans les problèmes de santé mentale rencontrés par le personnel, les employés et les bénévoles de votre organisation au cours des dernières années?**

652 Responses



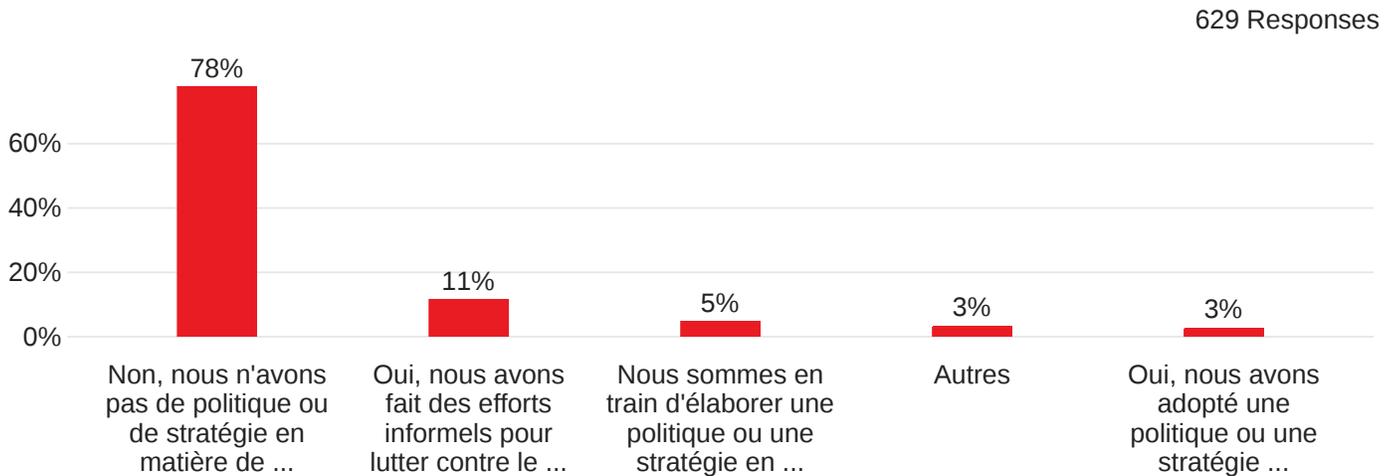
Source : PCPOB Année 1, Semaine 17, Question 1

**Figure 16: Quels ont été les principaux facteurs/moteurs d'évolution des problèmes de santé mentale rencontrés par les employés/personnel/bénévoles de votre organisation au cours des dernières années? Veuillez les classer par ordre de 1 à 7, du plus important au moins important.**



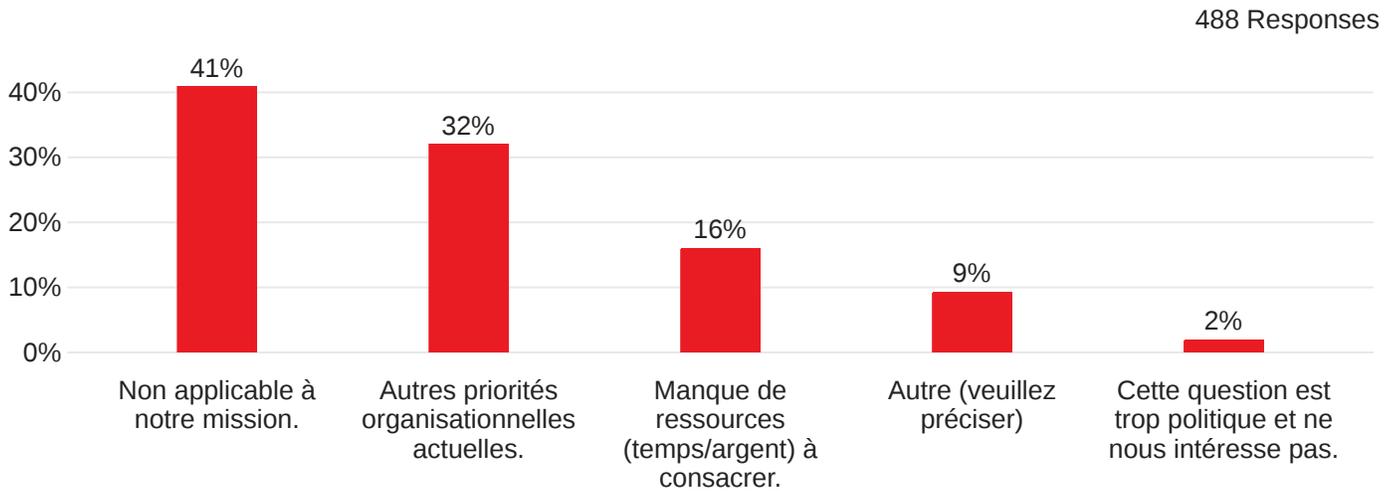
Source : PCPOB Année 1, Semaine 17, Question 1.2

**Figure 17: En ce qui concerne le changement climatique, votre organisation dispose-t-elle d'une politique ou d'une stratégie interne?**



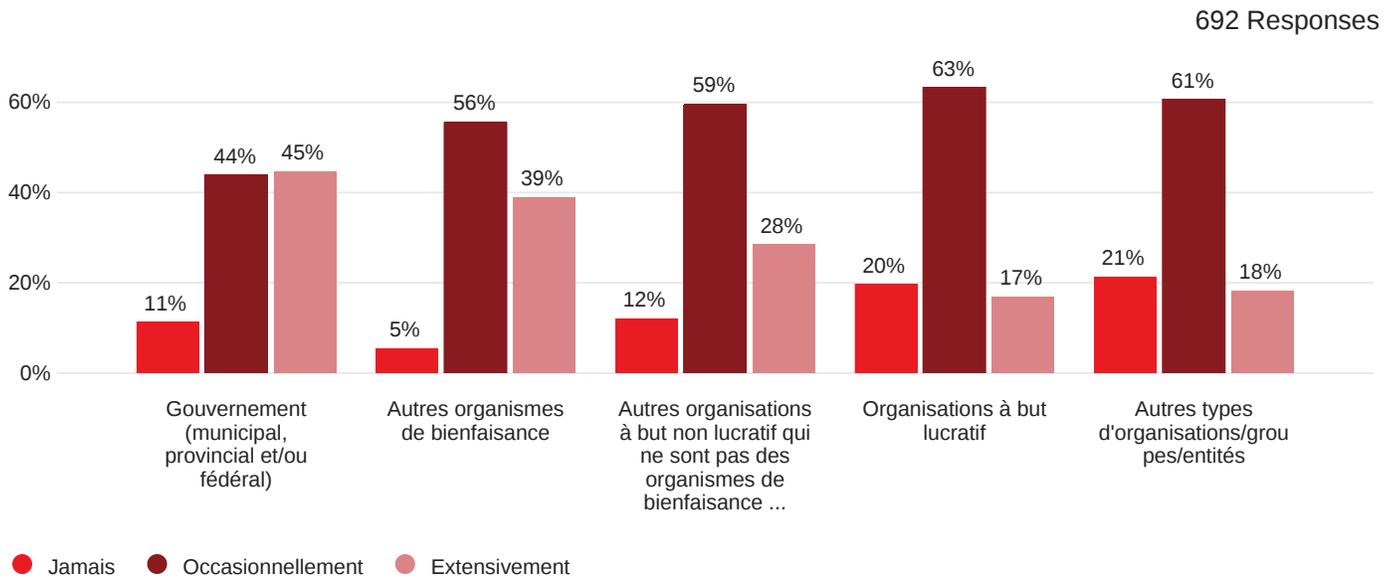
Source : PCPOB Année 1, Semaine 24, Question 1

**Figure 18: Si vous avez répondu non [à la Figure 17], pouvez-vous nous en dire plus sur les raisons pour lesquelles votre organisation n'a pas adopté une telle politique ou stratégie?**



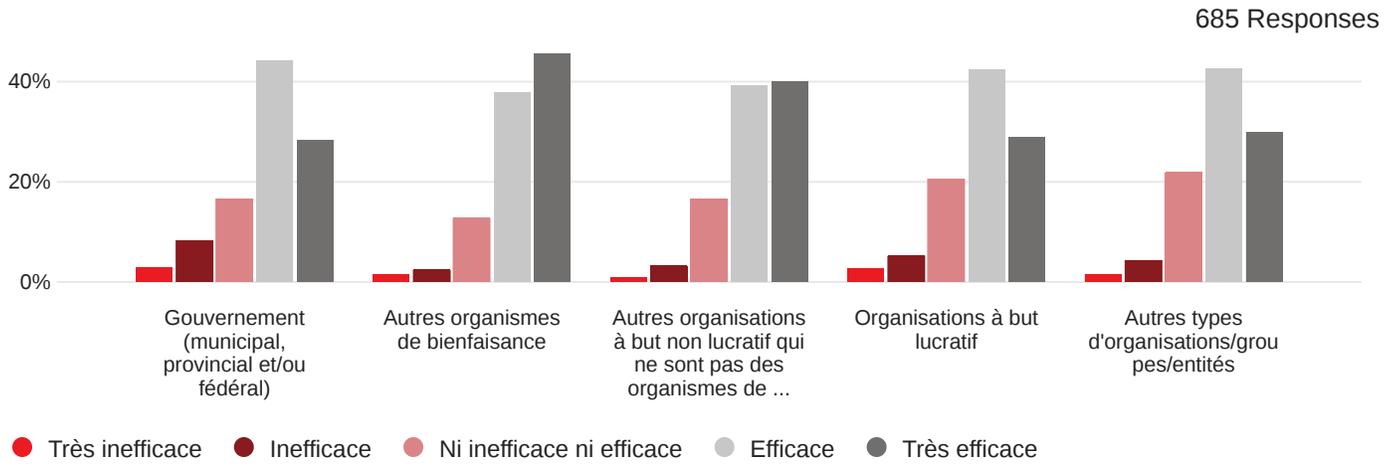
Source : PCPOB Année 1, Semaine 24, Question 1.1

**Figure 19: Veuillez indiquer dans quelle mesure votre organisation collabore avec chacun des éléments ci-dessous.**



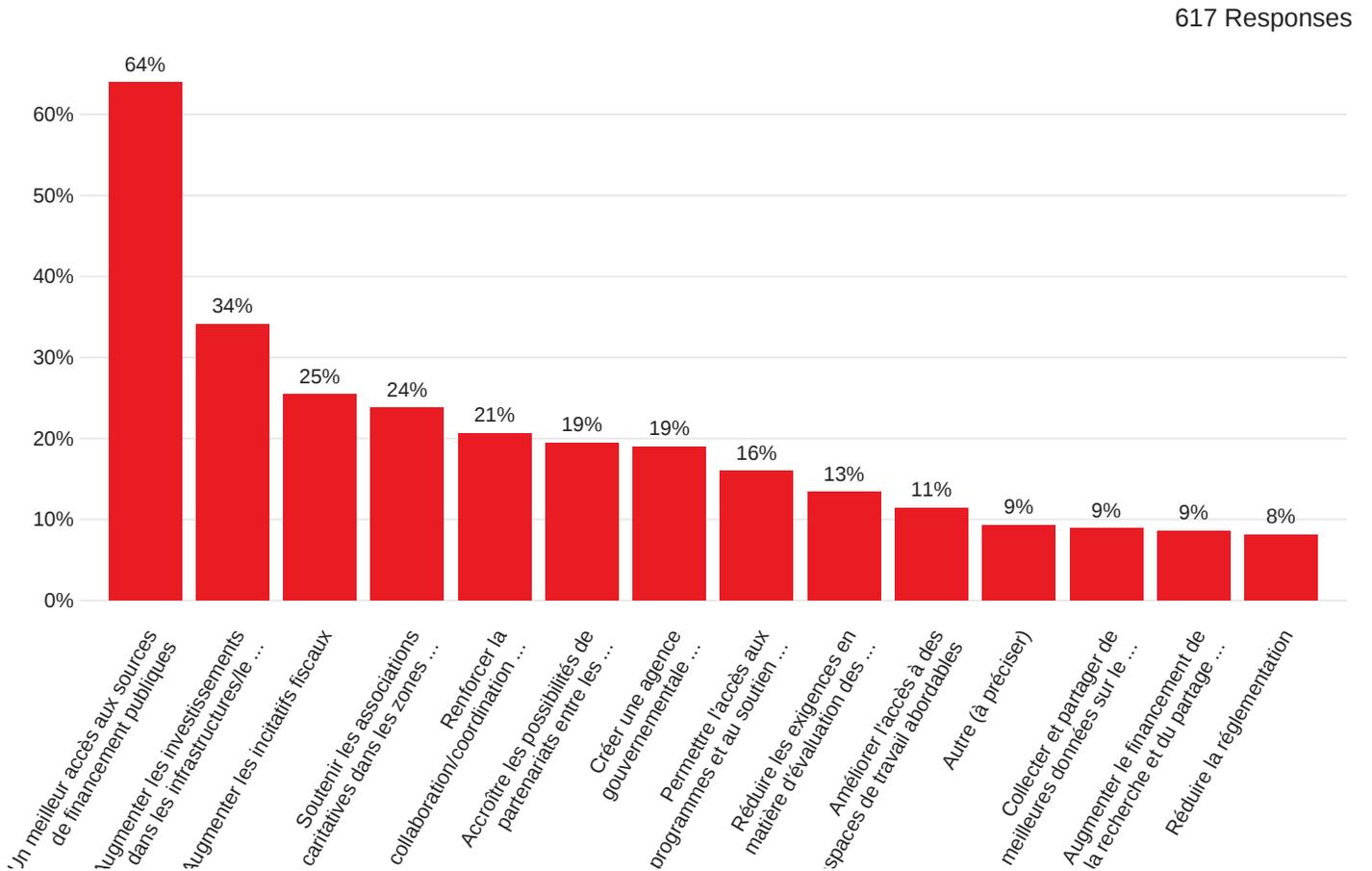
Source : PCPOB Année 1, Semaine 8, Question 1

Figure 20: Veuillez évaluer l'efficacité de votre collaboration avec chacun des acteurs suivants.



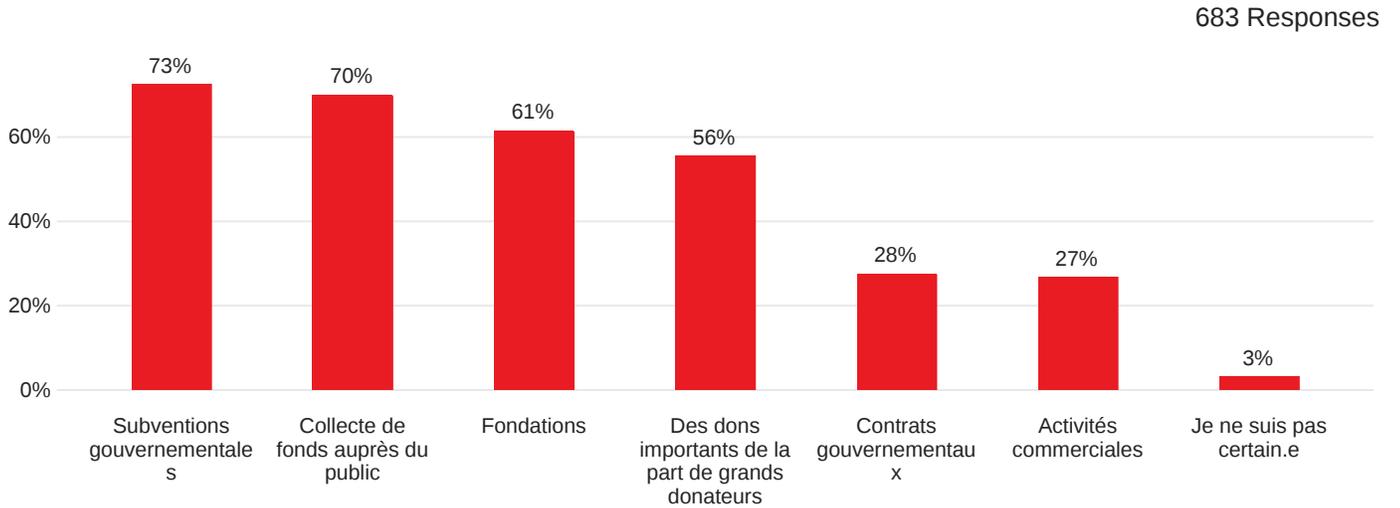
Source : PCPOB Année 1, Semaine 8, Question 2

Figure 21: Selon vous, quels changements le gouvernement peut-il mettre en œuvre pour mieux soutenir la croissance et la durabilité du secteur caritatif au Canada? Veuillez sélectionner vos 3 premiers choix.



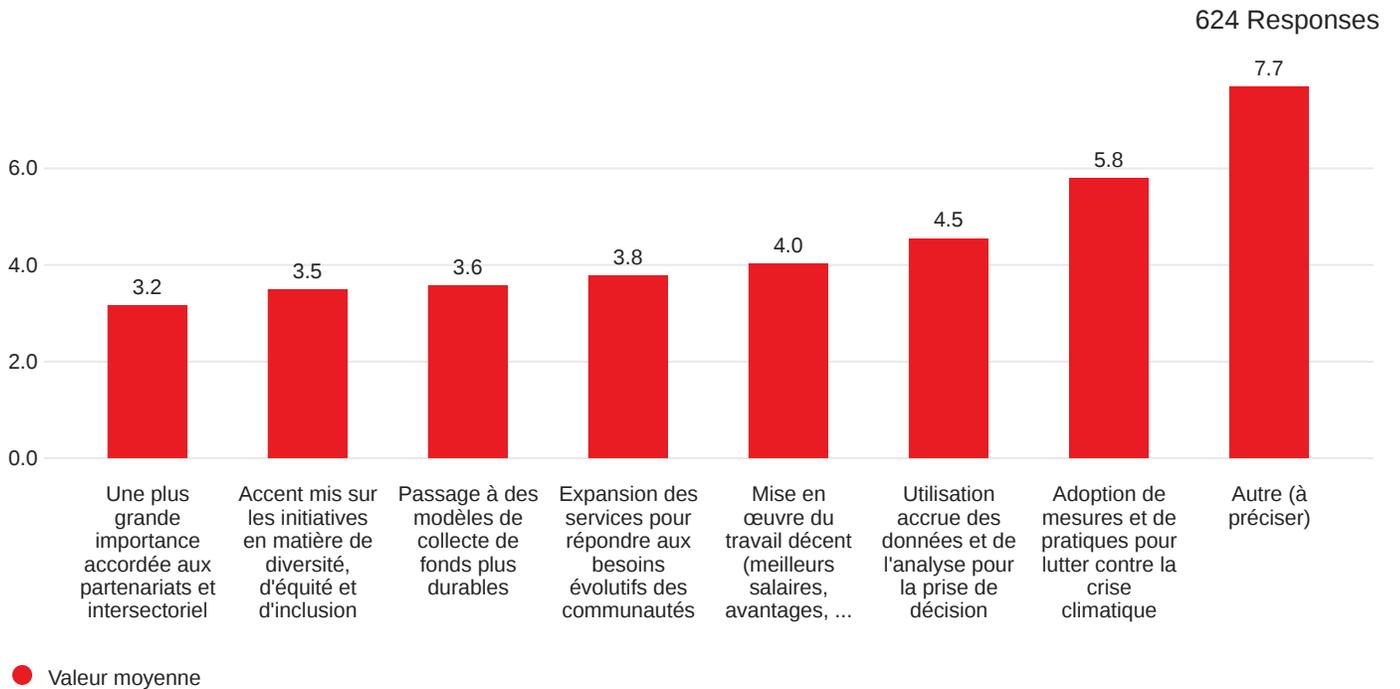
Source : PCPOB Année 1, Semaine 19, Question 1

**Figure 22: Veuillez sélectionner les éléments suivants qui seront importants dans votre structure de revenus/de financement au cours des prochaines années. Veuillez sélectionner tous les éléments qui s'appliquent.**



Source: PCPOB Année 1, Semaine 6, Question 3

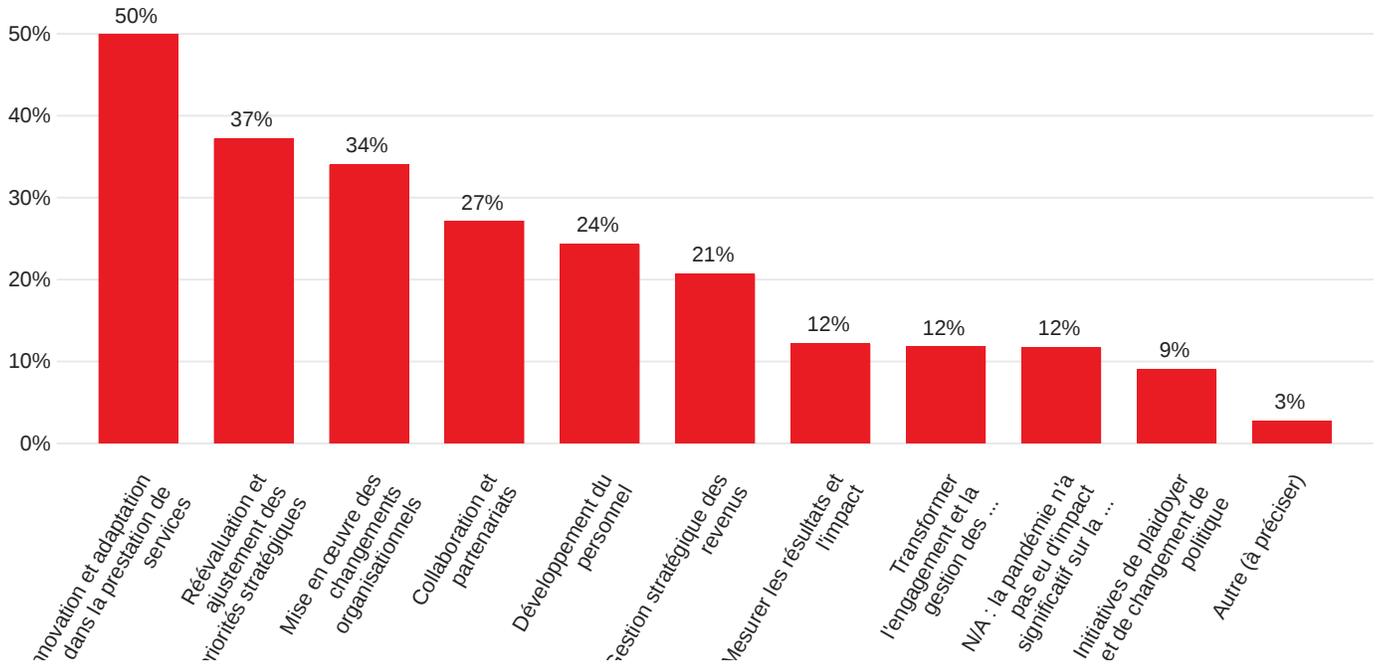
**Figure 23: Parmi les éléments suivants, lesquels pourraient, selon vous, avoir le plus grand impact sur le secteur caritatif au Canada au cours des prochaines années, classés du plus grand impact (1) au plus petit impact (8).**



Source: PCPOB Année 1, Semaine 20, Question 3

**Figure 24: Comment la pandémie de COVID-19 a-t-elle influencé la façon dont votre organisation réalise ou prévoit de réaliser sa mission et ses objectifs? Elle a accru notre concentration et nos efforts sur \_\_\_\_\_. (Sélectionnez jusqu'à 3 réponses.)**

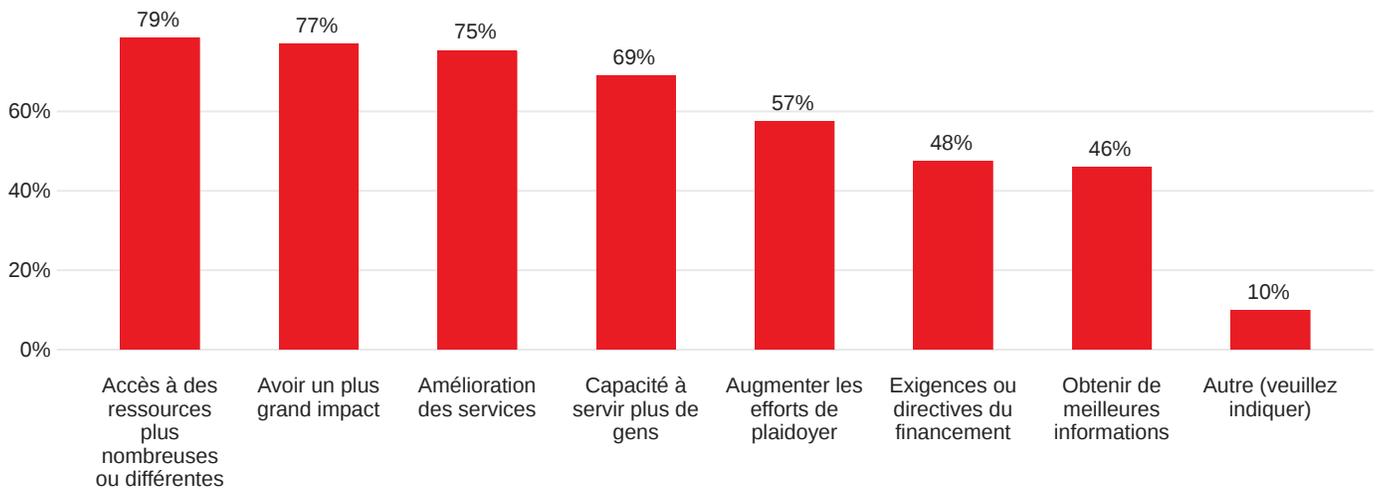
634 Responses



Source: PCPOB Année 1, Semaine 20, Question 2

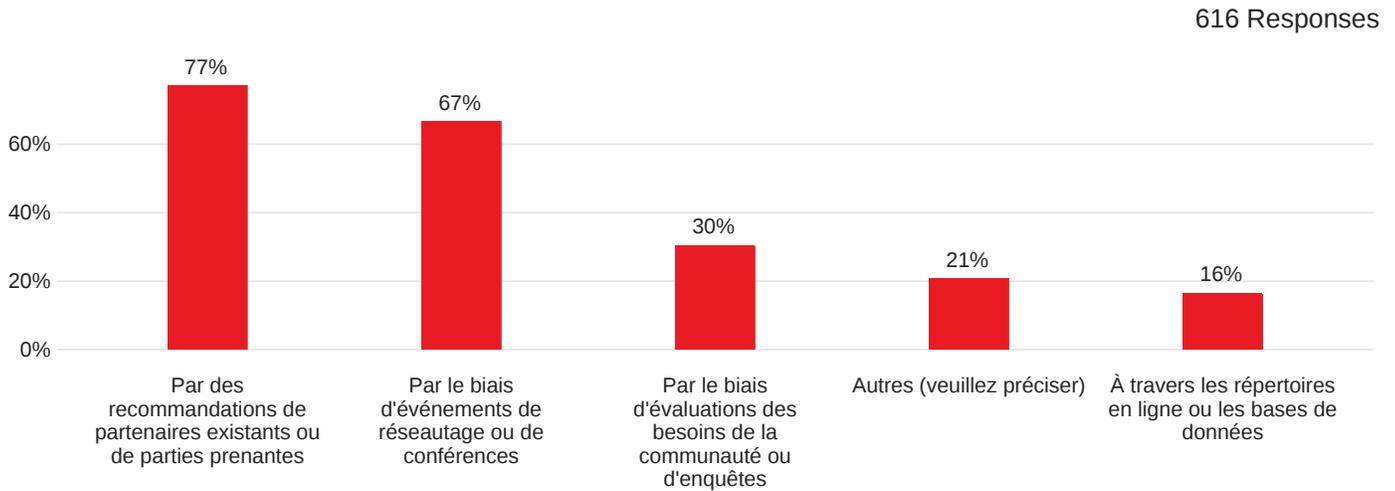
**Figure 25: Qu'est-ce qui motive votre (vos) collaboration(s)? Veuillez sélectionner toutes les réponses qui s'appliquent.**

688 Responses



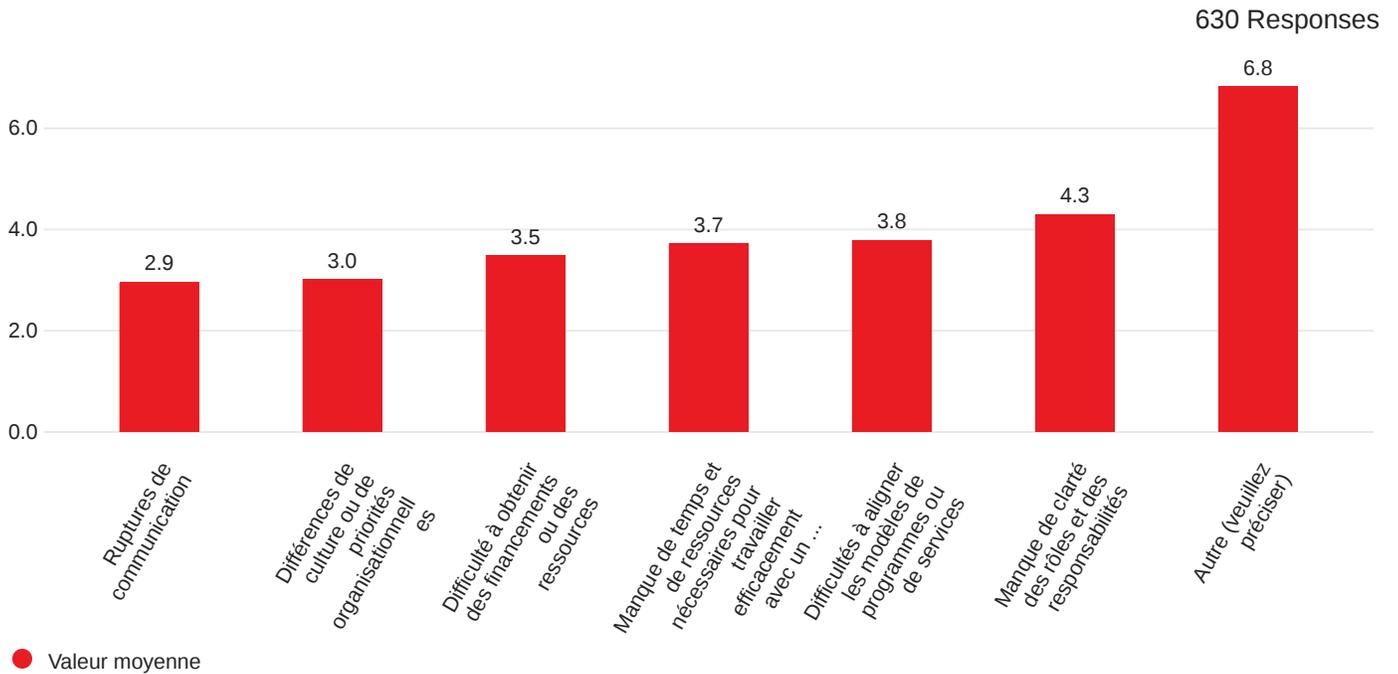
Source: PCPOB Année 1, Semaine 8, Question 3

**Figure 26: Comment identifiez-vous des partenaires potentiels avec lesquels collaborer au sein du secteur?**



Source: PCPOB Année 1, Semaine 18, Question 1

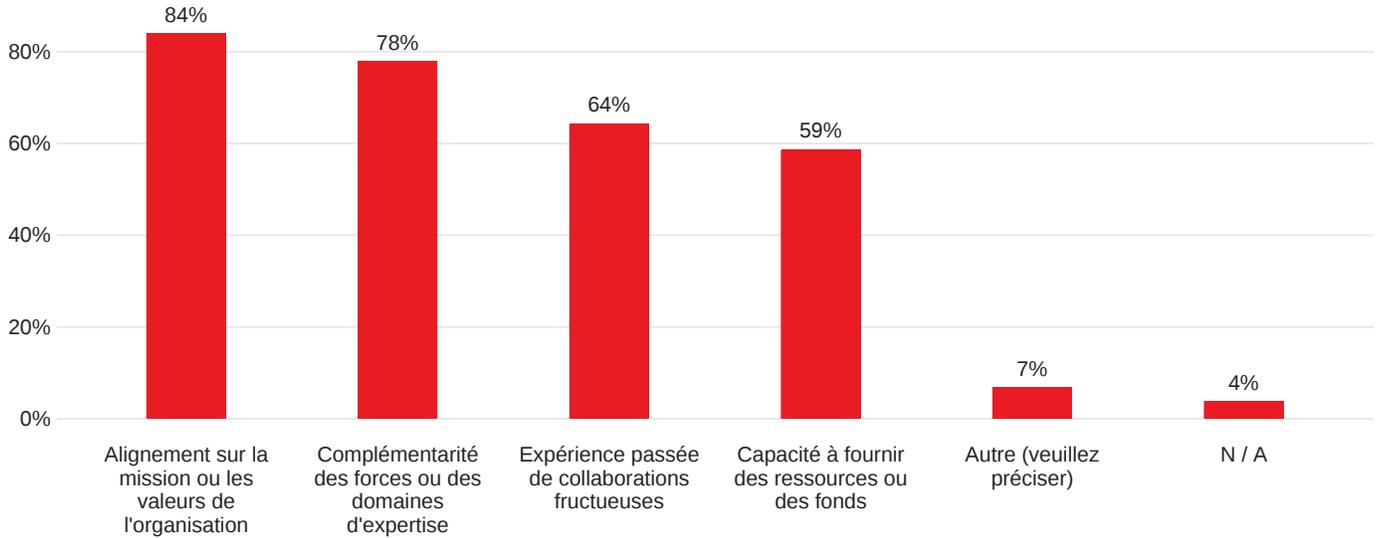
**Figure 27: D'après votre expérience, quels sont les défis courants qui se posent lors de la collaboration avec d'autres organisations (classés de 1 à 7, du plus au moins difficile)?**



Source: PCPOB Année 1, Semaine 18, Question 3

**Figure 28: Quels sont les facteurs que vous prenez en compte pour sélectionner les partenaires avec lesquels vous souhaitez collaborer au sein du secteur?**

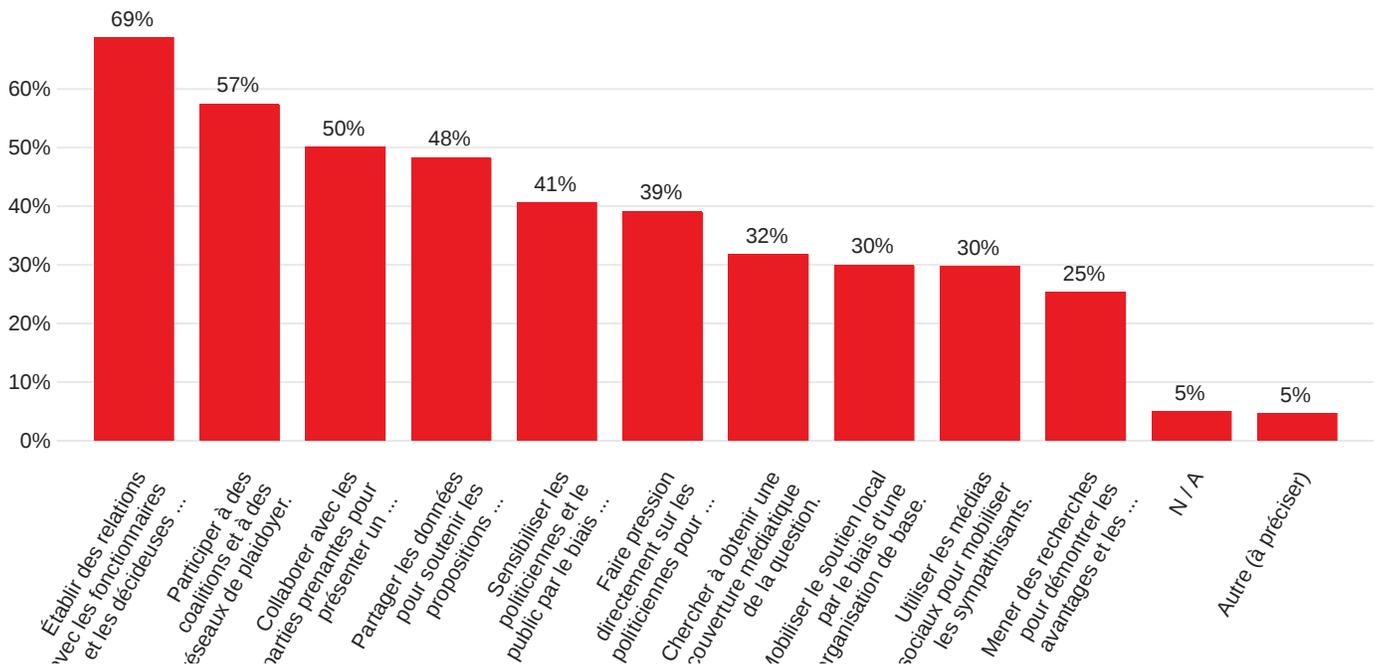
641 Responses



Source: PCPOB Année 1, Semaine 18, Question 2

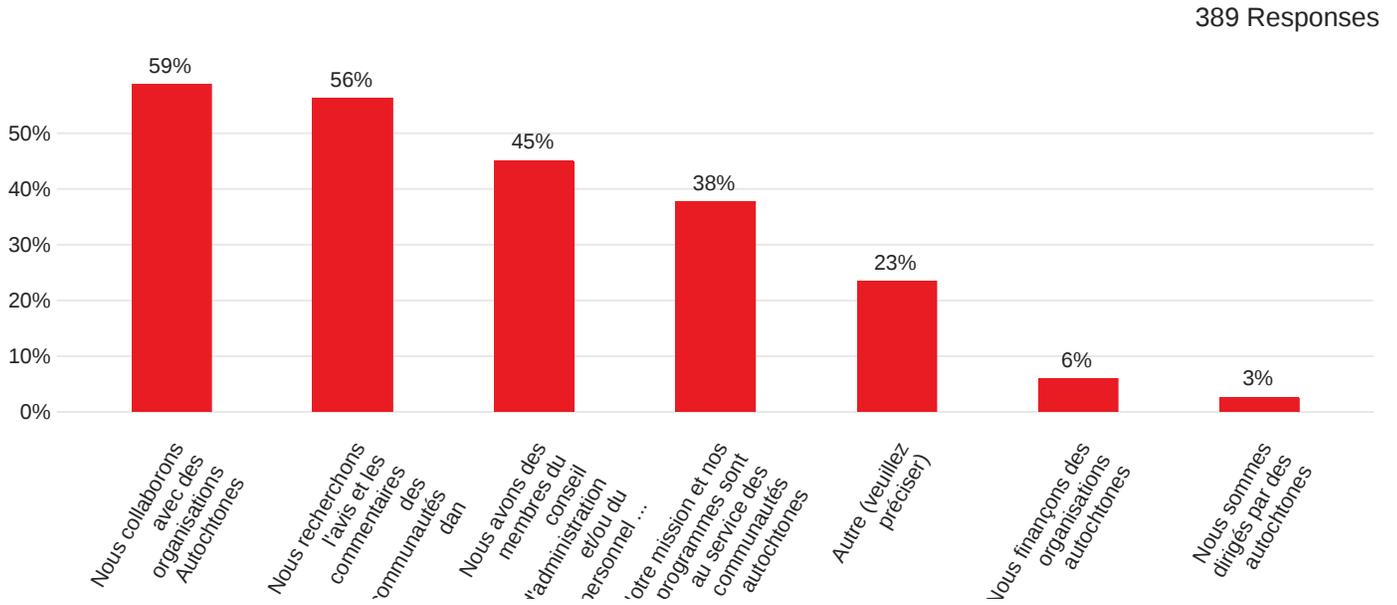
**Figure 29: Comment les organisations comme la vôtre peuvent-elles plaider en faveur de ces [changements de lois, de règles ou de programmes] et d'autres changements de politique au niveau gouvernemental? (Veuillez sélectionner toutes les réponses qui s'appliquent.)**

623 Responses



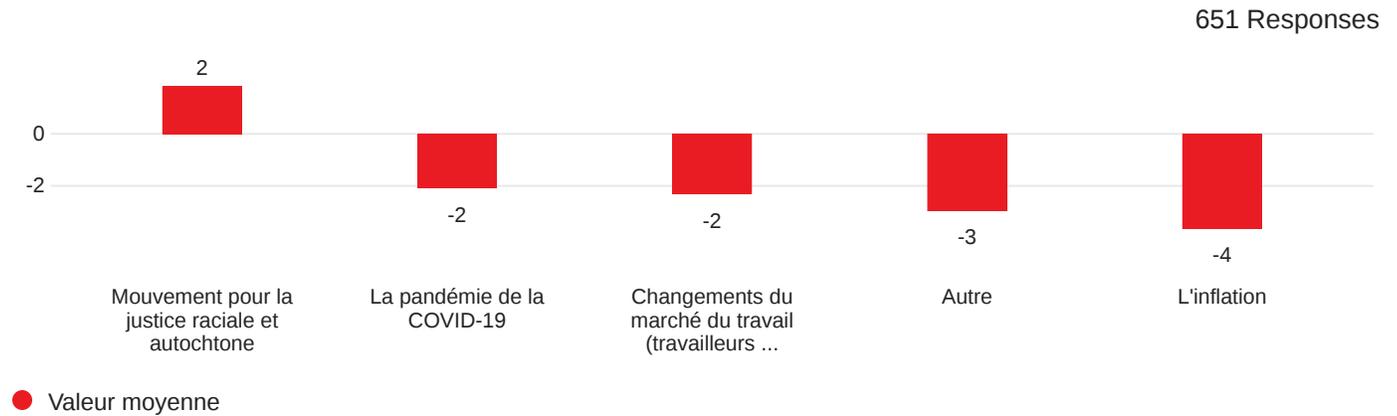
Source: PCPOB Année 1, Semaine 19, Question 2

**Figure 30: De quelle manière votre organisation implique-t-elle les populations Autochtones dans son travail? Question posée uniquement à ceux qui ont répondu "Oui" à la question de savoir s'ils impliquent les populations Autochtones dans leur travail.**



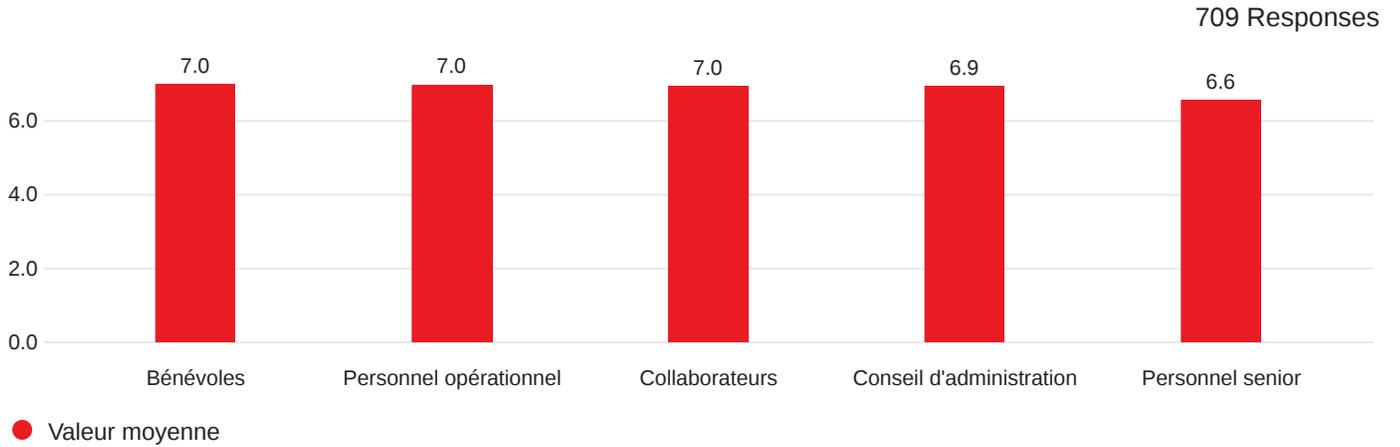
Source: PCPOB Année 1, Semaine 10, Question 2

**Figure 31: Dans quelle mesure pensez-vous que chacun des éléments ci-dessous affectera le travail de votre organisation au cours de l'année prochaine? (Échelle glissante allant d'un préjudice important (-10) à un bénéfice important (+10)).**



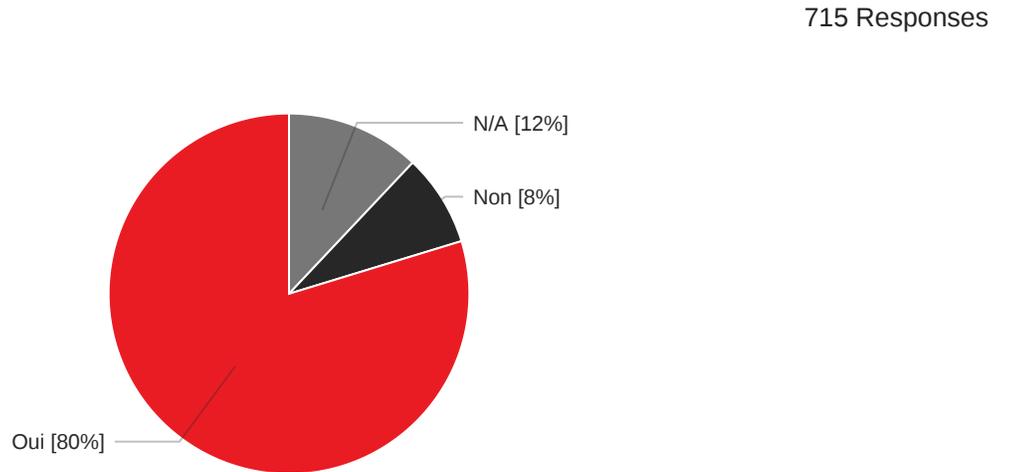
Source: PCPOB Année 1, Semaine 2, Question 1

**Figure 32: Pour votre organisation, veuillez indiquer dans quelle mesure les parties prenantes suivantes sont représentatives des communautés qu'elles servent. (Échelle mobile : 0 correspond à "Pas du tout représentatif" et 10 à "Très représentatif").**



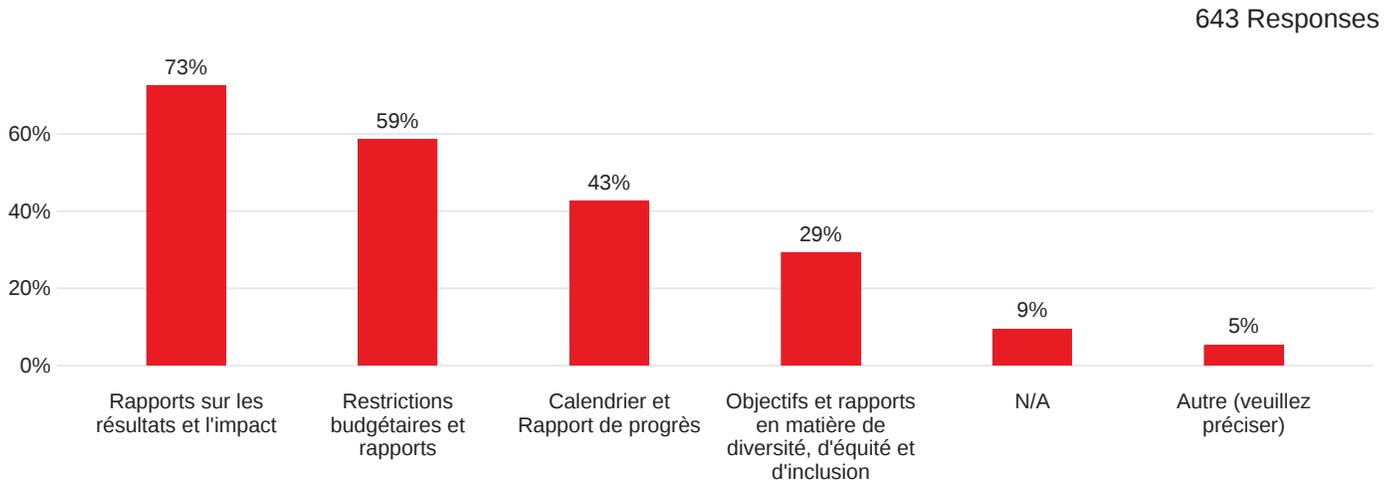
Source: PCPOB Année 1, Semaine 5, Question 1

**Figure 33: Votre organisation poursuit-elle des initiatives en matière d'équité, de diversité et d'inclusion?**



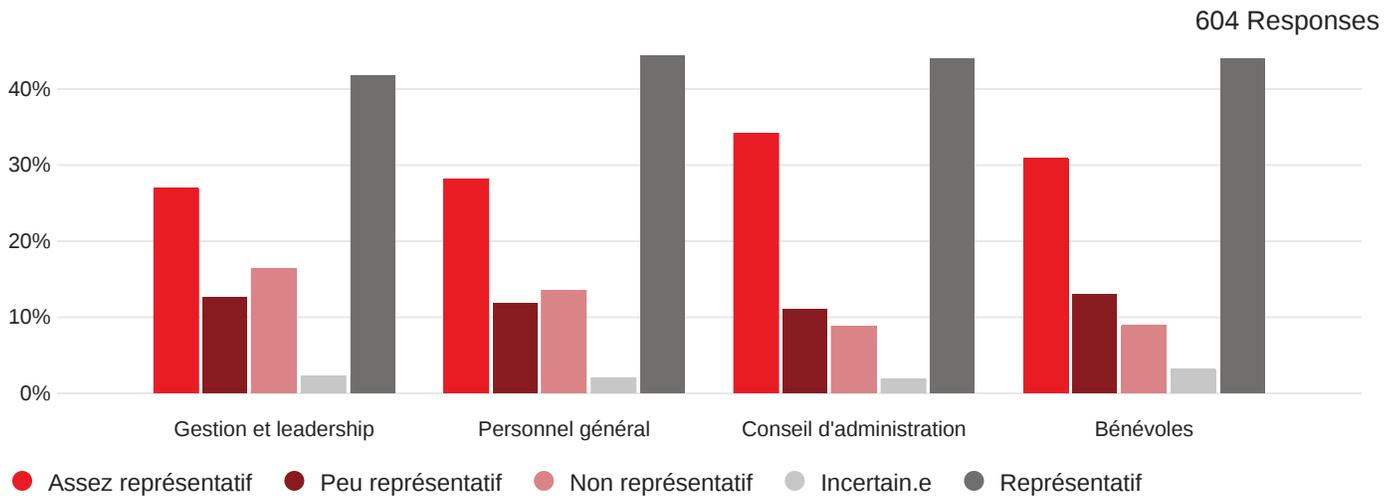
Source: PCPOB Année 1, Semaine 5, Question 2

**Figure 34: Quels sont les types d'exigences les plus courants que vous rencontrez de la part des financeurs?**



Source: PCPOB Année 1, Semaine 13, Question 1

**Figure 35: Comment décririez-vous la représentation des différents sexes au sein de votre organisation?**



Source: PCPOB Année 1, Semaine 22, Question 1

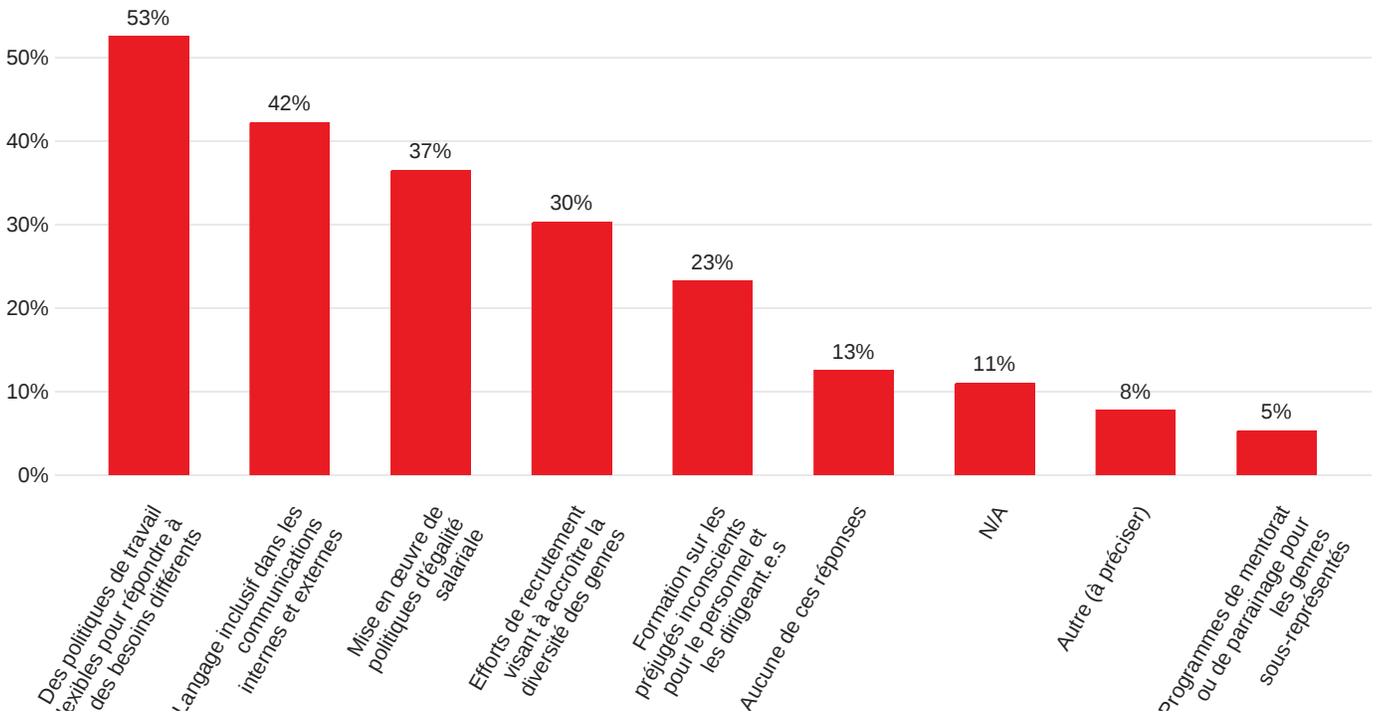
**Figure 36: Veuillez inclure tout commentaire que vous souhaiteriez ajouter en réponse à la question [de la figure 35]. Le tableau ci-dessous est basé sur 217 réponses et 228 références codées. (Note: une "référence" fait référence à un segment de texte codé spécifique (par exemple, un commentaire écrit) reflétant un thème ou une idée**



Source: PCPOB Année 1, Semaine 22, Question 2

**Figure 37: Parmi les initiatives suivantes, lesquelles votre organisation a-t-elle mises en œuvre pour promouvoir l'équité et l'intégration des femmes? Veuillez sélectionner tous les éléments qui s'appliquent.**

627 Responses



Source: PCPOB Année 1, Semaine 22, Question 3

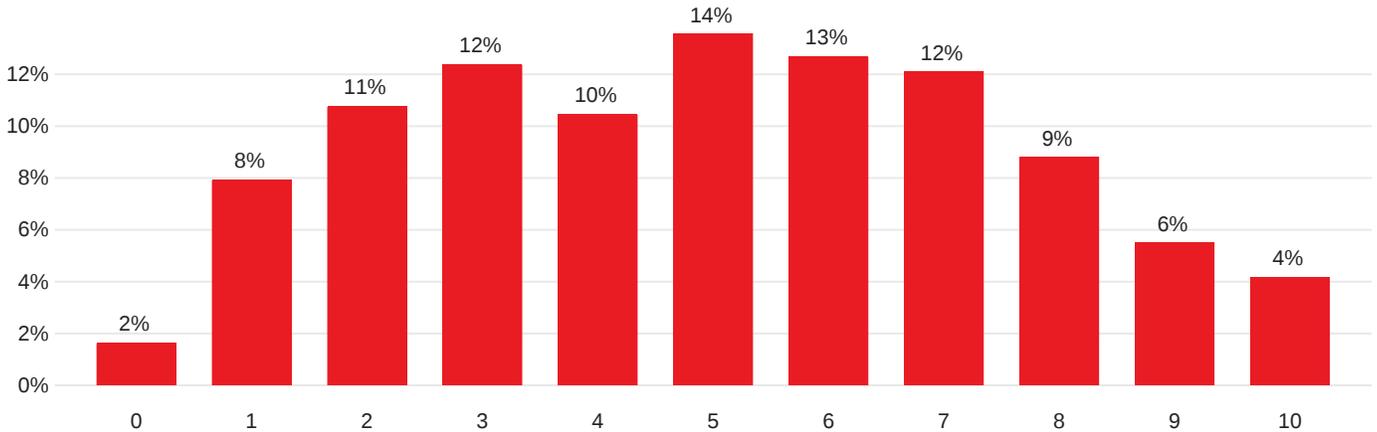
**Figure 38: Pouvez-vous nous donner un exemple de ce que fait votre organisation pour soutenir ou privilégier la réconciliation avec les communautés Autochtones? (Question posée uniquement aux répondants ayant indiqué un certain niveau d'accord lorsqu'on leur a demandé s'ils pensaient que leur organisation travaillait à la réconciliation [autochtone]). Le tableau ci-dessous est basé sur 395 réponses et 571 références codées. (Note: une "référence" fait référence à un segment de texte codé spécifique (par exemple, un commentaire écrit) reflétant un thème ou une idée).**



Source: PCPOB Année 1, Semaine 10, Question 4

**Figure 39: Quelle est la diversité de vos sources de revenus/de financement? (Sur une échelle de 0 (pas diversifié) à 10 (très diversifié)).**

670 Responses



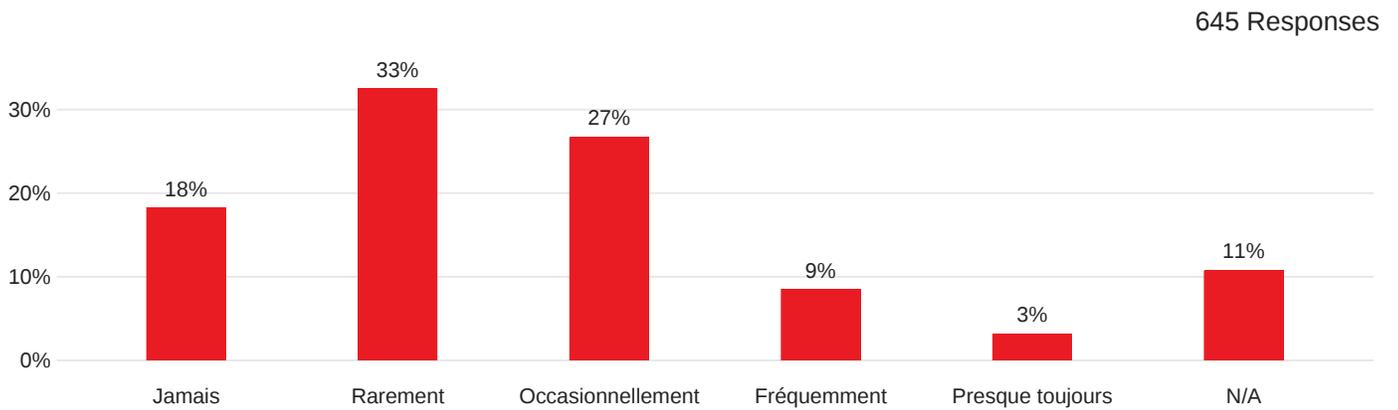
Source: PCPOB Année 1, Semaine 6, Question 1

**Figure 40: Prévoyez-vous de diversifier vos sources de revenus/de financement dans un avenir proche?**



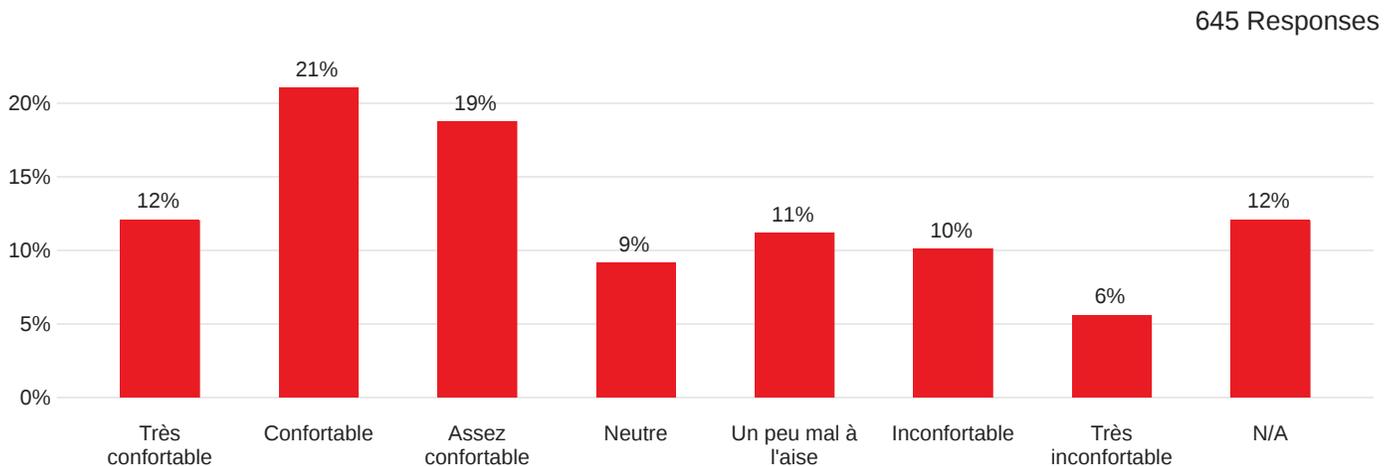
Source: PCPOB Année 1, Semaine 6, Question 2

**Figure 41: A quelle fréquence les financeurs exigent-ils que vous modifiiez votre programmation ou vos objectifs pour les adapter à leurs exigences?**



Source: PCPOB Année 1, Semaine 13, Question 2

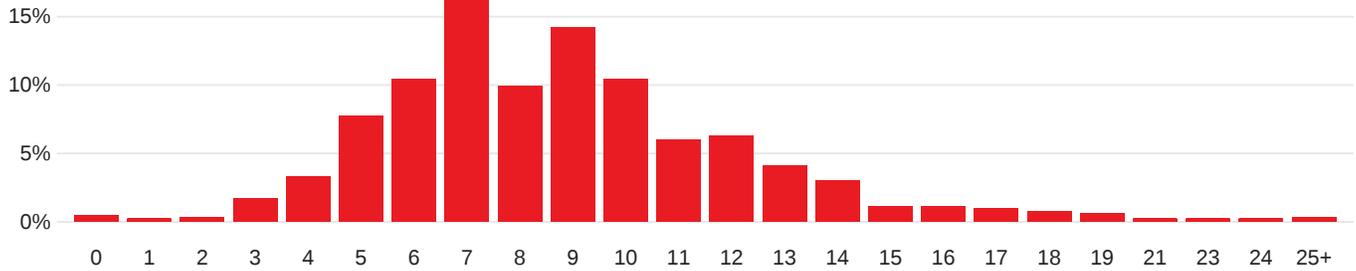
**Figure 42: Dans quelle mesure vous sentez-vous à l'aise pour négocier avec les financeurs au sujet de leurs exigences?**



Source: PCPOB Année 1, Semaine 13, Question 3

**Figure 43: Combien de membres compte votre conseil d'administration?**

633 Responses



Source: PCPOB Année 1, Semaine 16, Question 1

**Figure 44: Pensez-vous que ce nombre [de membres du conseil d'administration] est (1) trop faible ; (2) juste ce qu'il faut ; (3) trop élevé?**

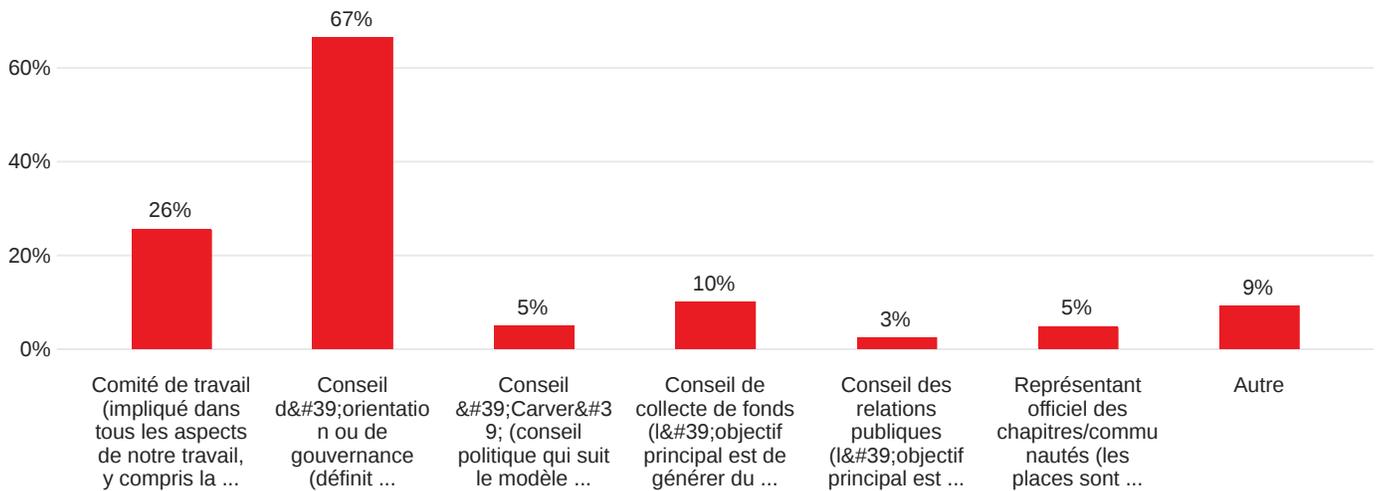
638 Responses



Source: PCPOB Année 1, Semaine 16, Question 2

**Figure 45: Comment décririez-vous le style de votre conseil d'administration?**

635 Responses



Source: PCPOB Année 1, Semaine 16, Question 3

**Figure 46: Veuillez évaluer chacune des compétences ou expériences suivantes en fonction de leur pertinence pour le rôle d'un directeur exécutif/directeur général d'une organisation caritative.**

623 Responses

Field	Pas nécessaire	Souhaitable	Important	Critique	N'est pas applicable	Pas sûr.e
Compréhension et alignement sur la mission de l'organisation	1%	5%	24%	69%	1%	0%
Gestion financière/budgétisation	1%	9%	40%	49%	1%	0%
Connaissance du domaine/secteur	1%	13%	36%	50%	0%	0%
Expérience de travail avec des conseils d'administration	1%	17%	42%	38%	0%	1%
Expérience en gestion d'organisations à but non lucratif	2%	17%	48%	32%	0%	0%
Expérience en tant que directeur/riche général.e	3%	27%	41%	28%	1%	1%
Expérience en ressources humaines	3%	20%	51%	24%	1%	1%
Expérience en relations publiques	2%	26%	48%	22%	1%	0%
Expérience dans la rédaction de demandes de subvention	6%	29%	41%	22%	1%	0%
Expérience en matière de collecte de fonds	5%	31%	43%	19%	1%	1%
Expérience générale du secteur non lucratif	4%	33%	48%	13%	1%	0%
Expérience sur le terrain/sur le site	7%	35%	41%	13%	2%	2%
Évaluation de programme	4%	31%	50%	12%	1%	2%
Diplômes et qualifications	9%	39%	42%	10%	1%	0%
Bilinguisme (ang/fr)	42%	37%	7%	5%	5%	4%
Expérience en analyse de données	18%	48%	26%	4%	3%	1%
Compétences en recherche	24%	44%	22%	4%	3%	2%
Expérience dans le secteur privé/entreprise	33%	41%	19%	3%	2%	2%
Autre (veuillez préciser):	11%	3%	22%	33%	20%	11%

Source: PCPOB Année 1, Semaine 23, Question 1

**Figure 47: Veuillez évaluer chacune des compétences/aptitudes suivantes en fonction de leur pertinence pour le rôle d'un directeur exécutif/directeur général d'une organisation caritative.**

621 Responses

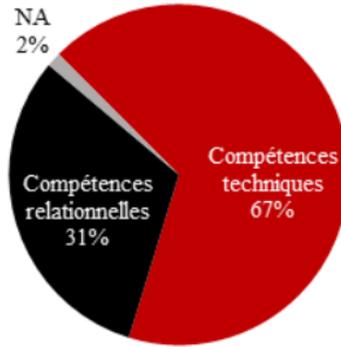
Field	Pas nécessaire	Souhaitable	Important	Critique	N'est pas applicable	Incertain.e
Travailler efficacement avec le conseil d'administration et le personnel	0%	3%	21%	75%	1%	0%
Gestion du changement	0%	6%	37%	56%	1%	0%
Persévérer en dépit de conditions défavorables	1%	6%	36%	56%	0%	0%
Inciter le personnel et d'autres personnes à s'engager	0%	6%	42%	51%	1%	0%
Développer des relations/réseau	0%	7%	43%	49%	1%	0%
Planification stratégique	1%	8%	43%	47%	1%	0%
Créer un environnement de travail diversifié et inclusif	2%	12%	43%	41%	1%	0%
Concilier vie personnelle et travail	2%	15%	47%	33%	1%	0%
Favoriser la gestion participative	1%	16%	51%	29%	1%	1%

Autre (veuillez préciser):	12%	0%	22%	25%	27%	15%
----------------------------	-----	----	-----	-----	-----	-----

Source: PCPOB Année 1, Semaine 23, Question 2

Figure 48: Si votre organisation pouvait recruter pour un poste dans un avenir proche, quel type de compétences rechercheriez-vous? Le tableau ci-dessous est basé sur 643 réponses et 1439 références codées. (Note: une "référence" fait référence à un segment de texte codé spécifique (par exemple, un commentaire écrit) reflétant un thème ou une idée).

Compétences et aptitudes par nombre de références



Source: PCPOB Année 1, Semaine 4, Question 1

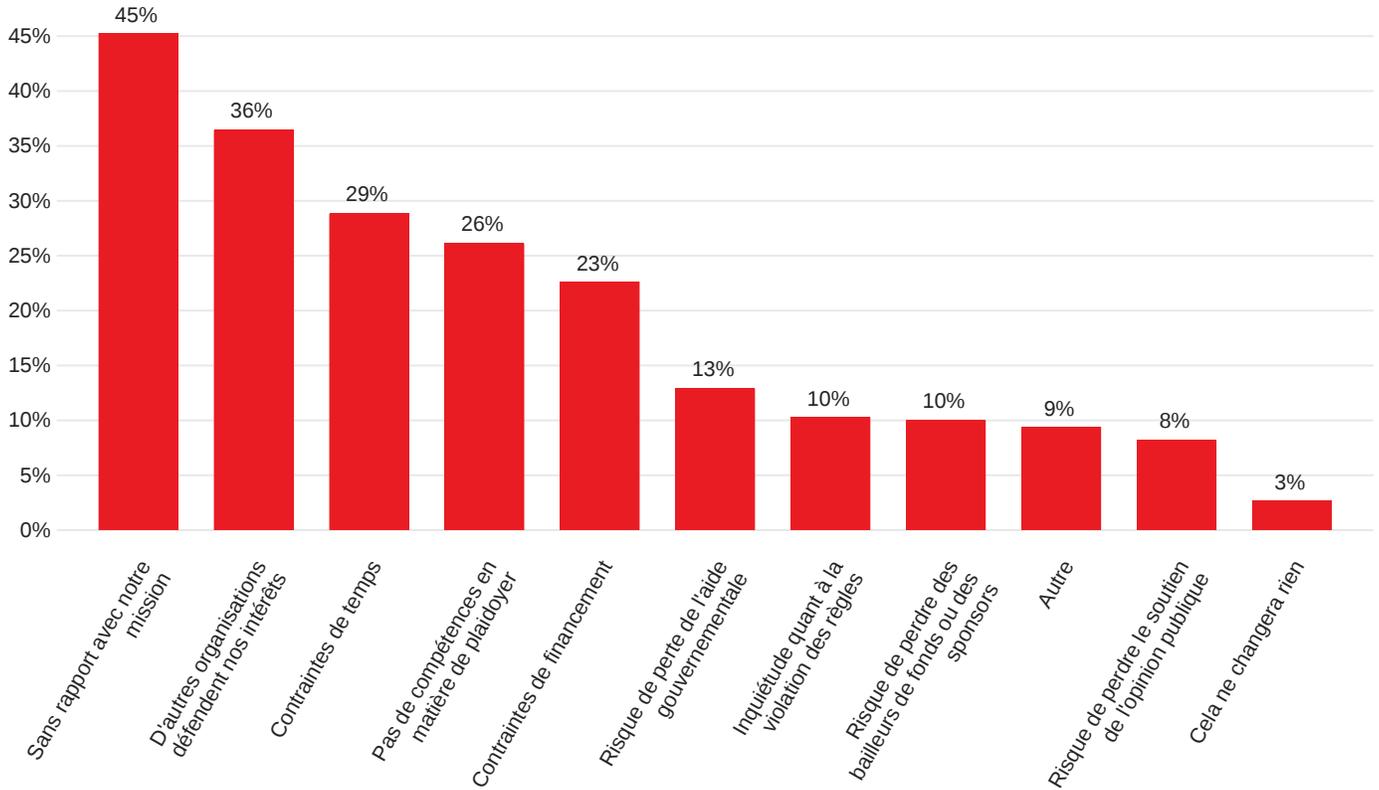
Figure 49: Votre organisation mène-t-elle des actions de plaidoyer pour modifier les lois, les règles ou les programmes?



Source: PCPOB Année 1, Semaine 9, Question 1

**Figure 50: Si non [à la Figure 49], pourquoi votre organisation ne s'engage-t-elle pas dans le plaidoyer? (Veuillez sélectionner toutes les réponses qui s'appliquent.)**

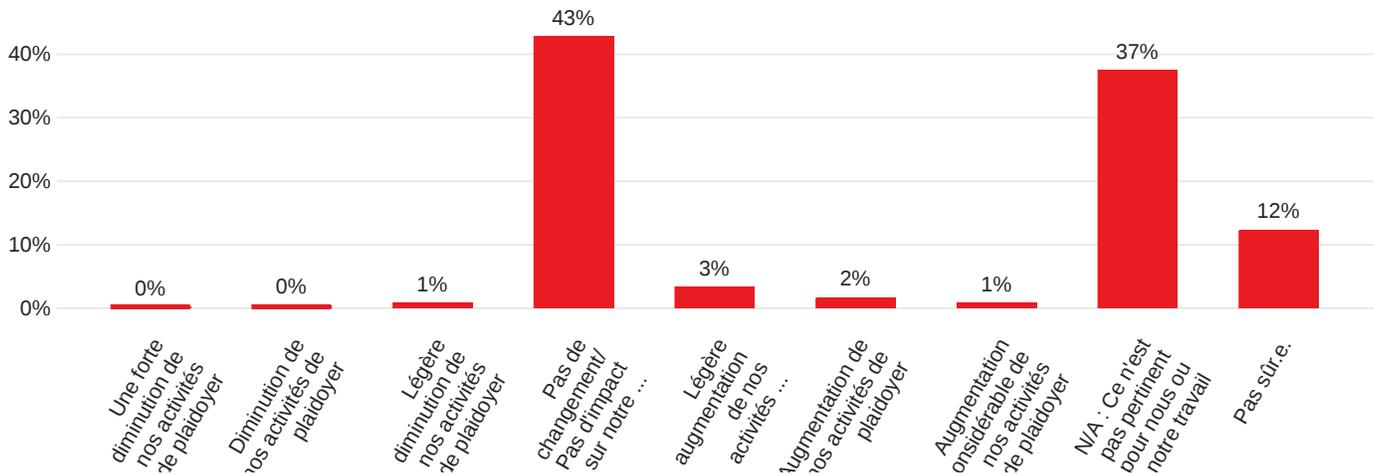
340 Responses



Source: PCPOB Année 1, Semaine 9, Question 2

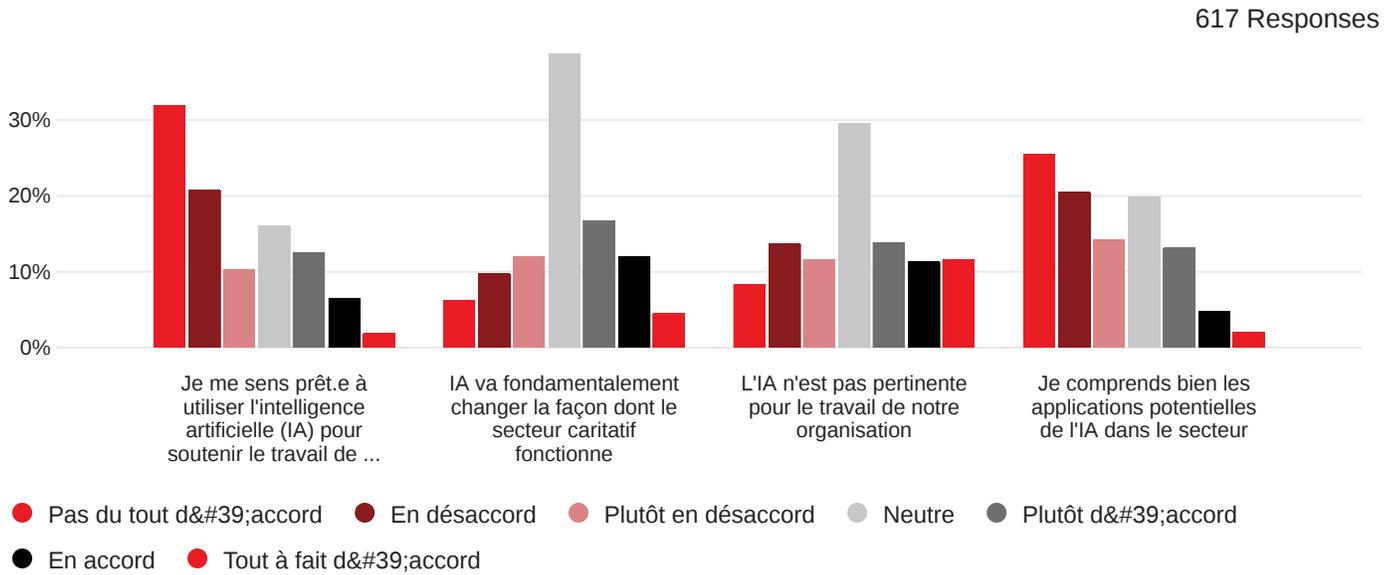
**Figure 51: Il y a quelques années, l'ARC [Agence du revenu du Canada] a assoupli les règles relatives aux "activités politiques". Cela a-t-il modifié votre travail de plaidoyer?**

718 Responses



Source: PCPOB Année 1, Semaine 9, Question 3

**Figure 52: Points de vue des répondants sur la préparation et la pertinence de l'IA [intelligence artificielle].**



Source: PCPOB Année 1, Semaine 14, Question 1

**Figure 53: Selon vous, quels sont les avantages et les inconvénients potentiels de l'utilisation de l'intelligence artificielle (IA) dans le secteur caritatif?**

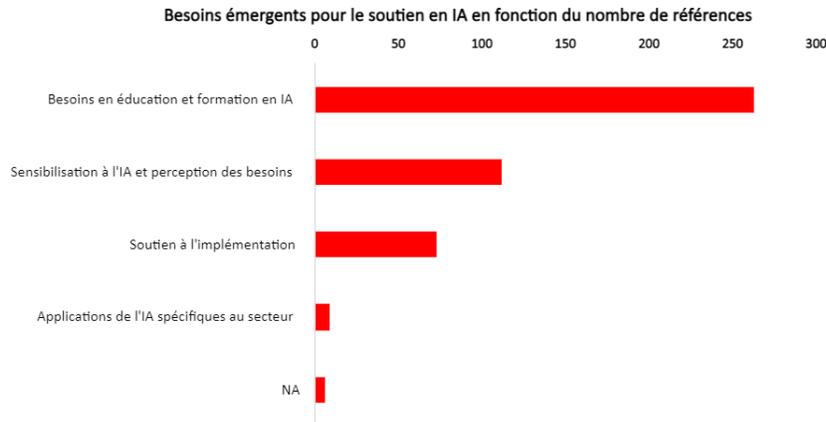
615 Responses

Field	Pas du tout d'accord	En désaccord	Plutôt en désaccord	Neutre	Plutôt d'accord	En accord	Tout à fait d'accord
L'IA peut aider les organisations caritatives à cibler plus efficacement leurs programmes et services.	7%	5%	6%	36%	27%	17%	2%
L'IA peut réduire le besoin d'intervention humaine et de prise de décision dans le secteur caritatif.	25%	22%	18%	22%	9%	4%	1%
L'IA peut aider les organisations caritatives à analyser et à interpréter de grandes quantités de données plus rapidement et plus précisément.	3%	1%	2%	16%	32%	31%	15%
L'IA peut aider les organisations disposant de moins de ressources à créer du contenu pour leurs publications sur les réseaux sociaux, leurs sites Web, la rédaction de courriels, etc.	4%	4%	7%	20%	32%	25%	8%
L'IA pourrait contribuer à la perpétuation des préjugés et de la discrimination dans le secteur caritatif.	3%	3%	6%	41%	19%	16%	11%
L'IA pourrait entraîner la perte des liens personnels entre les organisations caritatives et les communautés qu'elles servent.	2%	4%	4%	14%	19%	30%	27%

L'IA pourrait entraîner des pertes d'emplois ou le déplacement de travailleurs dans le secteur caritatif.	3%	5%	10%	25%	23%	18%	15%
L'IA pourrait être trop complexe ou difficile à utiliser pour les organisations caritatives de petite taille ou moins avancées sur le plan technologique.	2%	3%	5%	14%	24%	29%	23%
L'IA pourrait présenter un risque pour la confidentialité ou la sécurité des données des organisations caritatives et de leurs clients.	1%	3%	6%	27%	23%	23%	18%
L'IA pourrait être coûteuse à mettre en œuvre pour les organisations caritatives	1%	1%	4%	19%	19%	27%	28%

Source: PCPOB Année 1, Semaine 14, Question 2

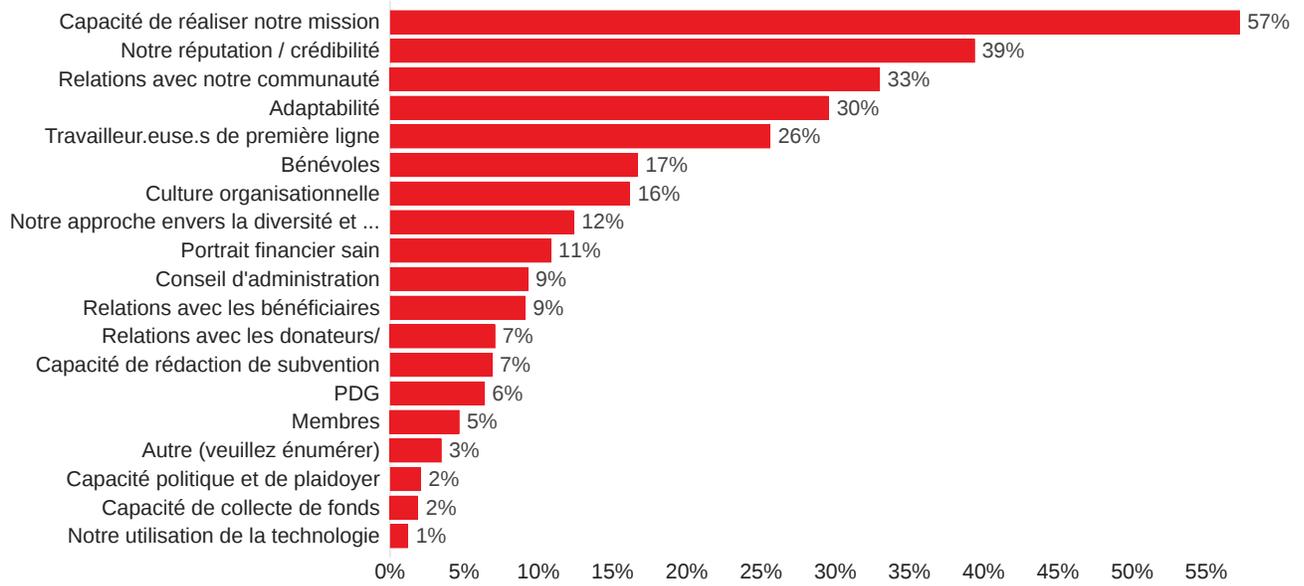
**Figure 54: De quel type de soutien auriez-vous besoin pour approfondir vos connaissances sur les technologies de l'IA et leur intégration potentielle dans le travail de votre organisation? Le tableau ci-dessous est basé sur 404 réponses et 463 références codées. (Note: une "référence" fait référence à un segment de texte codé spécifique (par exemple, un commentaire écrit) reflétant un thème ou une idée).**



Source: PCPOB Année 1, Semaine 14, Question 3

**Figure 55 : Quels sont les principaux atouts ou forces de votre organisation ? (Choix multiple - veuillez n'en sélectionner que trois au maximum).**

582 Responses



Source: PCPOB Année 1, Semaine 1, Question 1