

*Parcours, Journey,  
perspectives insights and  
et réflexions reflections*

**ANSER  
ARES** **ANSER/ARES 2026 Conference**  
*Conférence d'ouverture / opening keynote speaker*  
June 4 juin 2026

**Sprett**  
School of Business  
Carleton University  
François Brouard, DBA, FCPA, FCA  
*Professeur titulaire / Full professor*

© 2026, François Brouard

1

**Sprett**  
School of Business  
Carleton University

## Structure

- Introduction
- *Merci pour le prix*
- *Parcours*
- *Perspectives*
- *Réflexions*
- *Conclusion*

- Introduction
- Thank you for the award
- Journey
- Insights
- Reflections
- Conclusion

© 2026, François Brouard

2

**Sprett**  
School of Business  
Carleton University

**ANSER  
ARES** Association for Nonprofit and Social Economy Research  
Association de recherche sur les organismes sans but lucratif et de l'économie sociale

- **Prix de service distingué 2026 ANSER/ARES**
  - Décerné à une personne qui a :
    - Contribution importante, sur le plan théorique ou pratique, à la recherche et à l'avancement des connaissances dans le domaine des études sur les organismes sans but lucratif et l'économie sociale au Canada.
    - Fait preuve d'un leadership, d'un engagement et d'un service bénévole importants au sein du secteur des organismes sans but lucratif et de l'économie sociale au Canada.
- **2026 ANSER/ARES Distinguished Service Award**
  - Awarded to an individual who has:
    - Significant scholarly and/or practice contribution to research and knowledge advancement in the field of nonprofit and social economy studies in Canada.
    - Demonstrated significant leadership, commitment, and volunteer service with/in the nonprofit and social economy sector in Canada.

*Thank you*

*Merci*


© 2026, François Brouard

3

**Sprett**  
School of Business  
Carleton University

## Parcours / Journey

### François Brouard



- DBA, FCPA, FCA
- *Professeur titulaire, Carleton University (depuis 2002)*
- *Ordre CA Québec*
- *UQAH (UQO)*
- *Deloitte*
- *Fiscalité et gouvernance*

- DBA, FCPA, FCA
- Full Professor, Carleton University (since 2002)
- Ordre CA Québec
- UQAH (UQO)
- Deloitte
- Taxation and governance

© 2026, François Brouard

4

**Sprett**  
School of Business  
Carleton University

# ANSERJ

- *Co-rédacteur en chef fondateur avec Peter Elson & membre du CA*
- *10 numéros*
- Jack Quarter, Peter Elson & François – Conference ANSER/ARES Mai/May 2009 Ottawa
- Dec 2010 1(1) @ 2015 6(1)
- (vol 17 - 2026)

Canadian journal of nonprofit and social economy research /  
Revue canadienne de recherche sur les OSBL et l'économie sociale

© 2026, François Brouard

5

**Sprett**  
School of Business  
Carleton University

## Parcours / Journey

### Recherche / Research



- *Réseau canadien de recherche partenariale sur la philanthropie*
- *CRSH \$ (2X) (2014-2025)*
- *Philab Ontario*

- Canadian Philanthropy Partnership Research Network
- SSHRC \$ (2X) (2014-2025)
- Philab Ontario

© 2026, François Brouard

6

**Sprett** School of Business Carleton University

## Parcours / Journey

### Centre de recherche / Research centres

**SCSE•CSES**  
Sprett Centre for Social Enterprises  
Centre Sprott pour les entreprises sociales

**PARG**  
Professional Accounting  
Research Group

**MPNL**

**GRIH**  
Groupe de recherche  
sur l'industrie de l'humour

**T3010**  
Research Group

**CORNPhil** **CORNPhil**  
Consortium of Rural and Northern Philanthropy    Consortium de la philanthropie rurale et de la nordicité

© 2026, François Brouard

7

**Sprett** School of Business Carleton University

## Parcours / Journey

### Recherche / Research

- ▣ Industrie de l'humour
- ▣ Fondateur revue (2021-...) 4 vol.

- ▣ Comedy industry
- ▣ Founder journal (2021-...) 4 vol.

**OBSERVATOIRE DE L'HUMOUR**  
Recherche in(ter)disciplinaire sur le rire et l'humour

**Sérieux?**  
Humour : Savoirs et pratiques

© 2026, François Brouard

8

**Sprett** School of Business Carleton University

## Parcours / Journey

### Pratique / Practice

**Montfort**

**ssf**  
Société Santé en français

**MIFO**  
MOUVEMENT D'IMPLICATION FRANCOPHONE D'ORLÉANS

**30 ans de solidarité**

**cuasa**  
45 Years Strong · 1975-2020

**DRAGONS**

**SHENKMAN**  
ARTS CENTRE

© 2026, François Brouard

9

**Sprett** School of Business Carleton University

## Perspectives / Insights

### Secteur OSBL / NPO Sector

- ▣ Importance du secteur des OBNL
  - 8 % du PIB national
  - emploie plus de 2,7 millions personnes
- ▣ Constitue un moteur économique majeur

- ▣ Importance of NPO Sector
  - 8% of national GDP
  - employs more than 2.7 million people
- ▣ Sector is a major economic engine

© 2026, François Brouard

10

**Sprett** School of Business Carleton University

## Perspectives / Insights

### Polycrises / Polycrisis

**CRISIS AHEAD**

© 2026, François Brouard

11

**Sprett** School of Business Carleton University

## Perspectives / Insights

### Défis sociaux / Social issues

- ▣ Multiples enjeux sociaux
- ▣ Complexité croissante des enjeux sociaux
- ▣ Instabilité sociale
- ▣ Besoins sociaux > capacité de réponse
- ▣ Prévention

- ▣ Multiple social issues
- ▣ Increasing complexity of social issues
- ▣ Social instability
- ▣ Social needs > response capacity
- ▣ Prevention


© 2026, François Brouard

12

**Sprett** School of Business Carleton University

## Perspectives / Insights

### O v. D / S v. D



- *Augmentation de la demande*
- *Rareté des ressources*
- *Demande explose — capacité non*
- *Programmes financés, mais les organisations demeurent fragiles*
- Increasing demand
- Resource scarcity
- Demand is surging — capacity is not
- Programs are funded, but the organizations delivering them remain fragile


© 2026, François Brouard

13

**Sprett** School of Business Carleton University

## Perspectives / Insights

### Structure / Structure



- *Incertitude politique et réglementaire*
- *Absence de stratégie nationale*
- *Paysage politique fragmenté*
- *Plaidoyer croissant pour un "ancrage" fédéral du secteur*
- Policy and regulatory uncertainty
- Lack of national strategy
- Fragmented policy landscape
- Growing advocacy for a federal "home" for the sector


© 2026, François Brouard

14

**Sprett** School of Business Carleton University

## Perspectives / Insights

### Finances / Finances



- *Fragilité financière*
- *Financement à CT*
- *Sous-financement - opérations de base*
- *Financement ne couvrant pas les coûts réels totaux*
- *Besoin d'investissement*
- Financial fragility
- Short term funding
- Underfunding of core operations
- Funding not covering full costs
- Need investment


© 2026, François Brouard

15

**Sprett** School of Business Carleton University

## Perspectives / Insights

### Ressources humaines / Human resources



- *Pressions sur RH*
- *Pénurie de talents*
- *Concurrence (public et privé)*
- *Épuisement*
- *Salaires bas / parité*
- *Baisse du bénévolat / pénurie*
- *Aucune marge pour l'innovation*
- Workforce pressures
- Talent shortages
- Competition (public & private sectors)
- Workforce burnout
- Low wages / parity?
- Volunteering declining / shortage
- No slack for innovation


© 2026, François Brouard

16

**Sprett** School of Business Carleton University

## Perspectives / Insights

### Numérique / Digital



- *Perturbations technologiques*
- *Lacune numérique*
- *Manque d'infrastructures*
- *IA et automatisation*
- *Menaces en cybersécurité et capacité*
- Technological disruption
- Digital + data gaps
- Lack of digital and data infrastructure
- AI + automation
- Cybersecurity threats + capacity


© 2026, François Brouard

17

**Sprett** School of Business Carleton University

## Perspectives / Insights

### Confiance / Trust




- *Érosion de la confiance du public*
- *Désinformation*
- *Scepticisme*
- *Polarisation politique*
- *Défis de légitimité*
- *Création de valeur publique*
- Erosion of public trust
- Misinformation
- Public skepticism
- Political polarization
- Legitimacy challenges
- Public value creation

© 2026, François Brouard

18

**Sprett**  
School of Business  
Carleton University

## Réflexions / Reflections Occasions / Opportunities




- *Reconnaissance croissante de l'importance*
- *OSBL influençant les débats nationaux*
- *Engagement accru du gouvernement et investissements dans les infrastructures*
- Growing recognition of economic importance
- Nonprofits shaping national debates
- Sector-government engagement and infrastructure investments

© 2026, François Brouard

19

**Sprett**  
School of Business  
Carleton University

## Réflexions / Reflections Changements / Shifts



- *Agrandissement du déficit social*
- *Estompement des frontières du secteur*
- *Passage de «prestataire» à gestionnaire de systèmes*
- *Agir comme intégrateurs*
- Widening social deficit
- Blurring sector boundaries
- Shift from “service delivery” to systems stewardship
- Act as integrators (PS, business, and communities)

© 2026, François Brouard

20

**Sprett**  
School of Business  
Carleton University

## Réflexions / Reflections Collaboration / Collaboration



- *Coordination*
- *Coordonnateur de systèmes complexes*
- *Architectes des systèmes sociaux vs opérateurs*
- *Réseau, alliances*
- *Coalitions multisectorielles*
- Coordination
- Asked to coordinate complex systems
- Architects of social systems v. operators
- Network, alliances
- Multi-sector coalitions

© 2026, François Brouard

21

**Sprett**  
School of Business  
Carleton University

## Réflexions / Reflections Système / System



- *Secteur est à la fois indispensable et sous pression*
- *Épine dorsale du filet de sécurité sociale du Canada*
- *Systèmes au niveau communautaire*
- *Systèmes interopérables*
- Sector is both indispensable and under strain
- Backbone of Canada’s social safety net
- Community-level systems
- Interoperable systems

© 2026, François Brouard

22

**Sprett**  
School of Business  
Carleton University

## Réflexions / Reflections Numérique / Digital




- *Données deviennent un actif stratégique*
- *IA / transformation numérique*
- *Stratégie nationale des données*
- *Écosystèmes de données partagés*
- *Systèmes de données pour la prise de décision*
- Data is becoming a strategic asset
- AI / Digital transformation
- National nonprofit data strategy
- Shared data ecosystems
- Data systems for decisions

© 2026, François Brouard

23

**Sprett**  
School of Business  
Carleton University



## Réflexions / Reflections Personnel + \$ / Personnel & \$



- *Investir dans les RH*
- *Pipelines de développement de leadership*
- *Soutien en santé mentale*
- *Travail hybride*
- *Financement pluriannuels*
- Invest workforce sustainability
- Leadership development pipelines
- Mental health supports
- Hybrid work models
- Multi-year funding models

© 2026, François Brouard



24

 **Réflexions / Reflections**   
**ARES / ANSER**

- *Nombre de chercheur* □ Number of researcher
- *Besoin d'engagement* □ Need of engagement
- *Besoin d'amour* □ Need love
- *Partage de connaissance* □ Sharing knowledge
  - *Recherche* – Research
  - *Matériel pédagogique* – Teaching material

© 2026, François Brouard



25

 **Conclusion**   
**Secteur / Sector**

- *Secteur à la croisée des chemins* □ Sector at crossroads
- *Transformation* □ Transformation
- *Valeur sociétale* □ Public value
- *Organisations restent fragiles* □ Organizations remain fragile
- *Mesure d'impact* □ Impact measurement
- *Responsabilité* □ Accountability

© 2026, François Brouard

26

 **Conclusion**   
**Personnel / Individual**

- *S'engager dans vos communautés (recherche + pratique)* □ Be engaged in your communities (research + practice)
- *Être attentif / saisir les opportunités* □ Be aware / take the opportunities
- *Équilibre de vie* □ Life balance
- *Ayez du plaisir* □ Have fun

© 2026, François Brouard

27

  **Carleton University** | **Sprett School of Business**

**François Brouard, DBA, FCPA, FCA**  
Professeur titulaire / Full Professor  
Sprett School of Business, Carleton University, Ottawa CANADA  
[francois.brouard@carleton.ca](mailto:francois.brouard@carleton.ca)

**SCSE • CSES**  
Sprett Centre for Social Enterprises  
Centre Sprett pour les entreprises sociales

**GRIH**  
Groupe de recherche sur l'industrie de l'humour

**PARG**  
Professional Accounting Research Group

**CORNPhil**  
Consortium of Rural and Northern Philanthropy

**CORNPhil**  
Consortium de la philanthropie rurale et de la nordicité

© 2026, François Brouard <http://carleton.ca/profbrouard>

28