

Imagine  Canada



PRATIQUES, MOTIVATIONS ET DIFFICULTÉS DE L'INVESTISSEMENT COMMUNAUTAIRE DES ENTREPRISES :

constatations de l'Enquête canadienne
sur les contributions des entreprises à la collectivité

Michael H. Hall, Steven Ayer, Fataneh Zarinpoush et David M. Lasby

PRÉFACE

Imagine Canada est le champion de l'indispensable soutien des organismes de bienfaisance par les entreprises depuis 1988, quand l'organisme qui lui a donné naissance, le Centre canadien de philanthropie, a créé le programme « des entreprises généreuses Imagine ». Ce programme incite les entreprises à s'engager à verser au moins 1 % de leurs profits avant impôt aux collectivités, à soutenir au moins un projet d'investissement communautaire, à stimuler et à favoriser les dons et les activités bénévoles personnels des employés et à publier chaque année une page d'informations sur leurs activités d'engagement social.

Imagine Canada a lancé une initiative de recherche pluriannuelle pour évaluer et suivre l'évolution des contributions des entreprises au profit des organismes de bienfaisance et des organismes sans but lucratif. Nous avons commencé en 2006, en organisant une série de tables rondes pour consulter les représentants d'entreprises canadiennes impliqués dans les activités de leur entreprise au service de la collectivité. Les constatations de ce premier travail de recherche, présentées dans Contributions des entreprises aux collectivités canadiennes : constatations d'une étude qualitative sur les pratiques en vigueur (Hall et autres, 2007), ont démontré que les entreprises participaient à diverses actions de soutien des organismes de bienfaisance et des organismes sans but lucratif et qu'un grand nombre d'entre elles, mais pas toutes, cherchaient par quels moyens aligner leurs contributions sur leurs objectifs commerciaux.

La première phase de cette initiative a été suivie, en 2007, par l'Initiative de recherche sur les contributions des entreprises à la collectivité (IRCEC), une étude qui a fait date en dressant pour la première fois le bilan complet des contributions des entreprises au profit des organismes de bienfaisance et des organismes sans but lucratif canadiens. Cette enquête a été réalisée à partir d'un échantillon représentatif de 1 500 entreprises exerçant leur activité au Canada et aux revenus annuels égaux ou supérieurs à 100 000 dollars, ainsi qu'à partir d'un échantillon des plus grandes sociétés canadiennes, choisies à dessein, dont 21 membres du Programme des « entreprises généreuses » d'Imagine Canada.

Ce rapport présente les faits saillants des constatations de cette enquête sur les contributions au profit de la collectivité de 93 des plus grandes sociétés du Canada, aux revenus annuels supérieurs à 25 millions de dollars. Nos constatations démontrent que ces entreprises semblent à la pointe des autres, en raison de la portée et de la profondeur de leurs investissements communautaires. Ce rapport est destiné à aider les entreprises canadiennes à évaluer leurs pratiques en matière de contributions communautaires. Nous espérons qu'il motivera également les entreprises à chercher à améliorer leurs modalités de soutien des organismes de bienfaisance et des organismes sans but lucratif canadiens.

RÉSUMÉ

La responsabilité sociale d'entreprise (RSE) est presque devenue une composante essentielle de l'activité des entreprises et les initiatives d'investissement communautaire y occupent une place de premier plan. Ce rapport présente les constatations de l'Initiative de recherche sur les contributions des entreprises à la collectivité (IRCEC), financée par Encana Corporation. L'IRCEC s'est appuyée sur une enquête auprès de plus de 1 500 entreprises canadiennes, axée sur les démarches d'investissement communautaire de 93 des sociétés les plus importantes du Canada (soit celles aux revenus annuels supérieurs à 25 millions de dollars). Cette enquête a permis de broser le portrait des contributions de sociétés parmi les plus importantes du Canada et de comparer leurs pratiques, leurs attitudes et leurs motivations à celles de l'ensemble du milieu des entreprises.

Notre étude des travaux de recherche précédents révèle que la prise de conscience des retombées positives de la RSE et de l'investissement communautaire est désormais répandue parmi les sociétés de premier plan. Les entreprises semblent s'intéresser de plus en plus à la rentabilité de leurs contributions au profit des organismes communautaires et certains éléments probants démontrent une relation entre ces contributions et l'amélioration du rendement financier des entreprises qui les consentent. Les publications définissent également un certain nombre de difficultés éprouvées par les entreprises pour gérer efficacement leurs programmes dans ce domaine et pour répondre adéquatement aux demandes de plus en plus pressantes de la collectivité.

L'attitude des répondants des grandes sociétés ayant participé à l'IRCEC est très positive à l'égard des entreprises de bienfaisance et des organismes sans but lucratif — beaucoup plus positive que celle de l'ensemble du milieu des entreprises et du grand public. La majorité d'entre eux (71 %) étaient tout à fait convaincus que les organismes de bienfaisance et les organismes sans but lucratif améliorent de façon générale la qualité de vie au Canada. Ils étaient encore plus nombreux (79 %) à être totalement persuadés que des relations de collaboration entre les entreprises et les organismes sans but lucratif peuvent être mutuellement bénéfiques. Selon près de 8 sur 10 d'entre eux (79 %), la majorité des entreprises consentiraient des dons aux organismes de bienfaisance, même si elles n'en tiraient aucun avantage financier. Malgré leurs attitudes positives, 38 % des grandes sociétés étaient tout de

même convaincues que trop d'organismes de bienfaisance sollicitent des dons pour la même œuvre de bienfaisance.

Quasiment toutes (97 %) les grandes sociétés de notre étude versaient des dons financiers aux organismes de bienfaisance et aux organismes sans but lucratif. De plus, 73 % d'entre elles leur donnaient des marchandises ou des produits et 68 % d'entre elles des services. Les contributions de beaucoup plus de la moitié (57 %) d'entre elles prenaient la forme de commandites, 26 % d'entre elles participaient à des actions de marketing des causes sociales et 21 % d'entre elles achetaient des marchandises ou des services à des organismes de bienfaisance ou à des fournisseurs sans but lucratif. Les dons représentaient 81 % de la valeur totale de toutes les contributions et les commandites et le marketing des causes sociales en représentaient 19 %. La valeur médiane ou caractéristique de toutes les contributions déclarées s'élevait à 340 000 dollars.

La valeur médiane des contributions représentait 1 % des profits, ce qui indique qu'au moins 50 % de ces sociétés donnaient au moins 1 % de leurs profits aux organismes de bienfaisance et aux organismes sans but lucratif, soit le montant des dons que le Programme des entreprises généreuses d'Imagine Canada incite les entreprises à donner en moyenne sur une période de cinq ans. En revanche, 25 % des entreprises donnaient moins de 0,06 % de leurs profits avant impôt, ce qui indique que de nombreuses entreprises sont encore loin d'atteindre l'objectif du Programme des entreprises généreuses. Il convient également de noter que les entreprises généreuses étaient surreprésentées dans notre échantillon. Ces entreprises, parmi les plus généreuses du Canada, étaient au nombre de 21 dans notre échantillon. La valeur médiane des contributions de ces entreprises représentait 1,34 % de leurs profits avant impôt.

Les grandes sociétés de notre échantillon étaient plus susceptibles d'apporter des contributions aux organismes de services sociaux (selon 90 % d'entre elles), puis aux organismes du domaine de la santé (82 %) et des sports et loisirs (75 %). En revanche, les contributions à la valeur médiane la plus élevée étaient destinées aux filiales de Centraide (60 000 dollars), puis aux universités et aux collèges (45 000 dollars) et aux organismes de services sociaux (36 000 dollars). Trois quarts de la valeur totale des dons, des commandites et du marketing des causes sociales étaient consentis à cinq types d'organismes : services sociaux (19 %), santé (17 %), universités et collèges (15 %), arts et culture (13 %) et aux

filiales de Centraide (9 %). Les sociétés importantes étaient plus susceptibles que l'ensemble du milieu des entreprises de recourir aux commandites et aux méthodes du marketing des causes sociales, ce qui révèle peut-être que leurs contributions s'inscrivent davantage dans des stratégies. Elles étaient également plus susceptibles de consentir des dons importants.

Les grandes sociétés de notre enquête ne se contentaient cependant pas de contributions financières ou de dons de marchandises et de services. Elles étaient nombreuses à contribuer à mobiliser des bénévoles pour répondre à un des besoins les plus pressants des organismes communautaires : disposer d'un nombre suffisant de bénévoles qualifiés. D'après la majorité des sociétés (82 %), elles appuyaient les programmes de bénévolat des employés, en autorisant notamment leurs employés à modifier leur horaire de travail pour faire du bénévolat (79 %) ou à s'absenter de leur travail en étant payés (72 %) et en commanditant des actions de promotion du bénévolat (72 %). Plus les employés d'une entreprise étaient nombreux, plus elle était susceptible de soutenir un grand nombre de ces initiatives.

Les grandes sociétés aident également les organismes communautaires en apportant leur soutien aux collectes de fonds. Les grandes sociétés de notre enquête collectaient des fonds auprès de leurs employés (selon 83 % d'entre elles), disposaient de programmes de retenue des dons des employés sur leurs salaires (71 %), versaient des subventions de contrepartie pour les contributions de leurs employés (62 %) et collectaient des fonds auprès de leurs clients et de leurs fournisseurs (50 %).

L'importance relativement élevée du soutien de la collectivité par les grandes sociétés semble motivée, dans une large mesure, par leurs intérêts commerciaux. Selon près de trois quarts des grandes sociétés, trois motivations sont très importantes : contribuer à créer des collectivités stables, ce qui est bénéfique pour les affaires; contribuer pour améliorer les relations de l'entreprise avec la collectivité et contribuer par fidélité aux traditions et aux valeurs de leur entreprise. Les retombées positives sur la réputation de l'entreprise constituaient une motivation importante pour un peu plus de la moitié d'entre elles (54 %). Enfin, d'après plus de la moitié d'entre elles (51 %), leurs motivations philanthropiques étaient très importantes (les contributions « sont très positives,

indépendamment de leurs retombées financières pour votre entreprise »).

Bien que les grandes sociétés semblent, de manière générale, avoir adopté le principe d'investir dans la collectivité, elles ont été nombreuses à signaler éprouver des difficultés. D'après plus de trois quarts d'entre elles (76 %), l'augmentation des demandes de dons leur pose des difficultés. Plus de la moitié d'entre elles (60 %) ont signalé des difficultés pour évaluer les retombées de leurs programmes d'investissement communautaire pour elles-mêmes. D'après un peu plus de la moitié d'entre elles (51 %), la gestion de multiples parties prenantes leur pose des difficultés et un peu moins de la moitié d'entre elles (47 %) ont signalé un manque de ressources.

Une autre constatation est significative de la pratique généralisée de l'investissement communautaire par les grandes sociétés : d'après 79 % d'entre elles, leurs contributions aux œuvres de bienfaisance s'inscrivent dans des programmes structurés et permanents. Elles sont néanmoins nombreuses à n'appliquer que partiellement les éléments caractéristiques d'une stratégie d'investissement communautaire. Elles ne sont que 39 % à avoir déclaré disposer de politiques écrites dans ce domaine et que 27 % à avoir déclaré évaluer les retombées bénéfiques de leurs contributions.

De façon générale, malgré un degré de satisfaction relativement élevé à l'égard des programmes de contributions, les sociétés dont les contributions semblaient s'inscrire davantage dans le cadre d'une stratégie, comme le démontraient la mise en place de programmes, l'existence de politiques écrites et l'évaluation des retombées, se déclaraient plus satisfaites de leurs programmes. Elles soutenaient également davantage les organismes de bienfaisance et les organismes sans but lucratif.

Nos constatations donnent à penser que les grandes sociétés sont en mesure d'améliorer les retombées pour la collectivité et pour elles-mêmes. L'appui des entreprises se concentre, par exemple, sur un étroit segment du secteur de la bienfaisance et sans but lucratif. Dans ces conditions, les entreprises ne saisissent sans doute pas toutes les occasions d'élargir les retombées de leur investissement pour la collectivité et de se distinguer de leurs concurrents en soutenant des œuvres de bienfaisance souvent délaissées.

Cette étude permet également de conclure que les grandes sociétés ont rarement élaboré complètement les méthodes indispensables aux retombées qu'elles semblent nombreuses à rechercher pour elles-mêmes en investissant au profit de la collectivité. Par exemple, les difficultés liées à l'augmentation de la demande de soutien et au manque de ressources exigent peut-être des méthodes de protection de leur réputation (p. ex., en élaborant des politiques officielles pour communiquer aux organismes de bienfaisance les domaines qu'elles souhaitent subventionner). De plus, de nombreuses entreprises ont signalé des difficultés pour évaluer les retombées de leurs contributions pour la collectivité, ainsi que pour leurs affaires, et elles sont relativement peu nombreuses à les évaluer. Afin d'optimiser les retombées qu'elles recherchent, les entreprises devront sans doute adopter une démarche plus stratégique, ce qui pourra exiger d'investir dans la création du savoir, de dispositifs et d'une infrastructure.

Les grandes sociétés de notre étude font partie de celles qui soutiennent le plus activement les organismes communautaires, même si nous tenons compte de la sélection de certaines d'entre elles pour notre enquête, en raison de leur participation au Programme des entreprises généreuses Imagine. Ce rapport présente des éclaircissements aux entreprises qui cherchent à mieux soutenir la collectivité et à celles qui souhaitent comparer leurs actions à celles des autres entreprises. Des informations beaucoup plus détaillées sur les pratiques de l'ensemble du milieu des entreprises sont présentées dans notre rapport complémentaire, rédigé à partir d'un échantillon national représentatif des entreprises canadiennes, pour ceux que cela intéresse¹. Nous espérons que ces informations, ainsi que des initiatives comme le Programme des entreprises généreuses d'Imagine Canada, inciteront les entreprises à mettre à l'étude l'amélioration des retombées de leurs contributions au profit de la collectivité, à la fois pour elles-mêmes et pour l'ensemble de la collectivité.

1 Le prochain rapport présentera les constatations tirées d'un échantillon représentatif de 1 500 entreprises aux revenus supérieurs à 100 000 dollars.

ENTREPRISES GÉNÉREUSES D'IMAGINE

Le programme des « entreprises généreuses » Imagine existe depuis 1988. Ce programme incite les entreprises de premier plan à verser au moins 1 % de leurs profits avant impôt, calculé à partir d'une moyenne mobile sur 5 ans, aux organismes de bienfaisance et aux organismes sans but lucratif. Pour devenir une entreprise généreuse, les entreprises doivent également stimuler et favoriser le bénévolat de leurs employés, réaliser au moins une action d'investissement communautaire soutenue par leur chef de la direction et publier chaque année un rapport sur leurs pratiques d'investissement communautaire. Ce programme compte à l'heure actuelle plus de 120 membres (dont les revenus de 21 d'entre eux sont égaux ou supérieurs à 25 millions et qui ont accepté de participer à notre étude).

Comme il fallait s'y attendre, les entreprises participant au Programme des entreprises généreuses sont plus généreuses que les entreprises qui n'y participent pas.

La contribution médiane des entreprises généreuses, exprimée en pourcentage de leurs profits avant impôt, s'élevait à 1,34 %, par comparaison avec 1,0 % pour les autres grandes sociétés. Les entreprises généreuses étaient beaucoup plus susceptibles que les autres de verser des commandites (91 % contre 48 %) et de faire don de services aux organismes sans but lucratif (91 % contre 62 %). Aucune différence significative n'a été constatée entre ces deux catégories d'entreprises pour les dons financiers, pour les dons de marchandises ou pour les dons aux fondations. Les entreprises généreuses semblent aussi faire beaucoup plus appel aux ressources à leur disposition pour leurs contributions communautaires que les autres entreprises, notamment en stimulant le bénévolat de leurs employés et en mobilisant leurs parties prenantes pour collecter des fonds au profit des organismes de bienfaisance.

Bien que de nombreuses entreprises fassent don de marchandises et de produits aux organismes de bienfaisance, peu d'entre elles consentent des dons en nature relativement importants et savent le faire efficacement. Cooper's Office Furniture, une entreprise de la quatrième génération, qui vend du mobilier de bureau au détail dans la région de Toronto, fait partie de ces exceptions. En 1995, David Cooper, son président, a pris conscience de la présence d'un surplus de meubles de bureau d'occasion sur le marché, ainsi que du petit nombre de clients qu'ils intéressaient. À cause de leurs frais d'entreposage élevés, il était, en fait, meilleur marché de faire don de cet inventaire excessif que de l'entreposer.

Grâce à ses dons de matériel de bureau usagé, Cooper's Office Furniture a apporté une importante contribution aux besoins des bureaux d'un grand nombre d'organismes de bienfaisance de Toronto. L'entreprise ne se contente plus de donner des meubles de bureau et a commencé à répondre aux besoins en meubles et en articles de ménage des personnes qui quittent les refuges destinés aux sans abri. David Cooper, entre autres, s'est appuyé sur son expertise, acquise en donnant des meubles de bureau, pour fonder STUFF (Supporting Today's Underprivileged for the Future), un organisme sans but lucratif indépendant qui sert gratuitement de courtier pour les entreprises souhaitant faire don de marchandises aux organismes de bienfaisance et aux personnes dans le besoin.

Pour les organismes de bienfaisance qui préfèrent s'abstenir de faire appel aux dons de meubles, Cooper's Office Furniture propose des meubles neufs à 10-13 % au-dessus de leur coût. L'entreprise dispose également d'un programme dans le cadre de prêt gratuit d'espace commercial aux organismes de bienfaisance pour leurs activités de financement. Si une personne y assiste, puis achète du mobilier à Cooper's, l'entreprise fait don d'une partie du produit de la vente à l'organisme de bienfaisance, ce qui lie la promotion d'une œuvre de bienfaisance à la prospérité durable de l'entreprise.

Le don de temps à des fins philanthropique pour faire toute la différence dans la collectivité, comme celui que M. Cooper consacre à STUFF, peut promouvoir efficacement la réputation d'une entreprise. C'est particulièrement vrai pour les entreprises privées. STUFF Canada donne 1 million de dollars de marchandises pendant un mois bien rempli et il ne s'agit pas uniquement de meubles de bureau. Comme David Cooper l'explique, « nous avons vu de tout, d'un camion d'oursins de gélatine à des animaux dressés, en passant par 86 000 préservatifs. Nous avons même reçu une cargaison de 200 000 dollars de plats pour 7 organismes de bienfaisance qui avaient affecté des fonds collectés à l'achat de plats pour leurs programmes. »

« Il y a des gens qui donnent à la collectivité en signant un chèque, mais cela ne suffit pas à beaucoup de personnes, si on leur explique comment faire plus, explique Mr Cooper. STUFF imagine notamment des modalités de don originales pour les entreprises. » M. Cooper souligne que presque tout ce qu'une entreprise produit ou utilise dans son activité quotidienne peut également servir à une œuvre de bienfaisance sous une forme ou sous une autre.

Les bonnes œuvres de Cooper's Office Furniture lui valent une excellente réputation dans la collectivité. David Cooper souhaite néanmoins vivement aider toutes les entreprises qui le souhaitent à donner des marchandises avec efficacité et les invite « à m'appeler pour me poser une question sur leurs dons. J'aurais peut être une idée originale pour leur permettre de venir en aide à une personne dans le besoin, tout en renforçant la collectivité. »

Comme le Canada compte plus de 160 000 organismes de bienfaisance, le choix des bénéficiaires de leurs programmes d'investissement communautaire est particulièrement ardu pour toutes les entreprises. Pfizer Canada, la filiale canadienne d'une société globale, a réussi à résoudre ce problème et s'est ainsi distinguée de sa société mère en traçant une voie différente pour ses dons.

Pfizer est une des entreprises canadiennes dont le montant des dons est le plus important; elle appartient depuis longtemps au programme des entreprises généreuses Imagine. Le montant de ses dons, au profit de plus de 1 000 organismes et projets, dépasse 25 millions de dollars par an. Les contributions de Pfizer sont consenties dans le cadre de six programmes différents, liés à sa mission, ses valeurs et ses priorités stratégiques à long terme : Philanthropie institutionnelle, Éducation générale en science et en santé, Sensibilisation à certaines maladies, Collectivités locales, Collectivité universitaire et scientifique et Dons de produits. Pfizer publie également en ligne la liste des catégories d'organismes qu'elle soutient et de celles qu'elle ne soutient pas. Les demandes de subvention qu'elle reçoit correspondent ainsi à ses priorités.

La liste des organismes soutenus par Pfizer démontre clairement que la majorité de ses contributions s'inscrivent dans une stratégie. Grâce à ses investissements au profit de l'éducation et du milieu scientifique, Pfizer dispose en permanence de chercheurs de haut niveau qui pourront mettre au point une abondante gamme de nouveaux produits à l'avenir. L'amélioration des connaissances sur la santé et la sensibilisation aux maladies permet d'informer le public sur les problèmes de santé et sur leur meilleur traitement.

Le programme de Pfizer pour les collectivités locales est caractéristique de sa conviction que la stabilité des collectivités est indispensable à la prospérité des entreprises et que le don de produits consolide son « permis social d'exercer son activité ». Depuis 1994, Pfizer Canada a donné plus de 38 millions de médicaments aux pays en voie de développement, sans compter ce qu'elle donne chaque année aux Canadiens pour qui ses produits sont trop onéreux.

Linda Sheehan, gestionnaire de l'engagement communautaire, explique que le processus de sélection des organismes à soutenir a « toujours été extrêmement difficile ». L'utilisation d'un logiciel en ligne a aplani ces difficultés depuis quelques années; il a été mis au point pour aider les entreprises à gérer plus facilement les informations communiquées par les organismes et à choisir quels organismes soutenir. Pfizer reçoit quand même plus de 150 demandes de subvention par mois, ce qui, selon Linda Sheehan « est beaucoup trop pour notre capacité et nous conduit à dire 'non' beaucoup plus souvent que nous sommes en mesure de dire 'oui' ». Les organismes qui sollicitent le soutien de Pfizer pour la première fois sont sans doute déçus, parce que l'entreprise essaie souvent de consolider les partenariats existants, au lieu de rechercher de nouveaux organismes à soutenir.

Les autres entreprises peuvent tirer des enseignements de la démarche adoptée par Pfizer Canada pour choisir les bénéficiaires de ses activités d'engagement communautaire. Grâce à ses programmes de dons distinctifs, les organismes savent s'ils remplissent les conditions requises pour en bénéficier et la réputation de Pfizer est protégée, parce qu'ils minimisent le nombre de demandes qu'elle refuse. La démarche de Pfizer démontre également qu'il vaut mieux cibler le soutien des organismes en fonction des priorités et des valeurs de l'entreprise. Enfin, en concentrant ses subventions dans ses domaines d'expertise, Pfizer peut compter ainsi sur des retombées commerciales positives, tout en faisant sentir son influence sur les maladies qui perturbent la vie de millions de personnes au pays comme à l'étranger.

Pour EnCana Corporation, une des plus grandes entreprises du Canada, également au premier plan du secteur de l'énergie nord américain, le soutien de la collectivité est une priorité absolue, à la fois pour ses bienfaits pour la collectivité et pour la mobilisation de ses employés. EnCana a fait don de plus de 30 millions de dollars aux organismes de bienfaisance et aux organismes sans but lucratif en 2007, dont plus de 10 % de ce montant sous la forme de dons jumelés à ceux de ses employés.

La démultiplication des dons de ses employés est au cœur des programmes qu'EnCana leur destine. Ils sont gérés au sein du programme général *EnCana Cares*, dans le cadre duquel l'entreprise s'est engagée à doubler les dons de bienfaisance de ses employés, jusqu'à concurrence de 25 000 dollars par employé et par an. Mary Ann Blackman, gestionnaire de l'investissement communautaire chez EnCana, explique que la place importante accordée aux employés par *EnCana Cares* « respecte avant tout les employés et leurs vœux. EnCana fait grand cas des préférences individuelles de chaque employé en matière de dons et leur emboîte le pas. » Le généreux montant maximum doublé par EnCana a été fixé quand l'entreprise a pris conscience que c'était le montant des dons de certains de ses employés. En 2007, EnCana et ses employés, au nombre de 5 800 au Canada et aux États-Unis, ont versé plus de 3,5 millions de dollars, dans le cadre du programme *EnCana cares*.

EnCana ne se contente pas de proposer son programme de jumelage de dons à ses employés. « Nous voulons vraiment faciliter les dons, insiste Mary Ann Blackman. EnCana a créé son propre programme en ligne, lié à une base de données qui compte des milliers d'organismes de bienfaisance. Il suffit aux employés d'ouvrir une session et de sélectionner l'organisme de bienfaisance auquel ils souhaitent consentir un don pour remplir les conditions requises pour une subvention de contrepartie. EnCana essaie aussi de promouvoir son programme tout au long de l'année et organise une campagne de dons au mois d'octobre, pour présenter aux employés toutes leurs options dans ce domaine. »

Le programme *EnCana Cares* accorde une grande place à la rétroaction des employés pour entretenir sa pertinence. C'est à partir d'informations collectées auprès de ses employés que l'entreprise vient de mettre sur pied un programme de dons au profit des organismes où les employés font du bénévolat. Ce programme surpasse de nombreux programmes de ce type, en permettant aux employés de compter les heures de bénévolat familial de tous les membres de leur famille, ce qui a augmenté la participation des employés. Des actions comme celle-ci ont mobilisé la main d'œuvre d'EnCana et créé une collectivité dynamique et en santé.

Le jumelage des dons n'est néanmoins pas une opération purement philanthropique. Quatre-vingt-onze pour cent des travailleurs d'EnCana Corporation ont classé l'entreprise parmi les meilleures entreprises où travailler, soit quatre pour cent de plus qu'en 2006, grâce à l'importance qu'elle attache aux sujets de préoccupation et aux centres d'intérêt de ses employés. La satisfaction des employés d'EnCana s'élève au 90e percentile au sein de l'industrie et le programme d'investissement communautaire y est pour beaucoup, selon madame Blackman.

L'évaluation rigoureuse des programmes d'investissement communautaire n'est pas réservée aux entreprises géantes, dont les revenus s'élèvent à plusieurs millions de dollars. Le palmarès de First Calgary Savings, une caisse populaire de Calgary aux revenus légèrement supérieurs à 100 millions de dollars en 2007, est exceptionnel dans ce domaine.

« Il est important de lier les retombées pour l'entreprise ainsi que pour la communauté, explique Dani DeBoice, gestionnaire de l'engagement social. Il ne s'agit pas que d'évaluer pour le plaisir d'évaluer; il faut commencer par aller constater les besoins de la collectivité. » Elle ajoute, cependant : « si une entreprise investit dans la collectivité, elle doit le faire efficacement, autrement, elle gaspillerait l'argent de ses actionnaires. »

Le programme d'évaluation de First Calgary Savings est axé sur l'optimisation de ses contributions, de celles des organismes communautaires et des retombées pour la collectivité et l'entreprise. Celle-ci tente pour l'instant de mesurer les retombées de 65 % de ses contributions, consenties dans le cadre de 8 programmes différents et en mesurera bientôt 90 %, dont celles de tous ses partenariats à long terme.

La mise en place de procédures d'évaluation de son programme d'investissement communautaire présente notamment le grand avantage suivant : elle oblige l'entreprise à réfléchir aux résultats auxquels elle espère aboutir, au temps nécessaire pour y parvenir et à ce qui lui permettra de savoir si elle obtient ces résultats. L'entreprise peut ensuite intégrer ces critères d'évaluation à ses ententes et à ses procédures de reddition de comptes pour les organismes de bienfaisance qui bénéficient d'un important soutien. Cette méthode a nettement amélioré les relations de First Calgary Savings avec un grand nombre de ses partenaires communautaires et lui a permis de trouver de nouvelles modalités de promotion de son image de marque.

Dani DeBoice cite l'exemple de la commandite accordée par First Calgary Savings à l'EPCORE CENTRE for the Performing Arts, qui organise une formation artistique professionnelle d'une journée dans le cadre du programme d'études des élèves des écoles locales. L'entreprise sait que, du point de vue de la collectivité, 2 615 élèves de 37 écoles locales y ont participé en 2007-2008 (soit 18 % de plus que l'année précédente), ce qui correspond à 107,5 journées d'enseignement. De son propre point de vue, elle sait que ce programme a reçu le prix d'excellence du maire, a été proposé pour le Volunteer Calgary Leadership Award et a promu son image de marque auprès des nombreux parents et bénévoles qu'elle intéresse. L'entreprise mesure également la promotion de son image de marque à partir du nombre d'impressions de son logo, d'articles qui lui sont consacrés et de paramètres tels que la comparaison entre le nombre de billets distribués lors de ces actions et le nombre de ceux échangés.

Au bout du compte, selon Dani DeBoice, la mise en place d'un programme d'évaluation peut générer d'abondants dividendes pour une entreprise motivée pour consentir des dons : « notre travail est encore plus appuyé par toute l'équipe de la haute direction depuis que nous pouvons prévoir nos résultats avec certitude et démontrer la création de valeur. »

Malgré l'intérêt croissant pour les programmes d'investissement communautaire, de nombreuses entreprises sont incapables de quantifier leur valeur, à la fois pour elles-mêmes et pour la société dans son ensemble. Ce n'est pas le cas de la Financière Manuvie. En 2007, elle a donné plus de 25 millions de dollars à plus de 600 organismes. Plus de 18 000 de ses employés ont fait don de 58 000 heures de leur temps au profit d'organismes sans but lucratif. Manuvie vient de lancer, en partenariat avec plusieurs universités, une des évaluations des avantages du bénévolat des employés pour l'entreprise les plus complètes réalisées jusqu'à présent au Canada.

La Financière Manuvie est une des entreprises de services financiers les plus prospères du Canada; ses gains ont largement dépassé 4 milliards de dollars en 2007. Elle s'appuie sur l'excellence de ses employés pour gérer ses produits financiers.

Il est extrêmement important pour elle de retenir des employés très qualifiés, ce qui lui donne un avantage sur ses concurrents. Cette étude de trois ans sur le bénévolat des employées lui a notamment permis de constater que le taux de maintien à l'effectif des employés qui faisaient du bénévolat était plus de trois fois supérieur à celui des employés qui n'en faisaient pas.

Selon Sarah Saso, directrice des relations communautaires, « nous avons toujours été convaincus de la valeur des dons de bienfaisance et du bénévolat des employés pour l'entreprise. Maintenant, nous la mesurons et nous en apportons la preuve. » La majorité des employés qui font du bénévolat sont également très qualifiés, ce qui rend leur maintien à l'effectif très souhaitable. Les organismes sans but lucratif recrutent aussi prioritairement des bénévoles très qualifiés.

Afin de mobiliser totalement ses employés, Manuvie ne se contente pas de leur proposer un programme de bénévolat. Elle parraine plusieurs actions de promotion distinctives, comme l'organisation de courses pour collecter des fonds au profit de la recherche en santé. Elle a compris que la participation bénévole de ses employés à ces commandites est une des meilleures façons d'optimiser ces dernières et de faire participer les employés efficacement à la vie de l'entreprise. De plus, Manuvie a très bien réussi à convaincre les amis, les membres de la famille des employés, ses partenaires commerciaux et ses fournisseurs à participer aux actions qu'elle parraine.

Sarah Saso remarque que l'évaluation de la valeur des programmes d'investissement communautaire sert également à garantir leur longévité. « Dans une conjoncture économique difficile, certains peuvent trouver que les dons de temps et d'argent sont un luxe et non une nécessité. Chez Manuvie, nous constatons que ces programmes peuvent rapporter beaucoup à la gestion des ressources humaines d'une entreprise, pour ne citer qu'un seul exemple. Les professionnels des relations communautaires doivent prouver la valeur du secteur à ceux qui exigent des comptes sur l'emploi des fonds des actionnaires. »

Toutes les entreprises ne sont pas en mesure de réaliser des études pluriannuelles comme Manuvie pour démontrer la valeur de leur programme d'investissement communautaire. En revanche, toutes les entreprises peuvent adopter les pratiques de Manuvie, comme le recueil des témoignages des employés sur leur bénévolat pour démontrer leur motivation et le suivi des taux de participation et du nombre d'heures de bénévolat pour démontrer les avantages du programme à la haute direction.

CONCLUSION

Notre étude du soutien des organismes de bienfaisance et des organismes sans but lucratif par un certain nombre de grandes sociétés du Canada démontre qu'elles sont à la pointe de l'ensemble des entreprises canadiennes pour l'envergure de leurs contributions, leurs modalités de soutien plus stratégiques et le degré d'organisation des activités liées à leurs contributions. Les grandes sociétés de notre étude attachent de l'importance au rôle des organismes de bienfaisance et des organismes sans but lucratif dans la vie au Canada, qu'elles sont nombreuses à soutenir pour des raisons à la fois stratégiques et philanthropiques. Elles ont mobilisé un large éventail de leurs atouts, y compris leurs réseaux de parties prenantes, au service de ces organismes. Les grandes sociétés disposent néanmoins d'une marge de manœuvre pour améliorer les retombées de leurs contributions, à la fois pour elles-mêmes et pour les collectivités qu'elles soutiennent.

Les attitudes sont positives. Les attitudes des répondants qui représentaient de grandes sociétés pour notre étude sont positives, à une écrasante majorité, envers les organismes de bienfaisance et les organismes sans but lucratif. Elles sont d'ailleurs plus positives que celle de l'ensemble de la collectivité et du grand public. Les grandes sociétés sont conscientes que la collaboration avec les organismes de bienfaisance et les organismes sans but lucratif peut leur être bénéfique et elles trouvent raisonnable de consentir des dons aux organismes de bienfaisance, sans se soucier des retombées financières pour elles-mêmes. Les grandes sociétés sont néanmoins nombreuses, comme les membres du grand public, à trouver que trop d'organismes de bienfaisance sollicitent des dons pour la même œuvre de bienfaisance.

Les dons d'argent, de marchandises et de services sont la norme. Près de la moitié des grandes sociétés de notre étude consentaient des dons financiers aux organismes communautaires et la vaste majorité d'entre elles leur donnaient également des marchandises, des produits et des services. C'est un investissement très important, étant donné que les dons de ce type ne bénéficient certainement pas directement aux entreprises. Les dons financiers étaient prédominants, en représentant près de deux tiers de la valeur de tous les dons.

Les grandes sociétés mobilisent leurs réseaux de parties prenantes et appuient les contributions de leurs employés. Les grandes sociétés de notre étude sont loin de se contenter de verser des dons ou d'accorder des commandites. D'après la grande majorité d'entre elles, elles

appuient, par exemple, le bénévolat des employés en les autorisant à modifier leur horaire de travail et à s'absenter en étant rémunérés pour faire du bénévolat, ainsi qu'en versant des dons aux organismes où leurs employés font du bénévolat. Elles mobilisaient également leurs réseaux au service des organismes communautaires. La majorité d'entre elles collectaient de l'argent pour les organismes de bienfaisance et les organismes sans but lucratif auprès de leurs employés et favorisaient les contributions de leurs employés, grâce à des programmes de retenues salariales. La moitié d'entre elles ont également signalé collecter des fonds auprès de leurs clients et de leurs fournisseurs.

Les grandes sociétés sont à la pointe de l'ensemble du milieu des entreprises. Nous avons constaté des différences frappantes en comparant les activités des grandes sociétés de notre étude à notre échantillon national, représentatif des entreprises aux revenus égaux ou supérieurs à 100 000 dollars. Les grandes sociétés étaient beaucoup plus susceptibles que les autres entreprises de consentir toutes sortes de contributions (p. ex., dons, commandites, marketing des causes sociales), de mobiliser leurs employés, leurs clients et leurs fournisseurs et d'appuyer leurs contributions et de créer des programmes de contributions permanents et structurés. D'après nos constatations, l'ensemble du milieu des entreprises est à la traîne de nombreuses grandes sociétés pour prendre conscience de la valeur possible de l'investissement communautaire pour elles mêmes.

Les démarches stratégiques sont répandues. Plusieurs études ont démontré l'augmentation des commandites et des actions de marketing de la cause chez les entreprises américaines, en liaison avec l'intérêt croissant pour l'alignement de leurs stratégies d'investissement communautaire sur leurs objectifs commerciaux (*Just Good Business*, 2008; Porter et Kramer, 2006). Bien que des données ne soient pas disponibles sur cette tendance au Canada, plus de la moitié des grandes sociétés de notre étude accordaient des commandites, ce qui fait au moins bénéficier les entreprises d'une certaine forme de reconnaissance et de promotion. Bien que la stratégie du marketing de la cause retienne l'attention depuis peu (Daw, 2006), elle n'est appliquée que parmi une petite minorité de grandes sociétés. Il est important de noter que la valeur financière des commandites et du marketing de la cause ne représente quand même qu'une fraction (un cinquième) de la valeur de toutes les contributions.

Les entreprises recherchent des avantages, mais croient toujours en la philanthropie.

Les raisons les plus impérieuses justifiant le soutien des organismes communautaires sont souvent liées à son intérêt pour les entreprises. Cela étant dit, plus de la moitié des grandes sociétés de notre étude justifiaient leur soutien inconditionnel des collectivités, en le jugeant très positif, indépendamment de ses avantages financiers. Ces motivations se reflètent dans les démarches suivies par ces entreprises pour apporter leurs contributions aux organismes de bienfaisance et aux organismes sans but lucratif.

Le soutien se concentre au profit d'un étroit segment du secteur sans but lucratif.

L'étude globale du soutien de ces grandes sociétés fait apparaître clairement qu'elles soutiennent de préférence certaines œuvres du secteur de la bienfaisance et sans but lucratif. Deux tiers de tout ce soutien sont consentis à quatre types d'organismes : ceux des services sociaux, du domaine de la santé, les universités et les collèges et ceux du domaine des arts et de la culture. Ces organismes ne représentent à eux tous que 24 % des organismes de bienfaisance et des organismes sans but lucratif du Canada (Hall et autres, 2005a). Ces chiffres, ajoutés à ceux d'autres travaux de recherche (Hall et autres, 2005b), démontrent que 84 % des dons d'entreprise sont versés à 7 % des organismes de bienfaisance et des organismes sans but lucratif, dont les revenus annuels sont supérieurs à 1 million de dollars. Dans ces conditions, il est permis de conclure que le rôle des entreprises est négligeable dans le soutien de la majorité des organismes de bienfaisance et des organismes sans but lucratif.

Les entreprises peuvent encore découvrir des créneaux uniques pour soutenir la collectivité.

Un certain nombre de participants à notre recherche qualitative (Hall, Easwaramoorthy et Sander, 2007) ont déclaré souhaiter trouver un créneau unique afin que leurs contributions puissent les distinguer des autres entreprises. Le secteur sans but lucratif du Canada est le deuxième au monde par ordre d'importance (Hall, Barr, Easwaramoorthy, Sokolowski et Salomon, 2004) : il compte 160 000 organismes de bienfaisance et organismes sans but lucratif œuvrant dans un large éventail de domaines, dont les arts et la culture, l'environnement, le développement et le logement et l'éducation et la recherche. Les entreprises pourront trouver des créneaux pour se distinguer en ne s'intéressant plus aux principaux types d'organismes de bienfaisance et d'organismes sans but lucratif soutenus par la majorité des entreprises.

Les entreprises peuvent encore en faire plus.

Bien que les grandes sociétés de notre étude donnent beaucoup plus que les autres entreprises et soutiennent un éventail plus large d'œuvres de bienfaisance, le montant de leurs dons est à la traîne de celui des entreprises américaines de premier plan, ainsi que des particuliers canadiens. Bien que 51 % d'entre elles aient donné au moins 1 % de leur profit avant impôt aux organismes de bienfaisance et aux organismes sans but lucratif et qu'elles atteignent ainsi l'objectif promu par Imagine Canada, un groupe important d'entreprises donne beaucoup moins et devrait être incité à mettre à l'étude l'augmentation éventuelle de l'importance de leur soutien.

Les grandes sociétés font appel à un éventail de ressources et d'éléments d'actif beaucoup plus large pour soutenir les organismes de bienfaisance et les organismes sans but lucratif. La majorité d'entre elles se limitent néanmoins encore aux dons et aux commandites. Un meilleur appui ou une meilleure stimulation du bénévolat seraient vraisemblablement très bien accueillis par les organismes communautaires, parce que le manque de bénévoles est un des plus grands obstacles qu'ils rencontrent dans l'accomplissement de leur mission (Hall et autres, 2006). Les politiques de promotion des achats de marchandises et de services auprès des organismes de bienfaisance et des organismes sans but lucratif soutiendraient également divers organismes communautaires, parce que ceux-ci se financent plus leurs activités grâce à leurs revenus gagnés que grâce aux dons (Hall et autres, 2005b).

D'après nos constatations, bien que de nombreuses entreprises aient mis en place des programmes permanents et structurés, un plus petit nombre d'entre elles ont élaboré des politiques écrites ou ont tenté de mesurer les retombées de leurs contributions. En revanche, celles qui ont pris ces mesures semblent plus satisfaites de leurs contributions, ce qui permet de conclure que les entreprises pourraient concevoir avec profit des démarches plus structurées pour apporter leurs contributions aux organismes de bienfaisance et aux organismes sans but lucratif.

La difficulté de faire face à l'augmentation des demandes de soutien.

La difficulté de donner suite à la demande croissante de soutien émanant des organismes de bienfaisance et des organismes sans but lucratif est la plus grande difficulté signalée par les grandes sociétés pour leurs contributions communautaires. De plus, près de la moitié d'entre

elles ont cité le problème de l'insuffisance de leurs ressources. Ces deux questions sont d'ailleurs peut être liées, parce que notre recherche qualitative nous a permis de constater que les entreprises disposent rarement d'un dispositif de gestion des demandes de subvention et des subventions bien au point pour répondre aux demandes qu'elles reçoivent. Nous avons constaté que de nombreuses grandes sociétés manquent également de politiques écrites pour leurs programmes de contributions, ce qui donne également à penser que les organismes de bienfaisance ciblent peut-être difficilement les sociétés que leur œuvre intéresse, quand elles sollicitent du soutien. Les entreprises devraient évaluer les risques éventuels que fait courir à leur réputation leur incapacité de répondre favorablement aux nombreuses demandes de soutien communautaire qu'elles reçoivent. En effet, le nombre d'organismes qu'elles déçoivent ainsi surpasse peut-être le nombre de ceux satisfaits de leur soutien. Des politiques et des stratégies claires permettraient d'informer les organismes communautaires du type d'œuvre de bienfaisance qu'elles soutiennent, ce qui atténuerait ces risques.

Les entreprises optimisent-elles la rentabilité de leurs investissements communautaires? Comme nous l'avons mentionné dans l'introduction de ce rapport, les retombées positives des contributions communautaires sur le rendement financier sont démontrées par des éléments probants. Notre étude révèle que les avantages commerciaux motivent de nombreuses entreprises à contribuer à la collectivité. Elle révèle néanmoins aussi que de nombreuses entreprises mesurent difficilement les retombées de leurs contributions. Il semble également que de nombreuses entreprises ne mesurent pas du tout ces retombées, ce qui est encore plus étonnant. Les entreprises doivent sans doute accorder plus d'attention à l'amélioration de leurs connaissances, de leurs dispositifs et de leur infrastructure, si elles veulent retirer de leurs programmes d'investissement communautaire les avantages qu'elles en recherchent.

Nos constatations nous permettent de brosser un remarquable portrait de l'investissement des grandes sociétés au service des collectivités canadiennes. Quasiment toutes les grandes sociétés apportent une forme de soutien ou une autre aux organismes de bienfaisance et aux organismes sans but lucratif et elles sont nombreuses à ne pas se contenter de verser des dons financiers. Les grandes sociétés semblent souvent chercher à concilier leurs motivations philanthropiques et les intérêts de leurs actionnaires, ainsi qu'à améliorer les retombées commerciales de leurs activités de façon à mieux contribuer à

l'œuvre des organismes de bienfaisance et des organismes sans but lucratif.

Cette étude fait partie d'un programme de recherche à long terme d'Imagine Canada et prolonge notre politique d'incitation des entreprises à soutenir les organismes de bienfaisance et les organismes sans but lucratif canadiens, grâce au Programme des entreprises généreuses. Nous espérons que ses constatations inciteront les entreprises à évaluer leurs contributions communautaires et à s'interroger sur les moyens à employer pour améliorer leurs retombées.