

Article pour Philab

La crise provoquée par la COVID-19 et l'impact financier en philanthropie

François Brouard, DBA, FCPA, FCA est professeur titulaire, comptabilité et fiscalité, Sprott School of Business, Carleton University / Université Carleton, et directeur-fondateur du Sprott Centre for Social Enterprises / Centre Sprott pour les entreprises sociales (SCSE/CSES), membre du Philab, Réseau canadien de recherche partenariale sur la philanthropie, et co-directeur du Philab Ontario.



Le 11 mars 2020, l'Organisation mondiale de la Santé a officiellement déclaré le statut de pandémie pour la COVID-19; toutefois, au Canada et au Québec, la propagation du COVID-19 est relativement sous contrôle, mais cela demeure une menace grave pour la santé des canadiens (Gouvernement du Canada, 2020; Gouvernement du Québec, 2020). Ferguson et al. (2020) et plusieurs autres indiquent que la situation du COVID-19 est historique dans sa gravité.

Dans le contexte d'une pandémie mondiale, le domaine de la philanthropie n'est pas épargné par les conséquences de cette crise. En effet, la COVID-19 amène une véritable crise dans le domaine de la philanthropie elle-même. Dans cet article, il est question de la crise provoquée par la pandémie du coronavirus COVID-19, de la gestion de cette crise et des impacts financiers de cette crise.

GESTION D'UNE CRISE AVANT, PENDANT ET APRÈS

La gestion d'une crise n'est pas nouvelle. Il est inévitable que certaines apparaissent, car il est impossible de tout prévenir. Il peut s'agir de crises liées à la santé, de crises financières, de crises écologiques, de crises technologiques, de catastrophes naturelles, d'attentats terroristes, ou de crises dans les infrastructures (Pearson et Mitroff, 1993). Citons à titre d'exemples: les attaques du 11 septembre 2001 à New York aux États-Unis (Brouard, 2004), l'attentat du 7 janvier 2015 dans les bureaux du journal satirique Charlie Hebdo à Paris en France (Lançon, 2018), l'incendie de la cathédrale Notre-Dame de Paris les 15 et 16 avril 2019 et la crise du verglas en janvier 1998 au Canada. Quoiqu'une crise ait un impact important au moment où elle se produit, il ne faut pas oublier d'en tirer des leçons afin de préparer la prochaine crise.

Deloitte Canada (2020, p. 3) croit qu'une « crise comme celle-ci se déroule typiquement en trois volets.

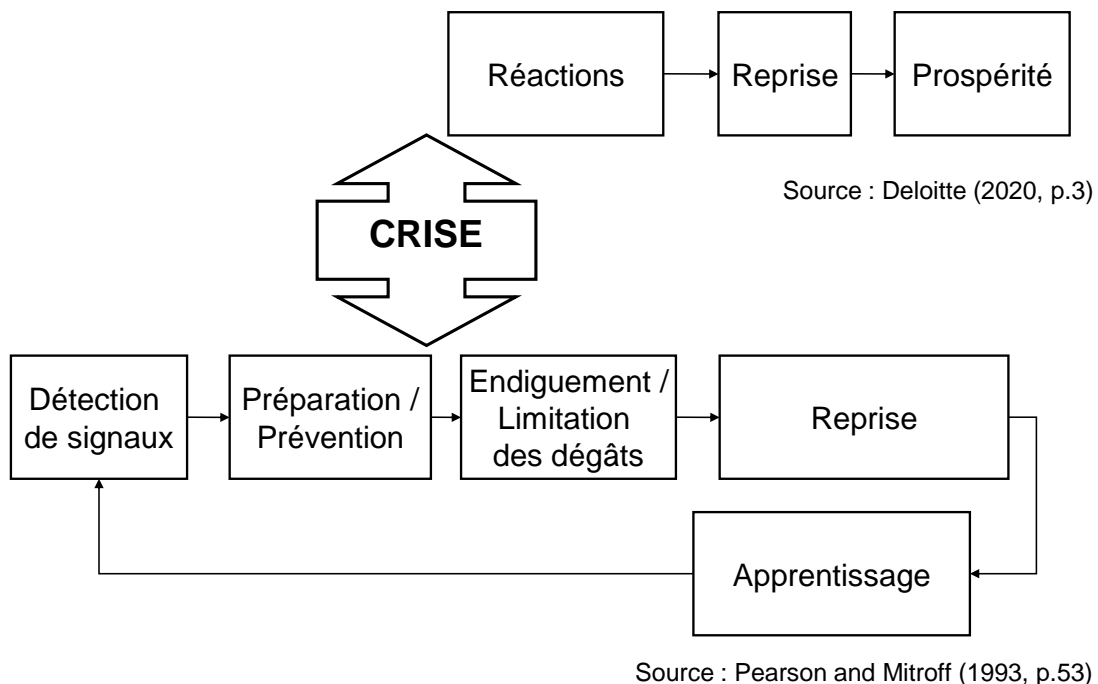
- Réaction : où l'entreprise compose avec la situation actuelle et gère la continuité.
- Reprise : où l'entreprise tire des leçons et en sort plus forte.
- Prospérité « où l'entreprise se prépare à la 'nouvelle normalité' et la façonne ».

Pearson et Mitroff (1993) présente la gestion de crise en cinq phases.

- Détection : où l'on est en mesure de veiller au grain et de détecter une crise par des signaux précurseurs.
- Préparation / prévention : où des moyens sont mis en œuvre systématiquement et en continue, afin de préparer la venue d'une crise et essayer de prévenir celle-ci.
- Endiguement / Limitation des dégâts : où l'on compose avec la situation actuelle et tente de limiter les dégâts par divers mécanismes et mesures;
- Reprise : où l'on prépare et implante des changements pour assurer la reprise à court, moyen et long terme.
- Apprentissage : où l'on apprend de la situation et en tire des leçons.

La Figure A combine ces deux représentations des phases de la gestion de crise pour faire ressortir le avant, le pendant (le choc) et le après (le redémarrage).

Figure A
Phases de la gestion de crise



La gestion de crise n'est pas vraiment différente pour l'ensemble des secteurs. Les fondations et les organisations de l'écosystème de la philanthropie font face aux mêmes contraintes que les autres entreprises et organisations (Fontan et Lévesque, 2017; Rubenstein, 2012). Fontan et Lévesque (2017, p.323) précisent toutefois qu'il y a des différences compte tenu de « leurs formes organisationnelles et institutionnelles » et qu'elles « sont plus dépendantes de leur environnement pour les ressources ».

PERSPECTIVE FINANCIÈRE ET IMPACTS

Au nombre des dimensions à considérer pour les fondations et les organismes de bienfaisance, nous pouvons citer les aspects humains, sociaux, techniques, organisationnels et économiques et la prise en compte des diverses parties prenantes (Pearson et Mitroff, 1993).

Parmi les divers enjeux organisationnels, citons: la santé et le bien-être des employés, les flux de trésorerie, la continuité des activités, la gestion des risques, la stratégie, la chaîne d'approvisionnement et la fiscalité (Deloitte Canada, 2020); sans oublier les parties prenantes de l'écosystème des fondations philanthropiques, soit les fondations subventionnaires, les donateurs, les organismes bénéficiaires, les gouvernements, les intermédiaires, les médias et le public (public général, bénéficiaires ultimes) (Brouard, 2017; Brouard et Glass, 2017; Fontan et Lévesque, 2017). Si l'on adopte une perspective financière, certains éléments peuvent être brièvement soulignés.

Les fondations philanthropiques ont l'avantage de bénéficier de ressources (Imagine Canada et Fondations philanthropiques Canada, 2014). Toutefois, ces ressources peuvent ne pas être accessibles immédiatement. Il peut y avoir des défis au niveau de la trésorerie. En effet, il peut y avoir des problèmes de liquidité, selon la stratégie de placement adoptée. La crise pourrait être un bon moment pour déboursier les sommes accumulées au fil des ans.

Les opérations des fondations, qui sont souvent gérées avec un petit nombre d'employés, sont perturbées avec la crise du COVID-19. Il y a une responsabilité partagée entre l'employeur et l'employé au niveau des mesures nécessaires pour protéger sa santé, sa sécurité ou son intégrité physique et de veiller à ne pas mettre en danger celles des autres personnes. Une partie du travail peut possiblement se faire à la maison avec le confinement recommandée et la distanciation physique. Les moyens technologiques permettent de communiquer, en présumant la disponibilité de ses moyens et la capacité de travailler en tenant compte des autres exigences de la vie (santé, enfants, parents).

Certains programmes gouvernementaux au fédéral et au provincial offrent des mesures d'atténuation et de l'aide financière. Certains reports ont été accordés pour la production et le paiement des impôts sur le revenu et des taxes.

Les besoins d'aide sont plus urgents et plus nombreux. En plus des demandes existantes (Fondations philanthropiques Canada, 2014), les nouvelles demandes des organismes bénéficiaires, afin d'aider les bénéficiaires ultimes, doivent être

examinées rapidement et de nouveaux programmes peuvent demander d'être mis en place. En plus des dons vers des organismes qui en ont bien besoin, la collecte de fonds peut être plus facile compte tenu de l'urgence de la situation, mais plus difficile compte tenu des difficultés financières de nombreux donateurs. Le bénévolat et ses défis (Sénat Canada, 2019) peuvent aussi être plus difficiles compte tenu des exigences de distanciation physique et de préoccupations plus près de nous. Par contre, de nouveaux bénévoles vont sans doute se répondre aux différents appels et y prendre goût.

CONCLUSION

Les crises amènent des difficultés, mais aussi des opportunités. Les fondations philanthropiques sont confrontées à une situation de crise. Elles doivent, si elles le peuvent, utiliser leurs ressources pour aider à affronter la crise qui cadrent avec leurs fins de bienfaisance. Quoique les impacts mentionnés s'attardent principalement aux aspects financiers pendant la crise, il ne faudra pas oublier de s'occuper de la nouvelle réalité. Il faudra prendre le temps afin d'apprendre de la crise et d'en tirer des leçons; et aussi d'implanter de meilleurs systèmes de veille. Ceci permettra une meilleure préparation avec des efforts structurés de planification et de mise-à-jour permanente. Après tout, ce n'est pas la dernière crise qui nous frappera.

BIBLIOGRAPHIE

- Brouard, F. (2004). Business Intelligence for Canadian Corporations After September 11, *Journal of Competitive Intelligence and Management*, 2(1), 1-15.
- Brouard, F. (2017). L'information et les outils pour la recherche auprès des fondations subventionnaires canadiennes, dans Fontan, J.-M., Elson, P.R., Lefèvre, S. (dir.) *Les fondations philanthropiques – De nouveaux acteurs politiques?*, Québec: Presses de l'Université du Québec, (p.121-145).
- Brouard, F. et Glass, J. (2017). Understanding Information Exchanges and Reporting by Grantmaking Foundations, *ANSERJ – Revue canadienne de recherche sur les OSBL et l'économie sociale / Canadian journal of nonprofit and social economy research*, 8(2), 40-56.
- Crawford, B. (2020). Don't use donation boxes during crissi, charities plead, *The Ottawa Citizen*. April 8, P.A4.
- Deloitte Canada. (2020). *COVID-19 : Orchestrer la reprise des organisations et des chaînes d'approvisionnement*. 24p. [En ligne] [<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/finance/ca-fr-covid-19-orchestrating-recovery-of-organizations-and-supply-chains-aoda.pdf>] (5 avril 2020)
- Ferguson, N. et al. (2020). *Impact of non-pharmaceutical interventions (NPIs) to reduce COVID19 mortality and healthcare demand*, Imperial College COVID-19 Response Team, March 16, 20p. [En ligne] [<https://spiral.imperial.ac.uk:8443/handle/10044/1/77482>] (March 28, 2020).
- Fondations philanthropiques Canada (2017). *Portrait des dons des fondations en 2015*, novembre, 4p. [En ligne] [<https://pfc.ca/wp-content/uploads/2018/05/fpc-portrait-dondations-2015.pdf>]
- Fontan, J.-M. et Lévesque, B. (2017). Penser le secteur philanthropique en termes d'écosystème écologique à visée éthique et à portée esthétique, dans Fontan, J.-

- M., Elson, P.R., Lefèvre, S. (dir.) *Les fondations philanthropiques – De nouveaux acteurs politiques?*, Québec: Presses de l'Université du Québec, (p.311-345).
- Gouvernement du Canada (2020). Maladie à coronavirus (COVID-19). [En ligne] [<https://www.canada.ca/fr/sante-publique/services/maladies/maladie-coronavirus-covid-19.html>] (5 avril 2020)
- Gouvernement du Québec (2020). Situation du coronavirus (COVID-19) au Québec. [En ligne] [<https://www.quebec.ca/santé/problemes-de-sante/a-z/coronavirus-2019/situation-coronavirus-quebec>] (4 avril 2020)
- Imagine Canada et Fondations philanthropiques Canada (2014). *Actifs et dons des fondations donatrices du Canada*, septembre, 38p. [En ligne] [<https://pfc.ca/wp-content/uploads/2018/01/trends-canada-grantmaking-foundations-sep2014-fr.pdf>]
- Lançon, P. (2018). *Le lambeau*, Paris: Éditions Gallimard.
- Pearson, C.M. et I.I. Mitroff. (1993). From Crisis Prone to Crisis Prepared: A Framework for Crisis Management, *Academy of Management Executive*, 7(1), 48-59.
- Rubenstein, H. (2012). The death of competition: Leadership and strategy in the age of business ecosystems (James F. Moore), book review and commentary, 29p. [En ligne] [<https://www.herbrubenstein.com/articles/THE-DEATH-OF-COMPETITION.pdf>] (27 avril 2020)
- Sénat Canada (2019). *Catalyseur du changement : une feuille de route pour un secteur de la bienfaisance plus robuste*, Rapport du Comité sénatorial spécial sur le secteur de la bienfaisance, juin. [En ligne] [<https://www.sencanada.ca/fr/comité/CSSB/42-1>]