

GUEST EDITORIAL / ÉDITORIAL SPÉCIAL

Crisis, Pandemic, and Beyond: Nonprofits and the Adaptive Capability of Communities

Crise, pandémie, et après : les organismes sans but lucratif et la capacité d'adaptation des communautés

Kunle Akingbola, Lakehead University

Carol Brunt, University of Wisconsin-Whitewater

Alina Baluch, University of St Andrews

Ian Cunningham, University of Strathclyde

Crises such as the COVID-19 pandemic, SARS, the global financial crisis, and natural disasters pose a seismic threat to the institutions of society. Unfolding at individual, organizational, and societal levels, crises cross sectoral boundaries, involving multiple institutions and a high volume of people and resources (Jarzabkowski, Bednarek, Chalkias, & Cacciatori, 2019). The global scale of these crises highlights their complexity in terms of the economic, social, political, and environmental impacts (Therrien, Normandin, & Denis, 2017). As discrete events and parts of larger processes, crises can be a function of the external environment but carry significant implications for organizations (Bundy, Pfarrer, Short, & Coombs, 2017). Posing large-scale challenges with a strong social, environmental, and economic component, crises encompass intractable, enduring problems (George, Howard-Grenville, & Joshi, 2016). Across local, regional, national, and global contexts, crises—due to their scale and severity—wreak havoc on communities and the health and well-being of people. Crises also threaten the nonprofit organizations that support the functioning of society. This special issue of the *Canadian*

Des crises telles que la pandémie du COVID-19, le SRAS, la crise financière mondiale et les désastres naturels posent une menace sismique aux institutions de la société. Se déroulant à des niveaux individuels, organisationnels et sociétaux, les crises dépassent les frontières sectorielles, impliquant des institutions multiples et un volume élevé de main-d'œuvre et de ressources (Jarzabkowski, Bednarek, Chalkias, et Cacciatori, 2019). L'envergure mondiale de certaines crises souligne leur complexité relative à leurs effets économiques, sociaux, politiques et environnementaux (Therrien, Normandin et Denis, 2017). En tant qu'événements individuels ou éléments de processus plus vastes, les crises, même quand elles sont une manifestation de l'environnement externe, entraînent des conséquences significatives pour toute organisation (Bundy, Pfarrer, Short et Coombs, 2017). Posant des défis sociaux, environnementaux et économiques à grande échelle, les crises peuvent causer des problèmes persistants qui sont difficiles à résoudre (George, Howard-Grenville et Joshi, 2016). Traversant les contextes locaux, régionaux, nationaux et mondiaux, les crises, à cause de leur envergure et de leur sévérité, perturbent les communautés ainsi que la santé et le bien-être indi-

Journal of Nonprofit and Social Economy Research (ANSERJ) explores the multidimensional impacts of a crisis on nonprofit organizations, their employees, and clients.

Similar to previous crises but at a significantly higher level, nonprofit organizations in social and community sectors have been called on to lead the response to COVID-19. As countries weighed the devastating impacts of COVID-19 and rolled out different relief and stimulus programs, nonprofit organizations continued to provide urgent assistance to the vulnerable members of communities, such as the elderly and those living in poverty. The unprecedented pandemic draws into sharp relief the heightened problem-solving role that nonprofit organizations play in attending to the immediate needs of the vulnerable population and extending their services while exemplifying their mission and values without the opportunity to plan. As crises occur without warning, nonprofit organizations find themselves working with other organizations in the health or public services sector under extreme circumstances, often with little experience of coordinating a joint response (Cigler, 2007).

Nonprofit organizations are navigating and adapting to a short- and long-term crisis environment characterized by certain change with unimaginable unpredictability (Imagine Canada, 2020). Reports from the U.S., Canada, and the U.K. are already raising concerns that COVID-19 has exacerbated the perennial challenges that nonprofits face such as funding and meeting emergent demand. This is despite the relief programs of national, regional, and local governments, which have given unprecedented sums of money to provide financial assistance to national economies and to protect their respective nonprofit sectors from the worst effects of the pandemic and the accompanying economic crisis. While nonprofit organizations are finding ways to meet the significant upsurge in demand for service and innovate their modes of service delivery, their resilience and sustainability remain under serious financial threat. In Canada, for example, one survey found that 54 percent of chari-

viduels. Les crises menacent aussi les organismes sans des but lucratif (OSBL) qui contribuent au fonctionnement de la société. Ce numéro spécial de la *Revue canadienne de recherche sur les OSBL et l'économie sociale* (ANSERJ) explore les impacts multidimensionnels des crises sur les OSBL, leurs employés et leurs clients.

Comme lors de crises antérieures mais avec une intensité accrue, les OSBL des secteurs sociaux et communautaires ont dû assumer la responsabilité de formuler une réponse au COVID-19. En effet, pendant que les divers pays du monde évaluaient les effets dévastateurs du COVID-19 et développaient des programmes de secours et de stimulus, les OSBL ont dû continuer à fournir une aide urgente aux membres les plus vulnérables de la société tels que les aînés et les pauvres. Cette pandémie sans précédent a mis en relief le rôle essentiel de solutionneur de problèmes joué par les OSBL qui, tout en respectant leur mission et leurs valeurs, devaient répondre aux besoins immédiats des populations vulnérables en leur offrant des services essentiels sans le loisir de pouvoir planifier un mode opératoire. En effet, comme les crises surviennent sans préavis, les OSBL se retrouvent à collaborer dans des conditions extrêmes avec d'autres organismes des secteurs de la santé et des services publics ayant souvent peu d'expérience pour coordonner une intervention commune (Cigler, 2007).

Actuellement, les OSBL se voient contraints de s'adapter à une crise à court et à long terme et à la gérer dans un contexte de changements inéluctables et d'imprévisibilité inimaginable (Imagine Canada, 2020). Des rapports provenant des États-Unis, du Canada et du Royaume-Uni soulèvent déjà des inquiétudes du fait que le COVID-19 a aggravé les défis constants auxquels les OSBL doivent faire face en ce qui a trait à leur financement et leur capacité à répondre aux besoins des populations qu'ils aident. Cette situation existe malgré des programmes de secours offerts par les gouvernements nationaux, régionaux et locaux, qui ont fourni des sommes d'argent sans précédent afin d'appuyer les économies nationales et protéger le secteur à but non lucratif contre les ravages de la pandémie et de la crise économique provoquée par celle-ci. Pendant que les OSBL cherchent des moyens de répondre à une demande de services qui a augmenté de manière importante et d'innover dans leur offre de services, des défis financiers posent une menace sérieuse à

ties transitioned their services online, which highlights a unique challenge for many nonprofits due to a lack of resources, training, and legislation on the delivery of human services in sensitive areas such as mental health (Jansen, 2020). Importantly, there are indications that the various government relief programs cannot sustain the sector with 65 percent of nonprofits in an Ontario survey indicating that they did not benefit from any federal assistance and 75 percent indicating the same for provincial assistance (Doherty, 2020). In the U.K., despite receiving targeted government funds and benefits during COVID-19, 84 percent of nonprofits in Scotland reported financial problems in 2020 and 20 percent fore-saw a critical impact on their finances at some point within the next 12 months (Office of the Scottish Charity Regulator [OSCR], 2020a). A follow-up OSCR (2020b) report found that nearly all (96%) of surveyed nonprofits in Scotland had their staffing or administration process affected, and 75 percent had seen an impact on their finances by COVID-19.

Questions about the impacts of crises on nonprofit organizations are complex and multidisciplinary, requiring new knowledge and a better understanding of the potentially system-wide disruptive nature of crisis. Characterized as sources of uncertainty, disruption, and change, crises are harmful or threatening for organizations and their diverse stakeholders (Bundy et al., 2017). The duration of a crisis such as the pandemic calls for attention to the implications of economic downturn and organizational imperatives for nonprofit services, management, governance, employment relations, and fundraising, etc. These questions are not only important in the analysis of the immediate and short-term impacts of crises but they are also likely to signal the direction of longer-term issues for nonprofit organizations.

This special issue seeks to provide a better empirical and conceptual understanding of the nature, scope, and dimensions of the impacts of crisis in the field of nonprofit research. It brings together diverse perspectives

leur résilience et leur viabilité. Au Canada, par exemple, un sondage révèle que 54% des œuvres de bienfaisance ont modifié leurs services afin de les offrir en ligne, situation qui souligne un défi singulier pour plusieurs OSBL causé par un manque de ressources, de formation, et de législation sur l'offre de services pour particuliers dans des domaines sensibles tels que la santé mentale (Jansen, 2020). Notamment, il y a des signes que les divers programmes de secours gouvernementaux ont été insuffisants pour soutenir le secteur, avec 65% des OSBL indiquant dans un sondage ontarien qu'ils n'ont bénéficié d'aucune assistance fédérale et 75% répondant de même pour l'assistance provinciale (Doherty, 2020). Au Royaume-Uni, malgré le fait qu'ils aient reçu des fonds et des bénéfices ciblés de la part du gouvernement pendant le COVID-19, 84% des OSBL en Écosse ont indiqué éprouver des problèmes financiers en 2020 et 20% s'attendaient à en éprouver dans les douze mois à venir (Office of the Scottish Charity Regulator [OSCR], 2020a). Un suivi de la part d'OSCR (2020b) a constaté que presque tous les OSBL écossais sondés (c'est-à-dire 96% d'entre eux) ont subi des conséquences négatives sur leur personnel ou sur leur processus administratif, et 75% d'entre eux ont indiqué que le COVID-19 a eu des répercussions sur leurs finances.

Les problèmes soulevés par l'impact des crises sur les OSBL sont complexes et multidisciplinaires. Ils nécessitent de nouveaux savoirs et une meilleure compréhension du potentiel qu'a une crise d'ébranler un système dans son intégralité. Les crises, perçues comme sources d'incertitude, de perturbation et de changement, sont nocives ou menaçantes pour les organismes et leurs diverses parties prenantes (Bundy et al., 2017). La durée d'une crise comme la pandémie requiert que l'on prenne conscience des effets d'un ralentissement économique sur les OSBL ainsi que d'impératifs organisationnels relatifs aux services, à la gestion, à la gouvernance, aux rapports avec le personnel, aux levées de fonds, et ainsi de suite. Cette prise de conscience par les OSBL est non seulement importante pour analyser les effets immédiats et à court terme des crises mais aussi pour mieux comprendre leurs effets à long terme.

Ce numéro spécial cherche à donner une meilleure compréhension empirique et conceptuelle de la nature, l'envergure et les dimensions des effets des crises sur la recherche portant sur les OSBL. Ce numéro rassemble diverses perspec-

on how crisis shapes the management practices, processes, resources, and capabilities of nonprofit organizations as well as their relationships with the state, local governments, partnerships, and communities.

Crisis and the nonprofit workforce

The impact of crisis portends serious strains to the already challenged work context of employees in nonprofit organizations. The understanding of the characteristics of nonprofit work has changed in recent years from a relatively harmonious employment relationship characterized by high commitment and reciprocity, with participatory practices providing enriching work (Cunningham, 2008). A combination of distinctive features of nonprofit work, although not exclusive to the sector, brings added complexity, uncertainty, and vulnerability to those engaged in nonprofit work in the social and community sectors. The first notable characteristic is that nonprofit work is gendered, with women constituting an overwhelming majority of the workforce. As a result of the dynamics of asymmetrical power relations, market and managerial relations of conflict and consent will largely concern a female-dominated workforce (Baines & Cunningham, 2020). In addition, as a sector that relies heavily on the intrinsic motivations of the workforce (Baluch, 2017), nonprofit organizations may be exploiting the commitment of their employees, particularly the female capacity for seemingly endless care. Employees in nonprofits traditionally face further complications regarding the role of public funding bodies as a “shadow” employer in the employment relationship. Public purchasers have significant influence on market relations between nonprofits and their employees, and, therefore, pay (Cunningham & James, 2017). Research suggests that the continual efficiency calls by public service funders has led to a steady deterioration in working conditions, including pay, pensions, sickness absence entitlements and other benefits (Cunningham, 2008).

These distinctive characteristics of nonprofit work raise concerns relating to how work, employment relationships, and employees may be affected in the context of

tives sur la manière dont les crises orientent les pratiques, processus, ressources et capacités en gestion des OSBL ainsi que les rapports de ces derniers avec l'État, les gouvernements locaux, les partenaires et les communautés.

Les crises et le personnel des OSBL

Pour les employés d'OSBL, les crises peuvent aggraver une situation qui s'avère déjà difficile. Depuis quelque temps, la manière d'envisager le travail à but non lucratif a changé, dans un contexte où une réciprocité et un engagement étroits, y compris des pratiques de participation enrichissantes, avaient caractérisé des relations de travail relativement harmonieuses (Cunningham, 2008). De nos jours, le travail pour les OSBL comporte des caractéristiques qui, bien qu'elles ne soient pas limitées au secteur, entraînent un niveau hors mesure de complexité, d'incertitude et de vulnérabilité pour ceux et celles qui œuvrent dans les secteurs sociaux et communautaires. La première caractéristique à noter est que le travail des OSBL est genré, dans la mesure où ce sont les femmes qui constituent la grande majorité de la main-d'œuvre. Dans un milieu où les relations de pouvoir sont asymétriques, des rapports de marché et de gestion où prédominent le conflit et le consentement exerceront une influence certaine sur une main-d'œuvre à prépondérance féminine (Baines et Cunningham, 2020). En outre, en tant qu'organismes qui dépendent de la motivation intrinsèque de leurs employés (Baluch, 2017), les OSBL sont peut-être en train d'exploiter outre mesure l'engagement de leur personnel, particulièrement la capacité prétendument inépuisable des femmes à promulguer des soins. D'autre part, les employés d'OSBL ont traditionnellement fait face à des complications additionnelles relatives au rôle d'employeur caché que jouent les organismes de financement publics dans leurs relations avec le personnel des OSBL. En outre, les acheteurs publics exercent une influence prononcée sur les interactions financières entre les OSBL, leurs employés et le revenu de ces derniers (Cunningham et James, 2017). La recherche suggère que les demandes incessantes d'efficacité par les organismes de financement publics ont mené à une détérioration des conditions de travail pour ce qui est des salaires, des pensions et des prestations de maladie, entre autres (Cunningham, 2008).

Les caractéristiques distinctes du travail dans les OSBL provoquent des questionnements sur la manière dont une crise peut influencer le travail, les rapports entre employés, et les

crisis. Research exploring the sector's reaction to 2008 financial crash reveals governments across developed economies called for austerity in public funding. As a result, state-nonprofit relations were characterized by the former requiring more savings and efficiencies from the latter. Funders continued to have a negative influence on the employment experience of nonprofit workers, with tighter performance management, demands for the same services with considerably fewer resources, and greater job insecurity and work intensification (Cunningham & James, 2014). Efforts to counter the deterioration in employment conditions during austerity proved difficult for nonprofit employees. Austerity led to management becoming intolerant of individual worker grievances about workload demands, blaming individual worker shortcomings rather than the organization or the externally imposed workload (Baines, Cunningham, & Shields, 2017).

Already the experience of working during the pandemic has heightened concerns regarding the health and safety of the nonprofit workforce, raised the personal (and societal) risks associated with contractual insecurity and the shortage of working hours, exacerbated longer-term concerns over low pay and income insecurity while sick, and intensified fears of job losses. In Canada, over 30 percent of Canadian nonprofit organizations have laid off staff while 55 percent indicated that they are likely to have new or additional layoffs (Lasby, 2020). In the U.S., reports highlight the detrimental impacts of the pandemic, linking increased health and mental health issues, especially for nurses, with a myriad of workplace issues, including longer shifts, larger workloads, and nurses initially having to use their own sick leave, vacation, or other paid leave if they get COVID-19 or were exposed to the virus (National Nurses United, 2020). Similarly in the U.K., reports from the frontline indicate the detrimental impact of the pandemic on the nature of social care provision and the subsequent safety of workers, alongside increasing work demands from COVID-19-related restrictions on a low-pay workforce

employés eux-mêmes. La recherche sur la manière dont le secteur a réagi face à la crise économique de 2008 montre à quel point les gouvernements des pays développés ont voulu imposer des mesures d'austérité sur le financement public. À ce titre, dans les relations entre l'État et les OSBL, les premiers ont demandé aux derniers qu'ils fassent davantage d'économies et deviennent plus efficaces. Ainsi, les organismes de financement gouvernementaux ont eu un effet négatif sur le vécu des employés d'OSBL, imposant à ces derniers une gestion de la performance plus serrée, une exigence qu'un niveau équivalent de services soit fourni avec moins de ressources, une plus grande insécurité d'emploi, et une intensification du travail (Cunningham et James, 2014). D'autre part, il a été très difficile pour les employés d'OSBL en pleine période d'austérité de s'opposer à la détérioration de leurs conditions de travail. En effet, l'austérité a fait en sorte que la direction a commencé à manquer de patience envers les griefs sur la surcharge de travail provenant d'employés individuels. La direction a eu tendance à en vouloir à ces travailleurs individuels plutôt qu'à l'organisation elle-même ou à des facteurs externes (Baines, Cunningham et Shields, 2017).

Déjà, pour les employés d'OSBL, les expériences de travail pendant la pandémie ont augmenté leurs inquiétudes par rapport à la santé et la sécurité, leurs risques personnels (et sociaux) relatifs au travail à la tâche et aux heures de travail insuffisants, leurs soucis à plus long terme par rapport à leurs salaires trop bas ou à leur insécurité salariale en cas de maladie, et leurs craintes de perdre leur emploi. À ce titre, plus de 30% des OSBL au Canada ont mis à pied des employés tandis que 55% des OSBL ont indiqué qu'ils seraient obligés d'effectuer des mises à pied dans un proche avenir, que ce soit pour la première fois ou non (Lasby, 2020). Aux États-Unis, certains rapports ont souligné les effets délétères de la pandémie, associant un accroissement de problèmes de santé physique et mentale, surtout parmi les infirmiers et les infirmières, à une panoplie de problèmes au travail, y compris des charges accrues et de plus longs quarts de travail. En outre, les infirmiers et les infirmières devaient à l'origine recourir à leurs propres congés de maladie, vacances et autres congés payés s'ils avaient été exposés au virus ou s'ils contractaient carrément le COVID-19 (National Nurses United, 2020). De même, au Royaume-Uni, des comptes rendus provenant des premières lignes ont souligné l'impact négatif de

(Cunningham, Baluch, & James, 2020). In terms of job security among nonprofit workers, limited priority is being given to the role, funding, and recovery of nonprofits in some national reconstruction plans. Furthermore, future recovery and investment plans are skewed toward male-dominated sectors, which have the potential to create unequal outcomes for men and women and exacerbate existing inequalities (House of Commons Women and Equalities Committee, 2021).

Crisis: Introducing the special issue

Drawing on diverse perspectives on the impact of COVID-19 and the responses of nonprofit organizations and communities, this special issue examines a range of topics, including funding distribution changes within the Canadian philanthropic sector, the innovative community mobilization of social capital in Québec, collaborative efforts in Western Canada to build inclusive economies, and adaptive capabilities harnessed by French grassroots volunteer organizations to maintain essential community services in the face of crisis.

The first article, authored by **Adam Saifer, Isidora G. Sidorovska, Manuel Litalien, Jean-Marc Fontan, and Charles Duprez** captures the policy, practice, and program changes within Canadian grantmaking foundations, thereby contributing to our understanding of immediate responses to the pandemic from Canada's philanthropic sector. Using existing qualitative datasets and semi-structured interviews, the authors uncover tensions in pre-COVID-19 practices, including top-down control versus greater accountability, societal versus legal obligations of philanthropic giving, and short-term charitable approaches versus longer-term attempts to alter structural inequities. Adaptive responses to the rapidly changing community impacts during the pandemic include increased spending flexibility; modified funding application and reporting; collaborative programs among funders, community partners, and government at scale; responsive programming focused on “non-qualified donees”;

la pandémie sur l'offre de services sociaux et sur la sécurité des travailleurs. Les restrictions relatives au COVID-19 ont mené à de plus grandes exigences de travail pour une main-d'œuvre qui était déjà sous-rémunérée pour ce qu'elle faisait (Cunningham, Baluch et James, 2020). Quant à la sécurité d'emploi pour les travailleurs d'OSBL, certains projets de reconstruction nationale ont négligé de reconnaître le rôle, le financement et le rétablissement des OSBL. En outre, les plans de reprise et d'investissement ont tendu à mettre l'accent sur des secteurs à prédominance mâle, avec le potentiel de créer des résultats inégaux entre hommes et femmes, augmentant ainsi les inégalités existantes (House of Commons Women and Equalities Committee, 2021).

Crise : présentation de ce numéro spécial

Ce numéro spécial présente diverses perspectives sur l'impact du COVID-19 et la réaction des OSBL et des communautés face à la pandémie. Ce faisant, il examine un éventail de sujets, y compris les changements dans la manière dont les fonds sont distribués dans le secteur philanthropique canadien, la mobilisation communautaire innovatrice du capital social au Québec, les efforts de collaboration dans l'Ouest canadien afin de créer une économie inclusive et, pour des organismes bénévoles français en pleine crise, le potentiel de la base de modifier ses pratiques afin de préserver l'offre de services communautaires essentiels.

Le premier article, d'**Adam Saifer, Isidora G. Sidorovska, Manuel Litalien, Jean-Marc Fontan, et Charles Duprez** recense les changements de politiques, de pratiques et de programmes dans les organismes de financement canadiens. Il contribue ainsi à notre compréhension de la manière dont le secteur philanthropique au Canada a géré la pandémie dans l'immédiat. En recourant à des données qualitatives existantes et à des interviews semi-structurées, les auteurs relèvent certaines tensions dans des pratiques précédant le COVID-19, par exemple entre un contrôle descendant et une plus grande responsabilisation, entre avoir des obligations philanthropiques sociales et avoir des obligations philanthropiques légales, et entre des approches caritatives à court terme et des tentatives de modifier les inégalités structurelles à long terme. Les solutions proposées pendant la pandémie pour s'adapter à des impacts communautaires en changement perpétuel ont inclus : une flexibilité accrue pour les dépenses; une modification des méthodes pour demander et rendre compte des subventions;

and the acknowledgement of immediate community needs and funding access inequities. The authors argue that the resultant philanthropic model is more democratic, reflecting institutional and structural reforms that encourage effective functionality and greater policy influence by the Canadian philanthropic sector.

In the second article, **Diane Alalouf-Hall** and **David Grant-Poitras** explore the impact of COVID-19 on the economic, social, and political function of volunteer activity and how the crisis has reworked meanings and practices of solidarity, mutual aid, and generosity within the Québec voluntary sector. Through a qualitative study of volunteer sector organizations, the authors shed light on organizational operations and volunteer activity during COVID-19, the integration and retention of volunteers, and the health-centric rationality in the structuring of volunteer work. Their research identifies the emergence of a new societal configuration within which voluntary action is institutionally and politically framed to carry out its fundamental functions differently. In doing so, we gain new knowledge of the rapid response and restructuring of Québec's mature volunteer sector.

In the third article, **Bethan Kingsley**, **Kirstyn Morley**, **Surma Das**, **Maria Mayan**, and **Emma Wallace** turn our attention to the underlying economic and social systems that shape wealth inequities exacerbated by COVID-19 and posit a more inclusive economic approach to poverty reduction. In acknowledging the pre-pandemic existence of societal inequalities, the authors share their research on Canada's social economy as a means of framing wider debates on more equitable wealth distribution. They discuss the creation of a community-university partnership with municipal government aimed at securing basic financial security through collaborative activities in employment and training, social procurement and community benefit agreements, living wages, and basic income. Preliminary lessons highlight the

des programmes collaboratifs d'égal à égal entre les organismes de financement, les partenaires communautaires et le gouvernement; une programmation sensible axée sur les « bénéficiaires non-qualifiés »; et la reconnaissance d'iniquités et de besoins communautaires immédiats dans l'accès aux subventions. Les auteurs soutiennent que le modèle philanthropique qui résulte de telles mesures serait plus démocratique, reflétant des réformes institutionnelles et structurelles encourageant une meilleure fonctionnalité et une plus grande influence du secteur philanthropique canadien sur la formulation de politiques.

Dans le deuxième article, **Diane Alalouf-Hall** et **David Grant-Poitras** explorent l'impact du COVID-19 sur les fonctions économiques, sociales et politiques du bénévolat et la manière dont la crise a changé le sens et la pratique de la solidarité, de l'aide mutuelle et de la générosité dans le secteur bénévole au Québec. Par l'entremise d'une étude qualitative d'organismes de bénévolat, les auteurs examinent les opérations organisationnelles et les activités bénévoles pendant le COVID-19, l'intégration et la rétention de bénévoles, et la rationalité centrée sur la santé dans la structuration du travail bénévole. Leur recherche identifie l'émergence d'une nouvelle configuration sociétale encadrant institutionnellement et politiquement l'action bénévole afin que celle-ci puisse remplir ses fonctions d'une nouvelle manière. Grâce à cet article, le lecteur peut acquérir de nouveaux savoirs sur la réponse rapide du secteur bénévole mature au Québec ainsi que sur sa restructuration.

Dans le troisième article, **Bethan Kingsley**, **Kirstyn Morley**, **Surma Das**, **Maria Mayan** et **Emma Wallace** attirent l'attention du lecteur sur les systèmes économiques et sociaux qui sous-tendent les inégalités de richesse exacerbées par le COVID-19 et proposent une approche économique plus inclusive envers la réduction de la pauvreté. Tout en reconnaissant l'existence pré-pandémique d'inégalités sociales, les auteures partagent leurs recherches sur l'économie sociale canadienne dans le but de susciter un débat plus large sur comment distribuer la richesse de manière plus équitable. Elles discutent de la création d'un partenariat entre l'université, la communauté et le gouvernement municipal visant à assurer une sécurité financière de base au moyen de collaborations sur l'emploi et la formation, d'accords sur l'approvisionnement social et sur les bénéfices communautaires, de

transformative role that cities play in charting a path to an inclusive economy and the challenges faced in balancing idealism versus pragmatism in pursuing a redistributive economic model.

The fourth article, by **Guillaume Plaisance**, offers a French perspective through the eyes of grassroots volunteer organizations (GVOs) that, as a key voice for stakeholder communities, hold an influential role in social policy. Changing patterns of resource availability shape our understanding of coping mechanisms during the pandemic. Notably, the study creates a large-scale database of over 20,000 GVO leaders across 11 sectors (charity, social action, health, advocacy, leisure, education, sports, culture, economy, local, and environment) to address questions related to organizational functioning, evolving social roles, and the economic impacts of the crisis. Through shifts to online programming, adaptive working conditions, and volunteer contact, French GVOs demonstrate valiant efforts to respond to societal needs while maintaining community relationships despite severe resource limitations. Plaisance provides valuable insights into resource dependence across a wide spectrum of French nonprofit organizations through the perspective of GVO leadership.

Three practitioner perspectives complement the set of research articles to offer the frontline experience of COVID-19 and its impacts on nonprofit organizations across North America. **Salewa Olawoye-Mann** considers the Canadian nonprofit environment and the scope of responsive change across the sector. This piece also discusses the short-term reactive strategies of moving services and organizational systems online and how receiving temporary emergency support encourages nonprofits to develop longer-term strategies to meet expected increased demand for services. Olawoye-Mann further highlights how the longer-term strategies to rebuild an efficient workforce, job rotation, and training

salaires de subsistance et de revenus de base. Des leçons préliminaires provenant de cette recherche ont trait au rôle transformateur que les villes pourraient jouer en s'avançant vers une économie plus inclusive et aux défis présentés par le besoin d'établir un équilibre entre idéalisme et pragmatisme dans la création d'un modèle économique équitable.

Le quatrième article, par **Guillaume Plaisance**, offre une perspective française sur les organismes de bénévolat populaires qui, comme porte-paroles clés des communautés qu'ils servent, jouent un rôle influent dans la formulation de politiques sociales. Lors de la pandémie, des modifications dans la disponibilité de ressources ont eu un impact sur notre compréhension des stratégies d'adaptation possibles. Notamment, l'étude de l'auteur présente une vaste base de données recensant plus de 20 000 leaders d'organismes de bénévolat populaires dans onze secteurs (bienfaisance, action sociale, santé, plaidoyer, loisirs, éducation, sports, culture, économie, niveau local, et environnement) afin de traiter de questions relatives au fonctionnement des organismes de bénévolat, à leurs rôles sociaux en pleine évolution, et à l'impact économique que la crise a eu sur eux. Au moyen de changements dans la programmation en ligne, d'adaptations des conditions de travail, et de contacts avec les bénévoles, les organismes de bénévolat populaires, malgré leurs ressources insuffisantes, ont fait de vaillants efforts pour répondre aux besoins de leurs communautés tout en maintenant de bonnes relations sociales. En examinant la perspective des dirigeants d'organismes de bénévolat populaires, Plaisance offre un précieux aperçu de la dépendance envers les ressources éprouvée par un vaste éventail d'OSBL français.

Trois perspectives provenant de praticiens sur le terrain viennent compléter les quatre articles de recherche en présentant des expériences de première ligne relatives au COVID-19 et son impact sur les OSBL partout en Amérique du Nord. Dans le premier des trois textes, **Salewa Olawoye-Mann** considère le contexte pour les OSBL canadiens et la portée des adaptations dans le secteur. En outre, elle décrit les réactions stratégiques à court terme consistant à déplacer en ligne les systèmes et services organisationnels. Elle examine aussi comment les OSBL, ayant reçu un soutien d'urgence temporaire, ont eu la motivation de développer des stratégies à plus long terme afin de rencontrer une demande de services accrue. De plus, l'auteure souligne comment ces

address worker impacts while online communication contributes to issues of technological readiness and fundraising. Documenting the lessons learned in time of crisis facilitates knowledge sharing and enhances organizational preparedness.

Sean Stevens-Fabry provides a first-hand reflection from the frontlines of a free health clinic in Wisconsin, U.S., shedding light on the free clinic model and its adaptive processes in the context of the pandemic. The free clinic model provides behavioural health, social work, medical, pharmacy, and dental services to those least able to access health services. The article draws the reader's attention to the challenges—such as maintaining communication with patients and staff, the loss of volunteer practitioners, and preserving employee relations—highlighting the importance of a strong organizational culture for effective crisis response. Recognizing its unique characteristics and flexibility, the clinic's experiences offer key insights on organizational mission that are relevant across sectors.

Cathy Barr and **Bernadette Johnson** offer an overview of the emergent advocacy efforts to direct the attention of government to the needs of nonprofits during and beyond COVID-19. They explain that the unanticipated and incapacitating challenges of the COVID-19 pandemic compelled nonprofits in Canada to form coalitions overnight to seek government support and collaboration with the sector. From having to shift program and service priorities, adopt to remote work immediately, and cancel critical fundraising activities, nonprofit leaders recognized the threats of the pandemic to the survival of their organizations. Barr and Johnson note that the advocacy resulted in relative success, especially in terms of policy outcomes. It has helped to increase awareness of the role and challenges of nonprofits among policymakers. The advocacy of nonprofit sector coalitions opened policy opportunities that could improve the goals of the sector.

stratégies à plus long terme pour rétablir l'efficacité de la main-d'œuvre, la rotation d'emplois et la formation ont permis aux OSBL de mieux gérer les effets de la pandémie sur leurs employés tandis que la communication en ligne leur a permis de résoudre des problèmes de préparation technologique et de levées de fonds. Prendre note des leçons apprises en temps de crise facilite le partage du savoir et améliore la préparation organisationnelle.

Sean Stevens-Fabry offre quant à lui une réflexion personnelle de première ligne sur une clinique de santé gratuite au Wisconsin. Ce faisant, il explique le modèle de clinique gratuite et les processus d'adaptation de celle-ci face à la pandémie. La clinique gratuite fournit des services de santé comportementale, de travail social, et d'aide médicale, pharmaceutique et dentaire à ceux et celles qui sont les moins capables d'accéder aux soins de santé. Cet article attire l'attention du lecteur sur les défis que la clinique gratuite doit relever, y compris le maintien des communications avec les patients et le personnel, la rétention de bénévoles, et la préservation de bonnes relations avec les employés. L'article souligne en outre l'importance de maintenir une forte culture organisationnelle afin de bien réagir aux crises. Cette clinique du Wisconsin, vu ses caractéristiques et sa flexibilité singulières, donne un aperçu sur une mission organisationnelle qui pourrait inspirer une diversité de secteurs.

Dans leur article, **Cathy Barr** et **Bernadette Johnson** rendent compte d'efforts récents de la part de groupes de pression pour attirer l'attention des gouvernements sur les besoins des OSBL pendant et après le COVID-19. Les auteures expliquent que les défis non-anticipés et incapacitants de la pandémie ont contraint les OSBL au Canada de former à la hâte des coalitions dont l'objectif a été d'obtenir que le gouvernement appuie le secteur et collabore avec celui-ci. Les dirigeants d'OSBL, forcés à ajuster leurs priorités pour leurs programmes et services, s'adapter sans préavis au travail à distance et annuler des levées de fonds critiques, ont vite reconnu que la pandémie menaçait la survie de leurs organisations. Barr et Johnson remarquent que les demandes de la part des coalitions ont rencontré un succès relatif, surtout en ce qui a trait à la formulation de politiques. En effet, ces demandes ont contribué à conscientiser les stratèges gouvernementaux sur le rôle et les défis des OSBL. Ainsi, le travail des coalitions du secteur sans but lucratif a créé un meilleur

contexte pour développer des politiques qui pourraient aider les OSBL à mieux atteindre leurs objectifs.

Conclusion

Taken together, these four research articles and three practitioner perspectives offer valuable insights that contribute to our understanding of how crises such as the global COVID-19 pandemic play out in the context of nonprofit organizations and the communities they serve. This special issue highlights the lessons that can be drawn from crises in terms of flexible adaptive organizational responses, the changing social phenomenon of volunteering, building inclusive economies, and the maintenance of community relations. Not only were nonprofit organizations required to lead the response to COVID-19 but they also had to adapt in managing key stakeholders and facilitating policy, practice, and program changes. The challenges outlined in this set of articles resonate with wider debates of social justice, community empowerment, wealth inequality, adaptability, and resilience and further heighten the need to address social and economic inequities, which are exacerbated by the pandemic and other crises. We anticipate that this examination of the multidimensional impacts of crises on nonprofit organizations will provide a relevant platform for further research on the nature, scope, and impacts of crisis on nonprofits.

Conclusion

Considérés dans leur ensemble, ces quatre articles de recherche et ces trois comptes rendus de praticiens sur le terrain offrent un aperçu important qui contribue à notre compréhension de la manière dont des crises comme la pandémie mondiale du COVID-19 influencent les OSBL et les communautés que ceux-ci servent. Ce numéro spécial souligne les leçons que l'on peut tirer à partir de crises pour ce qui est de réponses organisationnelles flexibles et adaptatives, de ce phénomène social en pleine évolution qu'est le bénévolat, de la création d'économies inclusives, et du maintien de bonnes relations communautaires. Non seulement les OSBL doivent-ils diriger la réponse au COVID-19, ils doivent aussi s'adapter pour modifier leurs politiques, leurs pratiques et leurs programmes et bien gérer les parties prenantes. D'autre part, les défis recensés dans ce recueil d'articles rejoignent des débats plus larges sur la justice sociale, l'autonomisation des communautés, les inégalités de richesse, l'adaptabilité et la résilience. De plus, ces défis font reconnaître encore plus combien il est nécessaire de bien gérer les inégalités sociales et économiques, lesquelles ont certainement été aggravées par la pandémie ainsi que par des crises connexes. Nous espérons que cet examen des impacts multidimensionnels des crises sur les OSBL offrira une base pertinente pour effectuer des recherches additionnelles sur la nature, la portée et l'impact des crises touchant le secteur à but non lucratif.

References / Références

- Baines, D., & Cunningham, I. (2020). How could management let this happen? Gender, unpaid work and industrial relations in the nonprofit social services sector. *Economic and Industrial Democracy*, 41(2), 436–456.
doi:10.1177/0143831X17715768
- Baines, D., Cunningham, I., & Shields, J. (2017). Filling the gaps: Unpaid (and precarious) work in the nonprofit social services. *Critical Social Policy*, 37(4), 625–645.
- Baluch, A. (2017). Employee perceptions of HRM and well-being in nonprofit organizations: Unpacking the unintended. *International Journal of Human Resource Management*, 28(14), 1912–1937.
- Bundy, J., Pfarrer, M.D., Short, C.E., & Coombs, W.T. (2016). Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of Management*, 43, 1661–1692.
- Cigler, B.A. (2007). The “big questions” of Katrina and the 2005 great flood of New Orleans. *Public Administration Review*, 67(s1), 64–76.

- Cunningham. (2008). *Employment relations in the voluntary sector*. London: Routledge.
- Cunningham I., Baluch, A., & James, P. (2020). *Evaluation report into progress for local cornerstone – Third year report 2020*. Glasgow, GB: University of Strathclyde.
- Cunningham, I., & James, P. (2014). Public service outsourcing and its employment implications in an era of austerity: The case of British Social Care. *Competition & Change*, 18(1), 1–19.
- Cunningham, I., & James, P. (2017). Analysing public service outsourcing: The value of a regulatory perspective. *Environment and Planning C. Government and Policy*, 35(6), 958–974.
- Doherty, B. (2020). Ontario's nonprofits are still struggling to survive the pandemic. *Future of Good*. URL: <https://futureofgood.co/onn-report-3-months-into-covid/> [August 19, 2020].
- George, G., Howard-Grenville, J., & Joshi, A. (2016). Understanding and tackling societal grand challenges through management research. *Academy of Management Journal*, 59(6), 1880–1895.
- House of Commons Women and Equalities Committee. (2021, January). *Unequal impact? Coronavirus and the gendered economic impact*. London, UK: The Fifth Report House of Commons. URL: <https://committees.parliament.uk/publications/4597/documents/46478/default/> [March 15, 2021].
- Imagine Canada. (2020). COVID-19 threatens to devastate Canada's charities. *Imagine Canada*. URL: <https://www.imaginecanada.ca/en/360/covid-19-threatens-devastate-canadas-charities> [April 15, 2020].
- Jarzbakowski, P., Bednarek, R., Chalkias, K., & Cacciatori, E. (2019). Exploring inter-organizational paradoxes: Methodological lessons from a study of a grand challenge. *Strategic Organization*, 17(1), 120–132.
- Jansen. (2020). Sector Stories: 4 Ways that Covid-19 is Impacting Nonprofit Operations. *Imagine Canada*. URL: <https://www.imaginecanada.ca/en/360/sector-stories-4-ways-covid-19-impacting-nonprofit-operations>. [April 15, 2020].
- Lasby, D. (2020). *Charities & the COVID-19 pandemic*. Toronto, ON: Imagine Canada.
- National Nurses United. (2020). *New survey of nurses provides frontline proof of widespread employer, government disregard for nurse and patient safety, mainly through lack of optimal PPE*. Oakland, CA: National Nurses United. URL: <https://www.nationalnursesunited.org/press/new-survey-results> [February 15, 2020].
- Office of the Scottish Charity Regulator. (2020a, June). COVID-19 impact on charities. Dundee, GB: Office of the Scottish Charity Regulator. URL: <https://www.oscr.org.uk/media/3925/oscr-covid-19-research-summary-report-020620-002.pdf> [January 15, 2021].
- Office of the Scottish Charity Regulator. (2020b, November). *COVID-19 impact on charities (wave two). November 2020*. Dundee, GB: Office of the Scottish Charity Regulator. URL: <https://www.oscr.org.uk/media/4059/2020-12-10-oscr-covid-19-research-wave-2-summary-report-002.pdf> [January 15, 2021].
- Therrien, M., Normandin, J., & Denis, J. (2017). Bridging complexity theory and resilience to develop surge capacity in health systems. *Journal of Health Organization and Management*, 3(1), 96–109.