

3 juin 2020 | No.1

# LES FONDATIONS EN ACTION PENDANT LA PANDÉMIE DE COVID-19:

INFORMATION SUR LES CYCLES 1 & 2. SESSION 1

---

## Quel est le but de cette étude ?

La pandémie peut nous permettre d'innover au lieu de se concentrer uniquement sur la phase de récupération. Nous devons tirer des leçons de cette expérience en éliminant les anciennes contraintes non applicables à un monde post COVID-19 afin de trouver des solutions à de nombreux problèmes et questions complexes.

### L'objectif de l'étude est de :

- Comprendre les difficultés et les réalisations des fondations en réponse à COVID-19.
- Favoriser les connaissances, avec un retour d'information rapide, pour une allocation optimale des ressources et stimuler un leadership efficace des fondations.

### La méthode Delphi:

La méthode Delphi est une technique permettant d'obtenir l'avis d'experts à travers la recherche d'un consensus, sans que l'on ait à recourir aux inconvénients des formats d'entrevues non structurées en personne (Rowe et Wright 1999). Les participants sont sélectionné.e.s pour leur expertise afin de répondre à un "questionnaire" qui est modifié et répété à plusieurs reprises.

### Notre étude inclut:

- Panel national de 21 dirigeant.e.s de fondations (y compris des fondations privées, communautaires, d'entreprise, publiques et des supporteurs de FOD).
- Participation anonyme et en ligne.
- Des sessions mensuelles comprenant deux cycles en une journée, avec un retour d'information sur chacun ; Troisième et dernier cycle une semaine plus tard
- Importance du retour d'information : les réponses de chaque cycle déterminent les cycles suivants ; elles font évoluer la discussion vers une convergence ou une meilleure compréhension des différences

# Les fondations ont connu des changements

Il n'est pas surprenant que COVID-19 ait eu un impact majeur sur le travail des fondations : sur une échelle de 10 points (10 étant "énormément"), 28% ont attribué à ce changement une note de 8 à 10 et 49% une note de 6 ou 7. Lors du deuxième tour, 20 % ont estimé que le changement vécu était supérieur à la moyenne et 50 % environ à la moyenne par rapport aux autres membres du panel.

Une grande partie de ce changement concerne le volume et le rythme des travaux, ainsi que la manière dont les fondations gèrent le travail. Pour la plupart, le niveau, la rapidité et la flexibilité de l'octroi de subventions ont changé, mais non l'orientation. La plupart des membres du panel ont déclaré qu'ils s'engageaient à soutenir les bénéficiaires actuels et à continuer à financer les mêmes causes prioritaires qu'auparavant, principalement parce que ces bénéficiaires ont été directement touchés par la pandémie. Presque tous ont augmenté leurs subventions, souvent avec et de nombreuses autres organisations dans les domaines prioritaires existants. Seuls deux ont indiqué que leurs fondations ont modifié leurs priorités de financement ou ont commencé à soutenir des projets entièrement nouveaux et qu'ils commençaient à examiner comment soutenir le changement des systèmes. Un intervenant a fait remarquer qu'ils reconnaissent le rôle que jouent les organisations résautées (telles que United Ways) et qu'ils ont considérablement augmenté leurs dons à celles-ci. La raison principale qui explique pourquoi des nouveaux partenariats n'ont pas été explorés, est que les ressources sont limitées et que la fondation honore les engagements existants.

Cette réactivité s'applique également aux fonds conseillés/orientés par les donateurs: bien que de nombreux donateurs aient déjà pris des engagements envers des organisations caritatives lorsqu'ils ont créé les fonds, ils ont réagi en augmentant les subventions aux organisations caritatives qui aident les personnes touchées par la pandémie (par exemple les banques alimentaires, les fondations d'hôpitaux et les refuges). La nature des subventions a changé afin de répondre à la crise : les approbations sont plus rapides, les subventions plus souples et avec moins de restrictions et les critères d'évaluation assouplis.

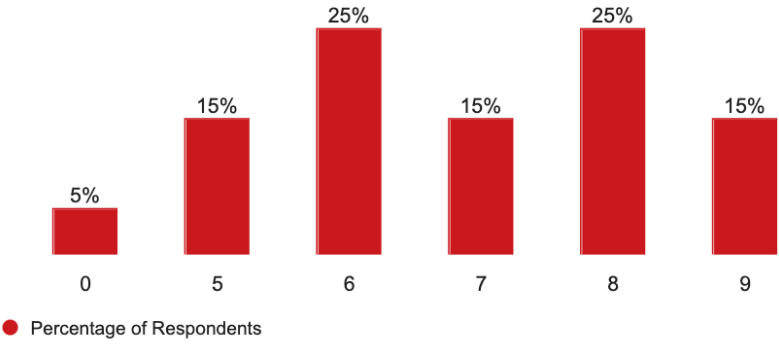
La manière dont les fondations gèrent le travail à l'interne a changé, notamment avec l'utilisation accrue de la technologie et l'amélioration des infrastructures numériques, car les gens travaillent à distance. 85 % ont déclaré que le travail est changé (dans plusieurs cas, les membres du conseil d'administration sont plus directement impliqués). Il est toutefois frustrant de constater que les réunions en personne avec les donateurs et les collègues et les événements sont annulés et que la technologie est souvent imparfaite.

En termes de relations extérieures, le changement le plus important est lié à une plus grande collaboration, notamment avec d'autres fondations. Toutefois, comme plusieurs l'ont fait remarquer, de telles collaborations peuvent être difficiles, notamment pour trouver les bons partenaires. Ces réponses ont été renforcées lors du deuxième cycle : le changement pourrait être sous-estimé car il est encore trop tôt pour s'aligner complètement avec COVID-19 et les fondations n'ont pas changé leurs missions. Au cours des cinq prochaines années, les panélistes s'attendent à ce que les organisations que leurs fondations financent changent de manière assez significative : s'agit-il d'un changement de routine chez les bénéficiaires de subventions ou d'un changement de stratégie?

# Des changements à l'horizon?

"Given this is still early days of the pandemic, I feel like many Foundations have been responding in a way that aligns with their purpose and supporting existing partners as well as increasing disbursements. The biggest changes would have come from increased budgets and relaxed restrictions. PFC's guiding principles were helpful in assessing our response and in discussions with our Board and I would expect others to have felt same. With this in mind, I expect greater change will come later as Foundations re-assess priorities and purpose through recovery." (May 28, 2020)

Dans quelle mesure pensez-vous que la pandémie COVID-19 va changer les organisations que vous financez au cours des cinq prochaines années ? (échelle de 0 à 10)



"Nous évoluons dans une perspective de temps long. La résilience fait partie de notre ADN. Nous étions raisonnablement bien préparés grâce à un exercice de vision stratégique récent." (28 mai, 2020)



# Des temps difficiles

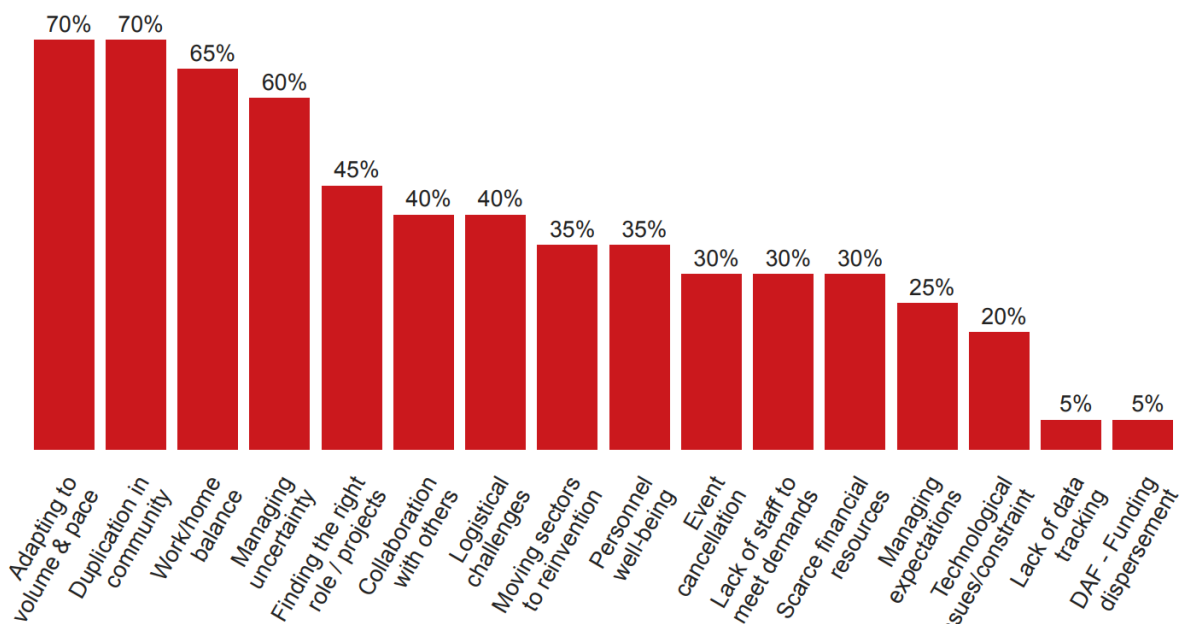
Lors du premier cycle, nous avons demandé aux panélistes de décrire les principaux défis de leur travail pendant COVID-19, et lors du deuxième cycle, d'examiner lesquels s'appliquaient.

Les défis les plus largement reconnus sont les suivants:

- Déterminer le rôle adéquat pour la philanthropie et identifier les "bons" projets à soutenir; cela inclut la frustration due à la duplication des services et des organisations dans la communauté ou au fait que d'autres donateurs de fonds ou le gouvernement étaient déjà intervenus, et un manque général de coordination.
- S'adapter au rythme et au volume de travail, et gérer l'incertitude
- Gestion de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et soutien à la santé mentale des employés: nous sommes "zoomed-out".

Notez que le suivi des données n'apparaît pas comme un défi important: peut-être est-ce parce que des systèmes de données sont en place, ou parce que l'attention portée à la collecte et au suivi des données est limitée.

Quels sont les aspects de votre travail qui ont été les plus difficiles à gérer au cours des derniers mois?



*"From the time we started speaking to potential grantees to the time we made grants, their highest priority needs had changed - either they received other funding (philanthropic or government) or the needs had changed bit of body text"*

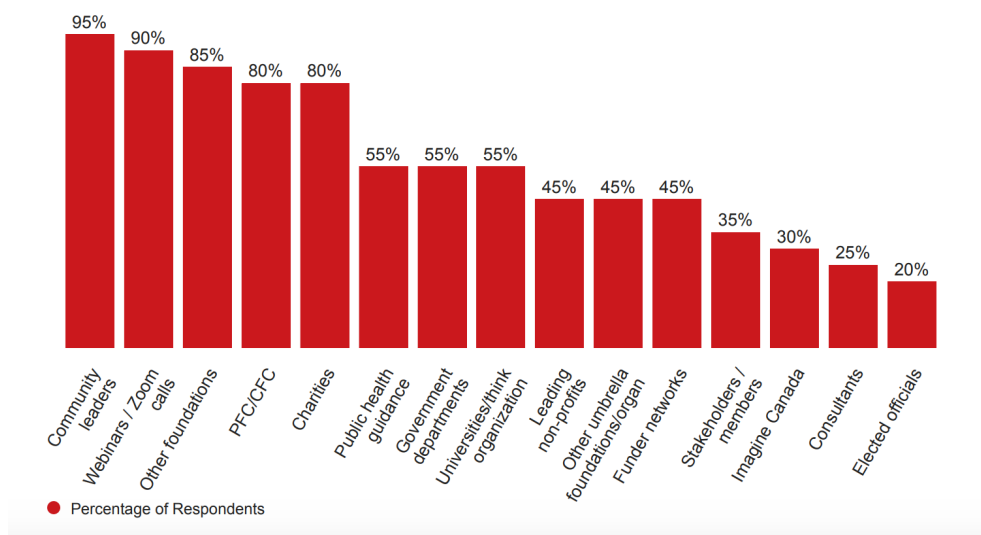
*"There is a tremendous amount of overlap in service delivery to vulnerable populations during Covid-19 which means that funds are being duplicated and data tracking is difficult to nail down as we can't determine if clients are unique or not. From the onset, I tried desperately to create collaborations between the existing groups in order to streamline and build capacity but I continued to be met with rejection"*

## Apprendre et partager

Compte tenu de la gravité de la crise de COVID, nous nous attendions à ce que les dirigeants philanthropiques recherchent des informations et des conseils pour les aider dans leur travail. Les principales sources d'expertise et d'orientation sont les suivantes:

- Les leaders communautaires et autres organisations de bienfaisances.
- Webinars et appels zoom
- Autres fondations
- FPC/FCC

Il est intéressant de constater que les élus et les consultants ne semblent pas être des sources importantes de conseils.



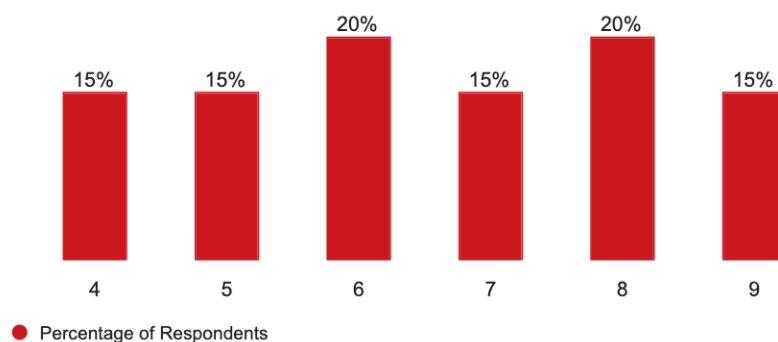
## Réalisations

Bien que les panélistes aient indiqué s'attendre à ce que leurs plus grandes réalisations en réponse à la pandémie soient encore à venir, la réalisation la plus citée à ce jour est l'agilité - être réactif et adaptable. De nouveaux partenariats avec d'autres fondations, entreprises et gouvernements commencent et d'autres sont attendus. Pour les fondations d'entreprise, l'une des réussites a été le soutien de l'entreprise et de ses employés qui "passent du temps au sein de communautés à faire des actes de compassion".

## Tourner vers l'avenir

Nous avons ensuite demandé aux membres du panel de se tourner vers l'avenir - vers la manière dont le travail des fondations, des bénéficiaires et du secteur caritatif dans son ensemble évoluera au cours des cinq prochaines années. Environ un tiers des personnes interrogées ont déclaré que le travail des fondations allait beaucoup changer au cours des cinq prochaines années (note de 8 ou 9 sur 10), tandis qu'un tiers des personnes évaluées s'attendaient à ce que le changement soit plus modéré (4 ou 5).

Dans quelle mesure pensez-vous que la pandémie COVID-19 va modifier le travail de votre fondation au cours des cinq prochaines années ? (échelle de 0 à 10)



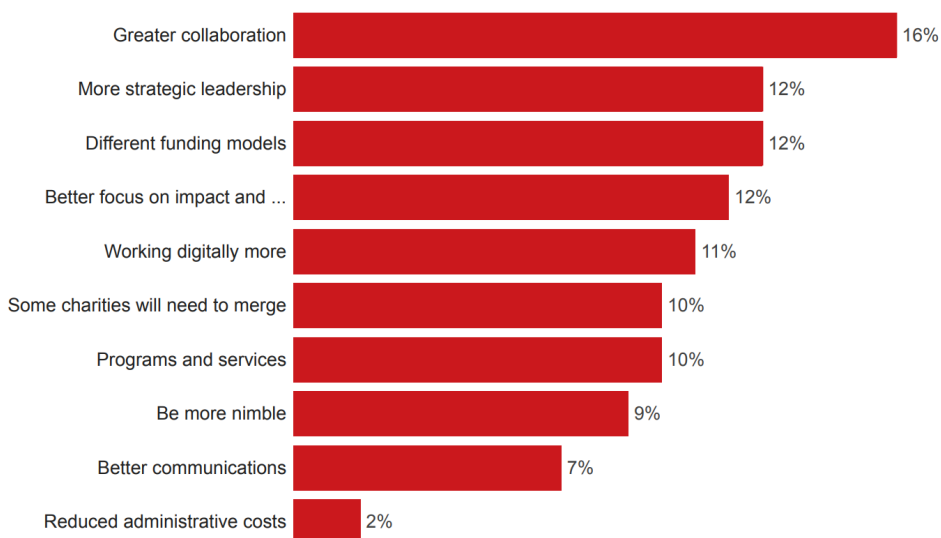
# Changement efficace

Que changeriez-vous dans le travail de votre fondation pour être plus efficace? Les réponses à cette question ont été remarquablement cohérentes:

- Plus de personnes ayant les bonnes compétences (employés et directeurs)
- Plus de collaborations, y inclus avec les gouvernements, et avoir des relations plus fortes avec la communauté. L'intention étant de prendre plus de risques et d'être moins réactif.

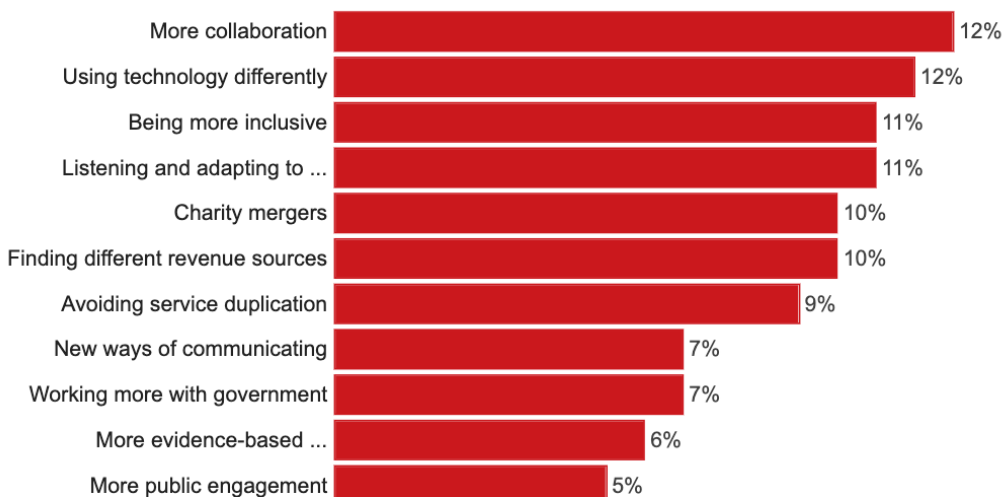
Les suggestions concernant la manière dont les bailleurs de fonds pourraient réagir plus efficacement ont été mitigées, notant une plus grande collaboration, différents modèles de financement, un leadership plus stratégique et une plus grande attention à l'impact et au changement des systèmes.

## Quels sont les changements que les bailleurs de fonds doivent apporter pour répondre efficacement à la pandémie?



Ces attentes se reflètent dans l'ensemble du secteur caritatif : une plus grande collaboration (y compris avec le gouvernement), en évitant la duplication des services (et en poursuivant les fusions), en trouvant de nouvelles les sources de financement, l'adaptation aux besoins de la communauté, l'intégration et l'utilisation de la technologie différemment.

## Quels sont les changements que le secteur caritatif dans son ensemble doit apporter pour répondre efficacement à la pandémie?



3 juin 2020 | No.1

# LES FONDATIONS EN ACTION PENDANT LA PANDÉMIE DE COVID-19, PANEL :

RETOUR SUR LES CYCLES 1 & 2. SESSION 1

---

## Quels sujets devrions-nous poursuivre lors des prochaines sessions ?

- Collaboration : intersectorielle ; entre les fondations (grandes, moyennes et petites)
- Équité et inclusion
- Comment faire évoluer les systèmes et faire preuve d'innovation et d'écoute face aux communautés
- Comment l'axe COVID pourrait renforcer (ou cannibaliser) d'autres priorités de financement telles que le changement climatique
- Définir le juste modèle de subsidiarité entre cause nationale et exécution provinciale, voire locale
- Comment soutenir de manière constructive les fusions et la collaboration entre les organisations caritatives, et développer de nouveaux modèles de financement afin que les organisations caritatives n'aient pas à se faire concurrence pour obtenir la même quantité de ressources
- L'impact différent sur les donateurs et les bénéficiaires; la possibilité que les pratiques adoptées lors de la COVID-19 se poursuivent

## Des questions?

Professor Susan Phillips  
[Susan.Phillips@carleton.ca](mailto:Susan.Phillips@carleton.ca)

En collaboration avec:



FONDATIONS  
COMMUNAUTAIRES  
DU CANADA