



15 octobre 2020 | N°3

# LES FONDATIONS PENDANT LA COVID-19

RÉFLEXIONS SUR LA SESSION 3 [SEPTEMBRE 2020]

La participation mensuelle de 22 dirigeants de fondations (privées, communautaires, d'entreprise, publiques et les fondations de parrainage de la DAF) à cette étude en ligne au sujet de leur travail en réponse à la pandémie de la COVID-19 est très appréciée. L'objectif de cette étude Delphi est de comprendre l'évolution des défis et des adaptations des fondations en cette période d'énormes turbulences sociétales et économiques. En fournissant un retour d'information régulier, l'objectif de la recherche est de favoriser l'apprentissage afin d'aider le travail des fondations, de leurs bénéficiaires de subventions et de leurs collaborateurs.

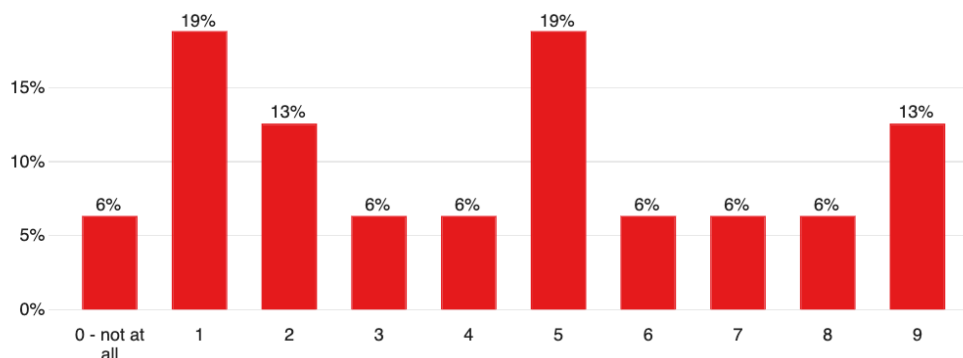
À chaque session, nous étudions les aspects clés du travail philanthropique afin d'évaluer comment les fondations évoluent à travers le temps. Nous suivons également l'évolution des perceptions dont la COVID-19 influencera l'avenir des secteurs caritatifs et philanthropiques.

À chaque session, nous examinons de plus près les questions que vous avez jugées importantes. Dans cette troisième session, nous nous sommes penchés plus en profondeur sur les fonds conseillés par les donateurs, le rôle du conseil d'administration et les effets de la situation de WE Charity.

## Les fondations se sont adaptées au changement

L'ajustement que toutes les fondations ont dû faire suite à la COVID-19 a été abrupt et dramatique : travailler à distance, s'adapter aux nouvelles technologies et accorder des subventions d'urgence plus rapidement et plus soupagement. Dans chacune des trois séries, nous avons demandé quel avait été le degré de changement depuis le début de la pandémie et depuis la dernière session. Les évaluations du changement global ont été cohérentes : près de 50 % des membres du panel ont attribué une note de 7 ou plus sur une échelle de 10 points (10 notant des très grands changements). Après le choc initial, les fondations se sont ajustées.

- Seulement 25 % des participants ont estimé que le changement était "élevé" (7+) depuis notre dernière session en juillet. Environ un tiers a jugé l'ampleur du changement comme étant minimal (3 ou moins).



---

La plupart des changements récents sont liés à la planification pour 2021 et à la prochaine étape de la réponse à la pandémie.

Au cours des premiers mois, les questions opérationnelles (gestion du rythme de travail, utilisation de la technologie et équilibre entre vie privée et vie professionnelle) ont constitué les plus grands défis. Actuellement, les deux principaux défis sont de faire face à l'incertitude de la reprise et de la réinvention du secteur et de gérer les attentes. Un certain sentiment de fatigue s'installe également à mesure que le calendrier du marathon COVID s'allonge.

Dans l'ensemble, les dirigeants des fondations estiment que leurs organisations se sont bien adaptées : 53 % d'entre eux estiment que leur capacité d'adaptation est de 8 ou plus.

## Challenges

*Quels sont les aspects du travail qui ont été les plus difficiles depuis juillet?* Les réponses sont très variées, mais le défi le plus important consiste simplement à gérer l'incertitude. Les choses se sont quelque peu ralenties au cours de l'été, le personnel ayant pris des vacances, mais le mois de septembre a permis de relancer l'action. De nouveaux défis sont apparus - liés à la nécessité d'évaluer la durée de la pandémie et de s'adapter à la fatigue de la pandémie. Certains ont fait remarquer que les organisations caritatives recherchent des outils de renforcement de la résilience et qu'il est nécessaire de renforcer l'engagement communautaire - par exemple par le biais des médias sociaux - ce qui nécessitera du personnel et des ressources supplémentaires pour gérer cette nouvelle "ère" d'engagement virtuel.

*"It's one thing to say "this is a marathon" back in April but six months in, it feels more like this way of working is here to stay, and that we'll be running forever".*

## Collaboration

Les fondations continuent à s'engager dans des collaborations étendues. Pour la moitié du panel, l'étendue de la collaboration n'a pas changé depuis juillet; pour environ 20 %, la collaboration a été moindre et pour 20 %, elle a été plus importante que lors de la dernière session.

La principale raison de l'absence de changement est la saison des vacances. Le personnel se remettait des initiatives conjointes de la réponse à la crise et se préparait à lancer de nouveaux projets. Un défi sous-jacent qui freine la collaboration, comme l'a fait remarquer un panéliste, est de trouver les bons projets et de partager le pouvoir décisionnel.

## Informations

L'incertitude, la collaboration et la réponse aux crises peuvent nécessiter de nouveaux types d'informations. Nous avons donc demandé comment vos organisations obtiennent actuellement des informations pour guider votre travail. Les principales sources sont les réseaux de fondations et les organisations communautaires (56 %) ; FPC/FCC (18 %) ; 12 % produisent des informations en interne et 11 % disposent de systèmes formels ou de personnel spécialisé pour la cueillette d'information.

# Le rôle du conseil d'administration

Les participants ont indiqué que le rôle du conseil d'administration est resté globalement similaire à son rôle pré-pandémique mais qu'il a suscité davantage d'engagement de la part des membres du conseil. Les conseils se réunissent plus fréquemment et il y a une communication accrue entre le personnel et les membres du conseil, ce qui, dans certains cas, a exercé une pression sur les ressources en personnel. Il y a également eu un besoin accru d'approbations du conseil d'administration et de financement sans restriction, à la lumière du financement d'urgence de la COVID-19. Dans certains cas, les participants ont indiqué que leur conseil d'administration délègue plus de responsabilités au personnel que ce à quoi on s'attendrait normalement. Les organisations qui n'ont pas augmenté la fréquence de leurs réunions au cours des premiers mois critiques ont fait face à des difficultés pour tenir les membres de leur conseil d'administration au courant de la réalité quotidienne de l'adaptation à la pandémie. Certains intervenants ont fait remarquer que si les conseils d'administration ont continué à se concentrer sur la gouvernance et leurs missions, les membres des conseils d'administration ont été nettement plus pratiques et plus orientés vers les tâches à accomplir depuis le début de la pandémie

*"Nouveau conseil établi au 1er Juillet, plus professionnel, plus engagé, plus opérationnel".*

## Phases de la réponse face à la pandémie

En examinant comment les réponses à la pandémie pouvaient se dérouler et être différenciées, nous avons demandé si cinq phases - urgence, transition vers la reprise, reprise, transition vers la réinvention et la phase de réinvention - correspondaient généralement à ce que les panélistes percevaient. Il y a eu un accord général pour dire que les phases proposées étaient représentatives de leurs expériences. Il a également été convenu que ce ne sera probablement pas un processus continu et linéaire, en particulier lorsqu'une deuxième (ou plusieurs) vague se produira.

**Urgence:** faire face à la crise aiguë, créer des fonds d'urgence, accélérer les dons, accélérer le rythme de travail, adopter de nouveaux modes de travail, etc.

**Transition vers la reprise:** préparer le redressement/le changement par la collecte de connaissances, les conversations, l'évaluation du travail effectué jusqu'à présent, l'évaluation des besoins, etc.

**Reprise:** soutenir les besoins des communautés à moyen et long terme, reconstruire les organisations et les infrastructures sociales, accorder de nouvelles subventions, définir de nouvelles priorités, etc.

**Transition vers la réinvention:** préparation de la réinvention, conversations, évaluation du travail effectué jusqu'à présent, évaluation des besoins, etc.

**Réinvention:** soutenir le changement des systèmes, les approches fondamentalement nouvelles, réorienter le travail de la fondation, préparer les crises futures, etc.

---

Les panélistes ont indiqué qu'ils se trouvaient à des stades très différents sur ce chemin. La plupart d'entre eux estiment cependant que la phase d'urgence est presque terminée et qu'ils sont en phase de transition vers la reprise ou en sont aux premiers stades de celle-ci. Un tiers des participants sont assez bien avancés dans la reprise et environ 20 % sont bien engagés dans la transition vers la réinvention. Cependant, un deuxième message est que beaucoup d'entre eux ne savent pas quand la reprise pourra commencer. Les réponses indiquent également que beaucoup se voient dans plus d'une phase à la fois.

Pour chaque phase, nous avons demandé quelles sont, ou devraient être, les principales priorités et les principales actions. Pour les phases qui ont été lancées, nous avons également demandé ce que vous auriez souhaité faire différemment, le cas échéant.

## Phase d'urgence

Plus des deux tiers des répondants (12 sur 17) ont indiqué que la phase d'urgence est ou est presque terminée (9 ou 10 sur une échelle de 10 points allant de non entamée à terminée).

### Priorités essentielles:

- Financement pour répondre aux besoins urgents
- Collaboration avec les parties prenantes
- Communication et transparence

### Actions principales

**Financement pour répondre aux besoins urgents.** Fonds d'urgence : octroi de subventions plus rapides et plus souples. Répondre aux besoins aigus découlant de la crise, tels que le besoin de fournitures médicales (par exemple, EPI), l'insécurité alimentaire croissante, les problèmes de santé mentale et les coûts accrus de la prestation de services à distance (par exemple, besoins accrus en personnel, besoins en infrastructures dans le secteur). Cette phase peut également impliquer un soutien financier aux organismes de bienfaisance pour faire face aux pertes de ressources résultant de l'interruption de la collecte de fonds. En prévision d'une deuxième vague, certaines fondations mettent de côté des fonds pour une autre phase d'urgence éventuelle.

**Collaboration avec les parties prenantes.** Les fondations font état d'une collaboration nouvelle et élargie, notamment avec d'autres fondations et organisations caritatives. Dans cette phase, la collaboration est axée sur la compréhension des besoins et la coordination de la dispersion rapide des fonds tout en minimisant les lacunes et les doubles emplois.

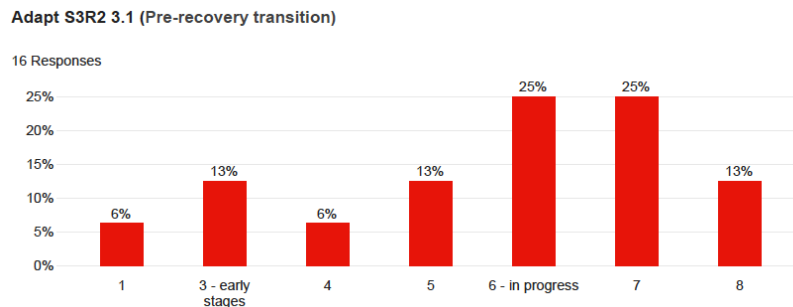
**Communication et transparence.** L'incertitude de la phase d'urgence nécessite de porter une attention particulière à la communication avec les partenaires, les bénéficiaires et les donateurs. La communication se concentre sur l'explication des processus et des décisions aux organisations, ainsi que sur la gestion des attentes.

Il y a peu de choses que les fondations changeraient durant cette phase : si l'urgence n'a pas été si grande, des choix différents pourraient être faits, mais ceux-ci sont relativement mineurs.

Cependant, plusieurs ont mentionné qu'une simplification des processus de gouvernance et une meilleure communication avec le conseil d'administration auraient été utiles.

# Transition vers la reprise

Lorsqu'on leur a demandé dans quelle mesure la transition vers la reprise était complète, plus de 60 % des panélistes (10 sur 16) ont répondu que la transition vers la reprise était bien engagée. Environ 20 % ont indiqué que cette transition n'en était qu'à ses débuts.



## Priorités essentielles:

- Consolider / tirer les leçons de la phase d'urgence
- Suivi/évaluation des besoins pour la prochaine phase
- Engagement des parties prenantes
- Évaluation des opérations
- Développer de nouvelles stratégies ; construire un modèle financier viable
- Prévoir de plaider pour une reprise verte, juste et résistante

## Actions principales

**Consolider / tirer les leçons de la phase d'urgence.** Alors que les fondations consolident leur réponse à la crise aiguë, elles ont tourné leur attention vers la réflexion et la planification. Il s'agit de rassembler les enseignements tirés de la phase d'urgence et d'élaborer des stratégies pour le redressement et une éventuelle deuxième vague. Les fondations soulignent l'importance du financement sans restriction comme un aspect de cette phase.

**Suivi / évaluation des besoins pour la phase suivante.** Dans le cadre du processus d'apprentissage et de planification, les fondations travaillent avec des partenaires pour comprendre les besoins actuel et futur. Cette phase comprend l'écoute et l'apprentissage des besoins de la communauté et des organisations caritatives. En particulier, les fondations essaient de prévoir l'urgence des besoins dans les mois à venir, de partager les leçons avec la communauté, de sonder les organisations caritatives partenaires et d'avoir des conversations continues sur la pandémie et d'autres défis sociétaux.

**Engagement des parties prenantes.** Les fondations se concentrent également sur l'engagement des parties prenantes dans cette phase. L'établissement de relations comprend le développement de relations communautaires solides et de plateformes en ligne.

**Évaluer les opérations / préparer le personnel à son retour au bureau / maintenir la résilience de l'organisation.** Avec le recul de la crise aiguë, les fondations font état d'un retour progressif au bureau, bien que le travail virtuel se poursuive. Certaines d'entre elles embauchent du personnel supplémentaire pour s'adapter.

---

**Développer de nouvelles stratégies;** construire un modèle financier viable. De nombreux participants indiquent qu'ils réfléchissent à la pandémie jusqu'à présent et qu'ils font le point. Ils travaillent à l'élaboration de nouvelles stratégies en fonction des besoins anticipés ; ceux qui collectent des fonds évaluent leurs modèles financiers.

**Ils prévoient de plaider en faveur d'une reprise verte, juste et résiliente.** Toutes les fondations de cette étude ne travaillent pas avec les gouvernements. Mais celles qui le font s'intéressent aux plans de relance COVID-19 des gouvernements. Elles planifient des stratégies de plaidoyer pour les priorités que les gouvernements devraient inclure dans les politiques de relance.

## Reprise

Un peu plus de la moitié des répondants (11 sur 19) ont discuté de la phase de reprise. Lorsqu'on leur a demandé dans quelle mesure cette phase était achevée (de 1 à 10), les panélistes ont répondu en moyenne 4 sur 10, avec une grande variation dans les réponses allant de 3 (tout début) à 7 (en voie d'achèvement).

### Priorités essentielles:

- Répondre aux besoins à moyen terme
- Collaboration
- Travailler avec les groupes vulnérables pour renforcer la résilience
- Questions opérationnelles
- Financement
- Leadership et discours public de premier plan

### Actions principales

**Répondre aux besoins à moyen terme.** Lorsque les besoins aigus d'une crise s'atténuent, les personnes et les organisations se dirigent vers la reprise - ou vers le retour à une "nouvelle normalité". Les fondations commencent à examiner le rôle qu'elles pourraient jouer pour soutenir ce processus. En général, les fondations n'ont pas déboursé de fonds pour le redressement de COVID-19, bien que certaines aient mis de côté des fonds pour 2021 dans ce but.

**Collaboration.** Dans cette phase, les fondations cherchent à collaborer à de nouvelles fins et à développer de nouvelles alliances.

**Travailler avec les groupes vulnérables pour renforcer leur résilience.** Alors que les fondations commencent à se concentrer sur la résilience, la plupart le font par le biais de conversations axées sur l'apprentissage.

**Questions opérationnelles.** Certaines fondations recrutent, ou prévoient de recruter, de nouveaux employés à ce stade.

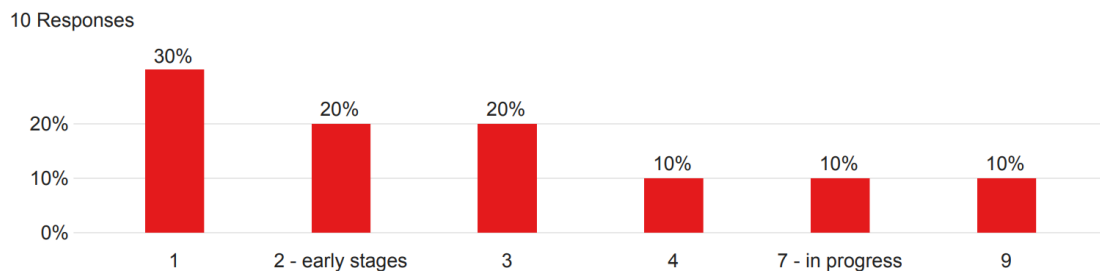
**Financement.** Plusieurs fondations indiquent avoir mis de côté des fonds pour la phase de reprise. Il est probable que le financement de la phase de reprise reproduise l'assouplissement des règles d'octroi de la phase d'urgence - par exemple, les organismes de bienfaisance pourraient être moins contraints de faire rapport.

**Leadership et discours public de premier plan.** En lien avec la phase de transition ci-dessus, certaines fondations plaident pour une reprise verte, juste et résistante. Elles s'efforcent également de mener le discours public sur la reprise de la pandémie ainsi que sur d'autres questions sociétales concomitantes.

# Transition vers la réinvention

Environ la moitié des répondants ont discuté de la phase de transition vers la réinvention. Les réponses variaient entre 3 (phases très précoces) et 9 (presque achevées) avec une grande variation entre les répondants. La plupart des personnes interrogées (7 des 10 personnes ayant discuté de cette phase) en sont aux tout premiers stades de cette phase (3 ou moins).

Adapt S3R2 5.1 (Transition to re-invention)



## Priorités essentielles:

- Écouter et apprendre
- Transformer la gouvernance
- Planification stratégique pour la réinvention
- Modèles de financement viables / collecte de fonds

## Actions principales

**Écouter et apprendre.** Les fondations réfléchissent déjà à la possibilité d'un changement des systèmes après la pandémie. Toutefois, ce n'est généralement pas un domaine d'intérêt majeur pour le moment. Dans le cadre de cette phase, l'écoute et l'apprentissage porteront sur l'élaboration de nouveaux systèmes, les théories du changement, les mesures et l'évaluation.

**Transformation de la gouvernance.** Les fondations devront s'assurer de l'adhésion de leurs membres pour s'engager sur la voie de la réinvention. Il faudra peut-être pour cela s'assurer que le conseil d'administration et le personnel sont sur la même longueur d'onde. Une étape intermédiaire peut inclure des changements de gouvernance, comme l'ajout d'une plus grande diversité au sein des conseils d'administration - comme cela se produit déjà en réaction au mouvement pour la justice raciale.

**Planification stratégique pour la réinvention.** Les fondations n'ont généralement pas commencé à développer des stratégies autour de la réinvention, car elles sont encore principalement en train de planifier la phase de rétablissement. Mais elles sont conscientes que cela impliquera des processus très différents de ceux des phases d'urgence ou de rétablissement.

**Modèles de financement viables / collecte de fonds.** De nouvelles approches peuvent nécessiter de repenser les modèles de financement et la collecte de fonds.



---

## Réinvention

La plupart n'ont pas encore commencé à réfléchir ou à agir sur la réinvention, car il y a encore trop d'incertitude et les besoins immédiats nécessitent une attention soutenue. Seul un quart des panélistes ont discuté de cette phase, et un seul a noté que la réinvention était presque terminée (9 sur 10).

### Priorités essentielles:

- Mettre en œuvre des stratégies de transformation sociétale fondées sur la recherche
- Réimaginer les systèmes ; être agile et flexible

### Actions principales attendues

**Mettre en œuvre des stratégies de transformation de la société fondées sur la recherche.** Une fois que les fondations ont conclu leurs planifications stratégiques, elles peuvent adopter et mettre en œuvre des plans de réinvention. Cela impliquerait d'agir en vue d'un changement des systèmes répondant aux besoins et aux problèmes sociaux révélés par la pandémie. L'inégalité, la justice raciale et les changements climatiques font partie des problèmes identifiés par les fondations qui pourraient devenir des points de convergence pour la réinvention.

**Réimaginer les systèmes; être agile et flexible.** Lorsque les fondations s'engageront dans un processus de réinvention, elles proposeront des actions qui réimagineront le mode de fonctionnement des systèmes sociaux. Pour ce faire, elles devront faire preuve de souplesse et être capables d'intégrer l'apprentissage continu. La réinvention exigera également une collaboration nouvelle et différente.

---

## Une deuxième vague à l'horizon

La deuxième vague de COVID-19 est attendue, par la plupart des panélistes. Certains ont conservé des fonds pour une deuxième vague de secours d'urgence et beaucoup organisent la technologie pour pouvoir continuer à travailler à distance. L'incertitude façonne les plans de préparation et la flexibilité avec la nécessité d'être intégré dans les plans d'urgence.

*"Not preparing so much – more waiting, and making plans carefully that can be easily cancelled."*



---

# La pandémie dans le contexte de la justice raciale, du changement climatique et de la charité WE

La pandémie de la COVID-19 a convergé avec le mouvement pour la justice raciale, amplifiant les impératifs des changements systémiques. Les panélistes ont convenu que le secteur philanthropique pouvait - et devait - en faire plus pour la justice raciale. De juillet à septembre, 55 % des participants ont déclaré avoir pris de nouvelles mesures pour lutter contre le racisme. Ces mesures comprennent:

- Diversification du conseil d'administration et du personnel
- Conversations (en interne et avec les communautés) pour écouter et apprendre
- Travailler avec des partenaires pour soutenir une stratégie/approche plus large de la DEI et pour suivre les données
- Fournir un financement sans restriction aux organisations dirigées par le BIPOC

Les mesures supplémentaires que les fondations publiques et privées pourraient prendre comprennent

- Addresser les pratiques à l'interne, grâce à une plus grande inclusion
- Apprendre et parler davantage de ce qui doit être fait pour déplacer le pouvoir et faire changer les systèmes
- Fournir davantage de subventions liées à l'équité et utiliser une optique d'équité dans leur travail
- Utiliser leur influence pour faire évoluer les systèmes et le pouvoir

Le manque de connaissances sur les organisations dirigées et servant les personnes noires, autochtones et personnes de couleur (PNAPC) a été cité comme le principal obstacle à l'augmentation des subventions. Parce que de nombreuses organisations communautaires et dirigées par les PNAPC sont petites, de base et ne sont pas forcément des donataires qualifiés selon la réglementation de l'ARC, elles ne sont pas sur le radar des fondations.

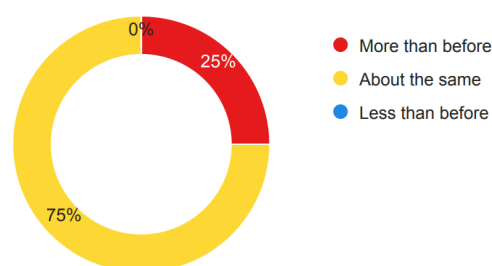
## Fonds conseillés par les donateurs

Pour les fondations qui détiennent des FCD, la fondation elle-même a peu de contrôle sur les choix d'octroi de ces donateurs. Nous avons examiné plus spécifiquement les modèles des FCD. Les tendances générales sont les suivantes :

Les donateurs ont contribué à leur FCD à peu près dans les mêmes proportions qu'avant la pandémie (75 %), et 25 % d'entre eux ont contribué davantage.

50 % donnent plus qu'avant et 50 % à peu près la même chose. Il a été clairement indiqué que les FCD donnent plus que le quota de 3,5 % de décaissements des fondations.

Environ la moitié des détenteurs de FCD ont donné plus au début de la pandémie et ce chiffre s'est stabilisé ; 25 % ont été constants tout au long de la pandémie ; et pour 25 % des sponsors de DAF, il n'y a pas de tendance claire parmi les détenteurs de comptes.



---

# Inquiétudes quant à l'avenir du secteur philanthropique et caritatif

La préoccupation majeure est que de nombreuses organisations caritatives pourraient ne pas survivre en 2021 en raison des pressions financières. La collecte de fonds et les dons seront supprimés pendant un certain temps, et les organisations caritatives devront trouver de nouveaux moyens de générer des revenus. Les fondations et la philanthropie devront assumer une plus grande responsabilité.

Les systèmes sur lesquels nous nous sommes appuyés par le passé sont en panne (gouvernement, soins de santé, éducation, etc.) et il sera très compliqué et complexe d'aborder les problèmes collectivement. Si nous revenons simplement à la "normale", nous craignons de ne pas pouvoir tirer parti de la crise pour obtenir des changements positifs.

## Sujets pour les prochains cycles

Les sujets que nous pourrions aborder sont "importants" et reflètent les préoccupations concernant l'avenir du secteur caritatif et le rôle de la philanthropie. Ils comprennent:

- Le rôle des fondations dans les systèmes change. Alors que la pandémie s'éternise, comment les fondations décident-elles des organismes caritatifs à aider à survivre et de ceux à laisser dépérir (surtout si l'inclusion et la transparence sont des valeurs importantes) ?
- Partenariats publics-privés
- Inclusion : politiques et gouvernance inclusives ; manque de leadership du BIPOC et comment cela affecte le secteur dans son ensemble. Diversité au sein des conseils d'administration.
- Comment plaider en faveur d'un financement sans restriction.
- La santé mentale du personnel et comment gérer la partie émotionnelle du travail de la fondation pendant le COVID.

\*\*\*\*

Encore une fois, merci pour votre participation au panel. Nous espérons que ce retour d'information sera utile à vos fondations.

### Des questions?

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

### En collaboration avec:



FONDATIONS  
COMMUNAUTAIRES  
DU CANADA