



18 décembre 2020 | N°4

# LES FONDATIONS PENDANT LA COVID-19

RÉFLEXIONS SUR LA SESSION 4 [NOVEMBRE 2020]

---

La participation mensuelle des dirigeants des fondations (privées, communautaires, publiques et les FCD-fonds conseillés par les donateurs parrainés par les fondations ) dans 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, notre intention est de favoriser l'apprentissage afin d'aider le travail des fondations, de leurs bénéficiaires de subventions et de leurs collaborateurs.

Nous étudions les aspects clés du travail philanthropique afin d'évaluer comment les fondations évoluent au fil du temps. Nous suivons également l'évolution de la compréhension de la manière dont la pandémie de la COVID-19 influencera l'avenir des secteurs caritatifs et philanthropiques canadiens.

À chaque session, nous examinons de plus près les questions que vous avez jugées importantes. Dans cette quatrième session, nous nous sommes penchées plus en profondeur sur la manière dont la deuxième vague de la pandémie a affecté les fondations.

---

## Contexte changeant

La perception du changement qui s'est produit depuis le début de la pandémie a été remarquablement cohérente au fil du temps. À l'exception de la première session, où les participants ont évalué un changement médian de 7 sur 10 (de 1 - aucun changement à 10 - beaucoup de changement), les trois sessions suivantes sont restées constantes avec un changement médian perçu de 6, indiquant une perception durable du choc initial causé par la pandémie sur le travail des fondations. Les fondations ont pivoté leurs activités de manière sans précédent. Toutefois, lorsqu'on les a interrogées sur les changements intervenus dans leurs activités depuis la dernière session de septembre, les panélistes ont noté des changements moindres entre septembre et maintenant que pendant l'été (changement moyen de 4 et un changement médian de seulement 3).

## La deuxième vague et le travail des fondations

Nous avons demandé aux panélistes comment la deuxième vague a affecté leur travail. De nombreux panélistes ont indiqué qu'elles/ils s'étaient préparé.e.s de différentes manières puisqu'ils/elles s'attendaient une deuxième vague. Par exemple, certains ont discuté de la poursuite et même de l'expansion de la collaboration et de l'augmentation des activités de communication et d'évaluation. Bien que certaines fondations aient accueilli du nouveau personnel (et un.e seule indiquant des licenciements), la "fatigue de la pandémie" est ressentie car le rythme et l'ampleur n'ont pas ralenti et sans perspective rapprochée de retour au bureau. Un.e panéliste a fait remarquer :

*“Maybe saying the work has changed is too strong. The volume of granting this fall has been unprecedented for our foundation. That means a corresponding increase in the communications output, and less time for everything else. So it's a squeeze.”*

Plusieurs panélistes ont noté que les questions d'équité et de diversité ont désormais été ajoutées comme composante formelle de leur travail. L'un.e d'entre eux l'a fait remarquer clairement: *“On continue d'intégrer les enjeux de l'heure comme: Équité, diversité, inclusion.”*

Malgré la deuxième vague qui se profile à l'horizon, les panélistes ont discuté des nombreux changements et activités qui se produisent au sein de leurs organisations en raison des pressions de fin d'année, des changements de priorités et de l'élargissement du domaine des subventions, et ce grâce à l'apprentissage et à l'intégration des leçons tirées du début de la pandémie. Certain.e.s ont discuté de la manière dont les priorités et les stratégies ont été recentrées : *“we have refocused our funding priorities with a COVID lens”, “The work has just clarified, and we can now see a solid strategy moving forward.”*

*“This means that we are reflecting deeply and actively on our role in the community, our niche, our theory of change, how we collaborate and with whom, etc. All this is informed by the way we have worked since March in responding affects the community of COVID and the learnings we have made through the distribution of the emergency funds. I would add that we are just now able to take a step back and ensure that we are harvesting our learnings in an intentional manner.”*

## **Fonds conseillés par les donateurs & changement**

Bien que les détenteurs de FCDs (37 % des panélistes) aient noté que leurs activités sont restées relativement semblables en raison de la pandémie COVID-19 (une médiane de 5 sur une échelle de 1 à 10 - un grand changement), lorsqu'on leur demande de réfléchir sur le changement par rapport à la session précédente, ce changement est beaucoup plus prononcé. Par exemple, au début de l'été, les détenteurs de FCD ont noté peu de changement dans leurs activités (médiane de 1 sur une échelle de 1 à 10), mais plus tard dans l'été, ils ont noté un changement médian de 4. Depuis septembre dernier, le changement médian était de 5, avec des réponses allant de 1 à 9 sur une échelle de 10. Il sera intéressant d'explorer les raisons de ce changement lors des séances restantes.

# Comment les fondations se sont adaptées au changement

En général, les panélistes estiment que leurs fondations se sont bien adaptées pendant la pandémie (une médiane de 8 sur 10). Ces perceptions de leur niveau d'adaptation sont extrêmement cohérentes au cours des quatre sessions tenues jusqu'à présent (de mai à novembre).

Dans la session 3, nous avons commencé à concevoir l'adaptation comme une série de phases. Les panélistes nous ont aidé à définir cinq phases de réponse à la pandémie, ainsi que les priorités et actions clés associées. Les cinq phases sont les suivantes :

**(1) Phase d'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;

**(2) Phase de transition avant la reprise:** préparer la reprise et le changement par la collecte de connaissances, les conversations, l'évaluation du travail effectué jusqu'à présent, l'évaluation des besoins, etc;

**(3) Phase de récupération:** le soutien des besoins communautaires à moyen et long terme, la reconstruction des organisations et des infrastructures sociales, l'octroi de nouvelles subventions, les nouvelles priorités, etc;

**(4) Phase de transition prérevention:** préparer la réinvention, les conversations, l'évaluation du travail effectué jusqu'à présent, l'évaluation des besoins, etc.

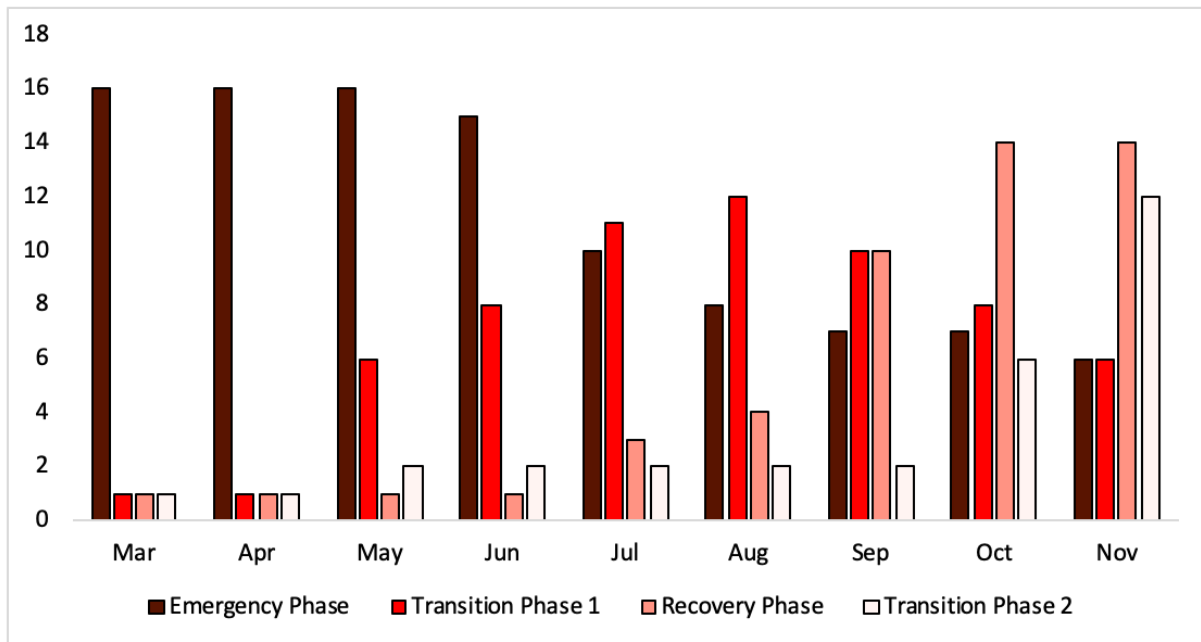
**(5) Phase de réinvention:** soutenir le changement des systèmes, les approches fondamentalement nouvelles, réorienter le travail de la fondation, préparer les crises futures, etc.

Les participants ont l'impression d'être plus avancés dans le cycle de la crise pandémique que ce à quoi on aurait pu s'attendre. Lorsque nous leur avons demandé de choisir la phase dans laquelle se trouve actuellement leur fondation, les participants se sont le plus souvent placés dans les phases 2 (n=5), 3 (n=6) et 4 (n=6). En particulier, un seul participant s'est placé comme étant principalement dans la phase d'urgence. Cela a été quelque peu surprenant pour les chercheurs étant donné la deuxième vague de la pandémie en cours. Cependant, cela peut refléter le fait que les fondations sont passées à la phase de rétablissement tout en continuant à apporter un soutien d'urgence pendant la deuxième vague. Aucun n'a dit se trouver dans la phase finale, celle de la réinvention.

Les panélistes ont été invités à réfléchir à la façon dont les autres ont répondu à cette question sur les phases. Beaucoup ont noté que les réponses étaient conformes à leurs attentes, même si quelques-uns ont exprimé leur scepticisme quant au nombre de fondations qui se sont placées en phase 4. Dans l'ensemble, les fondations considèrent qu'elles ont tiré les leçons de la crise aiguë de la première vague de la pandémie et sont maintenant en mesure de se tourner vers l'avenir tout en se préparant à une deuxième vague plus longue.

Le graphique ci-dessous indique le nombre de fondations qui ont déclaré avoir participé à chaque phase au cours de chacun des neuf mois qui ont suivi le début de la pandémie. Intuitivement, les fondations ont été dans la première phase (urgence) pendant la plus longue durée, alors qu'elles n'ont commencé que récemment la quatrième phase (transition pré-invention). Le graphique confirme également le degré élevé de chevauchement entre ces phases : les fondations entreprennent plusieurs phases simultanément, plutôt que de considérer chaque phase comme une étape distincte.

Chart. Pandemic Phases by Month, Frequency of Foundations



Les fondations participantes sont dans la phase d'urgence depuis le plus longtemps, la plupart d'entre elles déclarant une durée médiane de six mois dans cette phase. Les fondations ont commencé la phase d'urgence en mars et ont commencé à sortir de cette phase en juin, bien que six fondations (32 %) déclarent toujours être dans cette phase en novembre. Pour la plupart des fondations (n=13), la phase de transition avant le rétablissement a commencé en mai-août. Cependant, le plus grand nombre de fondations ont déclaré être dans la phase de transition avant le rétablissement (qu'elles aient commencé ou non cette phase ce mois-là) en août (n=12). Les fondations déclarent être en phase de transition avant le rétablissement depuis une période médiane de trois mois. Ensuite, la plupart des fondations déclarent avoir entamé la troisième phase - le rétablissement - en septembre et octobre (n=11). Le plus grand nombre de fondations étaient en phase de redressement (qu'elles aient commencé ou non cette phase ce mois-là) en octobre et novembre (n=14). La fondation médiane est en phase de redressement depuis trois mois. Enfin, parmi les fondations qui ont entamé la cinquième phase - la transition pré-vention - ont commencé en octobre ou novembre (n=10). Novembre est le mois au cours duquel le plus grand nombre de fondations étaient dans cette phase (qu'elles l'aient commencée ce mois-là ou non). La fondation médiane est dans la phase de transition pré-vention depuis un mois.

Table. Pandemic Phases, Mean and Median Duration

	Emergency Phase	Pre-recovery Transition Phase	Recovery Phase	Pre-reinvention Transition Phase
<b>Mean Duration (Months)</b>	5.9	3.7	2.9	1.8
<b>Median Duration (Months)</b>	6	3	3	1
<b>Highest Frequency Month(s)</b>	March, April, May (16)	August (12)	October, November (14)	November (12)
<b>Foundations Not Having Started this Phase</b>	0	1	2	5

---

Bien que les cinq phases de la crise liée à la pandémie se chevauchent, elles ne sont pas indéfinies. Les participants ont été invités à réfléchir au moment où ils ont su qu'il était temps de passer à la phase suivante, le cas échéant. Les dirigeants des fondations ont vu la fin de la phase d'urgence principalement en termes de cycles de subventions. Lorsque l'octroi de subventions d'urgence est terminé, c'est un signal que la phase d'urgence est terminée. Ils déclarent également être passés à la phase suivante lorsque l'urgence des demandes a changé et les besoins sont devenus plus constants. Les participants ont identifié la fin de la phase de transition avant le rétablissement lorsque la planification s'est transformée en activités concrètes de rétablissement. Les participants ont déclaré qu'ils savaient qu'ils sortaient de la phase de rétablissement et entraient dans la phase de transition pré-révention lorsqu'ils ont commencé à se concentrer sur les efforts "au-delà de la pandémie de la COVID". Les participants ont noté une certaine confusion concernant les phases de transition avant le rétablissement et avant la réinvention.

## Défis

La perspective d'une deuxième vague a mis en évidence l'un des principaux défis de la pandémie pour les personnes travaillant dans ce secteur : la "fatigue zoom". Les panélistes ont noté la nature difficile du travail à distance - notamment le temps qu'il peut prendre - et l'intensité du travail créant une fatigue générale liée à la pandémie. Un participant a déclaré : *"Remote work for the team has made all processes much more time intensive"*. Un autre a noté : *"Ne toujours pas pouvoir faire de visite de terrains, la "zoom fatigue" et fatigue générale de devoir tout faire par mail."* Une troisième a exprimé cela : *"Building intentional mechanisms within the team to ensure connection and meaningful exchanges. In a context where many people are feeling isolated and fatigued from working at home, this has been crucial to develop and maintain strong working relationships and a sense of a team working towards a common goal."*

Lorsque nous leur avons demandé quels aspects du travail des panélistes avaient été les plus difficiles à gérer, les réponses ont convergé autour de ces cinq aspects :

1. Rythme de travail et gestion de la charge de travail (24%)
2. Fatigue pandémique (17%)
3. Adaptation des stratégies (13%)
4. Décider qui financer (11%)
5. Gestion du conseil d'administration (11%)

Aucun des panélistes n'a mentionné que les aspects suivants figuraient parmi les trois plus difficiles :

1. Coordonner les FCDs ou d'autres subventions
2. Gestion des subventions
3. Communication
4. Collaborer avec le gouvernement

## Collaboration

Les fondations s'engagent généralement dans une plus grande collaboration. Interrogé.e.s au sujet de l'évolution de leurs collaborations avec d'autres organisations depuis la dernière session de septembre, 47 % des participants ont déclaré qu'ils collaboraient davantage ou "à peu près" dans la même mesure, tandis que seulement 5 % ont déclaré qu'ils collaboraient moins. Par comparaison, en septembre, lorsque nous avons posé cette même question, seulement 24 % des participants avaient déclaré qu'ils collaboraient davantage, tandis que 18 % avaient déclaré qu'ils collaboraient moins et 59 % "à peu près comme avant".

---

Les participants ont indiqué que leurs fondations trouvent utile de pouvoir se consulter sur les questions liées à la pandémie et aux changements de systèmes. Les fondations communiquent davantage et apprécient de pouvoir partager des informations, des recherches et d'autres ressources. De nombreux participants voient des avantages à pouvoir collaborer davantage les uns avec les autres, ainsi qu'avec les gouvernements, les fondations régionales et les organisations communautaires.

## Engagement avec le conseil d'administration

Une série de questions nous a permis d'explorer le rôle des conseils d'administration des fondations pendant la pandémie. En ce qui concerne le fonctionnement de leur conseil, 68 % des panélistes les ont décrits comme un "conseil de gouvernance" qui définit les politiques et la direction générale de la fondation, et seulement 11 % (2 panélistes sur 19) ont indiqué que leur conseil est un conseil travaillant, impliqué (1 panéliste) ou pas du tout (1 panéliste).

En examinant la manière dont leur conseil d'administration a réagi à la pandémie, environ la moitié des panélistes ont noté que l'implication de leur conseil était restée à peu près la même, 23 % ont noté une implication accrue dans la stratégie et 14 % une augmentation dans les opérations. Dans l'ensemble, une plus grande latitude ait été accordée à la direction des fondations en lui donnant une plus grande flexibilité pour prendre des décisions dans le cadre de l'organisation. Beaucoup ont noté un meilleur alignement avec la direction et ses gestionnaires et, dans l'ensemble, un soutien et un engagement accrus du conseil d'administration. Peu ont noté que leur conseil d'administration n'était pas impliqué ou ne faisait rien de différent afin de répondre à la pandémie. Certains se sont montrés très positifs à l'égard de l'engagement renouvelé du conseil d'administration : "Plus engagé, dans la gestion de crise en termes d'activité accrue - a apporté une nouvelle fraîcheur dans la pensée, de nouvelles idées et façons de faire, et la volonté de les essayer".

La plupart des panélistes ne s'attendaient pas à une réponse différente de la part de leur conseil d'administration, mais ont signalé la nécessité d'une plus grande reconnaissance des efforts déployés par le personnel.

## Fondations communautaires

Au cours de cette séance, nous avons examiné plus en profondeur le travail et les défis auxquels font face les fondations communautaires. L'un des principaux défis des fondations communautaires a été de trier et de distribuer les nouveaux financements en temps opportun. La majorité des subventions actuelles des fondations communautaires liées à la COVID-19 proviennent du Fonds de soutien communautaire d'urgence (FSCU) du gouvernement fédéral. 83 % des dirigeants de fondations communautaires ont indiqué que l'FSCU avait modifié de manière significative le travail de leur fondation. La mise en place de l'FSCU a permis aux fondations d'être beaucoup plus actives, mais a également offert de plus grandes possibilités en termes d'embauche de personnel supplémentaire, de meilleur financement des projets actuels et nouveaux, et de permettre l'établissement de nouvelles ou d'élargir des filières de subvention.

## Explorer le changement des systèmes

Durant plusieurs des sessions, les panélistes ont parlé de "changement de système", en particulier au moment où les fondations cherchent à reconstruire le secteur et la société, et à aborder les grandes questions de justice raciale, d'inégalité et de changement climatique. Pourtant, nous ne sommes pas convaincues que lorsque nous parlons de changement de systèmes, nous ayons tous la même signification. Au cours de ce cycle, nous avons demandé : "Que signifie le changement de système pour vous ? Les réponses ont été très cohérentes, même si plusieurs panélistes ont fait remarquer qu'il ne s'agissait pas d'une question simple.



---

En d'autres termes, la définition la plus courante est que le changement des systèmes signifie s'attaquer aux causes profondes des problèmes systémiques et apporter des changements transformationnels, plutôt que de remédier aux symptômes par des solutions de fortune à court terme. Cela implique de travailler dans une optique d'équité.

Une première étape consiste à comprendre les systèmes tels qu'ils existent aujourd'hui, en menant des recherches pour savoir ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, et pourquoi. L'innovation est un aspect essentiel : les organisations doivent probablement modifier fondamentalement leurs processus, leurs méthodologies et leurs horizons de financement, en adoptant une vision à long terme et en investissant dans l'infrastructure sociale. Des études pilotes peuvent être utiles pour voir si le changement souhaité se produit réellement. Le changement à cette échelle signifie travailler ensemble, "du faire seul au faire ensemble".

L'innovation en amont et l'investissement à long terme peuvent toutefois donner lieu à des tensions entre la satisfaction des besoins immédiats de la communauté et la recherche de solutions à plus long terme, bien que celles-ci ne s'excluent pas mutuellement.

Un panéliste a fait remarquer que les fondations ne sont peut-être pas encore tout à fait à l'aise avec le plaidoyer actif de leurs intérêts.

Le changement de système a des implications plus profondes pour la philanthropie en tant que système à part entière, comme l'ont fait remarquer deux panélistes : *"changing the role of philanthropy that has been built upon and upheld system inequality"* and *"un renversement des paradigmes sur lesquels repose le modèle philanthropique actuel (capitalisme et colonialisme)."*

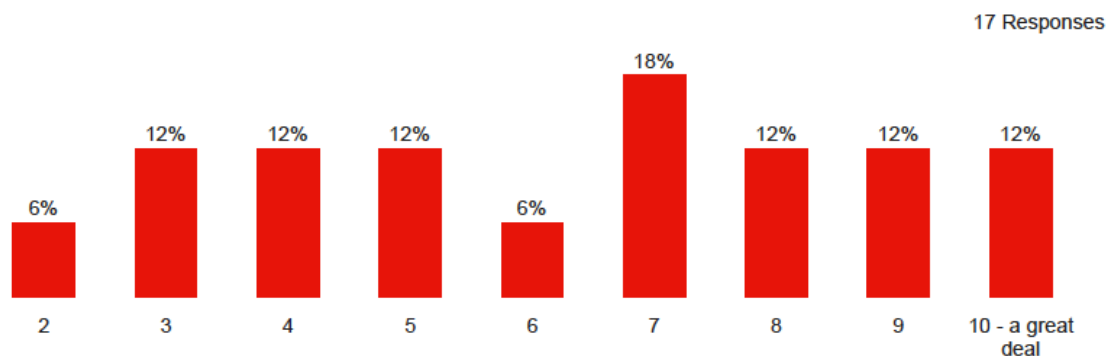
## **Dans quelle mesure les fondations cherchent-elles à adopter un programme de changement des systèmes?**

Le groupe de panélistes est orienté vers la recherche d'un programme de changement des systèmes : 54 % des personnes interrogées ont estimé que leur intérêt était de 7 ou plus, tandis que 30 % ont estimé que leur intérêt pour un tel programme était de 4 ou moins. Personne n'a dit que sa fondation n'avait aucun intérêt à poursuivre le changement des systèmes.

Lors du deuxième tour, nous avons demandé comment ces résultats correspondaient aux attentes des autres panélistes. La moitié des participants ont déclaré que la répartition correspondait à ce qu'ils s'attendaient, et ont noté que l'adoption d'une approche de changement de système est un cheminement qui, même pour ceux qui en ont l'intention, peut prendre du temps. Alors que deux participants ont déclaré qu'ils auraient espéré voir plus de fondations au-dessus de 5, deux ont été agréablement surpris de voir autant de fondations dans la partie supérieure de l'adoption de la cause.

*"I will be really curious to understand more fully what this means and what this looks like. Also, how impact is being measured and if this means, at least in part, making longer-term gifts that go beyond project based funding. Curious how much advocacy is being funded and capacity building. Lots of questions about this!"*

## SysChan S4 R1 2 - To what extent does your foundation seek to adopt a systems change agenda?



Ensuite, nous avons demandé "que devraient faire les fondations pour adopter une approche de changement de système", ce que les panélistes ont fait remarquer:

- Fixer des objectifs/stratégies, puis concevoir des processus pour les mettre en œuvre, les revoir et les actualiser régulièrement
- Évoluer et apprendre : certaines fondations font des petits pas pour s'assurer qu'elles peuvent identifier et prioriser ce qui fonctionne
- Faire monter à bord, notamment en adoptant une théorie du changement et une mesure de l'impact
- Plus de recherche sur ce qui fonctionne et plus de transparence
- Utilisation accrue du financement à long terme et sans restriction

En outre, un des intervenants a souligné la nécessité d'une plus grande implication dans les travaux de politique publique.

*"A systems change agenda has to happen within the philanthropic sector itself, shifting our own mindsets and cultures away from a charity model and to a justice model. An important step in moving towards this is a fundamental way is alignment with our board, which we are working towards."*

Lors du deuxième tour, nous avons demandé aux panélistes d'évaluer, à partir d'une liste d'actions, les trois éléments les plus importants qui aideraient leurs fondations à être efficaces dans le changement des systèmes. Les plus importantes étaient : le financement à long terme ; le soutien des infrastructures et des capacités dans le secteur ; l'implication et la formation du conseil d'administration ; et le soutien de la défense des intérêts, en particulier par les groupes de défense de l'équité.



**SysChange S4R2 2 - To be effective at systems change, you indicated that there are certain things foundations need to do. Which are the most important? Please select the top three. - Selected**

**Choice**

Field	18 Responses Percentage of Choices
Fund for the long term	18%
Support infrastructure and capacity in the charitable sector	12%
Involve and educate Board members	12%
Increase networks and partnerships	12%
Support advocacy, particularly by equity-seeking groups	8%
Fund more strategically	8%
Increase access to unrestricted funding	8%
Increase public awareness of causes	6%
Create more space for discussion	6%
Other	4%
Increase involvement in public policy	2%
Re-design the organization's processes and systems with clear goals in mind	2%
Constantly review and revise internal systems	2%
Identify and prioritize key areas	0%

## L'avenir du secteur philanthropique et caritatif

Les choses évoluent très rapidement et il a été difficile pour les organisations caritatives de suivre le rythme en ces temps difficiles. Lorsqu'on les interroge sur les préoccupations concernant l'avenir du secteur philanthropique et caritatif dans son ensemble, les participants ne sont généralement pas optimistes quant à l'avenir. La plupart des participants ont indiqué que leurs préoccupations pour l'avenir du secteur n'ont pas changé ou ont augmenté au cours du mois dernier. 53 % des participants ont indiqué que depuis le dernier tour, leurs inquiétudes concernant le fait que de nombreuses organisations caritatives ne survivraient pas à la pandémie avaient augmenté, tandis que 41 % ont déclaré que leurs préoccupations étaient restées les mêmes.

La deuxième vague et la pression que cela a exercée sur le secteur ont fait reculer encore plus les organisations caritatives et ont rendu encore plus difficile leur capacité à planifier et à collecter des fonds pour l'avenir. Le secteur caritatif est considéré comme devenant fragile en raison de la diminution des fonds/dons et il existe des préoccupations constantes quant à la fermeture ou à la fusion de nombreuses organisations caritatives afin de survivre à cette pandémie. La fusion des organisations caritatives a conduit les personnes sur le terrain à se demander si nous avons besoin d'autant d'organisations caritatives qu'actuellement, ou si la fusion en cours a permis d'affiner les systèmes et d'éliminer les doubles emplois au sein du secteur.

Les participants ont indiqué que pour faire face à l'insolvabilité des organismes caritatifs, un soutien important des pouvoirs publics est nécessaire. Les organisations caritatives elles-mêmes doivent également commencer à repenser leurs modèles d'opération et à réfléchir aux nouveaux modèles nécessaires afin que le secteur fonctionne plus efficacement dans son ensemble.

### Des questions?

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

### En collaboration avec:



**FONDATIONS  
 COMMUNAUTAIRES  
 DU CANADA**