



25 mars 2022 | N°5

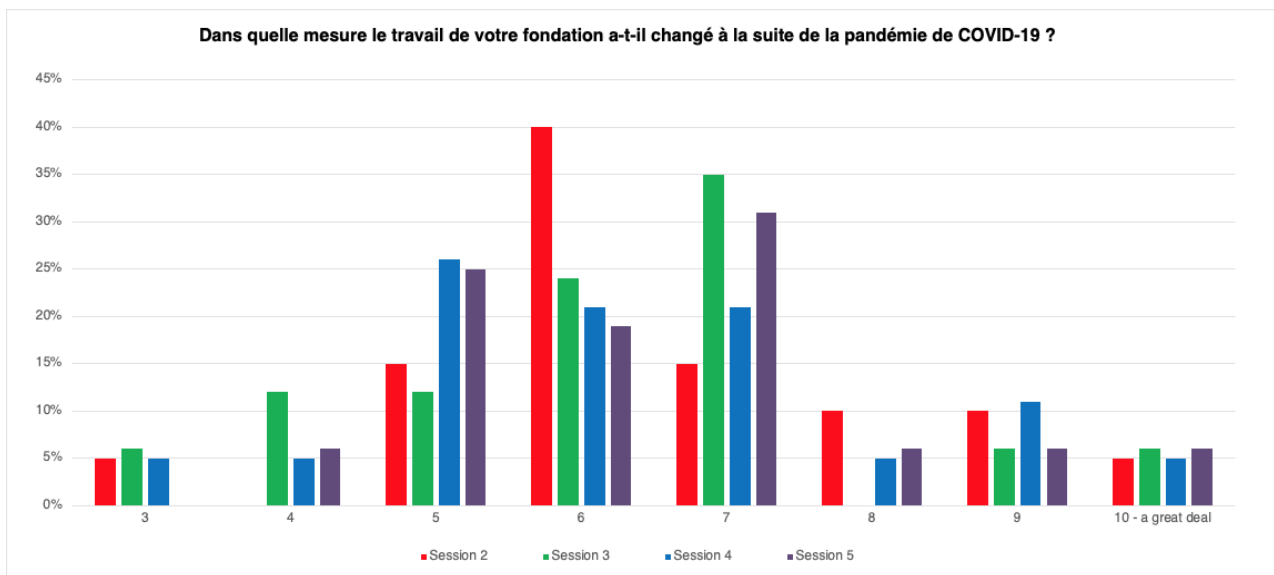
# LES FONDATIONS PENDANT LA COVID-19

RÉFLEXIONS SUR LA SESSION 5 [FÉVRIER 2021]

La 5e session de notre panel de discussion, qui s'est tenue fin février 2021, marque presque une année de travail sous les restrictions et les exigences de la pandémie. Depuis notre dernière session en novembre 2020, plusieurs tendances se sont renforcées et de nouvelles questions sont apparues. Ce dossier rend compte des résultats de la session de février, en comparant les questions centrales aux sessions précédentes. Une fois encore, nous remercions les panélistes pour leur engagement et leur contribution à ce travail.

## Le paysage changeant du travail des fondations pendant la pandémie de la COVID-19

**Changement:** À chaque session, nous avons demandé le degré de changement dans votre travail depuis le début de la pandémie et depuis la dernière session.



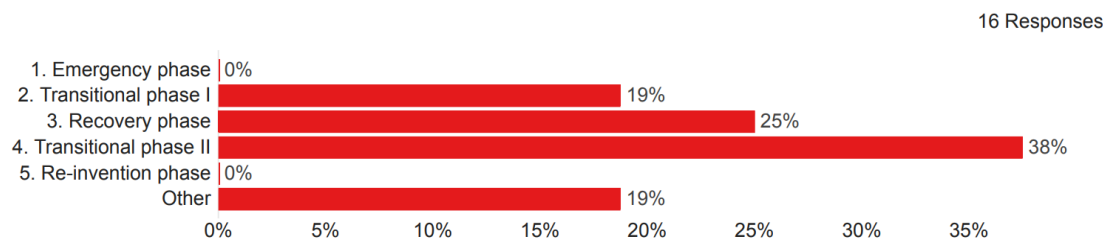
Au cours de la pandémie, le degré de changement perçu a été constant. La moyenne est de 6-7 (sur une échelle de 1-10 beaucoup de changement) ; 18% des panélistes ont évalué le changement à 8 ou plus ; tout le monde a ressenti une certaine forme de changement car personne n'a évalué le degré de changement à moins de 4 sur 10. Cependant, lorsqu'on les interroge sur les changements entre les sessions, les panélistes forment deux groupes. Le premier groupe (47 %) a évalué le niveau de changement depuis le 6 novembre à 8 sur 10, tandis que l'autre groupe (39 %) l'a évalué de 1 à 3 (avec une moyenne de 4). Seuls 3 panélistes ont indiqué que leur fondation n'avait pas connu de changement au cours des trois derniers mois.

Les conséquences des changements au cours de l'année écoulée ont été à la fois négatives et positives. La principale conséquence négative est l'augmentation de la charge de travail liée à la nécessité de répondre aux demandes nouvelles et croissantes de la communauté. Les changements positifs sont principalement : 1) un engagement plus profond et des relations plus fortes avec la communauté ; et 2) des systèmes organisationnels améliorés, y compris une plus grande capacité technologique. Ils ont permis de financer de nouvelles initiatives et des montants plus importants, et ont contribué à améliorer le profil public des fondations (en particulier des fondations communautaires). Les fondations qui parrainent des FCD ou qui comptent sur les dons publics soulignent toutes une augmentation des dons.

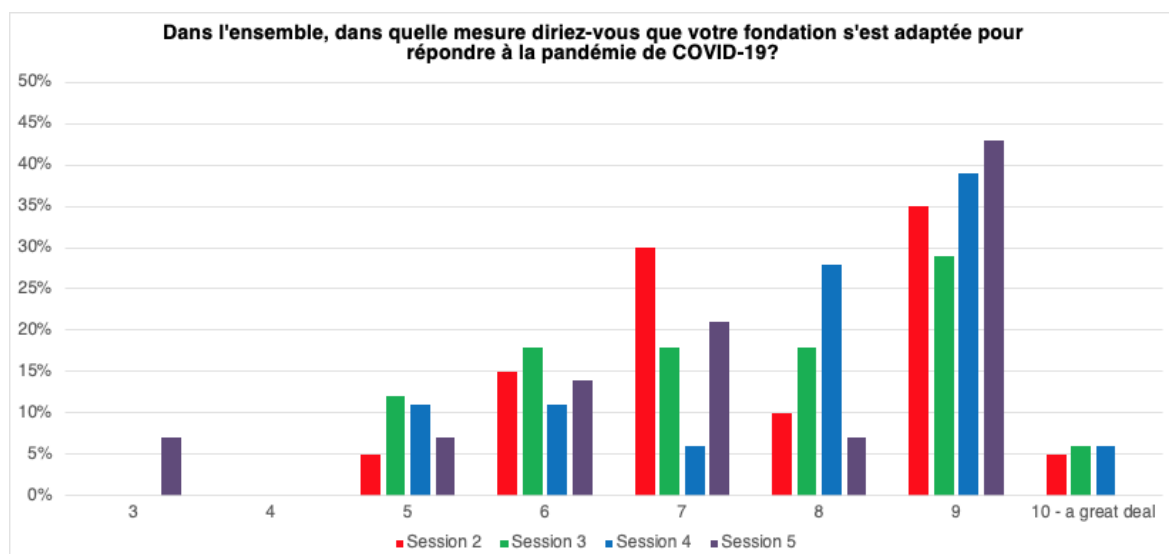
Ces changements se sont poursuivis depuis la session de novembre : relations plus approfondies (50 % des panélistes) ; planification stratégique, liée au cycle naturel de fin d'année, et positionnement pour le changement des systèmes (100 % de ceux qui ont indiqué un changement) ; et initiatives de financement élargies ou nouvelles (100 %). Deux panélistes ont noté que, pour la première fois, leurs fondations étaient sur le point d'effectuer des transferts de capitaux.

**Phases:** Depuis quelques sessions, nous avons demandé quelle "phase" de la réponse au sujet de la pandémie de la COVID-19 attribuez-vous à votre travail actuel. Il est clair que la distinction des phases est problématique car de nombreuses fondations opèrent dans plusieurs d'entre elles en même temps. Cependant, la réponse initiale d'urgence semble terminée car aucun des panélistes n'a choisi cette option, et la plupart des fondations sont maintenant dans la phase de récupération ou de deuxième transition (se préparant à une "réinvention" du secteur et de leur travail).

Please select from the below options which phase your organization is currently in:



**Adaptation:** Malgré les changements dans le travail et la charge de travail, les dirigeants des fondations se sont toujours bien adaptés: 61% évaluent leur capacité d'adaptation à 7+. La note d'adaptabilité est légèrement plus basse dans la session 5 qu'elle ne l'était dans les tours précédents, mais ce n'est pas une différence majeure.



# Réévaluation du risque

Votre expérience pendant la pandémie a-t-elle changé votre façon de penser au risque dans le travail de votre fondation ?

Cette question a été interprétée de deux manières différentes : comme une prise de risques pour innover dans le travail de la fondation, et comme une gestion et une atténuation des risques. Les réponses étaient à peu près également réparties entre les deux :

- Les fondations doivent prendre des risques ; la COVID a rendu cela plus clair, et
- la COVID-19 a amplifié le besoin de plans d'urgence, et de nombreuses fondations ont revu et amélioré leurs stratégies de gestion des risques.

Seules deux organisations ont indiqué que la COVID-19 n'avait eu que peu ou pas d'effet sur leur façon de penser et d'aborder le risque. Il est intéressant de noter que trois d'entre elles ont spécifiquement abordé la question d'une plus grande attention aux risques réputationnels :

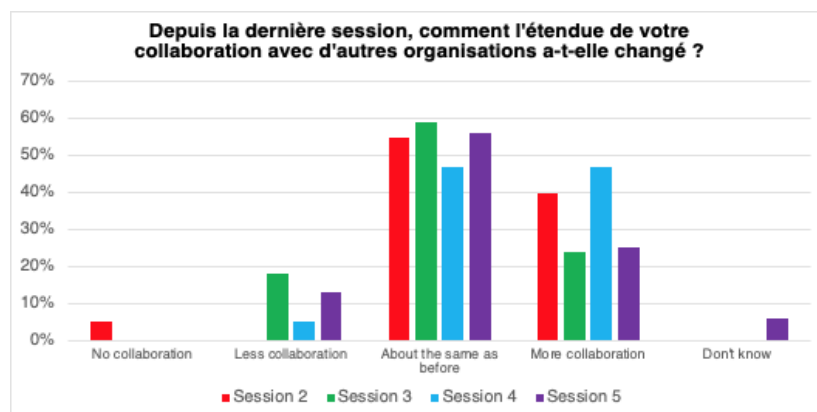
*Reputational risk - realization that everybody is watching us - but there is a tension between wanting to manage that through back channels vs open, transparent ones*

*We need to take risks! It is part of our role! Perhaps COVID has made that more clear for other parts of our leadership*

*Voir les capitaux des fondations croître en temps de crise m'amène à questionner la légitimité du modèle des fondations basées sur les investissements réguliers sur les marchés financiers. L'investissement d'impact me semble être encore plus pertinent aujourd'hui et le risque du paradoxe entre les investissements et les subventions sont accrus*

## Collaboration et relations communautaires

Une collaboration accrue et des relations plus profondes et plus engagées avec la communauté ont été des réponses claires à la pandémie. Cette tendance s'est accentuée tout au long de la période, y compris lors de la dernière session. La collaboration, principalement avec d'autres fondations et organismes caritatifs/à but non lucratif, a fortement augmenté (40 %) au début de la pandémie (à la session de juillet). Mais depuis, chaque session a été marquée par une collaboration supplémentaire.



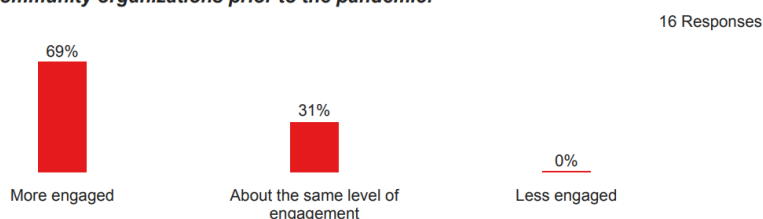
La principale raison d'une plus grande collaboration est de faciliter l'impact en travaillant avec d'autres fondations. Pour près de la moitié des panélistes, la collaboration est restée la même au cours des derniers mois - certains ayant le sentiment d'avoir (au moins temporairement) atteint un plateau alors que COVID-19 se prolonge.

*I feel we are entering a period of fatigue. During the height of the crisis we needed partnerships and collaboration to get through this time together, now 'this time' is extending further and further, it becomes less of a crisis and more of a prolonged plateau.. waiting for the ever hopeful return to normal or our new normal, but this is yet to transpire and is causing somewhat of a corporate lull. Or perhaps it is a rest before the next wave... regardless it is a definite slow down for now. Lack of urgency or knowing where the end is?*

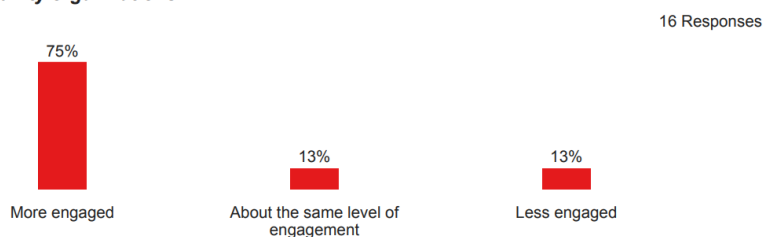
En ce qui concerne l'engagement avec la "communauté", il y a eu une augmentation marquée, notamment avec les nouvelles organisations.

Since the pandemic began, which of the following best describes how your engagement with the "community" has changed:

*With the same community organizations prior to the pandemic:*



*With new community organizations*



En réponse à la pandémie, les fondations ont-elles ciblé leurs actions sur certaines communautés relevant de votre mandat géographique? 30% des panélistes ont déclaré que leur mandat ou leur orientation n'avait pas changé, tandis que 70% ont indiqué qu'ils avaient élargi leur engagement communautaire, qu'ils se concentraient davantage sur les communautés vulnérables ou qu'ils s'engageaient spécifiquement auprès des communautés racialisées (environ 30%).

L'impression est que de nombreuses fondations adoptent une vision plus différenciée des communautés dans le cadre de leur mandat géographique: l'interprétation de la communauté est moins axée sur une communauté géographique et plus sur les données démographiques, les vulnérabilités et les préoccupations d'équité au sein de celle-ci.

Pour soutenir le travail communautaire, les fondations collectent davantage d'informations et d'indicateurs sur la communauté, ainsi que sur la EDI (équité, diversité, inclusion) et l'impact de leur travail. 67% ont déclaré que leur fondation a changé la façon dont elle recueille les informations/données depuis novembre. Certaines de ces mesures étaient déjà en cours d'élaboration avant la pandémie et sont maintenant mises en œuvre.

# Entreprendre un changement de système

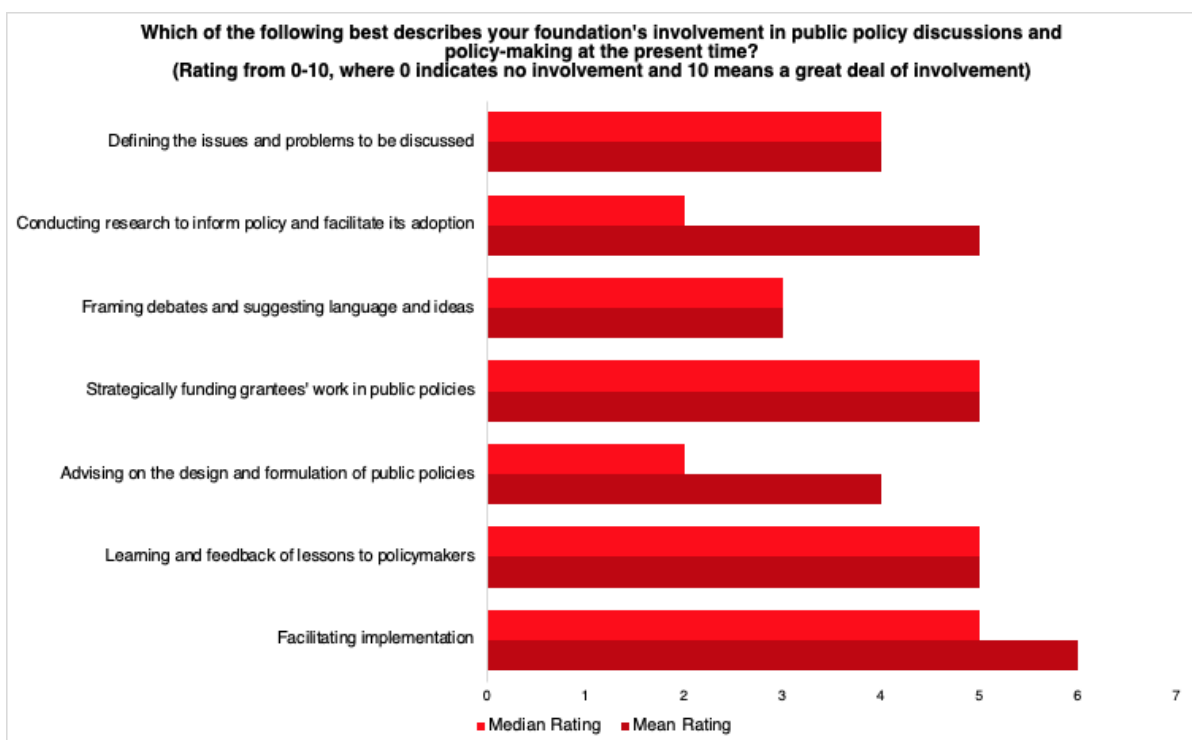
Dans le cadre d'un programme de changement potentiel, nous avons demandé dans ce tour : Depuis le début de la pandémie, votre organisation a-t-elle lancé des initiatives que vous considérez comme un changement de système ? Nous sommes conscients que cette question est moins pertinente pour les fondations qui travaillent principalement à travers les FCDs. 62% des autres fondations ont lancé des initiatives de changement systémique, qui comprennent.. :

- La réconciliation
- Le renforcement des capacités et des infrastructures sociales
- L'équité et l'inclusion raciale
- Soutien à l'entreprise sociale
- Examen stratégique de l'octroi de subventions ; recherche et conversations pour préparer le changement de système.

Deux panélistes ont indiqué que leur travail a toujours été orienté vers le changement des systèmes, et qu'ils continuent à le faire.

## Engagement dans les politiques publiques

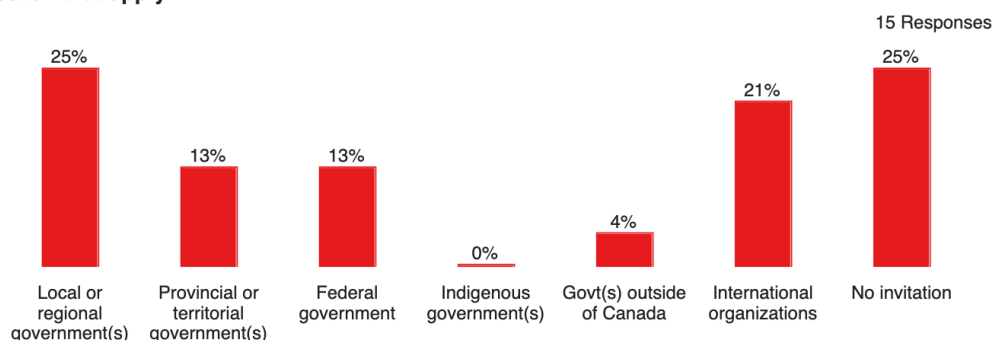
Les fondations mènent une série d'activités de politique publique à différents moments du processus politique. Nous avons demandé aux panélistes d'évaluer leur niveau d'implication dans différents types d'engagement en matière de politique publique sur une échelle de 0 à 10, dix indiquant une implication plus importante et zéro une absence d'implication. Les panélistes ont indiqué qu'ils étaient impliqués tout au long du processus d'élaboration des politiques - de l'établissement de l'agenda et de la recherche à la conception et à la mise en œuvre des politiques. Les trois activités politiques ayant obtenu la note médiane la plus élevée (5) sont : la facilitation de la mise en œuvre, l'apprentissage et la transmission des leçons aux décideurs politiques, et le financement stratégique du travail des bénéficiaires en matière de politiques publiques.



Les fondations sont actuellement impliquées dans les politiques publiques sur une variété de sujets. Il n'y a pas eu d'enjeu de politique publique clairement unifié; cependant, la plupart des sujets étaient des politiques sociales. Les quatre domaines de politique cités par plus d'un panéliste sont les suivants: le changement climatique, la réponse à la pandémie, l'itinérance et le logement, et le salaire de subsistance.

Nous avons demandé aux fondations participantes si elles avaient été invitées par différents niveaux de gouvernement à participer à des discussions sur les politiques. Un quart des panélistes n'avaient été invités par aucun niveau de gouvernement. Les fondations qui ont été invitées à participer à des discussions sur les politiques étaient le plus souvent sollicitées par des gouvernements locaux ou régionaux (25%) et des organisations internationales (21%).

**Has any government invited your foundation to participate in discussions about policy. Please select all that apply.**



## Santé mentale, fatigue pandémique : Prendre soin des nôtres

Il est également évident que la fatigue liée à la pandémie s'est installée, avec le défi constant de travailler à distance. Cette fatigue et la pression de la gestion des nouvelles demandes de financement pour l'aide COVID-19 ont été les défis les plus pressants du début de 2021. Il est important que le secteur soit à l'écoute de son personnel et qu'il joue un rôle proactif dans la résolution de la crise de santé mentale qui se prépare dans nos rangs.

## Interactions entre le conseil d'administration et la direction

Lorsque nous demandons aux panélistes de décrire la relation avec le conseil d'administration de la fondation, la plupart sont positifs: la relation est "confiante", "positive" et "très active". Cependant, plusieurs panélistes ont noté que le conseil n'était pas trop actif et que la relation était quelque peu conflictuelle. Lorsqu'on leur demande ce que le conseil pourrait améliorer, la plupart (7 panélistes) ne changeraient rien. Cependant, un certain nombre d'entre eux ont également espéré que le conseil d'administration fasse davantage confiance au personnel/réduise ses attentes (5), et qu'il fasse davantage pour lever ou débloquer des fonds et soit plus innovant et flexible.

## Points de vue/pratiques sur le quota de décaissement

Une politique/réglementation publique qui a fait l'objet d'un examen plus approfondi pendant COVID-19 est le quota de déboursement obligatoire de 3,5%.

Récemment, certaines fondations canadiennes ont plaidé pour une augmentation du quota obligatoire de décaissement. La campagne GIVE5 demande aux fondations canadiennes de déboursier au moins 5% de leurs actifs, tandis que la campagne *Increase the Grants* voudrait piloter un quota obligatoire plus élevé de 7-10%.

Nous avons demandé aux panélistes d'identifier leur niveau préféré pour (1) le quota de décaissement obligatoire requis par le gouvernement et (2) le quota de décaissement cible interne de leur organisation. Les panélistes ont identifié 5 % comme étant la préférence médiane à la fois pour le contingent de décaissement requis par le gouvernement et le contingent de décaissement cible interne de l'organisation.

	Government Required Disbursement Quota	Internal Target Disbursement Quota
Mean	7%	9%
Median	5%	5%

L'opinion selon laquelle le quota de déboursement obligatoire actuel de 3,5% est trop faible a été généralement soutenue, mais pas à l'unanimité. Par exemple:

- *I agree that the disbursement quota is a floor and that foundations are of course allowed to go above this, as our has done. However, if we look at the average returns of foundation endowments over the past decades, the average is much higher than 3.5%*
- *We have to stop the culture of hoarding wealth*

Cependant, certains panélistes ont exprimé des inquiétudes quant aux impacts négatifs possibles. Certains estiment que le quota de décaissements devrait dépendre de l'état actuel de l'économie et de la taille de la dotation de la fondation, tandis que d'autres suggèrent que tout changement devrait se faire progressivement. Les panélistes ont exprimé l'importance de maintenir leurs dotations. Bien que l'idée selon laquelle les fondations ne devraient pas accumuler de richesses au fil du temps ait été soutenue, nous n'avons pas observé de soutien à la notion selon laquelle les fondations devraient dépenser leurs dotations.

## Fonds conseillés par les donateurs (FCDs)

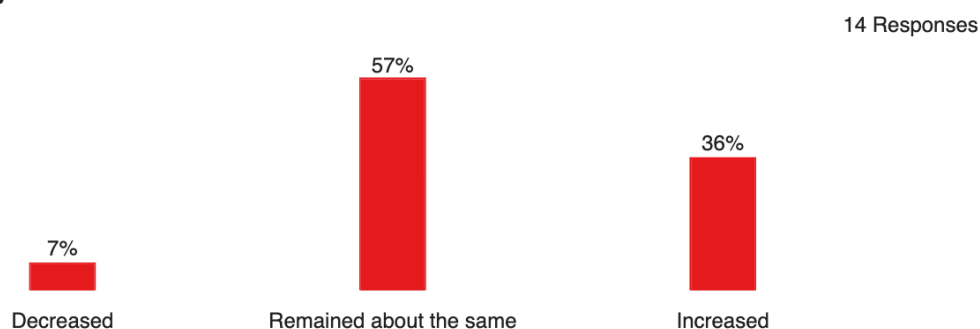
40% des fondations participantes détiennent des fonds conseillés par les donateurs (FCDs). Les sessions précédentes ont indiqué qu'il y avait eu une augmentation des contributions des donateurs à leurs FCDs et des subventions de ces derniers. Depuis la session de novembre, 60% des participants ont indiqué qu'il n'y avait pas eu de changement dans l'approche des donateurs, bien que, comme l'a noté un panéliste, le premier trimestre soit habituellement une période calme. Les principaux changements intervenus dans le comportement des donateurs sont que les titulaires de FCDs cherchent à obtenir plus d'informations sur les options de dons et que le personnel a fait "un meilleur travail pour les mobiliser afin qu'ils contribuent stratégiquement à des causes importantes, et c'est ce qu'ils font".



## Perspectives d'avenir / Enseignements tirés

**Inquiétudes concernant le secteur caritatif:** Les fondations restent préoccupées par la viabilité financière à long terme du secteur caritatif, surtout si les gouvernements poursuivent l'austérité dans les années à venir. Les fermetures d'organismes de bienfaisance, l'épuisement des donateurs et la perte de confiance dans le secteur restent au premier plan des préoccupations des panélistes. Le niveau général d'optimisme quant à l'avenir du secteur caritatif est resté stable tout au long de cette étude. Cependant, les préoccupations concernant l'insolvabilité des organismes de bienfaisance ont augmenté.

**In the last round, several of you mentioned concerns that many charities will not survive the pandemic. Since the second wave of the pandemic started, has your level of concern about charity insolvency:**



Compte tenu de la prévalence des préoccupations relatives à l'insolvabilité des organismes de bienfaisance, nous avons demandé aux panélistes, lors du deuxième tour de cette session, ce qui pouvait être fait, le cas échéant, pour y remédier. Les thèmes clés des réponses des panélistes incluent une plus grande collaboration, l'adoption d'une approche multi-lentilles du financement, et un soutien gouvernemental accru pour les organismes de bienfaisance. Les fondations ont également déclaré que des fusions d'organismes de bienfaisance seraient probablement nécessaires.

**Les leçons apprises et la nécessité du changement:** Nous avons demandé aux panélistes de décrire la plus grande leçon qu'ils ont tirée de la pandémie jusqu'à présent. La plus grande leçon est que: "Notre système est fragile et un rien peut le faire s'écrouler." Les panélistes ont identifié la nécessité de changer les systèmes. La pandémie a amplifié les inégalités existantes et appris aux fondations, ou peut-être renforcé l'opinion, que les organismes de bienfaisance sont sous-évalués. Une leçon connexe concerne la nécessité d'adapter la manière dont les fondations se connectent à la communauté et de veiller à ce que les systèmes sociaux soutiennent mieux le bien-être des citoyens. Les fondations ont également tiré des enseignements sur le financement des organisations de base, la collaboration et la nécessité d'une plus grande transparence, flexibilité et réactivité.

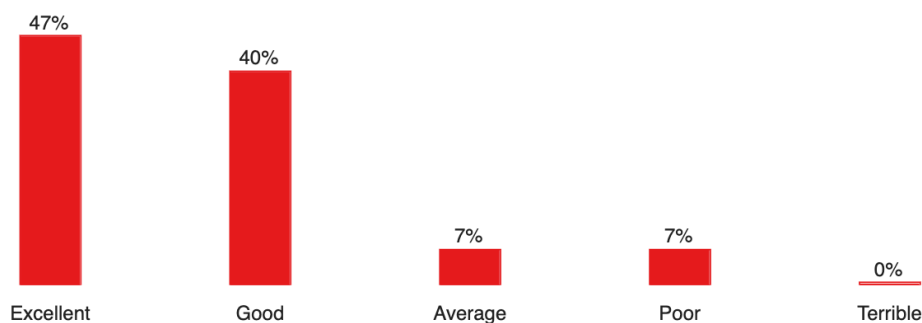
Le rôle des fondations doit-il changer, et si oui, comment ? Tous les panélistes ont convenu que le rôle des fondations devait changer. En ce qui concerne la façon dont les fondations devraient changer, le thème le plus courant était le désir de voir le secteur devenir plus orienté vers la communauté. Certains ont souligné la nécessité de financer les organismes de base et les petites organisations et de trouver des moyens de mieux soutenir le secteur sans but lucratif dans son ensemble. Les panélistes ont également mentionné la nécessité d'une plus grande ouverture, de relations plus étroites avec le gouvernement et d'une collaboration accrue.



La pandémie a été un défi pour les fondations. Toutefois, les panélistes estiment que leurs organisations sont en bonne position pour l'avenir. Dans un an, 87 % des répondants ont déclaré que leur organisation se porterait 'excellent' ou 'good'.

**In a year from now, how will your organization be doing?**

15 Responses



## À retenir

Une certaine lassitude s'est installée alors que la pandémie atteint le cap de l'année. Pourtant, les fondations continuent de s'adapter et d'innover. Par rapport aux sessions précédentes, le premier trimestre de 2021 a été caractérisé par :

- Une augmentation de l'examen et de la planification stratégiques, souvent dans le but de se préparer au travail de changement des systèmes ;
- Un engagement plus profond avec la " communauté " ; de nombreuses fondations ont commencé à adopter une vision plus différenciée de leurs communautés, en ciblant le soutien aux groupes vulnérables ;
- Un engagement accru envers les communautés racialisées et des initiatives ciblées, dont deux des tout premiers transferts de capitaux ;
- Un recours accru à l'information/aux données et aux indicateurs pour éclairer le travail des fondations ;
- Une participation un peu plus importante, mais encore limitée, à la politique publique ; les gouvernements s'adressent rarement aux fondations ; et
- Les titulaires de FCDs recherchent davantage de conseils sur les dons stratégiques.

Lorsqu'on leur a demandé spécifiquement ce que devrait être le quota de déboursement obligatoire, les participants ont généralement, mais pas unanimement, soutenu l'idée que l'exigence actuelle de 3,5% est trop faible. Toutes les fondations du panel dépassent normalement le quota obligatoire.

Pour ce qui est de l'avenir, la nécessité de modifier les systèmes afin de remédier aux inégalités est évidente, ce qui impliquera un engagement encore plus important auprès des diverses communautés. Un risque pour l'avenir est celui de la réputation : la prise de conscience que tout le monde nous regarde. En outre, les fondations ne doivent pas ignorer les effets néfastes de la fatigue pandémique dans leurs rangs. Une stratégie proactive visant à résoudre les problèmes de santé mentale de leur personnel pourrait contribuer à atténuer certains des problèmes de ressources humaines de l'année dernière.

## Des questions?

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

## En collaboration avec:



FONDATIONS  
COMMUNAUTAIRES  
DU CANADA