



20 juillet 2021 | No.6

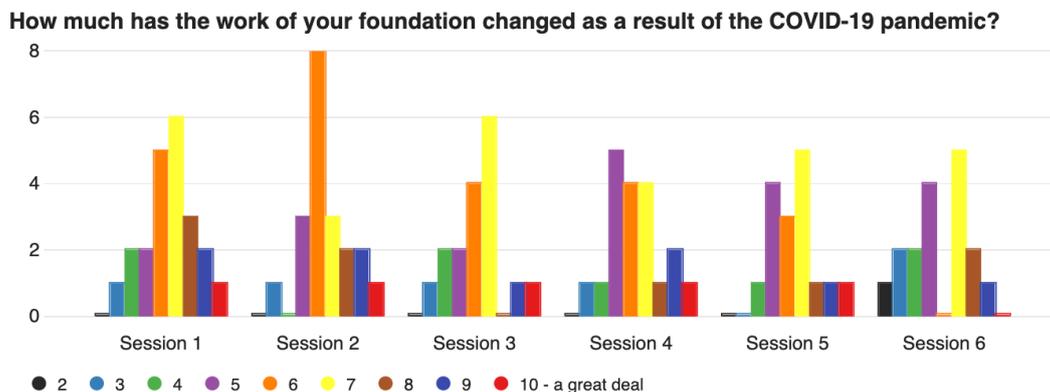
# LES FONDATIONS DURANT LA COVID-19

## RÉFLEXIONS SUR LA SESSION 6 [AVRIL 2021]

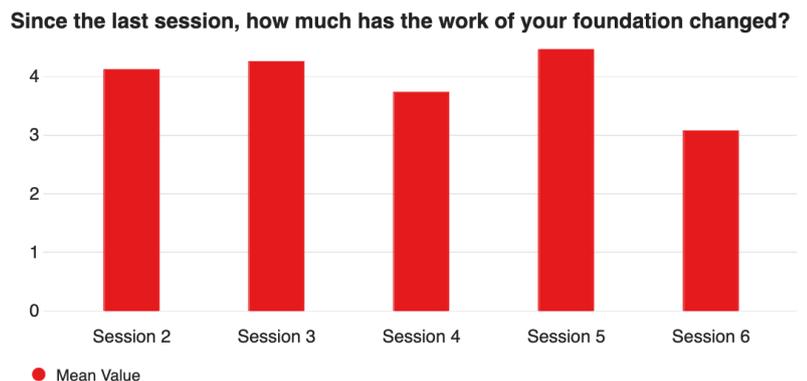
La 6ème et dernière session de nos discussions Delphi qui s'est tenue fin avril 2021, a marqué plus d'un an de travail sous les restrictions et les exigences de la pandémie de la COVID-19. La participation mensuelle de dirigeants de fondations (privées, communautaires, d'entreprises, publiques et de fondations supportant les fonds conseillés par le donateur (FCDs) à cette étude en ligne à propos de leur travail en réponse à la pandémie de la COVID-19, a été très appréciée. Lors de cette dernière session, nous avons conclu avec des questions qui avaient été répétées tout au long de l'étude, réévalué les défis et évalué les perceptions sur l'avenir du secteur.

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

Dans quelle mesure le travail de votre fondation a-t-il changé à la suite de la pandémie de COVID-19 ? Cette question a été posée dans chacune des six sessions de cette étude afin d'évaluer si les perceptions du changement étaient constantes ou variaient au fil du temps à mesure que les organisations s'adaptaient à la pandémie. Les réponses étaient uniformes, avec une moyenne de 6-7 (sur une échelle de 10, 0 étant " pas du tout " et 10 étant " beaucoup "), avec une médiane légèrement plus basse de 5 (et une plus grande variation dans les réponses) dans cette dernière session - ce qui indique des valeurs extrêmes intéressantes à examiner de plus près.



Le degré de changement perçu d'une session à l'autre au cours de la pandémie a peu varié. Deux tiers des panélistes ont attribué une note de 3 ou moins (sur une échelle de 10) au changement survenu entre fin février et fin avril. Dans l'ensemble, les panélistes ont perçu quelques changements notables (6-7), mais beaucoup moins entre les sessions.



Nous avons exploré comment le changement s'est manifesté dans différents aspects du travail des fondations, en nous concentrant sur l'octroi de subventions et l'engagement communautaire. Pratiquement toutes les fondations ont modifié leurs subventions pendant la pandémie : 71 % ont indiqué qu'elles finançaient des organisations ou des causes différentes de celles de l'année précédente.

**Early in the pandemic response, many of you provided emergency COVID-19 funding. Looking beyond these emergency grants, are you funding different organizations and/or causes today, compared to a year ago?**

17 Responses



Ce changement est principalement dû à la pandémie - il s'agissait de mieux répondre aux besoins et de s'adapter au passage de la réponse d'urgence à la reprise et à la reconstruction. L'autre facteur clé est un engagement plus profond envers la diversité, l'équité et l'inclusion (DEI). Environ un tiers des répondants ont indiqué que leurs fondations étaient devenues plus stratégiques dans l'apprentissage des besoins de la communauté, qu'elles comprenaient mieux les effets du COVID-19 sur les communautés vulnérables et qu'elles reconnaissaient le peu de financement accordé aux organisations dirigées par des communautés racialisées et servant ces dernières. De plus, certaines fondations ont communiqué plus largement leurs programmes de subventions, ce qui a incité différents types d'organismes à les approcher. Une fondation a indiqué que ce changement était une évolution naturelle du domaine et de ses propres pratiques de financement, un changement qui avait commencé avant COVID-19. Enfin, les détenteurs de FOD sont passés du financement de leurs causes favorites au soutien des réponses aux pandémies.

Nous avons demandé comment les fondations ont pris la décision de financer de nouvelles causes. Pour la plupart d'entre elles, cela se fait par une sensibilisation accrue ou par l'embauche d'experts ou de consultants qui connaissent les causes ou les communautés, conformément aux priorités de financement et aux théories du changement. Pour les fondations communautaires, un panéliste a souligné la valeur des Signes vitaux pour identifier les enjeux communautaires.

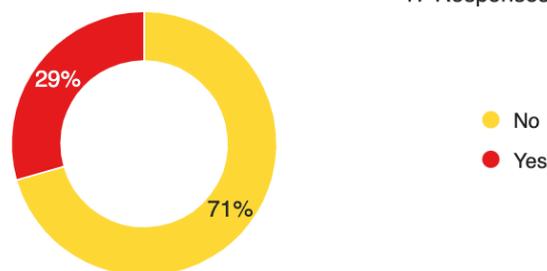
*Much of it is based on the relationships and trust; we research whether folks are respected within communities, look at prior work, and evaluate new initiatives based on all available information and trust. We do not believe in endless 'studying' as that leads to inertia.*

| Funding New Organizations: Information Sources     | % of respondents |
|--|------------------|
| Seek advice from:                                  |                  |
| • Leading organization on issue                    | 17               |
| • Peers/other foundations                          | 15               |
| • Issue area experts                               | 15               |
| • Umbrella group for the sector                    | 8                |
| Hold consultations with stakeholders in community  | 12               |
| Hold open call for funding                         | 8                |
| Hire a consultant to develop recommendations       | 4                |
| Invite previously unsuccessful applicants to apply | 4                |

Environ 30 % des fondations ont changé leurs cibles de financement, ce qui est considérable étant donné que les six fondations communautaires du panel ont un mandat géographique. Pour les fondations communautaires comme pour les fondations privées, le principal changement a consisté à cibler davantage les communautés vulnérables de leur ville ou de leur région. Une seule fondation a indiqué qu'elle était devenue plus nationale au cours de la dernière année.

Since the beginning of the pandemic has your foundation changed where it funds, either on a wider or more targeted geographic area?

17 Responses



Tous les panélistes s'attendent à ce que leurs fondations conservent les changements apportés à ce qu'elles financent et où elles le font. Près de 80 % des fondations ont également modifié leur mode de financement, notamment en rendant le financement moins restreint et le processus de demande plus facile. Cette évolution s'explique par la reconnaissance d'une meilleure compréhension des besoins des bénéficiaires, en particulier la nécessité de soutenir les coûts opérationnels.

*Needs of organizations for core funding (keep the lights on) drove the change to fund core operations. The Foundation previously did not fund core operations. Evaluation and consideration of the degree to which this change will continue is underway. Not sure that change is not likely to be long term - but may extend a little while till agencies have returned to a solid footing.*

La collaboration des fondations communautaires avec Centraide et la Croix-Rouge, dans le cadre du Fonds fédéral de soutien communautaire d'urgence, a facilité des contacts plus étroits et des examens conjoints plus approfondis du soutien et des bénéficiaires, qui pourraient se poursuivre, comme l'ont noté certaines des fondations communautaires.

## Les défis auxquels le secteur est confronté

Les défis de l'année dernière ont été nombreux et difficiles. À chaque session, nous avons demandé quels aspects du travail ont été difficiles à gérer depuis la session précédente. À la fin du mois d'avril, deux défis ressortaient le plus : la difficulté générale des bénéficiaires de subventions dans leur travail et le processus de récupération/reconstruction ; et la fatigue, l'épuisement et les problèmes de santé mentale du personnel.

| Aspect of Work Most Challenging Since February                                    | # of respondents |
|---|------------------|
| Meeting the needs/knowing the difficult of grantees/helping them move to recovery | 6                |
| Fatigue, mental health issues, burnout of staff                                   | 6                |
| Board governance / scarcity mentality of not granting more                        | 2                |
| Other   | 3                |

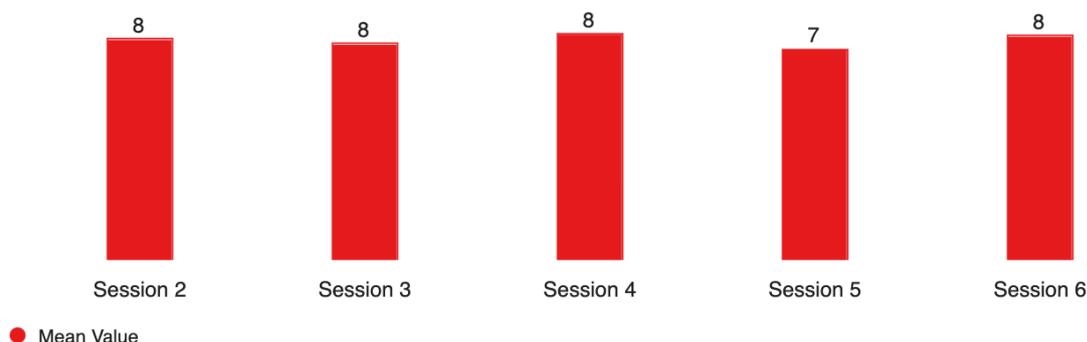
*Écouter les réalités des différents gestionnaires d'organismes et d'entendre leur détresse - constater leur épuisement et malgré tout continuer. Ne veulent pas fermer ou peur mettre des limites.*

*People! The burn-out factor is real. Trying to get people to do less, be more forgiving of one another, recognize the signs of burn out before its too late. . . . More mental health benefits too...but the pandemic is really putting a strain on everyone.*

# S'adapter à une nouvelle normalité

Les fondations ont toujours évalué leur capacité d'adaptation à environ 8 sur 10 tout au long de la pandémie. La session 6 a vu la continuité de cette tendance.

Overall, how adaptive would you say your foundation has been in responding to the COVID-19 pandemic?



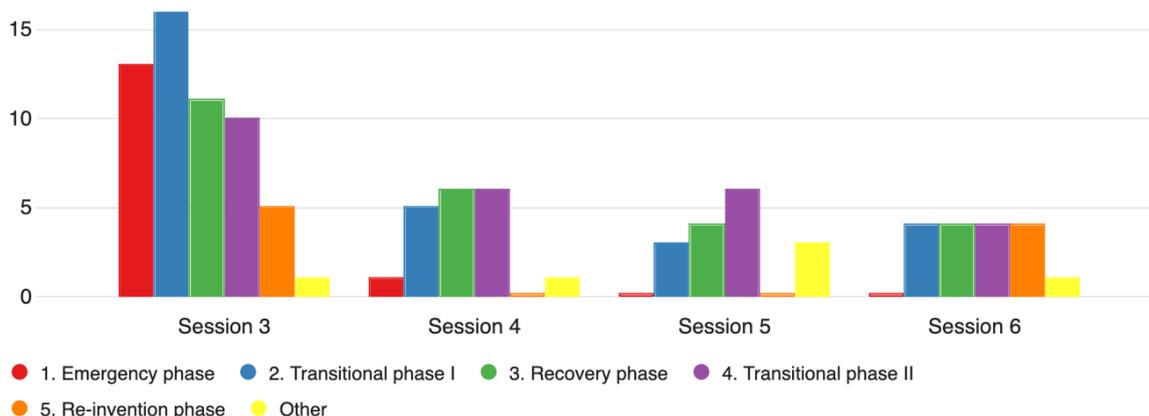
Au cours du projet, nous avons commencé à concevoir l'adaptation en plusieurs phases. Les panélistes ont contribué à définir cinq phases d'intervention en cas de pandémie, ainsi que les priorités et actions clés associées. Ces cinq phases sont les suivantes :

- **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 ;
- **Phase de transition préalable à 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 ;
- **Phase de rétablissement** : répondre aux besoins communautaires à moyen et long terme, reconstruire les organisations et l'infrastructure sociale, accorder de nouvelles subventions, définir de nouvelles priorités, etc ;
- **Phase de transition pré-réinvention** : préparation à la réinvention, conversations, évaluation du travail effectué jusqu'à présent, évaluation des besoins, etc.
- **Phase de réinvention** : soutien au changement des systèmes, approches fondamentalement nouvelles, réorientation du travail de la fondation, préparation aux crises futures, etc.

Ces phases ne s'excluent pas mutuellement : les participants nous ont dit qu'ils revenaient souvent aux phases précédentes à mesure que la pandémie évoluait et que différentes parties de l'organisation pouvaient se trouver dans différentes phases à un moment donné.

Mais pour avoir une idée générale de la façon dont les fondations progressent dans leur réponse à la pandémie, nous avons demandé aux fondations d'identifier la phase qui correspond le mieux à leur situation au moment de chaque session. Le tableau ci-dessous présente les réponses pour les sessions 3 à 6.

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

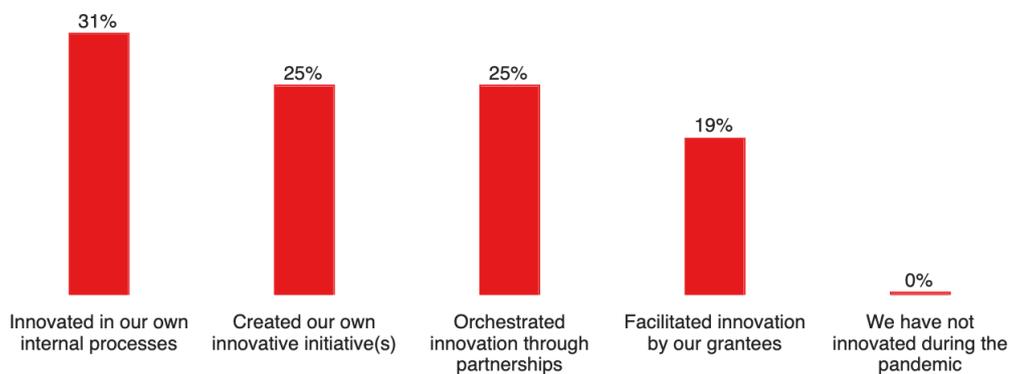


Lors de la session 6, fin avril, les participants avaient tous quitté la phase d'urgence et étaient répartis équitablement entre les phases de transition 1 (n=4), de rétablissement (n=4), de transition 2 (n=4) et de réinvention (n=4).

L'adaptation implique souvent l'innovation. Nous avons demandé aux fondations comment elles avaient innové pendant la pandémie. Environ un tiers des fondations ont déclaré avoir innové dans leurs processus internes (31 %) ; un quart d'entre elles ont créé leurs propres initiatives innovantes (25 %) et orchestré l'innovation par le biais de partenariats (25 %).

How has your organization innovated during this pandemic? Please select all that apply:

12 Responses

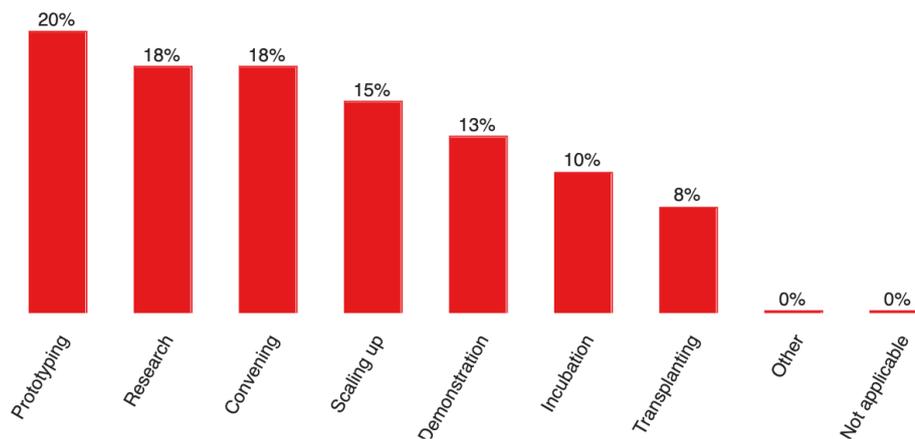


Il est surprenant de constater que relativement peu de fondations ont déclaré avoir facilité l'innovation des bénéficiaires, soit seulement 19%. Cela est peut-être dû à l'accent mis sur la création de nouveaux fonds et initiatives entre les fondations, ce qui peut refléter un besoin spécifique à la pandémie. Il est possible que les crises incitent davantage à l'innovation interne et entre fondations, par rapport aux situations habituelles où l'innovation des fondations se concentre davantage sur les bénéficiaires. Cette hypothèse est suggérée par les types d'initiatives mentionnées dans les réponses écrites, mais elle pourrait être utilement explorée dans un futur projet de recherche.

Nous avons demandé aux fondations d'identifier la nature de leur plus importante innovation en matière de pandémie. Les réponses ont été très variées, mais les initiatives les plus courantes comprenaient le prototypage (20 %), la recherche (18 %) et les réunions (15 %).

Thinking about your most important innovation, has it involved any of the following? Select all that apply:

12 Responses



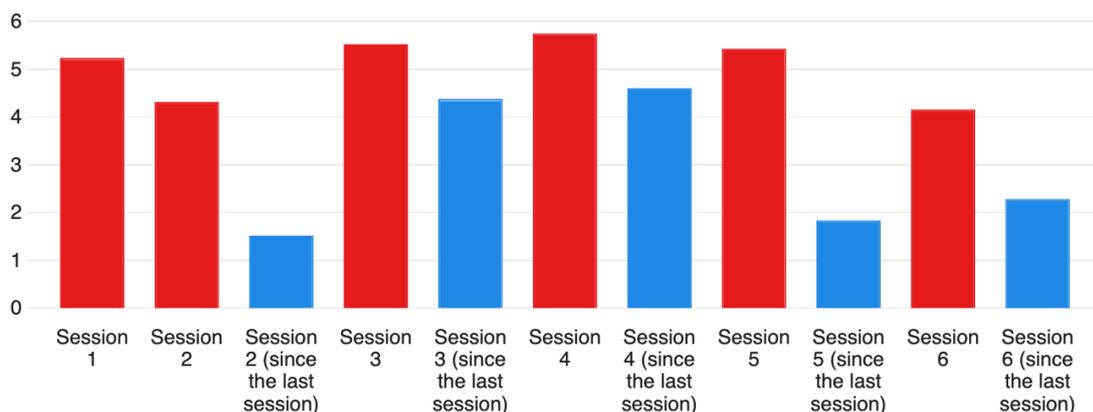
## Fonds conseillés par les donateurs (FCDs)

Les responsables des fonds conseillés vers les donateurs (FCD) ont déclaré que les activités de leurs donateurs avaient moins changé au cours de la pandémie lors de la session 6, par rapport aux sessions précédentes, avec un changement moyen déclaré de 4 sur 10.

La note globale de changement légèrement inférieure pourrait refléter la stabilité observée des donateurs de FCDs entre février et avril. 50 % des titulaires de FCDs n'ont signalé aucun changement lors de la session 6.

How much have the activities of these donors changed as a result of the COVID-19 pandemic?

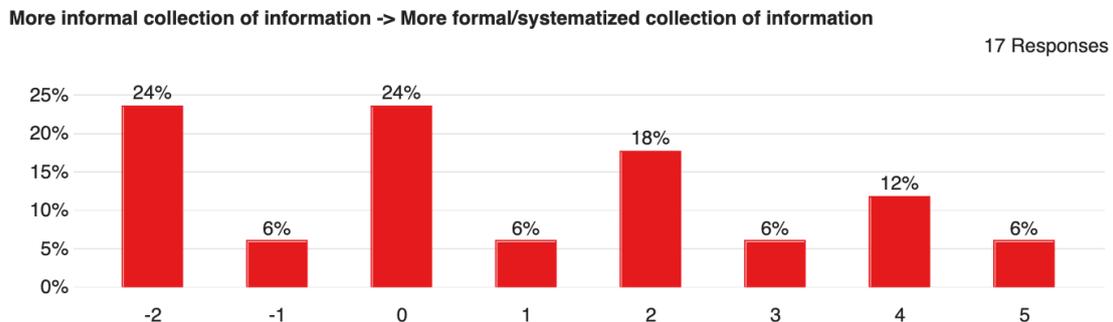
(Mean values by session)



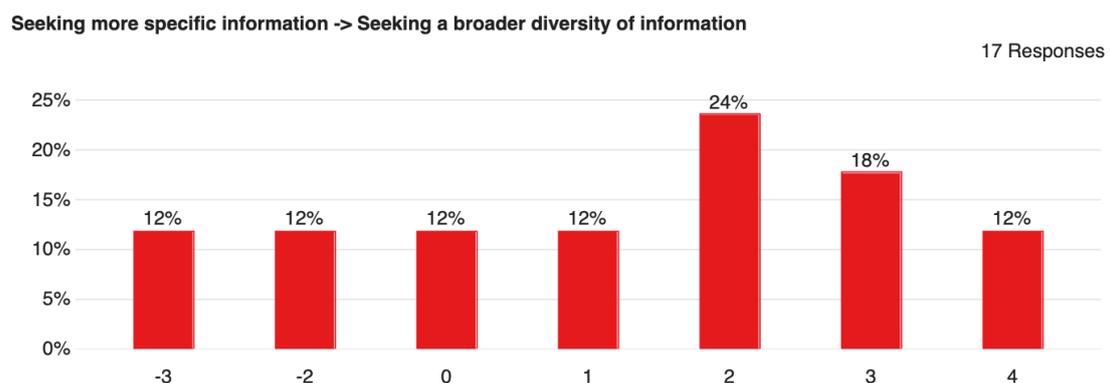
## Information

Tout au long de la pandémie, les participants ont changé leur façon de collecter et d'utiliser l'information. La collecte de données est devenue plus formelle et s'est appuyée sur une plus grande diversité de sources. Parallèlement, les participants ont fait état d'une augmentation de leur capacité à utiliser les informations de manière systématique.

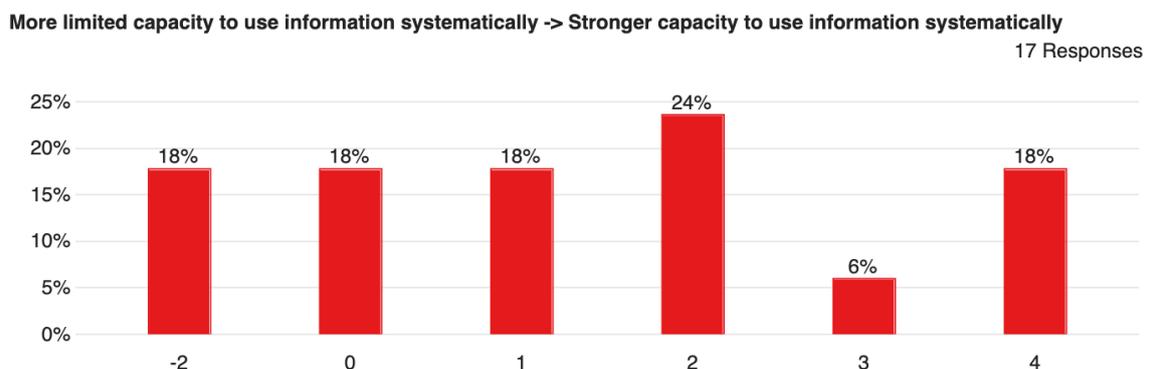
Selon les participants, la collecte d'information est devenue plus formelle tout au long de la pandémie, bien qu'il s'agisse d'une tendance faible. Le graphique ci-dessous montre comment les participants ont évalué leur organisation pour savoir si la collecte d'informations était devenue plus formelle (5) ou plus informelle (-5). La réponse moyenne, 0,82, indique une légère tendance vers une collecte de données plus formelle.



Les participants ont recherché une plus grande diversité d'informations pendant la pandémie. Le graphique ci-dessous montre comment les participants ont évalué leur organisation pour savoir si l'information était devenue plus spécifique (-5) ou plus diversifiée (5). La réponse moyenne, 1,00, indique une tendance vers une plus grande diversité de l'information.

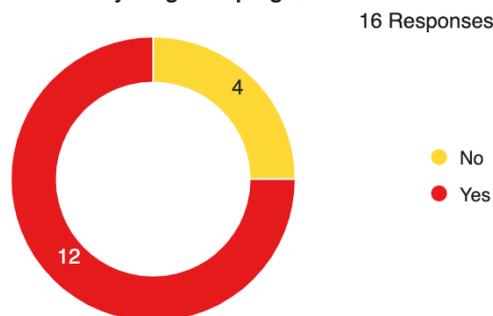


Au cours de la pandémie, les participants ont accru leur capacité à utiliser systématiquement l'information. Le graphique ci-dessous montre comment les participants ont évalué leur organisation pour savoir si leur capacité à utiliser systématiquement l'information était devenue plus limitée (-5) ou plus forte (5). La réponse moyenne, 1,18, indique une tendance à l'augmentation de la capacité d'analyse des données.



Tout au long de la pandémie, les trois quarts des participants (n=12) ont déclaré avoir changé la façon dont ils évaluent leurs subventions et leurs programmes. Pour certaines fondations, l'évaluation est devenue plus flexible, tandis que pour d'autres, le changement a porté sur la cohérence, l'impact, l'automatisation ou la formalisation.

Has your foundation changed how you undertake or require evaluation of your grants/programs?

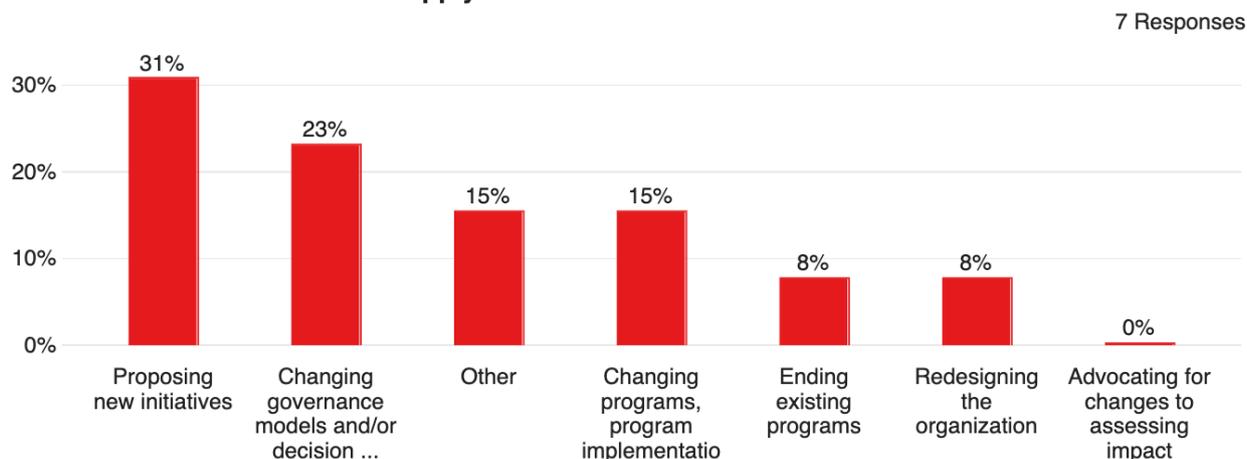


De même, certains participants ont déclaré utiliser de nouveaux indicateurs, reflétant dans certains cas un changement de stratégie ou le désir de disposer de données plus solides. Une petite partie d'entre eux ont déclaré qu'ils donnaient aux bénéficiaires de subventions plus de flexibilité pour identifier leurs propres indicateurs, et d'autres n'ont signalé aucun changement.

## Conseil d'administration

Les réponses suggèrent que la moitié des panélistes considèrent que leur conseil d'administration a fait peu ou rien du tout afin de modifier le travail des organisations à la suite de la pandémie. Cela suggère peut-être des problèmes de gouvernance, ou que les conseils d'administration étaient déjà stratégiques et capables de faire face aux perturbations. Des recherches plus poussées permettront d'examiner les types d'organisations où des changements ont été effectués et de comprendre les types de conseils d'administration qui poussent vers le changement.

What has the Board done to change your organization and its work, as a result of the COVID-19 pandemic? Please select all that apply.



Parmi ceux et celles qui ont indiqué que leur conseil travaillait à un changement organisationnel, plus de la moitié ont mentionné de nouvelles initiatives ou la modification de leur modèle de gouvernance.

Lorsqu'on leur a demandé ce que leur conseil d'administration pourrait faire différemment pour répondre à la pandémie, les panélistes étaient à nouveau divisés entre celles qui pensaient qu'il n'y avait rien de plus à faire et celles qui souhaitaient une plus grande implication, en particulier sur les questions de diversité et d'inclusion.

---

*“Engaging more in the whole issue of intersectionality, inclusivity.”*

Les données suggèrent une dynamique globalement positive entre le conseil et l'équipe de direction. La confiance a été un thème clé. Même si un.e panéliste a déploré le manque de confiance, d'autres étaient satisfaits de leur conseil et de ses activités stratégiques. 92 % des panélistes ont indiqué qu'ils trouvaient que la diversité des entres hommes et femmes parmi les membres du conseil était bonne ou excellente. Le deuxième type de diversité le plus souvent atteint est la répartition des compétences au sein du conseil d'administration, 58 % la trouvent bonne ou excellente. Les panélistes ont indiqué que leurs résultats étaient faibles ou médiocres en ce qui concerne l'expérience vécue (83 %), la diversité raciale et ethnoculturelle (75 %) et la langue (66 %). La diversité inter-générationnelle est également un thème commun mentionné par les panélistes comme étant problématique au sein du conseil. Comme solution, les panélistes annoncent plus largement les postes au sein des conseils d'administration, travaillent au sein de leurs organisations pour trouver des candidats appropriés et diversifiés, et d'autres ont même plaidé en faveur d'une législation l'exigeant.

En termes de personnel, il y a eu plus d'embauches depuis le début de la pandémie (35% des fondations) que de licenciements (seulement 5%). 30 % des panélistes n'ont noté aucun changement dans la dotation en personnel et un nombre surprenant de 10 % d'entre eux ont dû embaucher du nouveau personnel mais n'ont pas pu trouver de candidats qualifiés. Les nouveaux employés ont été embauchés pour occuper divers postes, avec de nombreuses mentions de gestionnaires de programmes et le besoin de compétences en communication et en finances pour ces postes.

## **Diversité, équité et inclusion (DEI)**

88% des panélistes ont noté que leur fondation avait accru son attention aux inégalités sociales ou aux vulnérabilités des communautés au cours de l'année écoulée. Ils ont écrit des lettres ouvertes, augmenté la sensibilisation face au fardeau disproportionné de la COVID sur les communautés marginalisées, et augmenté la formation de leur personnel sur l'EDI. Parmi les mesures concrètes prises par leurs fondations, citons la modification des critères d'octroi et des arbres de décision et l'augmentation du nombre de comités DEI désignés, la collecte de données à ce sujet, l'augmentation du financement et la concentration sur ces questions.

## **Perspectives d'avenir / Leçons apprises**

Au cours de la dernière année, nous avons posé des questions sur les attentes concernant l'avenir du secteur caritatif/à but non lucratif et de la philanthropie au Canada. Dans cette session, nous avons demandé si les préoccupations pour l'avenir du secteur caritatif et philanthropique ont changé depuis la session précédente. Plusieurs ont exprimé leurs préoccupations quant à l'urgence du problème auquel le secteur est confronté et à la nécessité d'un secteur transformé, avec un cadre politique transformé. Un panéliste d'une fondation a souligné la difficulté de suivre le rythme du changement.

---

*Philanthropy needs to stop talking and start putting into action all of the changes it has been exploring. The pandemic has made the urgency of these issues clearer than ever.*

*We need a sector completely transformed where CRA is not governing it, where tax benefits are not dis-incentivizing social justice work. It's an outdated colonial system built on relationships of power and privilege.*

*Quels sont, selon vous, les enseignements les plus significatifs de l'année écoulée pour le fonctionnement de votre fondation et des autres fondations ?* Les fondations ont déclaré que la dernière année leur a beaucoup appris sur leur mode de fonctionnement actuel et sur la manière dont elles devront continuer à travailler et à évoluer à l'avenir. La pandémie a montré à de nombreux dirigeants de fondations l'importance et la valeur de la collaboration dans le secteur, non seulement pour eux-mêmes, mais aussi pour leurs communautés. L'année écoulée a également mis en évidence les inégalités et la nécessité de s'attaquer aux causes profondes et structurelles qui font que certaines communautés sont souvent plus touchées que d'autres par des événements majeurs comme celui-ci. Les panélistes ont déclaré qu'ils avaient appris l'importance de la souplesse et de l'adaptabilité, et que le changement était parfois inévitable, ce qui est plus facile à affronter lorsqu'on est prêt à aller dans le sens du courant plutôt qu'à contre-courant.

## Des questions?

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

## En collaboration avec:



FONDATIONS  
COMMUNAUTAIRES  
DU CANADA