



FICHE SYNTHÈSE DE LA SÉRIE D'ENTREVUES : LES IMPACTS DE LA COVID-19 SUR LE SECTEUR ET LA CULTURE PHILANTHROPIQUES

Actions et recommandations des acteurs du milieu philanthropique en réponse aux enjeux causés ou amplifiés par la COVID-19



RÉSUMÉ

Au printemps et à l'été 2020, l'Institut Mallet a réalisé une série de 9 entrevues d'acteurs du secteur philanthropique québécois. Il s'agissait de comprendre les impacts de la crise sanitaire sur leurs organisations, les mécanismes mis en place pour s'adapter à la crise, la transformation de leurs pratiques et les leçons qu'ils tiraient de cette première vague. Plusieurs actions et recommandations sont soulevées à des fins d'adaptation à la crise de la COVID-19. Il a donc été possible de tirer plusieurs constats.

L'agilité organisationnelle, appuyée sur un réseau fort, est un impératif pour faire face à une crise. C'est une compétence que les organisations du secteur philanthropique devraient développer pour anticiper d'autres crises possible.

Les acteurs ont eu, avant tout, la volonté de répondre aux urgences, de prendre soin des gens et de se regrouper autour des valeurs qui font l'engagement philanthropique. La communication (interne comme externe) et la collaboration ont été au cœur de la réponse et de la résilience des organisations interrogées.

L'impératif de l'urgence a guidé les actions. Il a amené les organisations à adapter radicalement leurs pratiques, à les simplifier, à accélérer des pratiques émergentes ou à en inventer de nouvelles.

En termes de leçons, manquant encore de recul, les acteurs interrogés ont surtout émis des recommandations pour le secteur philanthropique sur des enjeux exacerbés par la crise, tels que l'importance du savoir terrain, les structures de financement, la décentralisation des initiatives, l'implication citoyenne ou la lutte contre les inégalités sociales.

S'adapter à la situation et répondre à la demande urgente a éprouvé les organisations qui ont dû relever un grand nombre de défis. La perte de contacts humains, le passage au télétravail, l'adaptation aux mesures sanitaires ou la charge de travail sont des facteurs qui influenceront la pérennisation ou non de certaines pratiques et détermineront si elles constitueront de réelles innovations dans la culture des organisations.



CE QU'IL FAUT RETENIR

- Les organisations ont adapté rapidement leurs pratiques sous l'impératif de l'urgence de répondre aux besoins;
- L'agilité organisationnelle a été primordiale pour faire face;
- La résilience des organisations s'est appuyée sur des réseaux solidement construits;
- La communication interne et externe s'est accrue et développée;
- Le télétravail et de nouveaux outils technologiques ont été adoptés, malgré une forme de fracture numérique;
- Une restructuration numérique des services et des collectes de fonds a été accélérée;
- Certaines ressources ont été mutualisées;
- Le savoir terrain est valorisé;
- Le temps investi dans les partenariats doit être valorisé;
- Les modes de financement et de reddition de compte ont été simplifiés et accélérés (durablement ?)
- Des lieux de dialogue et de réflexion sont nécessaires pour le secteur pour agir collectivement sur les causes des inégalités sociales;
- Pour être transformatrice, la philanthropie doit soutenir la mobilisation et la participation citoyennes qui sont essentielles.



LE PROCESSUS DE RECHERCHE

L'objectif de cette étude qualitative non exhaustive était de répondre à la question de recherche : « Quelles sont les actions mises en place et les recommandations formulées par les acteurs du secteur philanthropique québécois en réponse aux enjeux causés ou amplifiés par la COVID-19 ? ». Les 9 entrevues vidéos des acteurs ont été visionnées et les réponses des intervenants ont été analysées et synthétisées afin d'en faire ressortir les principaux constats. Ces entrevues ont été réalisées entre juin et octobre 2020. Les intervenants ont été questionnés sur les impacts de la COVID-19 sur leurs organisations, les mécanismes d'adaptation mis en place, la transformation de leurs pratiques et les leçons tirées. L'analyse des données se base sur la théorie ancrée qui propose un cadre analytique spécifique de classification, de comparaison et d'interprétation des données qualitatives. C'est une méthodologie de recherche de type inductive qui permet de construire une théorie, ou une réponse à une question, à partir de données terrain et non pas à partir d'une hypothèse.

RÉSULTATS

Dans le cadre de cette étude, la collecte de données a permis de faire ressortir plusieurs concepts importants discutés par les professionnels interviewés. À la suite de la compilation des données, deux grandes catégories se sont dessinées, soit les (ré)actions mises en place et les recommandations formulées.

LES (RÉ)ACTIONS MISES EN PLACE

Au moment du choc de mars, les organisations se sont mises en mode urgence, afin de répondre à l'augmentation des besoins et d'assurer la continuité des services. Qu'il se soit agi de recruter et d'accueillir de nouveaux bénévoles, de réorganiser les services ou les événements, de lever et de faire parvenir les fonds ou d'adapter l'organisation interne, tous les acteurs ont dû revoir leurs pratiques. Ils en ont reformaté certaines, accéléré d'autres émergentes ou inventé de nouvelles solutions. Toutes ont fait preuve d'une grande agilité pour s'adapter aux nouvelles conditions.

Culturellement peu développé dans le secteur et posant le défi d'une certaine fracture numérique, le passage au télétravail s'est mis en place rapidement afin d'assurer la continuité du travail. La restructuration numérique des opérations et des collectes de fonds s'est aussi imposée pour assurer les financements et limiter le manque à gagner causé par le confinement. La simplification des processus d'évaluation des demandes en termes de financement et de reddition de comptes a été mentionnée comme majeure dans la capacité de réponse aux besoins. La mutualisation et la coordination des services ont fait partie de la réponse agile des organisations.

Celles-ci ont principalement appuyé leur résilience sur la collaboration avec leurs réseaux les plus solides. Une nette augmentation des communications internes et externes a été mentionnée par tous : il s'agissait de collecter et faire circuler les informations et les besoins, de coordonner et de fluidifier les actions, mais également d'apporter un soutien tant humain qu'opérationnel.

TABLEAU : SYNTHÈSE DES ACTIONS MISES EN PLACE

Actions	Résumés	Besoins comblés	Enjeux
1. Passage au télétravail	Non populaire au sein du secteur philanthropique, le télétravail est maintenant nécessaire afin de survivre pendant la crise.	<ul style="list-style-type: none"> • Respecter les mesures sanitaires de distanciation physique; • Poursuivre les activités de l'organisation; • Répondre aux besoins urgents de la population. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fracture numérique : accès au matériel et aux connaissances; • Perte de contacts humains; • Efficacité du télétravail.
2. Restructuration numérique des services et des collectes de fonds	Les services offerts par les organismes communautaires, les fondations ou tous autres acteurs du secteur philanthropique ont dû être adaptés aux besoins en faisant un virage numérique. C'est la façon la plus efficace trouvée par les acteurs philanthropiques afin de répondre aux besoins et poursuivre leur travail.	<ul style="list-style-type: none"> • Respecter les mesures sanitaires de distanciation physique; • Poursuivre les activités de l'organisation et ses collectes de fonds; • Répondre aux besoins urgents de la population; • Assurer le maintien du filet social. 	<ul style="list-style-type: none"> • Perte de revenus et de dons ; • Perte de contacts humains; • Perte de milieux de vie pour plusieurs usagers; • Trouver le bon moment pour solliciter les clientèles avec les campagnes de financement en temps de crise; • Organiser des collectes de fonds intéressantes de façon virtuelle.
3. Simplification des processus d'évaluation et de financement	Les processus mis en place pour évaluer les projets demandaient beaucoup de temps de la part des organismes communautaires et des fondations. Ils étaient jugés longs par plusieurs et rendaient la distribution des fonds plus lente. Des adaptations et changements ont été nécessaires afin de répondre aux besoins particuliers de la crise.	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluer rapidement les projets afin de répondre dans le meilleur délai aux organismes et leur fournir les fonds nécessaires ; • Alléger la tâche du personnel des organismes ; • Répondre aux besoins urgents de la population; • Assurer le filet social. 	<ul style="list-style-type: none"> • Répartir équitablement les ressources financières ; • Demeurer apte à rendre des comptes ; • Fracture numérique possible ; • Besoin d'avoir confiance envers le personnel des organismes et de reconnaître leur savoir terrain. Leur laisser utiliser les fonds comme ils le jugent le plus pertinent.
4. Mutualisation des ressources et coordination	Les partenariats et les collaborations sont vus par plusieurs acteurs rencontrés comme étant un élément qui a facilité leur travail en temps de COVID. Que ce soit en partageant de ressources humaines compétentes, en utilisant des outils communs pour le recrutement de bénévoles ou en travaillent conjointement sur un même projet, la mutualisation des ressources a plusieurs avantages.	<ul style="list-style-type: none"> • Recruter du personnel compétent et le rémunérer adéquatement; • Valoriser le temps accordé au développement de relations professionnelles; • Répondre le plus efficacement aux besoins urgents de la population; • Ne pas multiplier les actions pour la même cible et le même besoin; • Faciliter le processus de recrutement des ressources bénévoles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Offrir des services qui demeurent adaptés aux réalités multiples des diverses communautés.
5. Augmentation de la fréquence des communications	Les communications internes et externes sont plus nombreuses. Pour y arriver, plusieurs plateformes sont utilisées selon le public à rejoindre.	<ul style="list-style-type: none"> • Comblers les « manques relationnels » causés par la distanciation physique; • Tenter de s'organiser afin de poursuivre les activités; • Mieux connaître les besoins urgents de la population et y répondre • Communiquer de l'information à la population par le biais des médias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trouver la bonne fréquence de communication; • Trouver les bons canaux de communication; • Cibler le bon agent de communication; • Reconnaître le fardeau qui pèse sur les organismes communautaires dans la communication de la bonne information à la population.



LES RECOMMANDATIONS

Interrogées sur les leçons à tirer sur et le rôle de la philanthropie à la sortie de cette première vague, les différentes personnalités ont émis plusieurs recommandations. Jugé comme essentiel pour comprendre et répondre aux besoins durant la crise, le savoir-terrain ressort dans les discours comme valorisé et à valoriser dans le futur. L'assouplissement des conditions de financement ont ramené la question des structures de financement (au projet versus à la mission) au cœur des préoccupations. Le besoin de renforcer davantage les collaborations et donc celui de bâtir des espaces et des mécanismes de réflexion et d'échange est aussi très présent dans les recommandations : les acteurs du secteur philanthropique souhaitent agir collectivement et en coordination sur les causes des problèmes sociaux, plutôt que sur les conséquences. Une volonté de transformation qui implique la nécessité d'inclure la parole des citoyens, mais également de travailler à la participation citoyenne et donc de la soutenir dans sa capacité à faire valoir sa voix et à développer des initiatives de changement social.

TABLEAU : SYNTHÈSE DES RECOMMANDATIONS FORMULÉES

RECOMMANDATIONS	RÉSUMÉS	PISTES DE RÉFLEXION
1. Savoir terrain	<ul style="list-style-type: none"> Les organismes communautaires et les bénévoles connaissent bien le terrain en raison de leur proximité avec les populations desservies. Leurs opinions, leur vision et leur expertise doivent être prises en compte par les bailleurs de fonds dans l'évaluation qu'ils font de leurs projets. 	<ul style="list-style-type: none"> Comment établir sur le long terme une communication plus fréquente et ouverte entre les bailleurs de fonds et les organismes communautaires ? Voir à recueillir les points de vue des bénévoles.
2. Structure de financement	<ul style="list-style-type: none"> La structure de financement par projet peut être contraignante. Les organismes communautaires peuvent donc moins aisément répondre aux besoins qui fluctuent. Une structure de financement de base (à la mission) est donc une solution proposée par les intervenants rencontrés. 	<ul style="list-style-type: none"> Quels types de structures de financement peuvent être adéquats ? Quels seraient les impacts d'une structure de financement axée sur la mission des organismes? En comparaison avec une structure de financement par projet ? Doit-on ajuster la structure de financement pour chaque type d'organisme ? Comment entretenir un lien de confiance fort entre les organismes communautaires et les bailleurs de fonds ?
3. Engagement et participation des citoyens	<ul style="list-style-type: none"> Les citoyens peuvent avoir de grands impacts dans leur communauté en démarrant des initiatives personnelles, en participant à des mouvements. Les groupes défavorisés peuvent utiliser l'engagement et la participation des citoyens pour faire valoir leurs voix. La mobilisation des personnes nanties est aussi importante afin de soutenir financièrement le système philanthropique et les services offerts. 	<ul style="list-style-type: none"> Décentraliser les initiatives pour qu'elles soient adaptées à chaque réalité et environnement Comment motiver les gens possédant de grandes fortunes à devenir philanthropes ?
4. Mécanismes qui encouragent les échanges et la réflexion	<ul style="list-style-type: none"> Les échanges doivent permettre de nourrir les réflexions publiques. Afin d'y arriver, les acteurs sociaux doivent être conscients de leurs préjugés. Une réflexion du secteur philanthropique est aussi proposée afin qu'un travail en amont (sur les causes) soit fait pour réduire le travail en aval (sur les enjeux sociaux). 	<ul style="list-style-type: none"> Comment être à l'affût de nos biais et de nos préjugés afin de considérer équitablement l'opinion de toutes les parties prenantes et groupes sociaux ? Comment revoir la philanthropie afin qu'elle puisse avoir le plus d'impact positif possible sur l'ensemble de la société ?



CONCLUSION

Les acteurs du secteur philanthropique ont mis en place plusieurs actions afin d'adapter leur réalité organisationnelle face aux enjeux causés ou amplifiés par la COVID-19. Plusieurs changements ont été apportés afin de simplifier ou d'améliorer les relations avec les partenaires et les autres parties prenantes, de même que pour s'adapter à la distanciation physique. Tout cela dans un but commun : répondre aux besoins urgents des citoyennes et des citoyens pour soutenir la communauté en ce temps difficile et maintenir le filet social.

Afin de se préparer à faire face à d'autres crises, le secteur philanthropique doit capitaliser sur la force de ses réseaux, ainsi que sur les apprentissages et les leçons tirés de cette crise. L'agilité semble être une caractéristique organisationnelle primordiale à développer, tout comme la valorisation du savoir terrain et de l'investissement dans le partenariat.

La volonté d'agir sur les causes des problèmes sociaux est renforcée par la crise. Une volonté qui pourrait se concrétiser par la création d'espaces de réflexion, d'échange et de collaboration entre acteurs du secteur philanthropique, mais qui nécessite de soutenir la participation citoyenne et son agentivité dans le changement social.

Enfin, on peut également se questionner sur la pérennisation de certaines pratiques adoptées durant la crise qui constitueront de véritables innovations ainsi que des changements culturels pour le secteur, si elles sont maintenues. Le télétravail ou l'adoption d'outils technologiques seront sans doute de celles qui resteront. D'autres, comme l'assouplissement du financement et de la reddition de comptes, impliquant des enjeux plus stratégiques, perdureront-elles après la crise ?



DISCUSSION / RECOMMANDATIONS

La crise sanitaire a fait que les organisations du secteur philanthropique se sont mises en mode survie. Des actions ont donc été mises en place dans l'optique de s'adapter obligatoirement aux nouvelles exigences sanitaires afin de continuer d'offrir des services essentiels à la population. Pour cette raison, il est difficile de prédire quels changements seront pérennisés et consolidés.

Les recommandations soulevées ont, elles aussi, le potentiel de contribuer au secteur. À la lecture de ces contributions, on constate que les organisations ont fait preuve de beaucoup d'agilité lors de la crise sanitaire et que ça leur a servi énormément. En tirant les leçons de cette crise, les organisations pourront se préparer à faire face à d'autres crises et perfectionner le milieu philanthropique québécois. L'agilité peut être développée au niveau de l'organisation, mais aussi au niveau de chaque professionnel œuvrant à la mission de l'organisation. L'agilité se définit par la réactivité, l'adaptabilité et l'aisance d'une organisation à naviguer dans un environnement incertain et en constant changement. Ce style de gestion pourrait être adapté au secteur philanthropique québécois afin, notamment, d'encourager les collaborations entre les différents acteurs.

La résilience et la capacité des organisations à agir se sont largement appuyées sur des réseaux de partenariats et de collaboration. La solidité et la diversité de ces réseaux ont été des facteurs de réussite à tous les niveaux d'adaptation lors de la crise. Ainsi, l'une des fortes leçons tirées de cette première vague de COVID-19 est l'impératif de valoriser les investissements en temps et en ressources dans les collaborations et les partenariats.

Une série d'actions de compréhension et de promotion pourrait être mise en œuvre par les acteurs du secteur, afin de tirer les leçons du choc de mars 2020 et de se préparer à une crise similaire.

Par exemple :



L'Institut Mallet remercie chaleureusement toutes les personnes qui ont donné leur temps et partagé leurs constats et leur vision, au profit du plus grand nombre :

Maryline Fournier - Réseau d'action bénévole du Québec, **Huguette Robert** - Présâges, **Donald Gingras** - Fondation des Patro, **Yvan Gauthier** - Fondation du Grand Montréal, **Bochra Manai** - Paroles d'excluEs, **Jean-Marc Chouinard** - Fondation Lucie et André Chagnon, **Andrew Chunilall** - Fondations communautaires du Canada, **Alain Demers** - Association des fondation d'établissements de santé du Québec, **Damien Contandriopoulos** - Université de Victoria.



COMPRENDRE

- Identifier les points stratégiques à inclure dans un plan de contingence;
- Analyser les outils et les compétences technologiques, ainsi que les conditions de télétravail;
- Analyser les pratiques d'adaptation mises en œuvre et leur pertinence à être pérennisées, ainsi que les raisons de leur abandon ou les conditions qui ont permis leur maintien (télétravail, mutualisation des ressources, plateformes de communication, financement et reddition de comptes, etc.);
- Analyser, en partenariat avec les parties prenantes, les modes de financement et de reddition de comptes les plus adaptés;
- Analyser l'agilité globale de l'organisation durant la crise et identifier les points bloquants;
- Comprendre l'importance des interactions avec les réseaux et leurs apports durant la crise;
- Développer les outils et les canaux pour une communication interne et externe optimisée;
- Identifier les opportunités de développer des plateformes communes de partage d'information ou de recrutement;
- Documenter les collaborations utiles durant la crise afin de les renforcer;
- Imaginer des lieux de réflexion et d'échange afin de développer les partenariats et la coordination;
- Identifier les moyens de valoriser le savoir terrain;
- Comprendre les mécanismes de la mobilisation citoyenne en réponse à la crise.

PROMOUVOIR



- Se doter d'un plan de contingence et le diffuser;
- Outiller, former et informer les employés et bénévoles sur les bonnes pratiques en cas de fermeture des bureaux;
- Documenter les bons et mauvais coups de la crise et échanger avec les réseaux;
- Former les organisations, les employés et les bénévoles à l'agilité organisationnelle et personnelle;
- Valoriser le temps investi dans les partenariats (formels ou informels) visant à une meilleure coordination et une meilleure collaboration;
- Former aux outils de communication et mettre en lien les personnes (interne ou externe);
- Harmoniser les plateformes de communication entre organisations;
- Favoriser la mise en place de plateformes communes d'information, de partage ou de recrutement;
- Développer et bonifier les collaborations (en clarifiant les raisons d'être, les rôles et attentes de chacun, les modes de communication communs, les priorités d'action...) afin d'être préparés en cas d'autre crise;
- Avoir un dialogue inclusif qui valorise le savoir terrain;
- Communiquer collectivement afin d'agir sur les déclencheurs de la mobilisation citoyenne.