

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

● RÉSUMÉ

ACTIONS ET RECOMMANDATIONS
DES ACTEURS DU MILIEU PHILANTHROPIQUE
EN RÉPONSE AUX ENJEUX CAUSÉS
OU AMPLIFIÉS PAR LA COVID-19



Décembre 2020

Synthèse des entrevues :
Noémie Groleau, MBA
Rédaction : Noémie Groleau, MBA
et Christophe Leduc

institut Mallet



RÉSUMÉ

Au printemps et à l'été 2020, l'Institut Mallet a réalisé une série de neuf (9) entrevues d'acteurs du secteur philanthropique québécois. L'objectif recherché était 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 afin d'expliquer ce qui a été réalisé par les organisations dans un objectif d'adaptation à la nouvelle réalité créée par 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 possibles. Face à l'impératif de l'urgence, les organisations ont été amenées à adapter radicalement leurs pratiques, à les simplifier, ou bien à accélérer des pratiques émergentes.

Les acteurs ont eu avant tout la volonté de répondre aux urgences, de prendre soin des gens et de se regrouper autour des valeurs humaines 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.

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 ont 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 aussi des facteurs qui influenceront la pérennisation de certaines.



TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	2
TABLE DES MATIÈRES	3
1. INTRODUCTION	4
2. RÉSULTATS	9
2.1 (Ré)actions mises en place	10
Passage au télétravail	13
Fracture numérique	13
Perte de contacts humains	13
Efficacité et avantages au télétravail	13
Restructuration numérique des services et des collectes de fonds	14
Perte de revenus possible	14
Perte de contacts humains	14
Évaluation des projets	15
Reddition de compte	15
Mutualisation des ressources et coordination	16
Ressources humaines	16
Ressources bénévoles	16
Éviter la multiplication des démarches	17
Augmentation de la fréquence des communications	18
Interne	18
Avec les bailleurs de fonds	18
Avec les donateurs	19
Avec les citoyennes et citoyens	19
Avec les médias	19
2.2 Recommandations formulées	20
Savoir terrain	22
Structure de financement	22
Engagement et participation des citoyens	23
Décentralisation des initiatives	23
Surfer sur la vague de sensibilisation	23
Mécanismes qui encouragent les échanges et les réflexions	24
Déconstruire nos préjugés	24
Inégalités sociales et philanthropie	24
3. DISCUSSION	25
Comprendre	26
Promouvoir	26
4. CONCLUSION	27



1. INTRODUCTION

La crise sanitaire provoquée par la COVID-19 est un événement sans précédent dont aucun individu et aucune organisation n'a été à l'abri. Parmi les incertitudes et l'émergence de plusieurs enjeux d'intérêt public, les acteurs du secteur philanthropique québécois ont mis en place plusieurs actions afin de pouvoir continuer à offrir leurs services auprès des citoyennes et citoyens dans le besoin.

L'Institut Mallet tente de comprendre l'évolution du contexte philanthropique québécois et les défis émergents afin de favoriser l'engagement et le don de soi ainsi que les échanges entre les différents acteurs de l'écosystème philanthropique. Pour ce faire, une analyse du contenu des capsules web intitulées *Les impacts de la COVID-19 sur le secteur et la culture philanthropiques* (Institut Mallet, 2020) a été réalisée. Neuf entrevues vidéos ont été menées avec des membres de différentes organisations afin d'obtenir leurs avis et leurs perceptions concernant les changements apportés par la COVID-19 dans leur organisation, dans la société et au sein de la culture philanthropique québécoise. Le résumé de cette analyse a donc pour objectif d'obtenir une meilleure compréhension des impacts de la COVID-19 sur la culture et l'écosystème philanthropique tout en soulignant les actions qui ont été primordiales en période de crise, apportant des changements positifs et potentiellement durables au sein des organisations.

L'étude qualitative non exhaustive tend donc à répondre à la question de recherche suivante : « 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 ? » Il sera intéressant de se questionner sur la pérennité de ces actions et de voir s'il est possible de mettre en pratique les recommandations formulées.



TABLEAU 1 : SUJETS ET QUESTIONS D'ENTREVUES

- Les impacts de la COVID
- Les mécanismes mis en place pour s'adapter à la crise
- La transformation des pratiques
- Les leçons tirées



Le tableau 2 liste les concepts, les enjeux et les actions mentionnés par les intervenants lors des entrevues. Ces données sont fournies afin de bien comprendre le point de vue et les considérations de chaque organisation avant de procéder à une synthèse de l'information et à une analyse de celle-ci.

TABLEAU 2 : INTERVENANTS ET ÉLÉMENTS DISCUTÉS

Organisation	Éléments discutés	
Fondation Lucie et André Chagnon : Jean-Marc Chouinard, président	• Réorganisation rapide en mode télétravail : avantages et désavantages (p. ex. absence de contacts humains) • Valoriser une approche relationnelle, créer des partenariats et des collaborations, inclure les parties prenantes • S'assurer de souplesse avec les partenaires • Aplatissage des structures de gouvernance et de décisions afin d'être plus réactif et rapide	• Importance de la communication autant interne qu'externe • Accroissement de la capacité de veille et d'écoute active • Nécessité de répondre aux besoins d'urgence tout en apportant des réflexions pour le futur • Écoute et patience envers les organisations qui travaillent sur le terrain
Fondation du Grand Montréal : Yvan Gauthier, ex-président-directeur général	• Création d'un fonds d'urgence • Collaboration avec Centraide et la Croix-Rouge • Distribution des dons selon une approche populationnelle • Importance de la communication • Importance de mieux organiser le système dans son ensemble • Importance du virage numérique • Évaluation des projets simple, efficace et rapide • Répondre aux besoins urgents • Importance de la communication	• Restructuration numérique des services : dépôt de projets, évaluation, envois de fonds, reddition de comptes, etc. • Concentration des dons sur certaines causes, ne pas oublier les autres tout aussi importantes • Reddition de comptes simplifiée • Importance des organismes et fondations dans le maintien du filet social • Faire une place à la communauté dans les plans de relance
Association des fondations d'établissements de santé du Québec : Alain Demers, directeur général	• Collectes de fonds et offre événementielle : à distance, changement de sources de financement • Adaptation au niveau des formations : en ligne, en lien avec les sujets actuels • Importance de la communication	• Collaborations et fusions d'organismes pour éviter le dédoublement du travail • Accélération et augmentation de l'utilisation des cercles d'échange • S'inspirer des pratiques de gestion et de gouvernance du secteur privé pour les adapter aux organismes



TABLEAU 2 : INTERVENANTS ET ÉLÉMENTS DISCUTÉS (suite)

Organisation	Éléments discutés	
Fondations communautaires du Canada : Andrew Chunilall, chef de la direction	• Importance du savoir terrain • Importance de s'adapter aux spécificités de chaque milieu de vie	• Inclure le savoir des parties prenantes • Importance d'une sensibilité culturelle • Importance de réfléchir aux changements dans nos organisations pour le futur
Réseau de l'action bénévole du Québec (RABQ) : Maryline Fournier, directrice générale	• Mise en commun des processus de dotation des ressources bénévoles • Utilisation d'une plateforme commune (jebenevole.ca) pour simplifier le processus de dotation des ressources bénévoles • Pérennisation des ressources bénévoles • Possibilité de développer des programmes académiques en gestion des ressources bénévoles	• Importance du bénévolat et des organismes communautaires pour le maintien du filet social • Reconnaissance nécessaire des organismes communautaires • Offrir un soutien financier adéquat pour les organismes communautaires • Répondre aux besoins urgents • Nouvelle réalité concernant les bénévoles disponibles • Faciliter le processus de recrutement des bénévoles
Fondation Père Raymond Bernier (PATRO) : Donald Gingras, directeur général	• Utilisation de plateformes web diverses pour communiquer avec les usagers des services • Amélioration des pratiques organisationnelles : revoir les collaborations internes, l'offre de service, etc. • Réorganisation des activités afin de répondre aux besoins urgents • Recrutement de bénévoles pour combler le manque créé par le confinement des personnes âgées	• Impact humain, distanciation sociale et perte de milieu de vie pour les employés et les usagers des services • Importance des partenariats et de la communication avec les bailleurs de fonds • Mise en commun des ressources internes des PATRO • Opportunités et flexibilité du type de financement de base versus par projet • Confiance démontrée des bailleurs de fonds envers le savoir terrain des organismes communautaires


TABLEAU 2 : INTERVENANTS ET ÉLÉMENTS DISCUTÉS (suite)

Organisation	Éléments discutés	
Paroles d'excluEs : Bochra Manaï, directrice générale	• Utilisation de plateformes web pour communiquer avec les usagers des services • Fracture numérique importante dans Montréal-Nord • Importance de la responsabilité et de la participation citoyennes • Communication externe pour les médias • Répondre aux besoins de base, mais réfléchir afin de pouvoir agir en amont (source du problème)	• Réorganiser les services et les budgets pour répondre aux différents besoins (ex. banque alimentaire) • Importance de considérer le personnel de terrain • Importance de documenter et de faire des bilans pour mieux apprendre, mieux transformer, mieux agir et mieux mobiliser
Université de Victoria : Damien Contandriopoulos, chercheur en sciences infirmières	• Système de santé • Inégalités sociales • Populations vulnérables • Mécanismes démocratiques • Participation citoyenne • Partage de l'information	• Partenariats État-organismes-citoyens • Système capitaliste • Raison de l'existence de la philanthropie
Présâges : Huguette Robert, directrice générale des fondations d'établissements de santé du Québec	• Fracture importante chez les aînés : outils technologiques + connaissances pour les utiliser • Importance d'inclure les aînés dans la solution • Importance de la participation citoyenne, des petites initiatives qui répondent aux besoins et aux diverses réalités (décentralisation des initiatives)	• Développer des partenariats avec des organisations qui œuvrent en technologie afin d'avoir un soutien • Accorder une importance aux différents besoins, plusieurs niveaux d'urgence



2. RÉSULTATS

En réponse à la question de recherche, deux (2) sections se sont dessinées : les actions mises en place et les recommandations formulées. Ces catégories démontrent par elles-mêmes que plusieurs changements ont été apportés aux organisations pour faire face à la COVID-19, mais plusieurs changements futurs seront aussi nécessaires afin de minimiser les enjeux soulevés et de continuer à répondre aux besoins.

À noter aussi que les actions et les recommandations sont liées entre elles. Une segmentation a été réalisée pour répondre à la nature schématique de ce travail et pour atteindre une compréhension générale.



2.1 (RÉ)ACTIONS MISES EN PLACE

Les actions mises en place concrètement par les organisations sont listées et expliquées en fonction de leurs enjeux respectifs et des besoins auxquels elles répondent. D'après les entrevues, nul n'est capable de prévoir avec certitude comment ces actions évolueront et s'intégreront à la nouvelle réalité des organisations. Certes, de nouveaux besoins, tels que la distanciation physique, sont apparus en temps de COVID. Ce besoin spécifique a occasionné de grands changements pour les organisations afin de continuer à donner leurs services, réorganiser leur travail et leurs façons d'opérer. D'autres besoins, tels que l'offre de services alimentaires, ont été exacerbés par la crise économique et sociale.

Les témoignages analysés démontrent aussi que plusieurs organisations ont été plutôt en réaction pour s'adapter à la crise. Elles n'ont pas été proactives puisque les actions ciblées ci-dessous n'avaient pas été nécessairement planifiées. Il est aussi possible de voir que la mise en place de plusieurs de ces mesures a été accélérée en raison de la crise, comme le télétravail.

Cette section a aussi pour but de démontrer que chaque action, ou réaction, a des impacts différents selon les types d'organisations. Tous n'ont pas mis en place les mêmes éléments selon leur réalité. Aussi, tel qu'il est indiqué au tableau 3, chaque action répond à des besoins et à des enjeux. Les sous-sections ne sont donc pas des actions. Elles permettent simplement de nuancer les propos et de regrouper les différents points de vue mentionnés dans les entrevues afin de rendre justice aux points de vue des différents intervenants.

TABLEAU 3: SYNTHÈSE DES ACTIONS MISES EN PLACE

Actions	Résumés	Besoins comblés	Enjeux
1. Passage au télétravail	Peu développé au sein du secteur philanthropique, le télétravail est maintenant nécessaire afin de survivre pendant la crise.	• Respecter les mesures sanitaires de distanciation physique • Poursuivre les activités de l'organisation • Répondre aux besoins urgents de la population	• 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 différents 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.	• 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	• Perte de revenus et de dons • Perte de contacts humains • Perte de milieux de vie pour plusieurs usagers • Mener des 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	Jugés lourds, longs et lents par plusieurs, les processus d'évaluation ont été adaptés et des changements ont été nécessaires afin de répondre aux besoins particuliers de la crise.	• Évaluer rapidement les projets, répondre et fournir les fonds dans le meilleur délai • Alléger la tâche du personnel des organismes • Répondre aux besoins urgents de la population • Assurer le filet social	• 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.


TABLEAU 3: SYNTHÈSE DES ACTIONS MISES EN PLACE (suite)

Actions	Résumés	Besoins comblés	Enjeux
4. Mutualisation des ressources et coordination	Les partenariats et les collaborations ont facilité le travail en temps de COVID : en partageant des ressources humaines compétentes, en utilisant des outils communs pour le recrutement de bénévoles ou en travaillant conjointement sur un même projet, la mutualisation des ressources a plusieurs avantages.	• 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	• 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.	• Comblers les « manques relationnels » • Tenter de s'organiser afin de poursuivre les activités • Mieux connaître les besoins urgents de la population et y répondre • Utiliser les médias pour informer la population	• 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.



PASSAGE AU TÉLÉTRAVAIL

Les mesures sanitaires et les contraintes de distanciation physique ont obligé les organisations à fermer leurs bureaux et à réorganiser le travail afin d'assurer la continuité de leurs services. Cette mesure n'est pas nouvelle en soi, mais n'était pas dans la culture de plusieurs organisations. Le télétravail n'était pas une méthode très utilisée au sein du secteur philanthropique, mais la COVID a contribué à le rendre primordial à la continuité des opérations.

FRACTURE NUMÉRIQUE

Avant la crise, les technologies faisaient déjà partie de la réalité de plusieurs organisations, mais pas de toutes. Les différentes cultures organisationnelles et les ressources amènent des différences notables dans le rapport à la technologie. Pour certains acteurs, le passage au télétravail s'est fait aisément avec quelques ajustements (p. ex. Fondation Lucie et André Chagnon). D'autres, face à des lacunes en matériel et en compétences, ont eu une transition plus difficile (p. ex. Paroles d'exluEs, Présâges).

PERTE DE CONTACTS HUMAINS

L'organisation du travail à distance a aussi touché au fondement même du secteur philanthropique, soit les relations humaines. Selon la nature de l'organisation, cette perte s'est fait ressentir au niveau des membres du personnel, ou bien au niveau de la nature du service offert. Par exemple, cela a été le principal impact sur les Patro qui ont pour mission de créer des milieux de vie pour les gens de leurs communautés.

EFFICACITÉ ET AVANTAGES AU TÉLÉTRAVAIL



Cette nouvelle organisation du travail a démontré que les employés peuvent réaliser leurs mandats et leurs tâches de façon tout aussi adéquate et efficace en étant en télétravail. Mme Bochra Manaï de l'organisme Paroles d'exluEs soutient aussi que la COVID a permis « d'ancrer la possibilité de la distance » au sein de la culture organisationnelle, ce qui est très bénéfique pour l'environnement, mais aussi pour l'organisation que chacun fait de son temps.



RESTRUCTURATION NUMÉRIQUE DES SERVICES ET DES COLLECTES DE FONDS

Les acteurs du milieu philanthropique ont très vite perçu l'importance de restructurer leurs services et leurs collectes de fonds de façon numérique. Cette restructuration leur a permis de continuer de répondre aux besoins urgents des populations, de maintenir des communications avec elles et de poursuivre les activités de collectes de fonds.



PERTE DE REVENUS POSSIBLE

« (...) de manière très conservatrice, c'est de 20 à 30 % des revenus pour certaines organisations qui ne seront pas au rendez-vous. », Jean-Marc Chouinard, Fondation Lucie et André Chagnon.

Ceci s'explique en raison des nombreux événements de financement qui n'ont pu s'adapter et/ou effectuer le passage au numérique. Plusieurs campagnes de financement ont aussi été annulées puisqu'il a été jugé que ce n'était pas le temps de faire de la sollicitation. Plusieurs fondations cependant ont vu une opportunité de poursuivre leurs actions de financement de façon très active, justement en raison de l'accroissement de la motivation des donateurs et de leur sensibilité envers les enjeux sociaux causés ou amplifiés par la COVID-19 (p. ex. Fondation du Grand Montréal).

Alain Demers, directeur général de l'AFÉSAQ, souligne que le passage au numérique pour les campagnes de financement et les événements a permis de minimiser l'impact de la COVID pour ses fondations membres. Les frais d'inscription aux événements déjà organisés ont pu être transformés en dons. Les événements prévus à la suite de la prise des mesures sanitaires ont pu être organisés et adaptés pour passer en mode virtuel.

PERTE DE CONTACTS HUMAINS

L'humain est au centre des préoccupations des organisations du milieu philanthropique. Le contact direct est donc un aspect du travail très important pour plusieurs, autant entre les employés qu'avec les clientèles. L'absence de contacts humains informels peut miner le moral et la santé mentale de plusieurs membres des organisations du milieu philanthropique.

De plus, plusieurs organisations (p. ex. Fondation des PATRO, Parole d'excluEs, Présâges) créent des milieux de vie pour leurs usagers. Ces derniers se voient donc coupés de leurs cercles et isolés. Les milieux de vie offerts par les organismes permettaient à plusieurs personnes vulnérables de sociabiliser, de sortir de la solitude, de se valoriser par leur bénévolat, etc. La perte de contacts humains a donc des impacts collatéraux pour ces personnes, souvent dans des situations de précarité.



SIMPLIFICATION DES PROCESSUS D'ÉVALUATION ET DE FINANCEMENT

Les intervenants ont presque tous mentionné l'accélération et la simplification des procédures de financement, ainsi que l'allègement de la reddition de comptes comme des adaptations importantes. Plusieurs avancent des avantages des processus revus et adaptés afin d'alléger la tâche des organisations, d'évaluer rapidement les projets soumis et d'envoyer rapidement les fonds aux organismes. Ces nouveaux processus ont pour objectif de répondre aux besoins urgents de la population. Mais, ils posent des défis et représentent un changement de culture qui peut pousser à s'interroger sur la façon dont ils peuvent être pérennisés.

ÉVALUATION DES PROJETS

Pour faire face à cette crise, les bailleurs de fonds ont mis en place des procédures plus simples, plus efficaces et plus rapides afin de pouvoir évaluer les projets déposés par les organismes communautaires. Des calendriers d'évaluation plus rapides ont été mis en place. Dans certains cas, la réponse aux demandes a été donnée en 10 jours et toute la démarche s'effectue en mode numérique, du dépôt au virement bancaire, en passant par les rencontres du comité d'évaluation.



« C'est extrêmement exigeant pour nous. Nos employés ont donné et donnent bien largement le temps normalement requis. Vraiment tous les gens sont dédiés. Ils sont conscients de la situation et ils sont préoccupés de donner le service à la communauté », Yvan Gauthier.



Pour la Fondation Lucie et André Chagnon, les processus ont aussi été accélérés. Pour y arriver, M. Chouinard met en lumière la nécessité de « télescoper les processus de gouvernance », soit d'aplanir les structures de gestion pour accélérer la transmission d'informations en éliminant des étapes et de la bureaucratie.

REDDITION DE COMPTES

Il est important pour les bailleurs de fonds de demeurer aptes à rendre des comptes à leurs donateurs. Ils doivent être en adéquation avec ce qu'ils leur ont promis. M. Gauthier de la Fondation du Grand Montréal souligne cependant le défi d'équilibre existant entre offrir des processus simplifiés et être en mesure de documenter les projets pour démontrer une équité dans la répartition des fonds. La reddition de comptes demeure donc une nécessité, bien que les exigences aient été revues à la baisse pour simplifier le processus et pour s'assurer du maintien du filet social.

L'assouplissement de la reddition de comptes indique une confiance des bailleurs de fonds envers le savoir des organismes de terrain et leur capacité à faire une utilisation pertinente des fonds. Pour ce qui est des organismes communautaires, la simplification des processus leur a permis d'alléger leurs tâches et de réduire le temps alloué à la rédaction de rapports de suivis de projets. La reconnaissance de leur expertise terrain est un point mentionné à plusieurs reprises.



MUTUALISATION DES RESSOURCES ET COORDINATION

Relations partenariales, collaboration ou coordination, les entrevues nous révèlent l'importance de la mutualisation des ressources internes (ressources humaines, savoirs, etc.) ou externes (bénévoles, etc.). La pandémie a mis en lumière l'importance pour les acteurs du milieu philanthropique de travailler ensemble vers un but commun et d'être agiles en temps de crise.

Les partenariats et les collaborations en place avant la pandémie ont grandement facilité la collecte d'informations et le déploiement des activités en temps de COVID. La nécessité de valoriser le temps consacré à ces relations avec d'autres organisation est un point qui ressort des entrevues.



M. Chouinard ajoute que, souvent, investir dans les relations humaines est vu comme une perte de temps puisque rien de concret n'en résulte. Toutefois, la pandémie démontre à quel point c'est important de développer des liens entre les différents acteurs du secteur philanthropique. Il est donc primordial de valoriser ce temps et de le considérer comme un investissement.

RESSOURCES HUMAINES

La Fondation des PATRO a accéléré une réorganisation de ses opérations internes en utilisant une seule ressource pour les communications des différents PATRO. Ceci a permis de mettre en commun les différents calendriers éditoriaux et de clarifier les messages des organismes, de les aligner à la vision commune.



M. Demers, directeur général de l'Association des fondations d'établissements de santé du Québec (AFÉSAQ), mentionne l'idée qu'une ressource puisse œuvrer au sein de plusieurs petites organisations afin que chacune d'elles puissent obtenir un professionnel qualifié pour répondre à leurs besoins.



RESSOURCES BÉNÉVOLES

Mme Maryline Fournier, directrice générale du Réseau de l'action bénévole du Québec (RABQ), insiste, sur l'importance d'un outil qui a été essentiel au recrutement des ressources bénévoles en temps de pandémie : le site web www.jebenevole.ca. Cette plateforme web est en soi une banque de candidatures qui a pour objectif de faciliter le processus de recrutement, de sélection et d'orientation des bénévoles en devenir. En plus d'alléger le travail des organismes communautaires, il encourage l'engagement social et le bénévolat chez les citoyennes et citoyens.

Les intervenants rencontrés soulignaient aussi le fait que la réalité des bénévoles évolue et se transforme. Plusieurs ne disposent plus de 40 heures par semaine à donner. Les statistiques démontrent plutôt une moyenne de 10 heures par mois, ce qui peut s'expliquer par différents facteurs sociodémographiques. Avoir une plateforme commune peut alors venir supporter les organisations dans l'adaptation à cette nouvelle réalité.



ÉVITER LA MULTIPLICATION DES DÉMARCHES



L'avantage premier de cette plateforme est d'être un guichet unique pour les offres et les demandes de bénévolat. L'idée de ne pas multiplier les démarches et les programmes peut d'ailleurs s'appliquer à plusieurs organisations et services. M. Gauthier soutient l'importance de « repenser la façon de livrer les services à la communauté, de travailler davantage ensemble, de faire des réseaux, d'avoir des plateformes communes ». L'objectif est donc de ne pas multiplier les démarches développées. Pour ce faire, la Fondation du Grand Montréal a collaboré avec Centraide et la Croix-Rouge afin d'amasser 1,7 million de dollars redistribués dans les communautés. Ces organisations ont donc priorisé la mise en commun de leurs ressources financières afin de mettre de l'avant un seul fond.

Ce principe ne permet pas toujours de répondre aux besoins urgents. Par exemple, Paroles d'excluEs s'est tourné vers l'offre d'un service de banque alimentaire pour répondre aux besoins urgents des personnes vulnérables, même si cela ne faisait pas partie des activités normales de l'organisme. L'urgence de ce besoin et le contact de proximité avec les communautés vulnérables ont fait que l'organisme se restructure et se réoriente puisqu'il est essentiel que les services offerts demeurent adaptés aux réalités diverses des communautés rejointes.



AUGMENTATION DE LA FRÉQUENCE DES COMMUNICATIONS

La communication, tant interne qu'externe, a été affectée par la COVID. Le passage au télétravail a notamment encouragé plusieurs organisations à utiliser différentes plateformes web afin d'échanger et travailler ensemble. Les applications *Zoom*, *Slack* et *Team* ont été très populaires, en plus des courriels, des messages textes, des appels téléphoniques et des conversations sur *Facebook*.

Les réseaux de communication déjà en place ont montré leur importance. Les acteurs interrogés ont misé sur les relations existantes avec d'autres acteurs ou des parties prenantes afin d'échanger plus fréquemment et plus efficacement. Ce n'était donc pas nécessairement le temps de créer de nouvelles relations en raison de la crise, mais bien plutôt d'entretenir celles déjà en place afin de mieux comprendre les besoins et de rassurer les parties prenantes impliquées.



INTERNE

« Bizarrement, on n'était plus dans les locaux ensemble, mais on se parlait tout le temps » souligne Bochra Manaï de Paroles d'excluEs. Certes, le besoin qu'avaient les organisations de se réorganiser apportait un niveau élevé de stress et d'incertitude ce qui poussait les membres du personnel à vouloir communiquer davantage entre eux. Toutefois, « l'excès de *Zoom*, tue le *Zoom* » poursuit Mme Manaï. Trouver la bonne fréquence de communication est un défi, mais nécessaire afin de demeurer productif et de ne pas alourdir la charge de travail de chacun. Parmi tous ces échanges, les personnes rencontrées soulignent qu'il est essentiel de faire attention à son équipe et de se soutenir à l'interne en prenant des nouvelles de chacun.



Il était aussi important pour les organisations de conserver un contact avec les bénévoles et la clientèle visée en adaptant le mode de communication. Pour ce qui est de l'organisme Présâges, ce sont les appels téléphoniques qui ont été privilégiés pour communiquer avec les bénévoles.

« Des chaînes de téléphone se sont mises en place assez rapidement », Huguette Robert.



« *Snap Chat* a été une option intéressante pour rejoindre les jeunes où ils sont », Donald Gingras.

De plus, les différents acteurs interrogés en viennent à certains constats, soit qu'il est important d'accroître leur capacité de veille et d'écoute active, de même qu'il est nécessaire de communiquer de façon constante et non pas seulement quand la situation est critique.



AVEC LES BAILLEURS DE FONDS

M. Donald Gingras indique que la communication était meilleure avec les bailleurs de fonds. « Il y a eu des échanges entre les bailleurs de fonds et les organisations qu'on n'a jamais eus. » Du côté de la Fondation du Grand Montréal, M. Gauthier va dans le même sens en indiquant que leur objectif était « d'être là (...), à l'écoute des besoins et (d'essayer) d'y répondre le plus ouvertement possible. » Se recentrant sur les valeurs communes et la réponse rapide aux besoins, les acteurs ont échangé de façon plus active, mais aussi plus ouverte.



AVEC LES DONATEURS

Les relations avec les donateurs fréquents ont donc été utilisées afin d'obtenir du financement et de pouvoir le redistribuer aux organismes communautaires rapidement, mais aussi pour les assurer des actions en cours. L'étape de la sensibilisation étant déjà réalisée auprès des donateurs en question, les fonds pouvaient être plus facilement amassés. M. Chouinard explique cela en disant que les « **canaux de communication étaient ouverts** ».



AVEC LES CITOYENNES ET CITOYENS

La crise a entraîné une foule d'interrogations concernant les services offerts, les mesures sanitaires, etc. Bien que le Gouvernement se soit adressé quotidiennement à la population québécoise, le milieu communautaire est une référence et un point de contact direct pour les populations les plus touchées par la crise et les mesures gouvernementales imposées. Pour répondre à cette demande, les organismes communautaires doivent être actifs et demeurer en contact avec les citoyens en accroissant leurs communications externes tout en s'adaptant eux-mêmes aux mesures de distanciation sociale et en considérant la fracture numérique. « **Le fardeau de la bonne information revenait souvent sur le milieu communautaire (...) parce que (ce sont les organismes) qui ont la proximité avec le citoyen.** », Bochra Manaï.



La stratégie de Paroles d'excluEs a été d'engager leur équipe de mobilisation afin qu'elle rejoigne les citoyens directement. « **(...) on a fait des appels, on a passé des semaines à appeler les citoyens** », mentionne-t-elle. La création d'espaces d'échanges virtuels ou l'utilisation de WhatsApp étaient aussi mises de l'avant pour conserver un contact avec leur clientèle et leur transmettre la bonne information. Plusieurs acteurs mentionnent l'existence de groupes d'échanges afin de pouvoir discuter avec leurs clientèles.

AVEC LES MÉDIAS

Les médias sont définis ici comme étant des outils pour rejoindre la population et communiquer de l'information à l'ensemble des citoyennes et citoyens, peu importe leur relation avec le milieu philanthropique. Selon M. Andrew Chunilall de la Fondations communautaires du Canada,

« plusieurs personnes veulent savoir et veulent comprendre comment les systèmes fonctionnent, et ce qu'elles peuvent faire pour favoriser les changements de façon significative et réfléchi au profit de la collectivité. Elles se fient aux leaders du secteur philanthropique pour le faire. Nous devons mieux faire entendre notre voix, avec plus d'éloquence. Nous devons suggérer plus courageusement des idées qui peuvent sembler audacieuses, mais qui, en fait, sont des idées nécessaires pour favoriser des communautés plus saines dans notre pays. »



Bochra Manaï abonde dans le même sens en argumentant qu'il est primordial de mettre dans l'espace public les informations documentées pendant la crise. Parole d'excluEs a aussi proposé plusieurs fiches synthèses à destination des médias afin de répondre aux questions concernant la raison pour laquelle la population de Montréal-Nord était autant touchée. Leur objectif était d'ailleurs « **d'apporter de l'eau au moulin des conversations médiatiques et publiques qui peuvent parfois manquer de nuances** ».





2.2 RECOMMANDATIONS FORMULÉES

Des souhaits, des conseils, des actions à mettre en place dans le futur ou des constats pouvant mener à la bonification ou à une « meilleure organisation » entre les différents acteurs du secteur philanthropique ont été formulés. Quatre thématiques de recommandations pourraient être utiles pour les acteurs du système philanthropique : le savoir terrain, la structure de financement, l'engagement et la participation des citoyens, ainsi que les mécanismes qui encouragent les échanges et la réflexion.

TABLEAU 4 : SYNTHÈSE DES RECOMMANDATIONS FORMULÉES

Recommandations	Résumés	Pistes de réflexion
1. Savoir terrain	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.	• 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	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.	• 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 ?

TABLEAU 4 : SYNTHÈSE DES RECOMMANDATIONS FORMULÉES (suite)

Recommandations	Résumés	Pistes de réflexion
3. Engagement et participation des citoyens	• 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.	• 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	• 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).	• 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 ?



SAVOIR TERRAIN

Le personnel des organismes communautaires et les bénévoles actifs sont ceux qui sont en contact direct avec les citoyennes et citoyens et sont donc le plus en mesure de percevoir les besoins, les manques et les ajustements à faire afin d'optimiser l'impact positif du secteur philanthropique. Leur savoir terrain a clairement été essentiel et il doit être reconnu et valorisé par tous les acteurs du secteur.

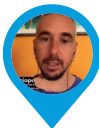
STRUCTURE DE FINANCEMENT

Dans la section des actions mises en place, il est indiqué que les processus d'évaluation et de financement ont été simplifiés pour répondre rapidement aux besoins des organismes communautaires. Ici, il est plutôt question de revoir la structure même du système de financement afin de l'alléger sans nuire à la reddition de comptes et sans que les personnels des fondations soient débordés. L'objectif de cette recommandation est donc de faire en sorte que le financement accordé aux organismes communautaires puisse être utilisé pour soutenir la mission et les besoins de la communauté. Une des pistes de réflexion apportées est de mettre en place un financement de base en complément, ou en remplacement complet, du financement par projet. Ceci permettrait aux organismes d'être plus agiles et réactifs dans leur offre de services et d'avoir moins de documents à remplir afin d'obtenir du financement. Ce type de structure de financement demande un lien de confiance fort de la part du bailleur de fonds afin que celui-ci puisse être rassuré concernant l'utilisation des fonds.



ENGAGEMENT ET PARTICIPATION DES CITOYENS

Le filet social québécois doit supporter plusieurs causes et plusieurs besoins. En s'impliquant auprès de leur communauté, les citoyennes et citoyens deviennent des alliés importants dans le maintien du filet social. De plus, leur engagement et leur participation des citoyens peuvent avoir des impacts positifs sur eux-mêmes. Par exemple, Damien Contandriopoulos soutient que l'engagement et la participation des citoyens peuvent jouer un rôle important afin d'outiller les populations défavorisées en les aidant à faire valoir leurs points de vue et à s'impliquer dans des projets ou changements les touchant.



DÉCENTRALISATION DES INITIATIVES

L'objectif de la décentralisation des initiatives n'est pas d'aller à l'encontre de l'importance mentionnée de ne pas multiplier les démarches. L'idée est plutôt de mentionner l'importance soulignée par quelques acteurs de ne pas appliquer un même service à divers environnements ou communautés sans l'adapter à la réalité terrain. La décentralisation permet donc à chaque action d'être adaptée à l'environnement et à la communauté rejointe. Mme Huguette Robert souligne d'ailleurs l'envie des aînés de prendre des initiatives et de développer leurs projets pour contribuer aux causes qui leur tiennent à cœur. Cette action peut permettre à ces personnes de se sentir valorisées, de continuer d'avoir un impact dans la société et de réduire l'isolement social. Les milieux de vie peuvent eux aussi être bonifiés par ces projets, ce qui crée un double impact positif. La décentralisation des initiatives peut aussi permettre de « redonner le pouvoir » aux citoyennes et citoyens afin que ceux-ci œuvrent au bien-être de leur communauté de façon proactive.



SURFER SUR LA VAGUE DE SENSIBILISATION

Maryline Fournier explique que la COVID a fait que plusieurs groupes de personnes sont plus sensibilisés et souhaitent donner de leur temps afin de soutenir les besoins urgents des populations vulnérables. Dans le meilleur des mondes, cette volonté d'implication de la part de la communauté devrait être maintenue. Cependant, la relance économique et le retour en emploi de plusieurs ne permettent pas à toutes et à tous de continuer d'investir beaucoup de temps auprès des organismes communautaires. Mme Fournier indique cependant que si un bénévole a une première expérience positive, il sera plus probable que celui-ci s'engage à nouveau. Certaines stratégies et actions peuvent donc être mises en place afin de faciliter de futurs recrutements de bénévoles. Yvan Gauthier, de son côté, indique qu'il y a des Québécoises et Québécois très fortunés qui ne sont toujours pas engagés dans la philanthropie. Il ajoute que c'est peut-être une bonne période pour faire en sorte de les sensibiliser face à l'importance de leur don pour le maintien du filet social.





MÉCANISMES QUI ENCOURAGENT LES ÉCHANGES ET LES RÉFLEXIONS

D'après les intervenants, il est nécessaire de mettre en place des mécanismes afin de pouvoir encourager les échanges entre les acteurs du milieu philanthropique et ses parties prenantes. Il est tout aussi essentiel que ces échanges puissent contribuer aux réflexions publiques à propos de différents enjeux sociaux. La mise en place d'outils de communication interne et externe ne garantit cependant pas que les opinions seront comprises et valorisées dans les prises de décisions et les réflexions publiques.

DÉCONSTRUIRE NOS PRÉJUGÉS

M. Andrew Chunilall cible les préjugés comme étant un frein aux échanges et aux réflexions. Damien Contandriopoulos explique que si une personne exprime son point de vue et qu'elle est perçue par les décideurs comme étant peu éduquée, vêtue d'une façon défraîchie et présentant une santé mentale plus instable, la valeur même de son opinion sera jugée. Par conséquent, l'opinion d'un homme blanc dans la cinquantaine communiquant de façon éloquente et se présentant proprement à de fortes chances de voir automatiquement accorder à son opinion une plus grande valeur. « Si vous consultez la population pour savoir où passera une autoroute, soyez certain qu'elle passera à l'intérieur des milieux plus défavorisés », soutient M. Contandriopoulos. Alors comment est-il possible de prendre en compte équitablement tous les points de vue ? Être conscient de nos biais peut déjà être un bon point de départ, mais des outils concrets doivent être mis en place afin d'encourager les échanges et les réflexions au sein de la population, tout en incluant le point de vue des communautés marginalisées.



INÉGALITÉS SOCIALES ET PHILANTHROPIE

Une réflexion survenue à plusieurs reprises dans les entrevues concerne la place de la philanthropie dans la lutte contre les inégalités sociales. Plusieurs témoignages dont ceux de Damien Contandriopoulos, Bochra Manaï et Jean-Marc Chouinard soutiennent qu'il serait pertinent que la philanthropie œuvre davantage sur la cause des problèmes d'inégalités sociales. Actuellement, ils perçoivent que les actions sont majoritairement dirigées vers la réponse aux besoins causés par la « création » d'une société inéquitable. M. Contandriopoulos exprime que la meilleure forme de philanthropie serait donc une « philanthropie autodestructrice » qui œuvrerait à réduire les grands écarts de richesse au sein d'une population. Ayant une distribution des richesses plus équitable, cette même population se retrouverait donc avec moins de donateurs très riches et moins de communautés vulnérables financièrement. Mme Huguette Robert apporte aussi le constat que « si seulement les besoins urgents sont répondus, on oublie une part importante du bien-être de nos populations ». La dignité, la santé mentale, l'indépendance financière, etc. sont tout aussi essentielles. Focaliser sur l'offre de services alimentaires est donc primordial, mais permettre à ces personnes d'avoir un emploi ou un revenu de base intéressant pourrait avoir des impacts beaucoup plus importants pour l'ensemble de notre société et pour chaque individu touché.





3. DISCUSSION

La crise sanitaire occasionnée par la COVID-19 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 collaborations. La solidité et la diversité de ces réseaux ont été un facteur 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.



RECOMMANDATIONS

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.

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.



4. CONCLUSION

Les acteurs du secteur philanthropique ont pris plusieurs décisions et 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, ainsi 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. Pour ce faire, l'agilité semble être une caractéristique organisationnelle primordiale à développer, tout comme la valorisation du savoir terrain et de l'investissement dans le partenariat.

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. 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 ?

institut Mallet

« 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 Manaï - 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. »

