

7 avril 2021

COVID-19 – Un an après BILAN



FONDATION
J. ARMAND
BOMBARDIER

Il y a un peu plus d'un an que la pandémie a débuté. Cette crise se prolonge bien au-delà des projections initiales et a provoqué des changements importants dans le monde philanthropique, tant pour les organismes terrain que pour les financeurs.

Nous avons pensé qu'il serait intéressant de revenir sur nos hypothèses du mois de mars 2020 afin de constater le chemin parcouru et de vous fournir un portrait actuel du terrain.

Impacts de la crise pour les organisations

Court terme (printemps-été 2020)	
Hypothèses Mars 2020	Constats Avril 2021
Pertes financières dues à l'annulation des activités-bénéfice ou génératrices de revenus	<p>Au départ, ce sont les organismes dépendant du financement privé (activités-bénéfices) qui ont été les plus affectés.</p> <p>Les organismes financés largement par le gouvernement (1^e ligne) s'en sortent mieux, mais sont vite débordés par la hausse des demandes.</p> <p>Les campagnes de financement qui ne touchent pas des besoins d'urgence sont stoppés au sein de la majorité des organismes.</p> <p>Même les organismes de première ligne hésitent parfois à demander des fonds d'urgence (est-ce que nous aurons davantage de besoins plus tard?).</p>
Pertes d'effectifs (employés en confinement, majorités de bénévoles âgés, etc.)	La perte des effectifs bénévoles (nombreux bénévoles âgés confinés, peur de la maladie) a été drastique et a eu un impact direct sur les équipes (heures supplémentaires, épuisement, difficulté à maintenir le niveau de service et à répondre aux nouveaux besoins).

	<p>Peu d'éclosions de COVID sont signalées au sein des organismes, qui ont rapidement mis en place des mesures sanitaires.</p> <p>Plusieurs mises à pied sont effectuées au sein des organisations qui n'oeuvrent pas en première ligne (ex. personnel en gestion d'événement)</p>
Défi de maintenir une bonne santé physique et mentale au sein des équipes	<p>Le passage au télétravail est ardu pour plusieurs organisations, qui n'ont pas l'infrastructure numérique nécessaire.</p> <p>Pour les organismes de première ligne, la présence essentielle des employés sur le terrain nécessite des aménagements importants. Plusieurs n'ont pas l'espace pour respecter la distanciation physique et se tournent vers l'extérieur pour accueillir leur clientèle (ex. banques alimentaires).</p>
Hausse des demandes pour les services de première ligne (sécurité alimentaire, hébergement, femmes victimes de violence)	<p>La hausse des demandes est immédiate, notamment dans le secteur de la sécurité alimentaire. Plusieurs organisations doublent ou triplent leur nombre d'utilisateurs en quelques semaines.</p> <p>Pour les organismes qui offrent de l'hébergement d'urgence, il faut revoir l'ensemble des opérations. Plusieurs services (ex. repas) ne sont plus offerts, ce qui augmente la demande pour les organismes en sécurité alimentaire. Dans ces lieux, la clientèle a de la difficulté à faire respecter les mesures sanitaires par une clientèle aux prises avec plusieurs problèmes (ex. santé mentale).</p>
	<p>Les organismes mettent en place une série de mesures d'urgence, souvent en surplus de leur mission, pour desservir leur clientèle (dépannage alimentaire, appels aux personnes isolées, service de commissions, etc.)</p>
	<p>Les organismes « grassroots », issus de la communauté, sont souvent ceux qui arrivent à s'organiser le plus rapidement malgré un</p>

	manque de moyens et de financement traditionnel.
Moyen terme (automne 2020)	
Maintenir les opérations essentielles dans une période de confinement	<p>La situation varie beaucoup d'un organisme à l'autre. Certains maintiennent les opérations, d'autres réaffectent les effectifs vers des services d'urgence.</p> <p>Ce remaniement a des effets sur le comportement de la clientèle : un usager qui ne reçoit plus d'accompagnement psychosocial d'un organisme A se dirigera vers l'organisme B tout en continuant à fréquenter l'organisme A pour les programmes d'urgence.</p> <p>Les organisations qui interviennent en personne, mais qui ne sont pas considérées comme essentielles doivent se tourner rapidement vers le numérique (ex. intervention dans les écoles).</p>
Rejoindre la clientèle vulnérable	<p>Les personnes âgées, les personnes handicapées et leurs proches, les nouveaux arrivants ainsi que les personnes victimes de violence sont particulièrement marginalisés par la crise.</p> <p>Pour les personnes jugées vulnérables physiquement, les organisations doivent trouver le moyen de se rendre à elles (ex. livraison de repas aux personnes âgées, répit à domicile pour les personnes handicapées).</p> <p>La fracture linguistique et numérique est également importante et nuit à la circulation de l'information, tant sur les mesures sanitaires que sur le soutien disponible.</p>
Mettre en place les ressources nécessaires pour modifier les modes d'opérations (technologie, formation)	Rapidement, les organisations doivent revoir leur infrastructure informatique pour permettre le télétravail et la coordination d'activités à distance. Cela représente des coûts importants et certains employés/bénévoles peinent à s'adapter.

	<p>Les organismes qui doivent maintenant rejoindre la clientèle sur le terrain (ex. sécurité alimentaire) ont aussi des besoins d'équipements additionnels : camions, frigidaires, etc.</p>
<p>Identifier les nouveaux besoins émergents</p>	<p>Les organismes communiquent beaucoup entre eux et arrivent à se concerter pour identifier les trous de services. Plusieurs initiatives collectives voient le jour.</p> <p>Les organismes font preuve de beaucoup d'imagination. Malgré le manque de temps, de nouveaux programmes et de nouveaux projets voient le jour.</p> <p>La difficulté consiste surtout à faire remonter auprès des élus et des financeurs les défis qui sortent de la première ligne ou de la santé mentale (ex. accès à la santé reproductive, augmentations des problèmes de consommation, etc.).</p>
	<p>L'épuisement gagne les équipes. Des démissions massives touchent les organismes de première ligne et il est difficile de recruter de nouveaux employés, notamment des intervenants sociaux.</p> <p>Les organismes doivent offrir des primes COVID et augmenter les salaires pour maintenir les services.</p> <p>La santé mentale des travailleurs est un défi généralisé.</p>
	<p>Les activités-bénéfices prévues en présentiel et reportées à l'automne ont été annulées en raison de la 2^e vague. Sans sortie de crise en vue à terme, les organisations remettent en question l'existence même de ce type d'activités. La version virtuelle des événements n'est pas durable.</p> <p>Les fonds d'urgence, bien qu'efficaces, demandent beaucoup de travail et de reddition de compte aux organisations. Les</p>

	organismes de plus petite taille arrivent difficilement à remplir les demandes.
	<p>Il n’y a plus une ligne de temps commune aux organismes. Certains sont encore dans l’urgence alors que d’autres testent des stratégies de relance. Les programmes « one size fits all » n’arrivent pas à rejoindre l’ensemble du secteur.</p> <p>Plusieurs organisations ont de la difficulté à prendre du recul pour réfléchir aux stratégies de sortie de crise. D’autres vivent des deuils à répétition alors que leurs stratégies sont constamment remises en question par l’évolution de la crise.</p>
Long terme (2021)	
Reprendre les activités après une perte de revenus importante	<p>Les confinements successifs font en sorte que le retour à la normale est retardé.</p> <p>Certains organismes ont bénéficié de fonds additionnels en raison des programmes d’urgence, mais ce financement n’est pas récurrent. Comment les organismes arriveront-ils à maintenir les nouveaux services et les salaires majorés?</p> <p>Pour certains organismes, le virage numérique a permis d’étendre les activités et de toucher de nouveaux publics, ce qui les place dans une position intéressante pour la sortie de crise.</p>
Reconstituer les équipes après des mises à pied massives	<p>Les subventions salariales ont fait en sorte de limiter les mises à pied massives. Le principal défi consiste à recruter dans un marché très volatil où les salaires du secteur social sont peu compétitifs à l’exception des postes les plus juniors.</p> <p>Nous notons un roulement important à la direction des organisations. Plusieurs DG témoignent vivre la pire période de la crise, vu la fatigue accumulée et le besoin de se réajuster constamment.</p>

	<p>Les organismes clôturent leur année financière. Ils anticipent avec beaucoup d'appréhension les prochaines années en termes de financement.</p> <p>Les organismes sont à la recherche de nouvelles avenues de financement, mais il est difficile de réinventer la roue.</p> <p>Certains secteurs, bien que touchés par la crise (ex. aînés) ont connu des baisses de financement dans la dernière année.</p>
	<p>Le troisième confinement et la plus grande contagiosité des variants renvoient les organismes à la table à dessin.</p> <p>Les organismes peinent à se faire une idée des prochaines étapes. Les directives gouvernementales ne sont pas toujours claires et il est difficile de prendre part à toutes les discussions parallèles qui ont cours.</p>
	<p>Actuellement, plusieurs organismes anticipent un retour au bureau en septembre, bien que le télétravail demeurera une réalité pour beaucoup.</p> <p>Pour ce qui est de la tenue d'événements en présentiel (ex. colloques, formations, services en personne), peu de changements sont prévus avant 2022.</p>
Très long terme (à partir de 2022)	
	<p>La pandémie a apporté des changements importants au monde du travail, incluant dans le secteur social. Les organisations devront maintenir leurs avancées numériques et la flexibilité dans les conditions d'emploi.</p> <p>La pression des salaires à la hausse est durable et ne s'effacera pas avec la fin de la pandémie.</p>

	<p>L'effet économique véritable de la pandémie se fera vraisemblablement sentir quand les programmes gouvernementaux prendront fin.</p> <p>Les organismes les moins résilients et réseautés auront de la difficulté à faire face à la compétition.</p> <p>Les organismes devront arriver à bien expliquer leur impact et les besoins auxquels ils répondent.</p>
	<p>Le secteur social, qui a été aux premières lignes du soutien aux personnes vulnérables pendant la crise, cherchera à consolider le soutien gouvernemental et à faire valoir son expertise.</p> <p>Les organismes voudront changer le rapport de force (on fait appel à eu en période de crise, pour « faire faire »).</p>
	<p>Les besoins en accompagnement stratégique demeurent importants. L'apprentissage organisationnel et la gestion des informations représenteront un défi grandissant.</p>

Notre réponse – un an plus tard

À la lumière de ces constats et de nos échanges avec les partenaires du secteur, nous favorisons :

- Maintenir les approches propres à la Fondation qui nous ont bien servis pendant la crise : soutien à la mission, liens de proximité avec les organisations, processus de demande clair et concis, équilibre entre le soutien annuel sur un certain nombre d'années qui offre une certaine stabilité aux organisations tout en assurant une rotation de notre portfolio de dons, favoriser les dons qui nous permettront d'avoir le plus grand impact au sein de l'organisation
- Adapter certaines pratiques en fonction de nos apprentissages actuels : processus de reddition de compte en mode oral, collaborations accrues avec d'autres fondations pour

des dons, bien observer l'écosystème dans lequel nous oeuvrons afin de favoriser les impacts croisés (dons cumulés qui permettent de renforcer le filet communautaire)

- Travailler sur une version hybride de Philagora qui permettra éventuellement des échanges en présentiel (ex. réseautage), tout en offrant une riche programmation virtuelle qui nous permet de rejoindre un public plus large. Continuer à collaborer avec d'autres acteurs philanthropiques dans l'élaboration d'ateliers (ex. atelier bilingue avec la Fondation Goodman).
- Bien nous positionner dans le nouveau courant de philanthropie basée sur la confiance, qui s'inscrit parfaitement dans notre définition de la philanthropie de proximité et dont nous pratiquons déjà les grands éléments : soutien à la mission, présence sur un certain nombre d'année, bureaucratie simplifiée, relations étroites, transparence et rétroaction