



# COVID-19 et après :

Comment mieux soutenir les donataires dédiés à l'équité

Adam Saifer, Postdoctorant,  
PhiLab, UQAM



## Avant-propos

Depuis 2017, les initiatives en matière de diversité, équité et inclusion (ou DEI) ont pris de plus en plus d'importance dans le secteur de la philanthropie canadienne. Notons que la croissance de ces initiatives a accélérée non seulement dans le contexte de la crise pandémique (COVID-19), mais aussi en réponse aux appels d'une partie de la société civile canadienne qui est en faveur de plus de justice sociale et raciale suite, entre autres, au mouvement Black Lives Matter.

De nombreuses fondations philanthropiques ont choisi de porter une attention particulière aux principes de la DEI dans le soutien qu'elles accordent au secteur canadien de la bienfaisance. Cette attention a principalement concerné la façon dont les principes de la DEI sont appliqués dans le secteur, et, ce faisant, sont en mesure de contribuer à un Canada plus juste et plus équitable.

Notons toutefois que la recherche dans ce domaine s'est concentrée sur les politiques et les pratiques des fondations philanthropiques telles qu'elles sont exprimées par le personnel ou la direction de ces organisations. Ces recherches reposent aussi sur les données collectées par les fondations sur leurs bénéficiaires. Par conséquent, nous savons peu de choses sur la façon dont les Organismes bénéficiaires ayant une mission centrée sur l'enjeu de l'équité (OBNL-Équité ou Equity-focused grantees) vivent la mise en œuvre des principes de la DEI promus par les fondations subventionnaires avec lesquelles elles ont développé une relation philanthropique.

En mars 2020, Adam Saifer a lancé un projet de recherche visant à répondre au manque de connaissances dans le domaine. Pour ce faire, il a réalisé des entrevues en profondeur auprès de dirigeants et de dirigeantes d'OBNL-Équité à Toronto et à Montréal. Le projet a été supervisé par Jean-Marc Fontan (PhiLab-UQAM) et a été mené en partenariat avec Fondations philanthropiques Canada (FPC) et la Fondation Lucie et André Chagnon (FLAC). Indiquons que le financement de cette recherche a reçu un soutien de Mitacs, des deux partenaires philanthropiques (FPC et FLAC) et du Conseil de recherche en sciences humaines du Canada (via PhiLab).



Le rapport se concentre sur un aspect de cette recherche : les expériences des OBNL-Équité au cours des premiers mois de la pandémie COVID-19. Nous nous sommes concentré sur ce moment difficile afin de dégager rapidement des éléments d'information et d'analyse qui aideront les fondations à avancer dans leur démarche de mise en application rapide des principes DEI, et ce avant la fin de la crise pandémique. Ce rapport s'appuie sur les cinq principes directeurs élaborés par Fondations philanthropiques Canada, Fondations communautaires du Canada, Financeurs en environnement au Canada et le Cercle sur la philanthropie et les Peuples Autochtones. L'objectif était d'aider les fondations subventionnaires à soutenir leurs bénéficiaires pendant la pandémie. Plus précisément, le rapport présente une série de recommandations – élaborées à partir d'une solide lentille DEI et les perspectives promues par les OBNL-Équité – qui correspondent à chacun des cinq principes directeurs de FPC. Enfin, ce rapport fournit aux fondations des idées pour mieux soutenir le travail des OBNL-Équité bénéficiaires de subventions grâce à de nouvelles approches en matière d'élaboration de politiques, de programmation et de plaidoyer.

## Contact

### **La Fondation André et Lucie Chagnon**

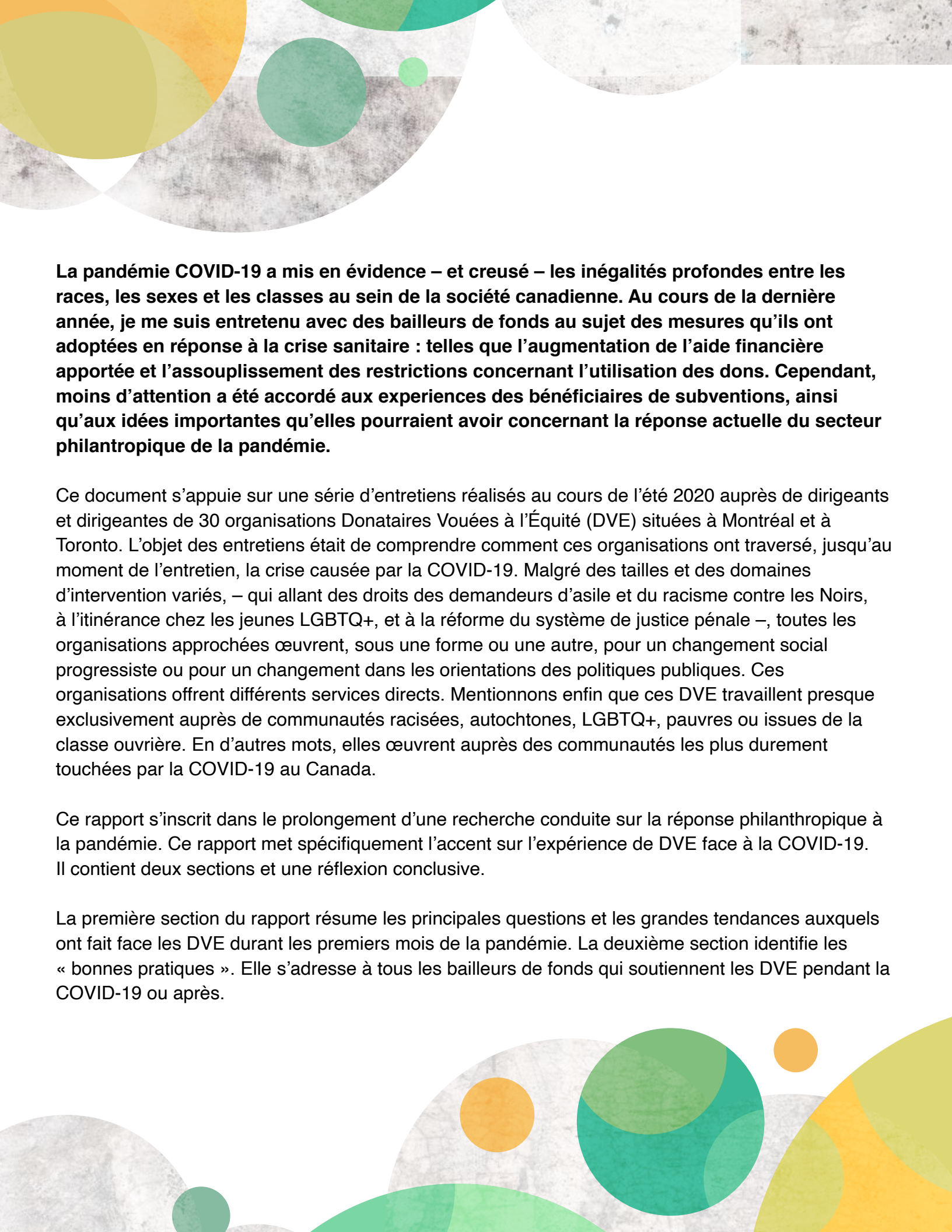
Vice-présidente, Partenariats: Patricia Rossi  
rossip@fondationchagnon.org

### **Fondations philanthropiques Canada**

Directrice de l'apprentissage et des partenariats: Ines Chaalala  
ichaalala@pfc.ca

Adam Saifer, Postdoctorant, Université du Québec à Montréal





**La pandémie COVID-19 a mis en évidence – et creusé – les inégalités profondes entre les races, les sexes et les classes au sein de la société canadienne. Au cours de la dernière année, je me suis entretenu avec des bailleurs de fonds au sujet des mesures qu’ils ont adoptées en réponse à la crise sanitaire : telles que l’augmentation de l’aide financière apportée et l’assouplissement des restrictions concernant l’utilisation des dons. Cependant, moins d’attention a été accordé aux expériences des bénéficiaires de subventions, ainsi qu’aux idées importantes qu’elles pourraient avoir concernant la réponse actuelle du secteur philanthropique de la pandémie.**

Ce document s’appuie sur une série d’entretiens réalisés au cours de l’été 2020 auprès de dirigeants et dirigeantes de 30 organisations Donataires Vouées à l’Équité (DVE) situées à Montréal et à Toronto. L’objet des entretiens était de comprendre comment ces organisations ont traversé, jusqu’au moment de l’entretien, la crise causée par la COVID-19. Malgré des tailles et des domaines d’intervention variés, – qui allant des droits des demandeurs d’asile et du racisme contre les Noirs, à l’itinérance chez les jeunes LGBTQ+, et à la réforme du système de justice pénale –, toutes les organisations approchées œuvrent, sous une forme ou une autre, pour un changement social progressiste ou pour un changement dans les orientations des politiques publiques. Ces organisations offrent différents services directs. Mentionnons enfin que ces DVE travaillent presque exclusivement auprès de communautés racisées, autochtones, LGBTQ+, pauvres ou issues de la classe ouvrière. En d’autres mots, elles œuvrent auprès des communautés les plus durement touchées par la COVID-19 au Canada.

Ce rapport s’inscrit dans le prolongement d’une recherche conduite sur la réponse philanthropique à la pandémie. Ce rapport met spécifiquement l’accent sur l’expérience de DVE face à la COVID-19. Il contient deux sections et une réflexion conclusive.

La première section du rapport résume les principales questions et les grandes tendances auxquels ont fait face les DVE durant les premiers mois de la pandémie. La deuxième section identifie les « bonnes pratiques ». Elle s’adresse à tous les bailleurs de fonds qui soutiennent les DVE pendant la COVID-19 ou après.

## I. L'expérience de DVE face à la COVID-19 : principales questions soulevées et grandes tendances

Sont regroupés ici les questions **clés soulevées par les dirigeants et les dirigeantes des trente « donataires voués à l'équité »**. Sont aussi identifiées les grandes tendances qui se dégagent de la conversation que nous avons eu avec eux et elles.

### La COVID-19 a forcé les DVE à suspendre leurs activités visant un changement social

- La pandémie a affecté de façon disproportionnée les communautés marginalisées pour lesquelles les DVE militent et agissent. Par conséquent, les DVE ont dû suspendre leur mission de plaidoyer et de transformation sociale pour prioriser la prestation de services essentiels et acheminer des biens de première nécessité. À titre d'exemple :
  - Ils ont réorienté le travail de leur personnel pour distribuer des **repas et des vêtements ou offrir des services de counseling et de réduction des risques**;
  - Ils ont délaissé leurs programmes de base pour offrir des services de « **soutien à la communauté** », en contactant, par exemple, **par téléphone des membres de la communauté**;
  - Ils ont **élargi les services existants** pour atténuer les difficultés économiques, sociales et psychologiques des communautés qu'ils servent.
- Durant la pandémie, certains dirigeants ou dirigeantes de DVE ont indiqué que le travail de transformation sociale et de plaidoyer était « moins essentiel ou prioritaire » que les activités caritatives traditionnelles axées sur les services. D'autres ont indiqué avoir reçu un message similaire de la part de leurs bailleurs de fonds.

« [L'organisme] **The 519** tel qu'il existait le 14 mars n'existe plus. [...] À de très rares exceptions près, dont je fais partie, la fonction que vous occupiez à cette date n'existe plus. **Vous êtes maintenant un travailleur des services essentiels.** »

– Stacy Kelly, directeur de la philanthropie  
The 519

« Nous avons reçu des lettres [de bailleurs de fonds] nous indiquant : "Ce n'est pas que votre cause ou votre groupe ne nous intéresse pas. C'est simplement en raison du contexte actuel. Notre argent et notre énergie servent à **aider les gens à faire face à la COVID.**" »

– Marie Jose Fiset, directrice générale  
ENSEMBLE

### **Point important à retenir:**

La COVID-19 a mis en lumière les tensions pour les DVE entre « services essentiels à court terme » et « activités de transformation sociale à long terme ». Bien que les DVE estiment que leurs activités de transformation sociale et de plaidoyer soient cruciales pour atténuer les effets inévitables des crises, **la COVID-19 ne leur a laissé d'autre choix que de concentrer leurs énergies sur les services essentiels à court terme.**



## Les mesures de distanciation physique présentent des défis uniques pour les DVE

- En réponse à la pandémie, de nombreux donateurs ont modifié leurs programmes d'action pour offrir leurs services en ligne. **Cette situation présente toutefois des défis particuliers pour les DVE** qui travaillent auprès de personnes qui n'ont pas accès à un ordinateur ou à Internet haute vitesse. Les mesures de distanciation physique ont accentué les effets de la fracture numérique. Le fait que des lieux offrant gratuitement de tels services (bibliothèques publiques, écoles, organismes communautaires) aient dû fermer leurs portes pendant les périodes de confinement a accentué l'iniquité face au numérique.
- Les programmes de transformation sociale des DVE consistent souvent de **regrouper des participants dans un même espace physique** afin que ceux-ci puissent interagir et ainsi développer un sentiment d'appartenance à une communauté. Certains DVE ont eu du mal à transposer cette modalité pédagogique dans l'espace virtuel.
- Concernant les activités de financement, **le passage en mode virtuel a aussi mis au jour un écart entre les organismes de grande taille et ceux de taille plus modeste**. Les DVE ayant du personnel spécialisé dans la collecte de fonds sont parvenus à remplacer les commandites d'entreprise par des dons de bienfaisance traditionnels. Cependant, la plupart des DVE ne disposent pas d'une équipe dédiée aux activités de financement. Par conséquent, les événements annulés se sont simplement traduits par des pertes de revenus.

« Les jeunes avec lesquels nous travaillons n'ont pas accès à un bon ordinateur ou à un iPad, ni même à une connexion Internet stable. Ce sont des enfants pour qui la bibliothèque fait office de gardienne après l'école. Nous savons **qu'une multitude d'enfants et de jeunes n'ont plus accès au même type de programmes qu'avant la COVID.** »

– Katie Hutchinson, directrice générale  
VIBE Arts

« En février, tous les billets avaient été vendus. Six cents personnes devaient participer à un événement qui avait permis d'amasser 1,1 million de dollars avant même qu'il ait lieu. Et nous avons dû le repousser jusqu'en juin prochain. Nous avons du mal à nous résigner à perdre l'élan que nous avons, parce que nous savons que **ces fonds nous auraient permis d'aider beaucoup plus de personnes.** »

– Anonyme, vice-président, Développement

### **Point important à retenir:**

Alors que la COVID-19 a forcé les organismes à passer du présentiel au virtuel, les **DVE sont confrontés aux défis** attribuables à la fracture numérique, à l'impossibilité d'appliquer des modalités pédagogiques requérant un échange direct – en face à face – entre les personnes, et aux difficultés de réaliser des collectes de fonds.

## La force des bailleurs de fonds philanthropiques réside dans leur agilité et leur flexibilité, mais il y a du travail à faire

- À quelques exceptions près, les **DVE ont indiqué que les bailleurs de fonds philanthropiques ont été d'un grand soutien durant la COVID-19**. Ce soutien s'est traduit de trois façons :
  - Une redirection agile des fonds vers des interventions d'urgence;
  - Des conversations avec les donateurs pour comprendre comment ils pouvaient mieux leur venir en aide;
  - Une flexibilité en matière de reddition de compte quant à la communication d'information sur les dons utilisés et leurs retombées.
- L'« agilité » et la « flexibilité » déployée par des bailleurs de fonds philanthropiques auprès des DVE pendant la crise sanitaire ont souvent été opposées aux exigences strictes des bailleurs de fonds gouvernementaux. Les dirigeants et dirigeantes des DVE consultés ont d'ailleurs espoir que l'« agilité » et la « flexibilité » **dont ont fait preuve des fondations serviront de base à la conception d'un nouveau modèle de financement** : tant philanthropique que public.
- Les dirigeants et dirigeantes des DVE consultés sont d'avis que cette posture de « flexibilité/agilité » reposait sur la relation de confiance déjà établie entre les fondations et les donateurs. Par exemple, **les organismes soutenus depuis longtemps par des bailleurs de fonds ont bénéficié de plus de latitude** que les organismes dont les relations étaient plus récentes.
- Certains dirigeants et dirigeantes de DVE ont expliqué que **les préjugés raciaux, sexistes ou de classe influent** sur la confiance des bailleurs de fonds. Par exemple :
  - Les personnes racisées et queer qui sollicitent des dons pour des DVE signalent qu'elles doivent se comporter d'une certaine façon pour gagner la confiance des donateurs, ce qui n'est pas le cas des hommes blancs hétérosexuels.
  - Les dirigeants des DVE sont d'avis que leur conseil d'administration devrait être le reflet des communautés qu'ils servent, mais, paradoxalement, cela signifie qu'il serait plus difficile pour eux de tisser des liens de confiance avec l'élite philanthropique.

« En tant que donateur, la réaction de nos bailleurs de fonds m'impressionne. Un certain nombre nous ont tendu la main de façon proactive. »

– Paul Clarke, directeur général  
Action Réfugiés Montréal

« Dans le domaine de la collecte de fonds, quand vous êtes **une personne de couleur, queer ou trans**, ils [les bailleurs de fonds] vous regardent et disent : "Laissez-moi vous aider". Ou ils vous regardent et vous écartent complètement. »

– Richenda Grazette, directrice générale  
À deux mains

## **Point important à retenir:**

L'**agilité et la flexibilité des bailleurs de fonds philanthropiques durant la COVID-19** ont sans contredit été un point fort de la réponse des fondations et peuvent servir de modèle pour le secteur philanthropique et pour les organismes subventionnaires gouvernementaux. Cependant, à mesure que les modèles basés sur la confiance gagnent du terrain chez les bailleurs de fonds, ces derniers doivent être conscients que des **préjugés et des biais** invisibles peuvent façonner ces relations et engendrer ainsi des inégalités entre les races, les sexes et les classes.

## La pandémie a fait naître des inquiétudes à l'égard du modèle opérationnel de la philanthropie

- L'aversion des donataires pour le financement à court terme par projet est bien connue et documentée, mais la **COVID-19 a fait naître de nouvelles inquiétudes chez les DVE** quant aux chances que le modèle actuel résiste aux crises futures, notamment parce que :
  - L'aide financière par projet nuit à la stabilité organisationnelle à long terme des DVE;
  - Le financement par projet constitue un obstacle au développement de relations à long terme avec les mouvements sociaux et les militants communautaires.
- Le cadre réglementaire actuel de la philanthropie **empêche pratiquement les bailleurs de fonds philanthropiques** de soutenir les groupes ancrés dans la communauté, comme les réseaux d'incitation à l'altruisme, les réseaux d'entraide et les mouvements sociaux, qui accomplissent les tâches parmi les plus importantes face à la COVID-19.
- Les dirigeants et dirigeantes des DVE consultés ont exprimé un sentiment d'ambivalence par rapport à la dépendance des fondations à l'égard des marchés financiers et du rendement de leur dotation que les crises économiques, environnementales ou de santé publique futures risquent de perturber. Ils et elles se demandent plus particulièrement si les **fondations donneront moins en période de crise** pour préserver leur dotation ou si elles accorderont la priorité aux placements socialement responsables au détriment de leur dotation.

« Vous ne voulez pas simplement créer projet après projet après projet. Parfois, vous créez un projet et ce projet devient en arbre. Puis toutes ces branches en sortent. **Vous voulez donc que les bailleurs de fonds financent les branches qui ont poussé de ce projet** et ne disent pas simplement : "Nous avons fini de financer ce projet. Passons à un nouveau projet." »

– Anonyme, directeur général

« Bien des personnes qui sont privilégiées financièrement ont des actions et des placements, et ces placements ont subi un coup dur [durant la COVID]. Elles se montrent donc aussi très prudentes en ce qui concerne leurs dons à de petits organismes. »

– Haran Vijayanathan, directeur général  
Alliance for South Asian AIDS Prevention



## **Point important à retenir:**

La COVID-19 a fait naître des inquiétudes au sujet de **la viabilité à long terme du modèle philanthropique actuel en tant que mécanisme pour soutenir les DVE**. Ces inquiétudes concernent surtout les limites du financement par projet, la réglementation actuelle applicable aux dons et la dépendance des organismes philanthropiques à l'égard du rendement boursier de leur dotation.

## Les leçons du terrain : un appel à l'action adressé aux fondations qui soutiennent des donataires voués à l'équité

Nous regroupons ici **des propositions de mesures à l'intention des fondations qui souhaitent soutenir des donataires voués à l'équité durant et après la crise de la COVID-19**. Ces conseils sont regroupés en fonction des [cinq principes directeurs](#) définis par Fondations philanthropiques Canada (FPC), Financeurs en environnement au Canada, Fondations communautaires du Canada et Le cercle sur la philanthropie et les peuples autochtones.

### 1. Faire preuve de flexibilité, de pragmatisme et de proactivité dans ses dons

- Basez vos relations avec les DVE sur **la confiance plutôt que sur le partenariat**.
  - Demandez aux DVE ce dont leurs communautés ont besoin et laissez-leur le soin de déterminer comment ils peuvent le mieux répondre à ces besoins.
  - Demandez aux DVE comment ils évaluent leur impact et ayez confiance que leurs approches sont adaptées au contexte dans lequel ils œuvrent.
- Examinez comment les préjugés et **les barrières liés à la race, au sexe et à la classe influent sur la confiance et la flexibilité**. Accordez la priorité à ces dynamiques conscientes et inconscientes dans la démarche actuelle de votre organisme en matière d'Équité, de Diversité et d'Inclusion (« ÉDI »).

### 2. Collaborer ou contribuer aux fonds d'urgence aux niveaux local et national, à mesure qu'ils sont créés

- **Associez-vous à des DVE** pour mieux vous renseigner — et éveiller les consciences — au sujet des donataires non reconnus locaux qui sont aux premières loges du changement social. Pour vous aider, [consultez le récent guide d'introduction à la collaboration avec des donataires non reconnus de FPC](#).
- Dirigez des ressources vers **des mouvements sociaux et des réseaux d'entraide locaux** par l'intermédiaire de DVE, de fondations communautaires ou de plateformes communes. Ce travail doit se poursuivre après la pandémie COVID-19.

### 3. Développer et déployer l'expertise et les fonds afin de protéger la capacité et la résilience des organisations de première ligne

- Investissez dans les capacités à long terme des DVE et dans la stabilité de leurs effectifs, plutôt que dans des projets d'ÉDI de courte durée. **Le travail axé sur l'équité exige l'établissement de relations à long terme** avec des mouvements sociaux, ce que la précarité des emplois au sein des DVE ainsi qu'un modèle de financement par projet rendent extrêmement difficile.
- Concentrez-vous à combler des lacunes dans l'accès aux programmes des DVE, en particulier sur **l'accès insuffisant à la technologie numérique** amplement révélé par la COVID-19.

### 4. Appuyer les activités de plaidoyer

- La COVID-19 a mis en lumière des inégalités structurelles à grande échelle auxquelles les fondations ne sont pas en mesure de remédier à elles seules.
- Néanmoins, utilisez votre pouvoir, votre influence et vos ressources pour soutenir et amplifier les actions de plaidoyer des DVE **qui incitent les gouvernements à adopter des politiques plus équitables**.
- Servez d'agent de liaison entre des donateurs non reconnus ou des mouvements sociaux et les organes de pouvoir officiels qui peuvent **mettre en œuvre des changements d'orientation globaux**.

### 5. Adopter une approche à long terme et maintenir l'engagement

- **Équilibrez l'aide financière d'urgence à court terme et le financement d'une transformation sociale** à long terme, même en période de crise. Le travail de transformation sociale et de plaidoyer des DVE est également un travail essentiel, qui engendrera un secteur plus robuste en prévision des crises sociales, économiques, environnementales ou de santé publique futures.
- N'oubliez pas que la COVID-19 met en exergue **les crises sociales et économiques qui touchaient déjà de nombreux groupes marginalisés avant la pandémie**. Ces crises se poursuivront une fois la crise sanitaire terminée. Envisagez votre aide financière en gardant cette urgence à l'esprit lorsque vous collaborez avec des DVE.

## Réflexion conclusive

La pandémie COVID-19 a fait ressortir **des possibilités qui ont nourri l'espoir**. Elle a aussi soulevé **des questions préoccupantes** en ce qui a trait au **soutien philanthropique des DVE**. En recueillant et en priorisant les expériences et les points de vue des DVE, nous pouvons commencer à visualiser ce à quoi pourrait ressembler un secteur philanthropique plus progressiste et démocratique. Au cœur de cette vision se trouve une approche qui positionne les DVE non pas comme des partenaires, mais comme des experts de confiance sur les besoins des communautés et sur la meilleure façon de répondre à ces besoins. Que ce soit pour investir dans le renforcement des capacités et dans le développement de mouvements plutôt que dans des projets à court terme, ou encore pour soutenir des donataires non reconnus et leurs actions de plaidoyer politique, cette nouvelle approche exige que le secteur philanthropique rende des comptes aux DVE et aux communautés qu'ils servent, plutôt que l'inverse. De la part des bailleurs de fonds, une telle approche nécessite humilité, curiosité, flexibilité et une profonde réflexion sur soi.

Des discussions avec les dirigeants et dirigeantes des DVE consultés, il ressort clairement que les mécanismes actuels de communication et de reddition de compte du secteur philanthropique ne permettent pas de saisir toutes **les nuances des expériences** des DVE. En ce sens, l'une des leçons à retenir de la pandémie de COVID-19 est la nécessité d'un nouveau lieu, espace ou mécanisme pour faciliter le déploiement d'un nouveau modèle philanthropique. Créer un tel forum permettrait aux fondations de dialoguer avec les DVE, de les écouter, d'apprendre d'eux et des communautés qu'ils servent. Ce type d'innovation ne peut toutefois voir le jour **que sous l'impulsion des fondations**. Ce sont elles qui possèdent les ressources nécessaires pour le faire. Ce sont également elles qui ont la responsabilité de décider qui doit rendre des comptes à qui dans le secteur et ce à quoi un modèle adéquat de reddition de comptes ressemblera.

Il est important de se rappeler que le rôle et le but de la philanthropie et de l'action philanthropique au sein de la société ne sont pas des acquis. Au contraire, ils seront toujours un sujet à débats, un espace de négociations et de remises en question. Le modèle philanthropique dominant continue d'accorder peu d'importance au financement des causes liées à la justice sociale, économique et environnementale et vise plutôt à favoriser l'avancement de la société dans un sens plus général. En pratique, cela se traduit par des investissements philanthropiques énormes dans l'éducation, la santé et la culture. Néanmoins, un petit nombre de fondations philanthropiques continuent de militer publiquement en faveur d'idéaux de justice sociale, économique et environnementale. Ce faisant, ces fondations luttent non seulement contre le recours aux ressources des fondations philanthropiques pour favoriser l'accumulation perpétuelle de capitaux, mais elles font un pas de plus pour contrer les effets délétères que **génère le modèle philanthropique dominant sur les inégalités sociales et économiques ainsi que sur le climat**.

En plus d'avoir attiré l'attention sur les dimensions structurelles des inégalités sociales et économiques, la COVID-19 a mis en évidence le fossé important qui existe entre les besoins des communautés et les programmes qu'offre le secteur philanthropique canadien.

1. Les causes liées à la justice sociale et économique sont sous-financées : surtout par rapport à sommes investies dans les domaines de l'éducation, de la culture et de la santé.
2. Les causes liées à la justice environnementale sont sous-financées : ce qui accentue encore plus les inégalités sociales et économiques existantes.



Par conséquent, **la COVID-19 a rendu encore plus évidente l'importance de recentrer les priorités philanthropiques** sur des causes liées à la justice sociale, économique et environnementale. Face à cet impératif, nous voyons deux voies à suivre pour les fondations privées, publiques et communautaires.

- 1. Une voie directe** par laquelle les fondations conçoivent de nouveaux programmes philanthropiques axés sur des causes liées à la justice sociale, économique et environnementale.
- 2. Une voie indirecte** par laquelle les fondations adaptent leurs programmes philanthropiques existants de façon à y intégrer des principes et des priorités de justice sociale, économique et environnementale.

Pour poursuivre ce cheminement, les fondations philanthropiques peuvent **suivre les étapes définies par les Nations Unies** à l'intention des organisations qui souhaitent intégrer les Objectifs de développement durable (ODD) à leur travail. En premier lieu, les organisations doivent évaluer leur capacité de s'attaquer aux enjeux sociaux et environnementaux. Ensuite, elles doivent établir un ensemble d'objectifs précis, conformes à leur mission, qui leur permettront d'augmenter leur capacité d'agir sur ces questions. Enfin, elles doivent adapter leurs activités philanthropiques de façon à prendre en compte ces objectifs pour modifier favorablement leur empreinte sociale et environnementale. **Les fondations philanthropiques ont la capacité de mettre en œuvre une telle approche.** Agir dans cette direction serait une occasion de renouer avec l'esprit profond du geste philanthropique. Cela permettrait de repenser la place, le rôle et la fonction de la philanthropie à l'ère de la post-COVID-19.

