



# **Des indicateurs sur l'avenir de la philanthropie canadienne**

Conférence 2011 de FPC

**LA PHILANTHROPIE  
EN MOUVEMENT**

*nouveaux regards, nouveaux horizons*



# Aperçu

Après l'allocution prononcée par le Chef national de l'Assemblée des Premières Nations, Shawn A-in-chut Atleo, à la séance de clôture de la conférence de Fondations philanthropiques Canada (FPC), on lui a demandé s'il voudrait bien honorer d'une « cérémonie d'envoi » les délégués à la conférence. Après s'être recueilli un moment, il a entonné un chant dans la langue nuu-chah-nulth de sa communauté de l'île de Vancouver, la Première Nation Ahousat, pour souhaiter un bon retour chez eux aux délégués présents à la conférence.

Son chant au moment de nous séparer fût un moment touchant, empreint d'une saveur très canadienne. Mais la conférence nationale 2011 de FPC a aussi connu de nombreux autres moments saillants.

Pendant trois jours en octobre 2011, plus de 250 délégués et conférenciers réunis à Toronto ont participé à des conversations entre collègues, sur les tendances, les défis et les possibilités qui sont en train d'orienter l'avenir de la philanthropie canadienne.

Le grand thème de la quatrième conférence biennale de FPC était : *La philanthropie en mouvement : nouveaux regards, nouveaux horizons*. Les séances plénières étaient complétées par des séances concomitantes structurées selon quatre principaux sous thèmes : (i) *Les nouveaux moyens d'unir ses efforts*; (ii) *S'attaquer aux problèmes « complexes »*; (iii) *Vision d'ensemble du monde de la philanthropie*; (iv) *Mettre ses connaissances au service du changement*.

Les participants à la conférence ont apprécié la gamme de conférenciers provenant du Canada, des États Unis et du Royaume Uni. En plus des séances officielles de la conférence, les délégués ont pu visiter aussi différents endroits de la ville où les communautés travaillent en partenariat avec les fondations de Toronto. Le programme offrait également, pour la première fois, deux ateliers pré conférences : *Compétences et stratégies indispensables pour octroyer des dons* et *Atelier sur l'investissement lié à la mission et l'investissement socialement utile à l'intention des fondations canadiennes*.

Cette conférence, conclue sur une belle note par le Chef Atleo, avait également débuté par un message positif et inspirant. L'**allocution d'ouverture** a été prononcée par le gouverneur général du Canada, Son Excellence le très honorable David Johnston, qui a choisi de faire du bénévolat et de la philanthropie l'un des grands **piliers** de son mandat.

Le gouverneur général a été suivi de **Susan Raymond**, vice présidente exécutive de *Changing Our World*, basé à New York, dont l'allocution provocante n'était pas **sans humour**. Elle a mis les fondations canadiennes au défi de réfléchir en termes de temps et d'espace, d'être imaginatives, bref, d'appliquer la méthode de Wayne Gretsky pour réussir : « patinez vers l'endroit où la rondelle va aller » [traduction].

Le gouverneur général et Susan Raymond ont bien mis en contexte les discussions à venir au cours des deux journées suivantes. À la lumière de l'ensemble des observations présentées en plénière et dans les séances concomitantes, aux pauses-café, durant les repas et dans les billets de blogue de la conférence, il a été possible de distinguer cinq thèmes récurrents.

Son Excellence le très honorable Gouverneur général  
du Canada

Chef national Shawn A-in-chut Atleo

Susan Raymond, vice présidente exécutive,  
Changing Our World (E.-U.)

# Travailler ensemble

La nature des relations philanthropiques et, en particulier, la nécessité impérieuse de la collaboration et des partenariats, ont été soulevées à maintes reprises tout au long de la conférence.

D'emblée, le gouverneur général a mis l'enjeu de la collaboration sur la table quand il a parlé des effets multiplicateurs engendrés par le travail en collaboration avec les autres. Il a fait valoir que « [l]e partenariat est le principal moyen d'attirer un plus grand nombre de donateurs et de fournir le plus grand nombre de services... ».

**Mark Kramer**, directeur général de FSG Social Impact Consultants, a également parlé de cet enjeu. Dans l'une des séances concomitantes, M. Kramer a développé une série d'idées proposées dans *Collective Impact*, un article dont il a été l'un des co auteurs, publié dans le *Stanford Social Innovation Review*.

M. Kramer a souligné que de nombreuses fondations s'attaquent à des problèmes de société très complexes. Mais la nature de ces problèmes exige que plusieurs joueurs participent à leur solution. Il faut donc une action collective pour avoir un impact. Les actions isolées et indépendantes d'un joueur seul ne suffisent pas; il faut de nombreux donateurs, décisionnaires et chefs de file de la collectivité qui travaillent de concert.

« *Quand vous traitez des problèmes complexes, aucun organisme ne peut les régler à lui seul. ... Cela vous oblige à réfléchir à des façons de travailler différemment* » [traduction]

– Mark Kramer

L'impératif d'établir des partenariats s'applique aux grandes comme aux petites fondations. Susan Raymond a attiré l'attention sur la Fondation Bill et Melinda Gates, qui, même avec des milliards de dollars d'actifs, a fini par comprendre qu'elle arriverait à bien peu en agissant seule. La collaboration est devenue son nouveau mantra.

Martin Connell, l'un des co présidents de la conférence, a parlé d'un autre exemple de partenariats de fondations. À titre d'ancien président de la Toronto Community Foundation (TCF), il a souligné l'importance du soutien des fondations privées qui a permis à TCF de stabiliser ses opérations, pour croître considérablement ensuite. Les fondations privées ont aidé le mouvement des fondations communautaires à croître de part et d'autre au pays. Il croit que c'est une façon prometteuse de collaborer pour traiter les enjeux communautaires locaux.

Pour le Chef Shawn Atleo, la collaboration est une valeur commune des Canadiens depuis le premier contact. Il a dit que les premiers traités entre les Autochtones et la Couronne étaient le fruit d'une vision commune des Autochtones et des nouveaux pionniers. Il a parlé de cette rencontre comme d'une source de vigueur collective.

Son Excellence le très honorable Gouverneur général  
du Canada

Mark Kramer, FSG-Social Impact

*Quand vous traitez des problèmes complexes, aucun organisme ne peut les régler à lui seul. ... Cela vous oblige à réfléchir à des façons de travailler différemment.*

**- Mark Kramer**



Martin Connell, co-président de la conférence

# L'argent n'est pas tout

Tim Brodhead, ancien président de la Fondation de la famille J.W. McConnell

À la fin de son allocution devant la plénière, Tim Brodhead, l'ancien président de la Fondation J.W. McConnell, a sorti un acronyme de son chapeau, en anglais, « PINJAM », qui saisisait parfaitement un point de vue exprimé maintes et maintes fois au cours de la conférence. Animant un autre moment mémorable de la conférence, M. Brodhead a entraîné l'auditoire dans le chant du « PINJAM ». L'acronyme signifie en anglais « Philanthropy is Not Just About Money », c'est à dire en français : la philanthropie, c'est plus qu'une question d'argent.

*« Qu'avons nous comme actifs, en plus des subventions que nous octroyons? Selon moi, c'est l'opportunité de jouer dans la cour des grands. » [traduction]*

– Tim Brodhead

Susan Berresford, ancienne présidente, Ford Foundation

La notion d'une philanthropie qui n'est pas qu'une question d'argent est ressortie dans **les observations** de l'ancienne présidente de la Ford Foundation, **Susan Berresford**, au cours du souper qui a précédé la conférence. Beaucoup de délégués ont été frappés par le fait qu'elle a parlé de la Fondation Ford non pas comme d'un donateur, mais comme d'une « ressource ».

Susan Raymond s'est inscrite dans la même veine, signalant que la quantité d'argent dépensé en philanthropie indique mal l'impact, et que le développement et le maintien d'une direction communautaire est une mesure aussi utile de la réussite philanthropique.

Dans l'une des séances concomitantes, Frances Lankin, l'ancienne présidente et directrice générale de United Way of Greater Toronto, a décrit quelques uns des rôles joués par les donateurs, au delà du subventionnement. « *Nous pouvons négocier des partenariats avec des chercheurs pour faire de la recherche communautaire, nous pouvons subventionner des recherches, nous pouvons conclure de grands partenariats avec des innovateurs et des responsables de la mise en œuvre, et nous pouvons prêter notre voix à la défense des intérêts particuliers.* » [traduction]



Andrew Barnett, Calouste Gulbenkian Foundation (R.-U.)

**Andrew Barnett**, directeur de la Calouste Gulbenkian Foundation, au Royaume Uni, a rappelé aux participants qu'il n'y a pas seulement qu'au Canada que l'idée d'une philanthropie qui va bien au delà de l'argent fait son chemin. Il a cité un rapport publié au Royaume Uni seulement quelques semaines avant la conférence de FPC. ***Beyond Money: A study of funding plus in the UK***, a été préparé par l'Institute for Voluntary Action Research. Le rapport relate les différents moyens adoptés par les fiducies et les fondations du Royaume Uni pour poursuivre leurs missions individuelles, au delà de la prestation de financement.

Il faut noter que ce ne sont pas seulement les donateurs qui ont mentionné ce thème à la conférence; il a été entendu aussi de la bouche des bénéficiaires de subventions.

Par exemple, Nick Saul, directeur exécutif de **The Stop**, un centre alimentaire communautaire de lutte contre la pauvreté à Toronto qui reçoit un soutien financier considérable des fondations, a illustré la valeur ajoutée qu'une fondation peut fournir au delà de l'argent, décrivant une rencontre avec le premier ministre de l'Ontario qui avait été facilitée par l'une des fondations qui soutiennent The Stop. Ce sont le réseau et les contacts de la fondation en question, et non son argent, qui ont permis d'organiser une rencontre, que Nick a considérée comme « inestimable ».

Che Kothari, qui travaille avec **Manifesto**, un groupe social de Toronto qui favorise les arts en tant que véhicule du changement positif, a parlé du partenariat de son groupe avec la fondation Laidlaw, en saluant le « rapport de collaboration » entre Manifesto et Laidlaw, qu'il considère comme l'une des clés de la réussite de son groupe au départ.

Susan Raymond a mentionné les nouveaux joueurs de la philanthropie. Elle a rappelé à tous que des philanthropes d'une cohorte plus jeune adoptent souvent une perspective très différente de leur rôle, par rapport aux philanthropes des générations précédentes. « *Ils veulent utiliser ce qu'ils ont entre les deux oreilles, pas seulement ce qu'il y a dans leurs portefeuilles.* » [traduction]

Le Chef Atleo a repris ce thème dans ses observations. Il a décrit ce que la philanthropie doit contribuer à l'ensemble de la société, en parlant de « votre droit, vos réseaux, votre défense des intérêts et votre vision. » [traduction] C'était révélateur de constater qu'il n'a pas mentionné l'argent.

## Confiance

Tout au long de la conférence, les participants ont entendu parler de la centralité de la confiance pour assurer le succès des activités philanthropiques.

En fin de compte, pour Susan Berresford, les donateurs doivent avoir confiance aux organismes qu'ils soutiennent et démontrer cette confiance.

Mark Kramer a dit que la confiance entre tous les joueurs est l'un des cinq facteurs de réussite de tout effort collectif ou de collaboration des donateurs.

Le rôle des médias sociaux est un autre aspect de la question de la confiance qui a été soulevé au cours d'une séance concomitante. Allison Fine a fait valoir que les technologies modernes augmentent la demande d'information, accompagnée d'attentes correspondantes en matière de transparence. Pour elle, à l'ère de Twitter et de Facebook, la confiance est de plus en plus générée et définie par la transparence. Les donateurs plus ouverts et plus transparents à propos de leurs activités vont probablement s'attirer plus de confiance.

Au cours de la même séance, Marco Campano a décrit les efforts de Maytree pour accroître considérablement leur recours aux médias sociaux. Quand on a demandé si les fondations qui utilisent Twitter devraient contrôler les gazouillis professionnels de leurs employés, il a répondu que c'est une question de confiance. Selon M. Campano, « *si vous faites confiance aux employés pour qu'ils participent à des réunions externes, à des conférences et autres et qu'ils s'y expriment librement à titre de représentants de la fondation, pourquoi ne feriez-vous pas confiance à leur professionnalisme quand ils gazouillent?* » [traduction]



Nick Saul, The Stop



Margret Hovanec, The Lupina Foundation

# Connaissances et information

Un troisième thème qui a été soulevé souvent au cours de la conférence était la façon dont l'information et les connaissances sont utilisées pour faire progresser la philanthropie.

Allison Fine, co-auteure du livre *The Networked Nonprofit*, a parlé de la transformation de l'impact de la technologie et des médias sociaux, en particulier, sur la prestation et la diffusion mutuelle de l'information et des connaissances. Elle a fait valoir que les fondations qui ne sont pas prêtes à mettre leurs connaissances en commun seront vite considérées comme des dinosaures, surtout par les moins de 35 ans.

« La chose la plus facile et la meilleure à faire pour les fondations avec les médias sociaux est de célébrer le travail des bénéficiaires de leurs subventions. » [traduction] – Allison Fine

Évidemment, la diffusion mutuelle de l'information sur ce qui fonctionne ne sert pas uniquement les bénéficiaires des subventions. C'est important aussi pour les décideurs, et encore plus en des temps comme aujourd'hui, quand le gouvernement est en butte à tant de contraintes budgétaires. Matthew Mendelsohn, directeur du **Mowat Centre for Policy Innovation**, a parlé dans une séance concomitante de la transformation du rôle de la philanthropie par rapport au secteur public. Ancien sous ministre provincial, Matthew Mendelsohn a dit qu'il y a eu « une érosion de la capacité de la fonction publique à générer des directives. La philanthropie peut soutenir les initiatives de politique publique basées sur les faits. » [traduction]

Tim Brodhead a étayé les observations de Matthew Mendelsohn. Tout en faisant valoir que la philanthropie ne devrait jamais être considérée comme une remplaçante du secteur public, il faut voir que les gouvernements eux mêmes essaient de trouver une façon de « tenir la barre plutôt que les rames ». [traduction] Cela pourrait offrir des possibilités aux fondations de travailler en partenariat avec les gouvernements dans le but d'améliorer les services publics.

Les fondations peuvent aussi travailler directement avec les chercheurs pour façonner la collecte de l'information et pour diffuser leurs connaissances. **La Nuffield Foundation** au Royaume Uni a pour mission explicite de financer la recherche appliquée, basée sur les faits, qui a le potentiel de modifier les politiques et les pratiques dans les domaines d'intérêt de la fondation. Le directeur de la fondation, **Anthony Tomei**, a décrit les efforts de la Nuffield Foundation pour aider les universitaires à « traduire » leurs travaux dans un langage convivial que les décideurs et les praticiens pourraient comprendre. Comme autre moyen de transférer les connaissances, la Nuffield Foundation organise des rencontres d'universitaires, de décideurs et de praticiens qui s'informent mutuellement de la recherche pertinente et en discutent. Pour Anthony Tomei, cela constitue du financement « en aval ». Cependant, la Nuffield Foundation participe de plus en plus à du financement « en amont », où son soutien aide à développer les questions et les méthodes réelles de recherche.

Allison Fine, co-auteure de *The Networked Nonprofit*

Anthony Tomei, The Nuffield Foundation

« En plus de discuter lorsque la recherche est terminée ... on peut aussi discuter « en amont » des questions qui devraient être posées, comment elles devraient l'être et quelles méthodes devraient être utilisées. » [traduction]

– Anthony Tomei



*« J'ai trouvé particulièrement saisissante l'observation de Susan Raymond ... concernant le fait que la concentration croissante sur l'impact mesurable que nous recherchons tous pourrait nous faire hésiter davantage à prendre des risques. » [traduction]*

**– billet blogue de la conférence**



Peter Warrian



Il arrive parfois que la collecte d'information par les fondations soit quelque chose de négatif. Susan Berresford a fait vibrer une corde chez de nombreux délégués en faisant allusion à la misère « *du trouble de l'évaluation excessive* » [traduction]. Comme elle l'a rappelé à son auditoire, les fondations peuvent avoir de l'impact sans avoir toujours besoin de plans stratégiques détaillés avec des résultats mesurables concrets et circonscrits dans le temps.

Susan Raymond est allé dans le même sens, en exprimant sa crainte que « le mantra constant de l'impact » [traduction] puisse finir par rendre les fondations plus timides quand elles devraient être audacieuses.

## Audace, prise de risques et innovation

*« En tant que fondations de bienfaisance, je crois que nous devrions avoir de grandes ambitions, mais que nous devrions les transmettre avec modestie et respect. » [traduction] – Andrew Barrett*

Sans surprise, la crise des marchés et le ralentissement économique actuels, et leur incidence sur les actifs, occupaient l'esprit de nombreux délégués. Mais ils ont également entendu au cours de la conférence que ces perturbations étaient justement pourquoi les fondations devaient se montrer plus audacieuses et prendre plus de risques, et non pas moins, en s'engageant également dans l'innovation.

Susan Raymond, en plaisantant seulement à moitié, a dit que chaque fondation devrait avoir « *un(e) vice président(e) du blasphème* » pour contester les conventions et les normes philanthropiques traditionnelles. Elle a également fait valoir que le soutien et l'encouragement d'une génération nouvelle et plus jeune de chefs de file était peut être ce que les fondations pourraient faire de plus important pour stimuler l'innovation. Tim Brodhead a fait écho à ce point de vue en préconisant une formule 40/40 pour toutes les fondations, soit que 40 % des membres des conseils d'administration des fondations devraient être des personnes de moins de 40 ans.

D'autres personnes qui ont pris la parole ont dit que les fondations qui veulent favoriser l'innovation et le changement devraient identifier des personnes en marge de la société qui défendent des causes qui n'ont pas la faveur populaire actuellement ou qui dérangent. En avançant ce point, Mark Kramer a parlé de la nécessité d'identifier les « suspects inhabituels ». Parmi les panellistes, quelqu'un voyait ce groupe comme les « *exceptions* ».

Susan Berresford a dit que les fondations devraient consacrer 35 % de leurs subventions chaque année à des initiatives non planifiées, avec une part de 10 % destinée à des activités exercées à l'extérieur du champ d'intérêt déclaré de la fondation. Elle a également fait valoir le point important que l'audace et la prise de risque ne sont pas le seul apanage des grands donateurs.

« Rien ne dit que les fondations aux actifs modestes devraient avoir des ambitions modestes. » [traduction]

– Susan Berresford

Les appels à une philanthropie plus audacieuse qui risque plus n'étaient pas restreints au volet subventionnement de l'histoire, cependant. Une séance concomitante sur les finances sociales a permis aux délégués de mieux comprendre la gamme d'options à la disposition des fondations qui veulent investir leurs actifs dans des formes qui pousseraient plus loin leur mission philanthropique. Dans les observations qu'il a présentées en plénière, Tim Brodhead et Allison Hewitt a réitéré la recommandation du **Canadian Task Force on Social Finance** selon laquelle les fondations devraient s'engager à investir au moins 10 % de leur capital dans des investissements liés à la mission d'ici 2020.



Bill Young, Tim Draimin, Tim Brodhead



Sandy Houston, Robert Alain, Nan Shuttleworth

## Conclusion et résumé

Sur le blogue de la conférence, quelqu'un a écrit, en faisant état des présentations et des conversations de à la conférence, que « les philanthropes d'aujourd'hui ne sont pas les philanthropes d'hier ». [traduction] Cette remarque résume avec concision l'ensemble de la conférence.

« *La philanthropie du carnet de chèques* », octroyer des dons, sera toujours essentielle. Mais nous avons aussi réalisé que les ressources à la disposition de chaque fondation pour poursuivre sa mission peuvent aller bien au delà du montant de la subvention fournie.

Nous voyons mieux aussi que les donateurs qui travaillent de façon isolée et indépendamment des autres ont peu de chances d'avoir une incidence durable; la plupart des défis sociaux auxquels la philanthropie est appliquée vont nécessiter les efforts collectifs des donateurs privés et publics et des entreprises donatrices, et aussi des décisionnaires et des chefs de file communautaires. Et nous apprécions mieux les façons possibles d'utiliser les connaissances et l'information pour développer nos missions philanthropiques, particulièrement à l'ère de l'évolution constante des technologies de l'information comme les médias sociaux.

En particulier, la nature complexe des défis auxquels l'humanité est confrontée va exiger que les donateurs soient beaucoup plus audacieux que nous ne l'avons été par le passé. Cela signifie qu'il va falloir mettre beaucoup plus d'emphasis sur l'innovation et la prise de risques et que les donateurs vont devoir sortir de leur « zone de confort ». En fin de compte, cependant, le succès de tout ce que nous faisons dépend des niveaux de confiance que nous développons avec nos partenaires philanthropiques et autres, et avec les bénéficiaires de nos subventions et les organismes que nous supportons.

« *Les philanthropes d'aujourd'hui ne sont pas les philanthropes d'hier* »  
[traduction]

– billet blogue de la  
conférence

# Remerciements

## Merci à nos commanditaires

