

RAPPORT DE LA CONFÉRENCE 2007 DE
FONDATIONS PHILANTHROPIQUES CANADA

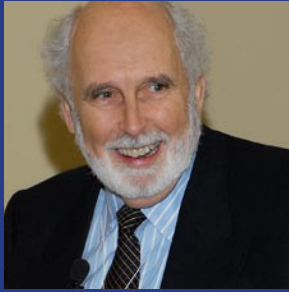
La philanthropie



nous tient à coeur

22 ET 23 OCTOBRE 2007 • MONTRÉAL (QUÉBEC)





PETER WARRIAN

Préambule

C'est avec beaucoup d'enthousiasme que nous avons accueilli plus de deux cents représentants de fondations, donateurs et conseillers philanthropiques à Montréal en octobre 2007 afin de discuter des enjeux et des stratégies philanthropiques qui nous tiennent à cœur.

Au cours de ces deux journées d'échanges stimulants, les conférenciers ont raconté de nombreuses histoires et ont exprimé une diversité de points de vue. Nous avons tenté dans ce rapport de recréer l'atmosphère qui a régné à la conférence. Comme vous l'imaginez sans doute, il a été difficile de choisir des séances spécifiques, parmi les nombreuses heures de discussion, à mettre en relief dans ces pages. Ainsi, nous avons décidé d'illustrer certains des thèmes qui étaient enchâssés dans de nombreuses séances : l'engagement, l'obligation de rendre compte, la prise de risque, le défi du changement et l'évaluation des résultats. Fort heureusement, un grand nombre des séances ont été enregistrées et les débats de la conférence sont disponibles auprès de FPC. En outre, certains conférenciers nous ont fourni leurs présentations sous forme de textes écrits, lesquels sont affichés dans la section des membres du site Web de FPC.

À notre avis, la conférence a splendidement atteint son objectif qui était d'offrir aux participants l'occasion d'explorer en profondeur les nombreux rôles que les fondations peuvent jouer ainsi que certains des défis courants que nous rencontrons tous. Nous espérons que ce rapport vous donnera un bon aperçu des discussions qui se sont déroulées à Montréal et vous insufflera le sentiment d'engagement et le sens du défi avec lesquels nous sommes repartis de la conférence. Nous attendons avec impatience notre prochain rassemblement, qui aura lieu en octobre 2009 à Calgary.

Le Président du conseil d'administration,

PETER WARRIAN

Fondations philanthropiques Canada

Le donateur engagé

L'engagement des donateurs dans la philanthropie de leur fondation était un thème central de la conférence. Au cours de la séance d'ouverture et des séances sur le donateur engagé et sur la dynamique des fondations familiales, des mécènes aux missions et aux perspectives très différentes ont parlé des réalités et des défis communs de leur engagement. Six caractéristiques des donateurs engagés sont clairement ressorties de ces échanges.

1. Les donateurs engagés investissent leur argent et leur temps

L'engagement va beaucoup plus loin que libeller des chèques. « Ce qui me motive, comme la plupart des mécènes sans doute, est le désir de redonner à la société – de devenir un agent de changement – dans le but de créer une société civile à visage humain », a déclaré l'honorable Margaret McCain de la Margaret and Wallace McCain Foundation lors de son discours d'ouverture.

Les donateurs véritablement engagés se distinguent des autres donateurs en ce qu'ils allient leurs investissements financiers à une participation bénévole active. « Je donne mon temps et ses dérivés – mon expérience, mon expertise et ma passion – à de nombreuses causes », a déclaré Richard Ivey, membre du conseil d'administration de la Ivey Foundation.

Dans la même veine, le philanthrope Philippe de Gaspé Beaubien a indiqué qu'il s'assure que sa fondation accompagne chaque dollar qu'elle donne de quelques heures de bénévolat. Investir son temps est intimidant mais profitable puisque le temps investi permet aux donateurs d'acquiescer une appréciation de

première main de la cause qu'ils appuient financièrement et, par conséquent, de bien comprendre les besoins.

2. Les donateurs engagés satisfont à la fois leurs passions individuelles et des besoins communs

Les mécènes qui sont sans cesse exposés aux enjeux sociaux font face au même dilemme : comment choisir sa cause lorsqu'on voudrait tout faire ?

« Une des choses que je dois apprendre – mais je n'y suis pas encore parvenue – c'est dire « non » à des projets très louables sans ressentir d'anxiété », a témoigné Margaret McCain. Pourtant, marier sa générosité à un objectif précis est essentiel pour assurer un impact. Bon nombre de fondations, y compris la Margaret and Wallace McCain Foundation, insistent sur l'importance d'accorder la priorité à un enjeu ou à quelques enjeux intimement liés afin de susciter un changement réel et durable.

L'atteinte d'un équilibre entre ses objectifs personnels et les besoins publics permet au donateur de laisser une marque tout en défendant une cause qui lui tient à cœur. Carol Newell de la Endswell Foundation a expliqué qu'elle a choisi le magnifique environnement naturel de la Colombie-Britannique comme point de mire, non seulement parce que celui-ci reflète l'une de ses plus grandes passions – la préservation de l'environnement – , mais aussi parce que la fondation comble ainsi un vide dans le domaine du financement de solutions novatrices et écologiques aux problèmes environnementaux.

3. Les donateurs engagés prennent des risques mais savent ce qu'ils font

Les fondations philanthropiques occupent la position privilégiée de déployer des fonds sans être soumises aux contraintes imposées par des actionnaires ou des électeurs, ce qui les place dans une situation idéale pour prendre des risques calculés.

« Si je ne peux pas prendre de risques avec mes capitaux, qui le peut ? » s'est demandé Newell, dont la fondation appuie de nombreux organismes voués à la protection de l'environnement. « J'ai opté pour l'approche de Johnny Appleseed : semer abondamment puis entretenir les nouvelles pousses. »

« Osez essayer ce que les autres n'osent pas ; mettez un projet en branle et tâchez de convaincre d'autres personnes de poursuivre ce que vous avez commencé », a conseillé Philippe de Gaspé Beaubien.

Richard Ivey a souligné que « quelque soit, à nos yeux, la meilleure pratique, le meilleur modèle ou l'approche la plus novatrice – c'est ce que bon nombre d'entre nous recherchons tandis que nous tentons



CAROL NEWELL ET
STEPHEN R. BRONFMAN



RICHARD IVEY

d'apporter des améliorations aux moyens qui nous semblent les plus efficaces et les plus profitables d'investir nos dollars philanthropiques ». La Ivey Foundation a soixante ans et n'a pas fini d'apprendre.

4. Les donateurs engagés reconnaissent leur influence

Les donateurs engagés sont conscients que, face aux coupures gouvernementales croissantes, la philanthropie joue un rôle de plus en plus vital dans le financement de la collectivité. Par leurs activités, les fondations ne forgent pas seulement des réseaux sociaux, elles façonnent aussi les valeurs culturelles et morales de leurs collectivités à l'échelle locale, nationale et même mondiale. Par conséquent, les fondations ont la responsabilité d'évaluer les retombées potentielles de leurs projets et de demeurer au fait des changements dans le monde de la philanthropie.

5. Les donateurs engagés s'associent à des collègues aux vues similaires

Tout en reconnaissant leur propre influence, les dirigeants de fondation célèbrent l'expertise de leurs pairs et la mettent à contribution. Les donateurs qui entretiennent des liens avec des collègues aux vues similaires redonnent un nouveau souffle à leur propre énergie et dynamisme.

Ivey considère que les fondations bien établies ont la responsabilité de transmettre leurs connaissances aux fondations émergentes : « Il est important que nous continuions à donner l'exemple, que nous soyons ouverts aux nouveaux joueurs et véhicules, que nous nous engagions auprès d'eux – et que nous encourageons ces joueurs et d'autres – tandis que nous continuons à faire avancer notre grande cause commune. »

Lorsque les fondations unissent leurs efforts, elles font non seulement progresser les objectifs de leurs projets, mais elles règlent des problèmes structurels et méthodologiques au sein de leur organisation.

6. Les donateurs engagés inspirent et mobilisent les jeunes grâce à leur vision.

Au sein des fondations familiales, un des défis consiste à mobiliser les générations suivantes malgré leur intérêt peut-être vacillant, leur éloignement géographique et l'évolution des contextes philanthropiques. Denise Paré Julien de la Fondation de Gaspé Beaubien croit qu'il est essentiel « d'aider les générations plus jeunes à accepter leur richesse et à s'en porter responsables ».

Pour Jonathan Wood de la Lawson Foundation, les tactiques efficaces vont de l'enrôlement des plus jeunes membres de la famille au conseil d'administration de la fondation familiale et de l'octroi d'un financement de contrepartie aux projets lancés par les jeunes, à la participation à des conférences sur la philanthropie, à la tenue de réunions familiales et à

l'utilisation d'Internet (site Web, courriel, etc.) comme outil de communication avec les membres éloignés de la famille pour les tenir au courant des activités de la fondation. Les fondations familiales doivent s'ouvrir au changement tout en préservant l'identité de leurs donateurs fondateurs.

Stephen Bronfman et James Good, tous les deux fils d'un fondateur de fondation, ont été inspirés par un sentiment de charité qui leur a été inculqué étant enfants, par la fierté qu'ils tiraient de l'impact produit par leur famille et par le plaisir de voir leurs idées prendre vie. Stephen Bronfman a indiqué qu'il s'est impliqué dans la fondation de sa famille au début de sa vingtaine et qu'il a appris aux côtés de son père à suivre ses passions et à les transformer en réalité. James Good a expliqué que « mon père a mis sur pied une fondation en 1974; un geste audacieux à l'époque... il voulait que les membres de sa famille fassent une contribution à la communauté dans laquelle ils vivaient... J'ai fait entrer mes fils dans la fondation lorsqu'ils ont eu dix-huit ans ». James a toutefois souligné avec une pointe de regret qu'il est essentiel que la plus vieille garde se retire au bon moment afin de maintenir l'intérêt des plus jeunes et qu'elle ne restreigne pas trop rigoureusement les générations suivantes à la mission spécifique du fondateur.

Certains donateurs engagés inspirent le public en général en le sensibilisant à la philanthropie et à l'action communautaire. Newell incite les Canadiens fortunés à investir dans des causes dignes d'intérêt. « La philanthropie nous permet de donner un nouveau but à notre richesse », dit-elle. « Elle comble l'écart entre le monde des affaires et celui de la bienfaisance. »

L'approche de Guy Laliberté du Cirque du soleil consiste à aider les gens à voir en quoi certaines causes les touchent. « La planète regorge de bonnes choses – de gens, de richesses et de ressources », a-t-il indiqué. « Nous devons apprendre aux gens à alimenter le cercle de la vie afin que ce cercle puisse continuer à les alimenter... les petits gestes produisent de grands résultats. »



PETER WARRIAN ET
MARGARET MCCAIN



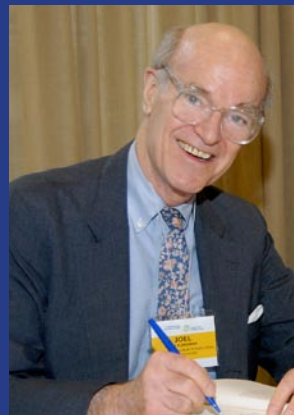
GUY LALIBERTÉ ET
ANDRÉ CHAGNON

L'obligation de rendre des comptes en philanthropie : à quel égard

Un autre thème important ayant émergé d'un grand nombre des présentations et des séances de la conférence est celui de l'obligation de rendre des comptes. Au cœur de la philanthropie se situe l'engagement de faire le bien « bien » et d'en rendre compte. Les conférenciers ont discuté de la responsabilité des fondations dans tous les sens de ce terme, y compris la responsabilité d'être fidèle à l'intention du donateur, de faire un effort pour comprendre les retombées (ou, dans certains cas, le manque de retombées) d'un projet et d'articuler publiquement le comment et le pourquoi du travail des fondations.

Une discussion entre experts à laquelle ont participé Joel Fleishman, professeur à la Duke University et auteur du livre récent *The Foundation : A Great American Secret*, David

Elton, directeur général de la Max Bell Foundation de Calgary, et Luc Tayart de Borms de la Fondation Roi Baudouin de Bruxelles, a porté sur les nombreux aspects de l'obligation de rendre des comptes.



PROFESSEUR JOEL FLEISHMAN

Le professeur Fleishman a proposé comme définition de l'obligation de rendre compte, « l'acte de faire rapport de soi-même », en indiquant que trois questions découlent de cette définition : à qui, à quel égard et pourquoi?

Il a déploré que l'action philanthropique soit à ce point méconnue des Américains (et des Canadiens probablement). « Les fondations ne percent pas le voile de la conscience collective avec ce qu'elles font », a-t-il dit. « Cette situation devient problématique puisque les fondations ne peuvent pas compter sur des appuis nombreux lorsqu'elles font l'objet de critiques. »

À son avis, bien que les fondations puissent considérer que la transparence leur impose un fardeau trop lourd ou prend trop de temps, elles ont besoin de publiciser leur travail afin de conserver leur légitimité et de gagner l'assentiment du public. En faisant connaître leurs buts, leurs résultats et même leurs erreurs aux membres des collectivités qu'elles appuient, les fondations se dotent d'une plus grande crédibilité.

Appuyant cet argument, Luc Tayart de Borms a déclaré que « les fondations sont porteuses de changement, plus particulièrement de changement collectif et social. Pour être acceptées comme agents de changement, elles doivent jouir d'une bonne réputation ou d'un bon nom ». En plus d'accroître la confiance à l'égard des activités d'une fondation, la reddition de comptes favorise les efforts de collaboration avec d'autres organismes aux vues similaires. « Les fondations ne sont que des petits joueurs, mais elles ont une responsabilité envers d'autres joueurs : leurs semblables. » Lorsqu'il est question de participation des parties prenantes, Tayart de Borms recommande que les fondations créent des comités consultatifs reflétant le profil de la collectivité et regroupant une grande variété de professionnels, aussi bien des universitaires que des agents de programme.

Les fondations peuvent rendre des comptes à un grand nombre d'interlocuteurs – gouvernements, donateurs, demandeurs de subvention et bénéficiaires de subvention – ainsi qu'à l'ensemble du secteur sans but lucratif. Les raisons de rendre des comptes sont nombreuses. Elles vont du respect de la loi à la clarté des communications avec les demandeurs de subventions en passant par l'obligation morale de réaliser les souhaits du donateur.

Pour David Elton de la Max Bell Foundation, le respect du legs d'un donateur représente la plus grande responsabilité. « Les fondations familiales existent pour un seul motif : une personne a voulu utiliser son argent pour aider, pour contribuer au bien commun », a-t-il indiqué. « Par conséquent, comment réalisons-nous les rêves de cette personne, surtout après son départ? Nous restons fidèles à son esprit et à son intention d'améliorer la société. »

Elton suggère que la croissance d'Internet est responsable des plus grands bouleversements survenus dans le domaine de la responsabilité philanthropique ces dernières années. À son avis, Internet a une influence spectaculaire sur les occasions et sur les obligations de rendre des comptes. Les outils technologiques comme le courriel créent un dialogue bidirectionnel avec les bénéficiaires de subvention actuels et potentiels. Le réseau Internet lui-même fournit beaucoup plus de renseignements sur les fondations, à la fois de la part des organismes de réglementation comme l'Agence du revenu du Canada et des fondations elles-mêmes.

et envers qui ?

Pour résumer cette discussion, Tim Brodhead de La Fondation de la famille J.W. McConnell a conclu que la visibilité accrue des fondations, souhaitée ou non, amènera de plus en plus de questions concernant l'identité des fondations et les raisons justifiant les décisions qu'elles prennent. Le nombre croissant d'interrogations au sujet de l'efficacité des fondations et des motifs de cette efficacité génère une demande accrue de mesures objectives de la performance des fondations (et des organismes de bienfaisance en général). Il appartient peut-être aux fondations de faire ce travail d'évaluation elles-mêmes par l'entremise de nouveaux organismes au lieu de s'en remettre au gouvernement ou de laisser la population en général poser des jugements arbitraires.

Lors d'une autre séance de la conférence ayant traité de « l'art de l'échec » et des leçons que les fondations peuvent tirer des subventions et des initiatives qui échouent, certains conférenciers ont suggéré que les fondations se rendent responsables et améliorent leur performance en faisant le récit de leurs réussites et de leurs échecs. À l'heure actuelle, très peu de fondations admettent publiquement leurs échecs. « Pourquoi ne pas avouer que nous sommes humains ? », a demandé Joel Fleishman, un des panélistes de cette séance. « Le public ne croira jamais ce que nous affirmons au sujet de nos réussites si nous ne parlons pas ouvertement de nos échecs. »

Selon Bob Wyatt de la Muttart Foundation, « les fondations privées peuvent prendre des risques que nul autre ne peut prendre. Si nous n'essayons pas de nouvelles façons de faire, nous ne trouverons pas de nouvelles solutions », a-t-il dit. « Certaines peuvent ne pas fonctionner, mais d'autres fonctionneront – voilà une raison amplement suffisante d'essayer. Si chaque projet que nous finançons est une réussite, c'est que nous ne finançons pas les bons projets. »

Malgré tout, les fondations doivent s'efforcer d'éviter les échecs que Fleishman qualifie de « naïfs », c'est-à-dire les projets qui avortent parce que les bienfaits visés n'ont pas été correctement évalués ou parce que la fondation n'a pas réfléchi assez longuement à ce qu'elle entendait accomplir. Afin de mesurer les promesses, les possibilités et les résultats d'un nouveau projet, les fondations doivent mettre en place des systèmes d'évaluation ou faire appel à des évaluateurs professionnels.

Wyatt a indiqué que les fondations peuvent mesurer leurs risques en fixant des attentes réalistes à l'égard des bienfaits générés par les projets de leurs bénéficiaires, de la capacité de

ces bénéficiaires de s'autofinancer après un certain temps et de l'aptitude des bénéficiaires de mener à bien un projet donné.

« Si un projet échoue, ce n'est pas la fin du monde, a dit Wyatt. Des fonds et de l'énergie sont toutefois gaspillés si nous ne savons pas *pourquoi* le projet a échoué. Nous avons besoin de le savoir et l'organisme a besoin de le savoir... nous devons partager cette information de façon à ne pas répéter les erreurs que d'autres ont commises avant nous. »

Le troisième conférencier, Charles Pascal de l'Atkinson Charitable Foundation, a fait une distinction entre les échecs absolus et les revers temporaires, que connaissent presque tous les projets financés. « Notre argent représente du capital du risque, mais il doit aussi constituer du capital de patience. Chaque projet que nous finançons essuie des revers en cours de route, affirme-t-il, mais il est important de ne pas crier victoire ni de s'avouer vaincu trop rapidement, prévient-il. Il faut se donner une chance – si vous êtes paralysé par la peur de l'échec, vous n'accomplissez rien. »

Fleishman a souligné que les fondations exerçant des activités militantes, comme la fondation Atkinson, peuvent avoir beaucoup plus de difficulté à faire état de leurs réussites et de leurs échecs. Dans le cas de nombreuses fondations, a-t-il indiqué, on ne peut mesurer leur succès qu'après qu'elles



aient persisté pendant très longtemps. Il a cité l'exemple de la Rockefeller Foundation qui a financé pendant plus de vingt-cinq ans la « révolution verte » du Tiers-Monde. « Pour engendrer un changement social majeur, il est indispensable de persévérer. »

TIM BRODHEAD
JOEL FLEISHMAN
LUC TAYART DE BORMS
DAVID ELTON

Philanthropie internationale : un regard sur le monde

Un troisième thème important ayant été intégré au programme de la conférence est celui de la mondialisation de la philanthropie. Des séances plénières animées par des conférenciers américains et européens ainsi qu'une séance spécifique portant sur les enjeux de la philanthropie mondiale ont permis de brosser un tableau des événements et des tendances dans le monde de la philanthropie au-delà des frontières du Canada.

La première journée de la conférence s'est terminée par une discussion entre experts réunissant trois invités européens de marque, soit Gerry Salole, chef de la direction du European Foundation Centre de Bruxelles, Luc Tayart de Borms, administrateur de la Fondation Roi Baudouin, la plus grande fondation de Belgique, et Bharat Mehta, chef de la direction de la City Parochial Foundation de Londres. Lors de cette discussion modérée par Patrick Johnston de la Walter and Duncan Gordon Foundation, les trois panélistes ont analysé en profondeur les similitudes et les grandes différences entre les modèles européens et américains de fondations.

Dans ses remarques introductives, Patrick Johnston a indiqué que de nombreux Canadiens se tournent vers leurs voisins du sud pour trouver de nouvelles idées et de nouveaux modèles en philanthropie, mais il est également vrai qu'ils ont une profonde affinité avec l'Europe et ses modèles. Gerry Salole a donné un aperçu des divers développements récents en Europe, en soulignant que malgré la diversité kaléidoscopique des fondations européennes, celles-ci possèdent trois éléments en commun : un but (le bien public), une source indépendante de revenus et un organe de gouvernance autonome. En Europe, c'est en Italie que l'on retrouve le plus important contingent de fondations. Certaines des plus grandes fondations italiennes ont des origines bancaires remontant au XVI^e siècle. Plus récemment, quelques-unes de ces

fondations ont aussi commencé à créer leurs propres fondations afin de se consacrer à des enjeux communautaires ou régionaux. Partout en Europe, il existe de grandes différences entre les cadres législatifs nationaux. Par exemple, les fondations ne possèdent pas toutes des avoirs liquides et ne sont pas toutes soumises à des obligations de déboursés. Un grand nombre de fondations agissent aussi comme organismes exerçant leurs propres activités de bienfaisance.

Salole a souligné qu'on assiste à un essor de la collaboration entre fondations en Europe, mais à un degré moindre

qu'en Amérique du Nord. On reconnaît désormais les erreurs du passé et les gouvernements et les fondations sont prêts à collaborer pour tirer des leçons de ces erreurs. Salole a cité comme exemple les changements observés au chapitre des projets européens de développement international. « Les gens repoussent réellement leurs limites respectives en travaillant ensemble... les fondations peuvent en faire beaucoup plus collectivement que ce qu'elles peuvent accomplir individuellement. » Une autre sphère de collaboration et d'engagement se développe autour du traitement des migrations transfrontalières illégales.



PDGs DE LA PHILANTHROPIE
DES ÉTATS-UNIS, DU
ROYAUME-UNI, DU CANADA,
DE L'EUROPE ET DE
LA NOUVELLE-ZÉLANDE

Bharat Mehta du Royaume-Uni a abondé dans le même sens, mais a souligné que la collaboration est très différente selon la nature du travail accompli : collaboration entre organismes aux approches différentes (recherche fondée sur des preuves et soutien accordé aux organisations de première ligne de la société civile) ; collaboration entre organismes ayant une même approche en vue d'élargir les ressources ; ou collaboration entre fondations ayant des tolérances au risque différentes. Puisque le profil des collaborateurs a une influence déterminante sur l'ampleur du travail qui pourra être accompli, il recommande de « choisir soigneusement ses compagnons d'armes ».

Luc Tayart de Borms a mis en lumière certains des paradoxes de la philanthropie européenne. La marque de commerce « fondation » jouit d'une grande crédibilité bien qu'il n'existe aucune définition universellement reconnue de ce terme en Europe. En général, les fondations européennes n'hésitent pas à collaborer avec les gouvernements (comparativement aux fondations nord-américaines) même si elles doivent faire face au défi de travailler avec des paliers de gouvernement multiples sur l'ensemble du continent. Étant donné la crédibilité associée à leur marque de commerce, on demande aux fondations de jouer un rôle de facilitatrice entre les secteurs, mais elles ne peuvent assumer ce rôle que si elles demeurent indépendantes et elles éprouvent donc de la difficulté à réaliser leur plein potentiel en tant que militantes sociales. Quoiqu'elles aient des possibilités beaucoup plus étendues d'utiliser leurs actifs au profit du bien commun, un trop grand nombre de fondations se voient simplement comme des subventionneurs. « Je suis toujours fasciné par notre tendance au réductionnisme lorsque nous nous qualifions de subventionneurs... pourquoi nous cantonner dans un seul rôle alors que nous pouvons en assumer tellement d'autres? » Bon nombre de ces paradoxes ont certainement rappelé quelque chose aux fondations canadiennes!

LA FONDATION ONE DROP / GOUTTE DE VIE

Pour célébrer le 25^e anniversaire du Cirque du Soleil, son fondateur, Guy Laliberté, lance un projet philanthropique afin de s'attaquer à un problème mondial qui lui tient à cœur : l'accès à l'eau potable. En ayant recours aux arts du cirque, au folklore, à la musique, à la danse et aux arts visuels, la nouvelle Fondation One Drop (Goutte de vie) espère sensibiliser les gens aux problèmes de l'eau au Canada et à l'étranger.

« Nos réserves ne sont pas inépuisables. Les Canadiens ont peut-être accès à l'eau potable présentement, mais sans une intervention musclée, les réserves diminueront rapidement », affirme Laliberté. « Notre avenir dépend de notre capacité à conserver l'eau. »

La Fondation One Drop est une initiative du Cirque du Soleil qui s'inspire des approches du domaine des arts pour opérer un changement social. Laliberté cite les projets communautaires d'approvisionnement en eau de la Fondation au Nicaragua, un des pays les plus pauvres du monde, pour donner un bon exemple de l'impact de One Drop.

« Cinq millions d'enfants meurent chaque année car ils n'ont pas accès à de l'eau potable », dit-il. Face à ce problème, One Drop est intervenue en Amérique centrale dans le but de construire des réservoirs d'eau de pluie pour la saison sèche, d'enseigner des techniques agricoles aux populations rurales et d'aider les familles à subvenir elles-mêmes à leurs besoins alimentaires.

Pour Laliberté, les entreprises philanthropiques sont affaire de passion et d'engagement. Les individus dynamiques qui s'investissent dans la philanthropie peuvent entraîner des résultats extraordinaires.

« Si chaque personne donnait un pour cent de ses revenus et chaque entreprise, un pour cent de ses bénéfices, nous pourrions régler les problèmes d'approvisionnement en eau du monde entier », a déclaré Laliberté. Le secret? « Une goutte à la fois, une étape à la fois. »



La philanthropie communautaire et le défi du changement

Un quatrième thème abordé lors de la conférence était celui du défi de contribuer au changement social à l'échelle communautaire. Il y a autant d'approches à ce défi qu'il y a de collectivités, comme l'a illustré une séance plénière sur les efforts philanthropiques communautaires déployés pour s'attaquer au problème de la pauvreté dans trois villes différentes, soit Hamilton, Montréal et Londres.

Carolyn Milne de la Hamilton Community Foundation (HCF), après avoir souligné les taux élevés de pauvreté dans la région de Hamilton, a décrit le rôle de rassembleuse joué par la HCF dans le cadre du programme *Tackling Poverty Together* entrepris par la fondation en 2004 ainsi que dans la *Hamilton Roundtable for Poverty Prevention*, une table ronde formée en collaboration avec la ville de Hamilton en 2005 qui réunit plus de quarante membres représentant les trois paliers de gouvernement, des résidents de la région et le milieu des affaires. Grâce à cette collaboration, comme Carolyn l'a expliqué, « nous avons déplacé notre attention de



BHARAT MEHTA

l'atténuation des effets de la pauvreté vers la prévention et la réduction ; nous nous sommes intéressés aux causes profondes de la pauvreté et nous avons décidé de travailler en collaboration avec tous les secteurs ». Elle a indiqué que tous les partenaires ont choisi de « laisser tomber le blâme, de concentrer leurs efforts sur l'innovation, le risque et les changements à long terme et d'inviter les gens et les familles vivant dans la pauvreté à participer directement à la recherche de solutions. » Les membres de la table ronde ont décidé de mettre l'accent plus particulièrement sur la pauvreté et sur les enfants et d'établir un cadre pour les investissements et les stratégies utilisés par différents partenaires de la région de Hamilton qui s'intéressent à divers aspects de la pauvreté

infantile. La HCF a appris qu'elle doit pouvoir compter sur des partenaires ayant des forces complémentaires pour soutenir ses efforts ainsi que pour communiquer efficacement ses objectifs et ses résultats.

Lyse Brunet de Centraide du Grand Montréal a décrit l'approche communautaire à la réduction de la pauvreté appliquée à Saint-Michel, un quartier de Montréal figurant parmi les plus pauvres au Canada (40 % des familles vivent sous le seuil de la pauvreté) et dont le profil est composé de familles monoparentales, d'immigrants récents et de nombreux décrocheurs. Une coalition communautaire locale (table de concertation de quartier) existait à Saint-Michel depuis le début des années 1990 afin de s'attaquer aux problèmes liés à la pauvreté. Centraide a décidé il y a quatre ans d'épauler cette coalition dirigée par des leaders engagés. Le rôle de Centraide a consisté à améliorer les capacités de la coalition à travailler avec d'autres partenaires (comme le Cirque du Soleil dont le siège social est situé à Saint-Michel) en vue de développer des logements sociaux et des centres jeunesse, de lutter contre la criminalité de rue et de favoriser une plus grande mobilisation des citoyens dans le but d'implanter un cœur commercial dans le quartier. Grâce à cette expérience, Centraide a appris qu'il est essentiel de collaborer avec des structures locales qui jouissent d'une grande crédibilité et influence, de trouver des animateurs et leaders locaux efficaces, de créer de nombreuses occasions favorisant la participation des résidents et de s'adjoindre un réseau de « coconspirateurs » afin de relier les ressources locales et régionales. Brunet a aussi souligné que les bailleurs de fonds doivent adopter une perspective à long terme avec cette stratégie. Centraide a approfondi ses connaissances en matière de renforcement des capacités communautaires, est devenue beaucoup plus engagée auprès des organismes locaux comme partenaire stratégique et est beaucoup mieux outillée pour agir comme intermédiaire entre ces organismes et le milieu des affaires.

Après avoir brièvement décrit le travail de la City Parochial Foundation qui se consacre à l'amélioration des conditions de vie des citoyens pauvres de Londres, Bharat Mehta du Royaume-Uni a décrit les efforts déployés par la fondation afin de travailler avec un grand nombre de partenaires différents dans le but d'aider les groupes communautaires des quartiers pauvres à se prendre en mains et à se régénérer. Dans le cadre de ses remarques, il a soulevé certaines questions qu'il jugeait tout aussi pertinentes pour les fondations canadiennes qu'europpéennes : Le rôle des fondations est-il d'influencer les politiques publiques ou de permettre à d'autres de le faire? Comment pouvons-nous tirer le maximum de l'argent dont nous disposons? Comment pouvons-nous favoriser la philanthropie locale et l'autonomisation communautaire? Comment pouvons-nous exploiter notre aptitude à prendre des risques afin de nous attaquer à des enjeux sociaux spécifiques?

« Demandez-vous au Canada... quels sont vos angles morts, vos populations mal desservies? À Londres, les nôtres étaient les sans-papiers et les pauvres de race blanche faisant partie de la classe ouvrière. Si vous vous fermez les yeux, vous risquez d'oublier beaucoup de gens. »

Lors d'une séance distincte modérée par Katharine Pearson de La Fondation de la famille J.W. McConnell, les participants ont exploré le sujet de l'innovation et de la prise de risques dans le but d'amener un changement social de grande envergure.

Frances Westley de l'Université de Waterloo a expliqué la notion des « transitions critiques », la façon dont les gens et les organisations restent parfois coincés dans ces transitions pendant qu'ils se consacrent à des enjeux ainsi que les moyens que les bailleurs de fonds peuvent adopter pour les aider à se déprendre. Les fondations doivent savoir reconnaître qu'elles font face à une telle situation, même si c'est difficile. Lors de la phase de transition au cours de laquelle les innovateurs passent de l'exploration à l'exploitation d'une idée, les bailleurs de fonds peuvent les appuyer en faisant preuve d'une grande tolérance au risque. Lorsque les innovateurs passent de l'exploitation à la conservation ou à la consolidation, les bailleurs de fonds doivent être prêts à soutenir le renforcement des capacités en aidant les innovateurs à évaluer et à articuler les résultats. Lorsque les innovateurs passent de la consolidation au stade suivant de la dissémination, les bailleurs de fonds peuvent les aider à faire face à l'épuisement et à la fatigue souvent associés à ce stade en favorisant la réflexion et l'exploitation des connaissances. Ce cadre de référence peut servir à toute fondation intéressée à soutenir avec d'autres partenaires des approches globales et systémiques à la réduction de la pauvreté communautaire.

LA PHILANTHROPIE EN ACTION : SANTROPOL ROULANT

Pour les Montréalais, le Santropol Roulant est synonyme d'action communautaire positive. Le « Roulant », dont l'effectif est composé de jeunes bénévoles à vélo, est le plus important programme de popote roulante indépendant au Québec. Il prépare des repas pour les personnes âgées et pour les gens de la ville qui ne peuvent pas se déplacer. Il cultive aussi un jardin sur un toit où il s'approvisionne en produits alimentaires entièrement biologiques et offre un atelier de vélo afin de promouvoir le transport vert.

Santropol doit sa croissance remarquable des dix dernières années à un groupe de bénévoles et d'employés qui ont toujours fait preuve d'innovation dans leurs réflexions et leurs actions afin de mener à bien leur mission de rapprocher les générations et de rompre l'isolement social en utilisant l'alimentation comme véhicule d'interaction. Cette opportunité de réfléchir, d'agir et d'innover a été rendue possible grâce au soutien de La Fondation de la famille J.W. McConnell. Depuis 1996, la Fondation appuie les efforts que le personnel du Santropol Roulant déploie en vue de planifier stratégiquement son travail, d'y réfléchir et de l'évaluer, et de continuer à développer et à disséminer sa propre marque d'innovation sociale.

« Les bons partenariats donnent lieu à du bon travail », a déclaré la directrice générale de Santropol, Jane Rabinowicz. « Nos relations témoignent d'un profond sentiment de respect mutuel et d'apprentissage réciproque... notre collaboration comporte une valeur ajoutée pour les deux parties. »

La collaboration entre le Santropol et la Fondation McConnell a aidé le Santropol à se transformer en organisme reposant

sur des bénévoles qui investit dans l'apprentissage et le renforcement des compétences de son personnel et qui établit des liens profitables avec d'autres organismes qui partagent le même but. Ce type de relation à long terme offre une continuité historique et assure la solidité des capacités opérationnelles de base qui permettent aux organismes de réaliser leur plein potentiel. Jane a conclu en ces mots : « Votre don consiste à nous écouter, à nous épauler, à nous stimuler et à nous donner la vue d'ensemble dont nous avons besoin pour bien faire notre travail ».



JANE RABINOWICZ

Raconter son histoire : les communications pour les fondations

Shira Herzog de la Kahanoff Foundation de Calgary et de Toronto, modératrice d'une séance sur la narration d'histoires dans le monde des fondations, a présenté ce sujet en citant Alberto Manguel : « Les histoires sont des mines de diversité et de différence, mais elles sont aussi des bassins de solidarité et de connaissances. En outre, les histoires mettent en valeur l'interpénétration des cultures et l'interdépendance des individus ». Cependant, comme Shira l'a souligné, les histoires ne représentent qu'une des plateformes de l'échafaudage des communications. Les questions plus générales sont : les fondations *devraient-elles* communiquer? Si oui, pourquoi? Si oui, quoi? Si oui, comment?



SHIRA HERZOG, PHILLIP HAID,
BRUCE TRACHTENBERG

Selon le panéliste Bruce Trachtenberg, directeur général du Communications Network des États-Unis, un groupe d'affinités pour les fondations, « les communications représentent un aspect fondamental du travail des fondations... l'octroi de subventions n'est qu'un volet de ce travail. Les fondations qui se voient comme des agents de changement doivent communiquer. Elles doivent canaliser toutes leurs ressources pour sensibiliser les gens, pour mobiliser des appuis, pour développer des partenariats et pour rallier d'autres personnes à leurs efforts ».

« Si vous êtes un subventionneur traditionnel, les raisons pour lesquelles vous voudriez, en tant que fondation, communiquer stratégiquement ne sont pas claires. Mais si vous vous voyez comme un agent de changement social, alors les communications sont essentielles », a déclaré le panéliste Phillip Haid, président du conseil d'administration de la Laidlaw Foundation. « Je ne crois pas que vous puissiez vous situer dans l'arène du changement social et ne pas en parler. Le changement social est chaotique et est non linéaire – aucun individu ni aucune organisation ne peuvent l'opérer seuls. Il faut toutefois tenir compte du contexte. Les communications seront plus ou moins appropriées selon les circonstances. Il faut du courage pour diffuser publiquement son message, mais si ce message est véhiculé correctement, vous en tirerez aussi parti au sein de votre organisation. »

Bien que les communications stratégiques ne conviennent pas forcément dans toutes les situations, les fondations ne devraient jamais s'éloigner des feux de la rampe par crainte. « Se taire constitue parfois une décision stratégique », a souligné Trachtenberg, « mais si une fondation s'attaque à un enjeu qu'elle considère vraiment important et qu'elle a peur d'être reconnue comme étant l'instigatrice, elle rate une occasion très importante. Ce n'est pas en restant invisible qu'on fait bouger les choses, c'est en prenant les devants. Si vous êtes articulé et clair et que vous connaissez l'audience que vous tentez de rejoindre, les communications s'inscrivent dans ce que vous tentez d'accomplir en tant que fondation ».

Shira Herzog a souligné que les fondations ne sont pas bien comprises par le public et par le gouvernement au Canada comme aux États-Unis. Lorsque les fondations racontent leurs histoires, elles contribuent à alimenter la réussite et l'espoir des communautés qu'elles soutiennent tout en aidant les gens à comprendre l'importance de leurs causes. « Nous devons donner un visage au travail que nous faisons de façon à ce que les gens puissent voir que ce travail est valable et pertinent et à ce qu'ils puissent s'y identifier. Cela implique de raconter des histoires sur les bénéficiaires de nos subventions et sur leurs réalisations ainsi que sur le rôle que nous avons joué pour les aider dans leurs réalisations », a déclaré Trachtenberg.

« Communiquer ne signifie pas faire de la publicité – il ne s’agit pas de parler de vous, il s’agit de parler de l’enjeu », prévient Haid. Selon leurs objectifs, les fondations doivent adapter leurs communications aux audiences pertinentes, que celles-ci soient des bénéficiaires, des décideurs, d’autres fondations ou, moins souvent, le grand public. Cependant, sans une planification adéquate, les communications peuvent se révéler une entreprise coûteuse et vorace en temps dont les résultats ne sont pas clairs. Comment les fondations peuvent-elles choisir efficacement leur stratégie de communication ?

« Il est difficile de répondre à cette question car il est difficile de mesurer l’impact des communications », a déclaré Trachtenberg, reconnaissant le manque d’étalonnage ou de consensus sur les stratégies de communication efficaces dans le secteur. « Il est toutefois important de tenter de comprendre ce que les gens veulent savoir et d’ensuite leur répondre. »

Certaines fondations optent pour les nouveaux véhicules médiatiques comme les blogues, les baladodiffusions, les bulletins électroniques et les sites Web, alors que d’autres se tournent vers des méthodes éprouvées comme les rapports annuels, les communications avec les bénéficiaires et les lettres. Le recrutement de journalistes, d’experts médiatiques et de spécialistes des relations publiques peut aussi aider les fondations à déterminer si elles communiquent efficacement leur message à leurs audiences cibles. Haid incite toutefois les fondations à se rappeler que « les marchés n’ont pas de vision. Les groupes de discussion et les sondages peuvent tuer une bonne idée. Il vous appartient de définir la vision ». Il suggère que les fondations inversent leur modèle de pensée traditionnel et qu’elles réfléchissent à ce qu’elles veulent apprendre et aux moyens de partager en cours de route ce qu’elles ont appris plutôt que de raconter des histoires au sujet de leurs bénéficiaires et leurs projets.

CENTRE 123 GO !

1,2,3 Go! est une initiative de renforcement des capacités communautaires qui mobilise les parents, les citoyens, les intervenants locaux et les décideurs des quartiers de Montréal en vue de créer un environnement stimulant, réconfortant et sécuritaire pour les enfants de 0 à 3 ans. Il a pour objectif de donner aux très jeunes enfants le meilleur départ possible dans la vie.

En effectuant un retour sur les dix dernières années, le directeur de 1,2,3 Go!, Mario Régis, attribue les nombreuses réalisations du centre à ses collaborations dynamiques avec ses divers bailleurs de fonds initiaux. « Plusieurs fondations privées nous ont accordé un appui déterminant à nos tout débuts, notamment les fondations Bombardier, McConnell, Coutu et, par la suite, la Fondation Lucie et André Chagnon ». Centraide du Grand Montréal a aussi joué un rôle de premier plan dans le développement du centre.

Ces partenariats ont permis aux bailleurs de fonds et au jeune organisme de conjuguer non seulement leurs ressources financières, mais aussi leurs connaissances, leurs apprentissages et leurs stratégies afin d’assurer une action concertée entre les parties prenantes. Cette collaboration de la première heure a approfondi leur compréhension commune du fonctionnement des communautés et des approches de renforcement des capacités communautaires qui sont les plus efficaces. Elle a aussi démontré les avantages d’un échange continu d’idées. L’acceptation du risque a été tout aussi déterminante, a déclaré Régis. « Le Centre 1,2,3 Go! s’est vu accorder la liberté d’expérimenter, mais également d’innover. » Le centre a ainsi pu apprendre de ses erreurs.

Pour Régis, l’effort de collaboration constant impliqué dans le développement du Centre 1,2,3 Go! assure maintenant aux parents de jeunes enfants une voix à tous les stades du processus décisionnel communautaire et des projets de développement communautaire. Cela signifie, par exemple, que les parents de jeunes enfants en poussette ont désormais accès au transport par autobus pour se rendre à un rendez-vous chez le médecin et que les terrains de jeu communautaires sont plus sécuritaires pour les jeunes enfants ou encore que les familles immigrantes ayant de jeunes enfants sont encadrées par des intervenants de la collectivité afin de leur assurer un accès aux services communautaires.



La philanthropie et les collectivités autochtones

La conférence comportait une séance sur les défis spécifiques des fondations dans les collectivités des Premières nations du Canada. Le modérateur de cette séance, Stephen Huddart de La Fondation de la famille J.W. McConnell, a déclaré dans ses commentaires introductifs, « nous devons discuter d'un sujet assez important pour les Canadiens... mais il est regrettable que le paysage que nous examinons ce matin n'en soit pas un dont les Canadiens peuvent être particulièrement fiers... ».



WAYNE HELGASON
STEPHEN HUDDART
JAMES STAUCH
CINDY BLACKSTOCK

« Si nous prenions l'indice de développement humain des Nations Unies – qui, en 1998, classait le Canada comme le pays où il fait le mieux vivre dans le monde – et que nous appliquions les mêmes données aux collectivités des Premières nations, celles-ci arriveraient en 78^e place, au même rang que le Pérou ou le Brésil... une situation d'injustice intolérable que nous ne pouvons admettre... en tant que citoyens, en tant que mécènes et en tant que leaders, il nous appartient de nous attaquer à ces problèmes, de centrer notre attention sur les plus vulnérables d'entre nous. »

Il n'y a presque pas d'infrastructures caritatives à la disposition des autochtones vivant en régions éloignées et dans les réserves. Le panéliste Wayne Helgason, directeur du Social Planning Council de Winnipeg, a signalé qu'il existait une tradition et une culture de redistribution des biens chez les membres des collectivités autochtones avant le premier contact. Pourtant, le cadre de la Loi sur les Indiens qui régit de nos jours les réserves autochtones interdisait cette redistribution jusqu'en 1951. Les organismes du secteur bénévole et communautaire sont rares dans les réserves puisque tant de choses sont organisées, réglementées ou fournies par le gouvernement fédéral et que la notion d'organisme de bienfaisance enregistré ne s'y applique pas. Dans les réserves, il n'y a pratiquement pas de banques alimentaires, de centres d'hébergement pour les victimes de violence conjugale ou d'organismes d'alphabétisation, pour ne citer que quelques exemples.

« Vous vous êtes peut-être déjà demandé comment seraient les choses s'il n'y avait aucune forme de philanthropie dans votre secteur », a soulevé Cindy Blackstock de la Société de soutien à l'enfance et à la famille des Premières nations du Canada. « Une telle situation existe bel et bien dans ce pays – chez les Premières nations. Elle existe car tout le monde tient pour acquis que des services et des initiatives philanthropiques ne sont pas souhaités ou nécessaires. »

Dans le domaine de la protection de l'enfance par exemple, les services dans les réserves sont gravement sous-financés par le gouvernement fédéral, si bien que de nombreux enfants sont placés en famille d'accueil au lieu de rester au sein de leur propre famille. L'âge moyen des Canadiens autochtones est de 25 ans (et même moins dans le Nord). Environ 60 % de tous les enfants autochtones du Manitoba vivent dans des familles pauvres, selon Helgason. Blackstock a déclaré que les besoins des enfants autochtones ne sont pas satisfaits à cause du sous-financement et des disputes juridictionnelles entre les gouvernements provinciaux et le gouvernement fédéral.

Selon Blackstock, les stéréotypes entourant la vie et les services sociaux autochtones dans les réserves renvoient une image déformée de la réalité. « Nous avons exclu une population entière de la richesse de ce pays », dit-elle. « Les peuples autochtones ont besoin des mêmes ressources que celles auxquelles tous les autres Canadiens ont accès. » Comment pouvons-nous aider dans cette situation? Un des moyens décrits par Mme Blackstock est de participer à un programme intitulé Entraide sans frontières, financé en partie par la Fondation McConnell, qui relie les collectivités autochtones aux organismes philanthropiques locaux.

Le troisième panéliste, James Stauch de la Walter and Duncan Gordon Foundation, a décrit les initiatives de la fondation Gordon afin d'appuyer les peuples autochtones dans le Grand Nord. Ces initiatives sont structurées par le biais de son programme consacré au Nord canadien et sont guidées par un cercle de conseillers autochtones. Environ un tiers de la valeur des subventions octroyées dans le cadre de ce programme est versé aux gouvernements autochtones, un tiers va aux ONG et un dernier tiers est consacré à d'autres formes d'organisations autochtones.

Au sujet des obstacles à la philanthropie dans les collectivités autochtones, Stauch a fait remarquer que « les problèmes semblent immenses pour les fondations et qu'il est difficile de savoir où commencer... Se concentrer uniquement sur les problèmes peut se révéler paralysant », a affirmé Stauch. « Je suis plus intéressé à parler des occasions et des domaines où les fondations peuvent intervenir utilement », a-t-il dit. La fondation Gordon, par exemple, tâche d'amener les citoyens du Nord à participer à l'élaboration des politiques publiques et de sensibiliser davantage le grand public aux enjeux du Nord.

Ses projets consistent notamment à mieux faire connaître le Nord à la population et aux médias, à élaborer des programmes d'histoire autochtone dans les écoles, à organiser des ateliers sur les enjeux importants pour les communautés du Nord, à jeter des ponts entre les universitaires et les responsables des politiques, à relier les jeunes aux aînés et à protéger le patrimoine culturel. Stauch conseille de visiter les collectivités aussi souvent que possible afin d'obtenir un portrait de première main de la situation.

« Le secteur philanthropique est bien placé pour fournir aux Premières nations l'assistance dont les autres Canadiens bénéficient déjà », affirme Blackstock. « Vous avez la possibilité de financer la démocratie. »

LA PHILANTHROPIE EN ACTION : KIDS CARE

La cinéaste Laura Sky de Toronto a présenté un extrait de son documentaire *Kids Care*. Le projet *Kids Care* a reçu l'appui de la Sky Works Charitable Foundation et de la Lawson Foundation. Dans ce documentaire, on a demandé à des enfants ayant perdu un être cher à la suite d'un cancer de partager leurs expériences avec le deuil afin d'aider les jeunes qui traversent des épreuves similaires. Un groupe consultatif composé d'enfants a appuyé l'élaboration du film et s'est rendu dans 57 communautés d'un bout à l'autre du pays afin de présenter le film et de discuter des messages qu'il contient.

« Nous avons appris que les enfants sont d'excellents enseignants », a déclaré Sky. « Les adultes peuvent apprendre des enfants d'une manière différente de celle dont ils apprennent entre eux. » Comme Sky l'a souligné, « il ne s'agit pas d'un film sur le cancer, mais d'un film portant sur les liens, sur la solidarité », tel que l'illustre un extrait touchant du film dans lequel un groupe d'adolescents, que Sky a surnommé les « Mississauga Boys », racontent avec grâce et franchise leurs derniers jours avec un jeune ami mourant.

L'impact du documentaire démontre à quel point il est important que les fondations s'aventurent en terrain inconnu. Lawson a accordé à Sky Works sa subvention la plus importante à ce jour dans le domaine du cancer. Reconnaisant le risque remarquable que la fondation a accepté de prendre, Sky a dit : « Nous avons besoin que vous preniez des risques judicieux, nous avons besoin que vous investissiez dans l'apprentissage des enfants et dans notre propre apprentissage en tant qu'organisations et nous espérons que cet investissement contribuera à vos propres apprentissages en tant que fondations ».



LAURA SKY

« Ce projet nous a démontré que les enfants sont des enseignants sages et compétents... ils nous indiquent le chemin de notre cœur. »

Investir dans le leadership

Certaines fondations canadiennes commencent à investir dans le développement du leadership des organismes sans but lucratif en s'appuyant sur la prémisse que l'efficacité d'un organisme de bienfaisance repose sur l'efficacité de ses dirigeants. Cependant, en l'absence d'une définition claire du développement du leadership, bon nombre de ces fondations sont incertaines des retombées de leurs initiatives.

Au cours d'une séance plénière sur l'investissement dans le leadership, Sandy Houston de la George Cedric Metcalf Charitable Foundation a indiqué que sa fondation choisit de plus en plus souvent d'investir dans des individus talentueux plutôt que dans le renforcement des capacités d'un organisme. Il a insisté sur l'importance de soutenir les leaders qui possèdent les idées, les compétences et l'engagement nécessaires pour susciter un changement social.



RATNA OMIDVAR

Ratna Omidvar de la Maytree Foundation a opiné en déclarant que sa fondation a toujours appuyé des idées prometteuses et les leaders requis pour les concrétiser. « Les leaders ont la capacité de créer le changement que nous recherchons », a-t-elle dit.

Omidvar a expliqué les approches variées de la fondation Maytree dans le domaine du développement du leadership communautaire. La fondation offre tout un « menu » de services allant de courtes séances de formation à un programme sélectif de formation à long terme.

« Diversifier le paysage du leadership est l'une de nos grandes philosophies », a-t-elle déclaré. « Nous formons des leaders qui favorisent et qui incarnent la diversité. »

Houston a fait écho à ces remarques en déclarant que les fondations devraient s'intéresser aux moyens de favoriser l'émergence des leaders communautaires. « Bien souvent, les dirigeants d'une organisation ne ressemblent pas aux communautés que l'organisation tente d'appuyer », a-t-il affirmé. « Où sont les gens intéressés à aider leur communauté? Quels outils sont nécessaires pour leur donner une voix, pour leur permettre d'influer sur les circonstances qui pèsent sur leur vie? »

Bien qu'on perçoive généralement les jeunes comme étant peu intéressés et peu enthousiasmés par le changement social, de nombreux jeunes montent au créneau lorsqu'on les met à l'épreuve. Houston a cité le programme à l'intention des leaders émergents de la Metcalf Foundation en guise d'exemple d'initiative de développement du leadership qui valorise le potentiel des cadres intermédiaires. Metcalf appuie aussi expressément la création de réseaux de leaders afin que ceux-ci puissent continuer à apprendre entre eux. « Ils deviennent ainsi leur propre moteur de changement », a affirmé Houston. Les leaders issus de différents secteurs comme l'environnement, les arts et les services sociaux sont très intéressés à tisser des liens avec des leaders d'autres sous-secteurs.

Certains ont laissé entendre que les fondations mettent la charrue avant les bœufs lorsqu'elles investissent dans des individus alors que les organisations sont dépourvues de ressources. « C'est parce que collectivement, en tant que bailleurs de fonds, nous nous montrons si peu disposés à donner aux organisations ce dont elles ont besoin pour accomplir leur travail que nous nous voyons forcés d'investir dans le renforcement des capacités. » M. Houston a indiqué que pour s'attaquer à ce problème, la fondation Metcalf consacre des ressources au développement d'un réseau et de leaders au profit de l'ensemble du secteur bénévole et communautaire de l'Ontario dans le but de contribuer à donner une voix au secteur et à lui assurer une plus grande résilience face au sous-financement chronique.

Mme Omidvar a insisté sur l'importance de tenir un dialogue sur les moyens d'aider les organismes efficaces à survivre et à s'épanouir. Elle a fait remarquer que la formation des leaders représente en fait un aspect du renforcement des capacités et qu'il est pratiqué par une diversité d'intervenants dans le domaine. Les fondations peuvent collaborer avec un grand nombre de partenaires, tels que des universités et d'autres organismes comme Centraide.

Il est très difficile d'attribuer l'évolution du leadership à une intervention spécifique d'une fondation. En bout de ligne, il s'agit d'un acte de foi. « Nous ne savons pas exactement ce que notre programme de développement du leadership permettra d'accomplir, mais nous avons au moins le courage de le découvrir », a déclaré Mme Omidvar.

Investir dans le talent

Indira Samarasekera, présidente de l'Université de l'Alberta, a clos la conférence avec un discours éloquent sur le rôle et la collaboration des fondations canadiennes et des universités. « Si la philanthropie n'ouvre pas la voie, a-t-elle soulevé, de nombreuses iniquités économiques et technologiques visibles dans les collectivités et les nations d'aujourd'hui demeureront non résolues – ou inadéquatement résolues – et éroderont notre capacité de rallier nos forces, de régler nos problèmes communs et d'améliorer la qualité de vie des gens si nombreux qui sont dans le besoin. »

Elle a soutenu que les fondations et les universités partagent une préoccupation commune : améliorer la condition humaine et le patrimoine de l'humanité... « un défi extrêmement compliqué et complexe qui requiert un apport et des ressources de multiples foyers de talents, de connaissances, de recherche et de fonds ». Les universités se consacrent à développer le capital humain requis. « La philanthropie qui soutient les étudiants pendant que ceux-ci se préparent à rejoindre les rangs de la population active mondiale contribue immensément à aider les universités à respecter leur engagement d'accroître le potentiel humain. »

« Je comprends que les mécènes puissent avoir le sentiment que les besoins des universités sont moins urgents que les nombreux problèmes mondiaux très évidents qui serrent nos cœurs et hantent nos esprits », a dit Samarasekera, « mais votre appui aux universités nous permet de développer les talents qui soutiennent les causes que vous défendez ».

Samarasekera a cité les grands gestes philanthropiques du passé qui ont permis de stimuler et de former des esprits extraordinaires, comme les bourses Rhodes, les fiducies Killam, les prix de la Gairdner Foundation et, plus récemment, le programme Grand Challenges Exploration lancé par la Gates Foundation. « L'investissement dans le talent – et le développement continu du talent – est essentiel pour notre avenir. Sans lui, les grands gestes philanthropiques d'aujourd'hui deviendront un jour non viables, par manque de connaissances, de découvertes et d'innovations. » Mme Samarasekera a conclu en ces termes vibrants, « le patrimoine de l'humanité – qui nous englobe tous – n'aura jamais trop de talents humains prêts à approfondir la compassion... le savoir... ou l'engagement pour régler de grands problèmes alors que ce que nous recherchons n'est rien de moins que l'égalité de la condition humaine universelle. Ce n'est que lorsque cet objectif aura été atteint que notre succès à créer une véritable collectivité mondiale sera finalement acquis. »



INDIRA SAMARASEKERA

Le programme de la conférence en un coup d'œil

Séance plénière d'ouverture :

Parlons du fond du cœur : le donateur engagé

Conférenciers : Richard Ivey, Toronto; l'honorable Margaret McCain, Nouveau-Brunswick; Guy Laliberté, Montréal

LUNDI, 22 OCTOBRE

Engagement des donateurs : la passion du fondateur

Modératrice : Nan-b de Gaspé Beaubien, Fondation de Gaspé Beaubien

Conférenciers : Philippe de Gaspé Beaubien, Fondation de Gaspé Beaubien; Carol Newell, Endswell Foundation; Stephen R. Bronfman, Fondation Stephen R. Bronfman

Les défis du changement : bailleurs de fonds et innovation sociale durable

Modératrice : Katharine Pearson, La Fondation de la famille J.W. McConnell

Conférenciers : Professeure Frances Westley, Université de Waterloo; Tim Drainin, Tides Canada; Sidney Ribaux, Équiterre

Investir dans le leadership

Modératrice : Lynne Toupin, Conseil RH pour le secteur bénévole et communautaire

Conférenciers : Ratna Omidvar, Maytree Foundation; Sandy Houston, George Cedric Metcalf Charitable Foundation

Politique de placement et responsabilité sociale

Modérateur : Robert Alain, Fondation EJLB

Conférenciers : Michael Jantzi, Jantzi Research Associates; Megan Campbell, Fondations communautaires du Canada; John Prendergast, The Community Trust of Southland (NZ); Bill Young, Social Capital Partners

Séance plénière de l'après-midi :

Modèles européens de fondations

Conférenciers : Patrick Johnston, Walter and Duncan Gordon Foundation; Gerry Salole, European Foundation Centre (Belgique); Luc Tayart de Borms, Fondation Roi Baudouin (Belgique); Bharat Mehta, City Parochial Foundation (R.-U.)

MARDI, 23 OCTOBRE (AVANT-MIDI)

Le débat sur l'obligation des fondations de rendre des comptes

Modérateur : Tim Brodhead, La Fondation de la famille J.W. McConnell

Conférenciers : Professeur Joel Fleishman, Duke University (É.-U.); Luc Tayart de Borms, Fondation Roi Baudouin; David Elton, Max Bell Foundation

La philanthropie et les collectivités autochtones

Modérateur : Stephen Huddart, La Fondation de la famille J.W. McConnell

Conférenciers : James Stauch, Walter and Duncan Gordon Foundation; Cindy Blackstock, Société de soutien à l'enfance et à la famille des Premières nations du Canada; Wayne Helgason, Social Planning Council of Winnipeg

Mobiliser la prochaine génération

Modératrice : Nancy Rosenfeld, Fondation Stephen R. Bronfman

Conférenciers : Jonathan Wood, The Lawson Foundation; Denise Paré Julien, Fondation de Gaspé Beaubien; James Good, The Good Foundation Inc.

Influencer les politiques publiques : a-t-on mis un frein au militantisme ?

Modérateur : Bruce Lourie, Ivey Foundation

Conférenciers : Sean Moore, expert-conseil en politique publique; Rick Smith, Environmental Defence

L'art de l'échec

Modératrice : Shelley Uytterhagen, Carthy Foundation

Conférenciers : Charles Pascal, Atkinson Charitable Foundation; Bob Wyatt, Muttart Foundation; Professeur Joel Fleishman, Duke University

Lutter contre la pauvreté dans les communautés : leçons tirées de l'expérience

Modérateur : Tim Brodhead, La Fondation de la famille J.W. McConnell

Conférenciers : Carolyn Milne, Hamilton Community Foundation; Lyse Brunet, Centraide du Grand Montréal; Bharat Mehta, City Parochial Foundation

Raconter son histoire stratégiquement : pourquoi est-ce important pour les fondations ?

Modératrice : Shira Herzog, The Kahanoff Foundation

Conférenciers : Phillip Haid, Laidlaw Foundation; Bruce Trachtenberg, The Communications Network (É.-U.)

Chercheurs, bailleurs de fonds et communautés : trouver un terrain d'entente

Modérateur : Peter Warrian, Lupina Foundation

Conférenciers : Pierre Gerlier Forest, Fondation Pierre Elliott Trudeau; Jody Heymann, Institut de la santé et des politiques sociales de McGill

MARDI, 23 OCTOBRE (APRÈS-MIDI)

Philanthropie mondiale : motifs communs, formes différentes

Modérateur : Patrick Johnston, Walter and Duncan Gordon Foundation

Conférenciers : Gerry Salole, European Foundation Centre ; Khalil Shariff, Aga Khan Foundation ; Monica Patten, Fondations communautaires du Canada

Réglementation des organismes de bienfaisance au Canada et au Royaume-Uni : deux mondes

Modérateur : Mike Kray, Mike Weir Foundation

Conférenciers : Terry de March, Agence du revenu du Canada ; Lindsay Driscoll, Charities Commission For England and Wales

L'évolution du rôle du conseil

Modérateur : Nathan Gilbert, Laidlaw Foundation

Conférenciers : L. Robin Cardozo, Fondation Trillium de l'Ontario ; Joy Calkin, Muttart Foundation ; Norman Webster, R. Howard Webster Foundation

Séance plénière de clôture :

Investir dans le talent pour favoriser le changement

Conférencier : Indra Samarasekera, Université de l'Alberta

Nous remercions notre partenaire et nos commanditaires :



FONDATIONS PHILANTHROPIQUES CANADA
555, boulevard René-Lévesque Ouest, bureau 900
Montréal (Québec) H2Z 1B1

T 514-866-5446
F 514-866-5846
general@pfc.ca

www.pfc.ca



Fondations
philanthropiques
Canada

Philanthropic
foundations
Canada