

LA VITALITÉ  
DE LA PHILANTHROPIE

PfC

RAPPORT DE LA CONFÉRENCE 2009 DE  
FONDATIONS PHILANTHROPIQUES CANADA  
28-30 octobre 2009 • Calgary (Alberta)



# Buts, pratiques, partenariats

## PRÉAMBULE



SHIRA HERZOG

### POINTS SAILLANTS DE LA CONFÉRENCE

Voici quelques-uns des conseils que nous avons entendus à répétition dans les salles de réunion et les couloirs de la conférence à Calgary :

- Articulez clairement vos objectifs et vos stratégies
- Cœuvrez à plusieurs niveaux
- Élaborez un exposé narratif de votre travail
- Franchissez les frontières; « comportez-vous comme un bassin versant »
- Écoutez vos bénéficiaires aussi attentivement que possible
- Évaluez au fur et à mesure, tirez des leçons des preuves recueillies et utilisez celles-ci pour susciter des changements de politiques publiques
- Tenez bon

Plus de 200 grands donateurs se sont réunis pendant deux jours en octobre afin de participer à des échanges instructifs, stimulants et enrichissants à l'occasion de la conférence *La vitalité de la philanthropie*. Nous les avons accueillis à Calgary, un centre dynamique de la philanthropie dans l'Ouest canadien. La conférence a été une excellente occasion d'établir des contacts, d'apprendre entre pairs et de trouver de nouveaux partenaires, comme ce fut le cas lors de nos rassemblements antérieurs à Toronto et à Montréal.

Ce rapport vous présente les points saillants des discours pléniers engageants auxquels nous avons assisté à Calgary. Nous avons aussi résumé six des seize séances individuelles afin d'illustrer les sous-thèmes de la conférence : buts, pratiques et partenariats. Le programme complet de la conférence est reproduit à la fin du rapport.

Nous vous remercions d'être venus à Calgary et espérons que vous apprécierez ce rapport. Nous l'offrons aussi à ceux qui n'ont pas eu la chance d'assister à la conférence, afin de leur donner un aperçu de *La vitalité de la philanthropie* en 2009.

**Shira Herzog**

Présidente du conseil d'administration  
Fondations philanthropiques Canada



# Perles locales, incidence nationale

Fiona Ellis, ancienne directrice de la Northern Rock Foundation (NRF) de Newcastle au Royaume-Uni, a ouvert la conférence avec un appel à l'action : « Je serais enchantée si chacun des participants repartait de cette conférence en se disant "je ne me contenterai plus de faire seulement ce qui est facile, je vais m'attaquer aussi à ce qui est difficile; je vais accomplir la tâche complexe d'influencer l'élaboration des politiques" – ce serait un résultat merveilleux! »

Ellis s'est appuyée sur son expérience en tant que dirigeante d'un important bienfaiteur régional (hybride entre une fondation d'entreprise, une fondation communautaire et une fondation indépendante) pour traiter de son thème, « **perles locales, incidence nationale** ». Elle a partagé ses observations sur l'importance de faire preuve d'ambition en tant que donateur, en soulignant les possibilités uniques qui s'offrent aux fondations indépendantes ainsi que la force impressionnante qui découle de l'absence relative de restrictions :

*« Nous avons la possibilité de nous montrer difficiles, provocateurs, audacieux, expérimentateurs, malhabiles et créatifs. »*

Elle a fait valoir que toutes les fondations, peu importe leur taille, ont cette faculté, à la condition de dépenser leurs capitaux consciencieusement et avec intégrité. Elle a mis l'auditoire au défi de viser grand, de prendre des risques et d'être disposé à échouer.

## **Un mécène régional et ambitieux – La région comme laboratoire**

Les mécènes régionaux peuvent-ils provoquer un changement social à l'échelle nationale? Elle a noté que les initiatives locales, même celles des bailleurs de fonds importants, sont trop souvent entravées par les décisions et les cadres politiques nationaux. Après qu'Ellis ait pris conscience de l'importance de la recherche pour influencer les politiques sociales nationales, la NRF s'est employée à faire du Nord-Est « une région reconnue pour ses capacités d'innovation et pour mettre à l'essai des idées susceptibles d'avoir une incidence nationale,



FIONA ELLIS

un creuset d'expérimentation ». Elle souhaitait que cette petite région serve aux donateurs pour expérimenter de nouvelles idées en vue de favoriser le changement social, qui seraient ensuite utilisées partout au Royaume-Uni.

Dans son travail auprès d'une population régionale de quelque trois millions d'habitants, la NRF aspirait à devenir plus qu'un bailleur de fonds. Son rôle de leader communautaire et de rassembleuse lui a permis d'établir une relation de confiance avec ses bénéficiaires. Et cette confiance a ouvert la voie à des communications claires et franches entre elle et les organismes de la région.

La confiance a aussi joué un rôle important dans les ambitions nationales de la NRF. Les relations de travail étroites entre la NRF et ses organismes bénéficiaires ont mis au jour un problème : leurs employés avaient besoin de formation, particulièrement dans le domaine des relations avec les médias et des présentations publiques. « Les personnes qui font le travail au quotidien sont souvent les mieux placées pour s'attaquer à certains problèmes. » La NRF a donc entrepris d'enseigner aux organismes à faire valoir leurs intérêts et à devenir ainsi de meilleurs défenseurs du changement à l'échelle nationale.

Ellis a souligné que « ...lorsque vous travaillez loin du siège du pouvoir, vous devez danser très rapidement pour être remarqué, aussi brillante et créative que soit votre danse ». Elle considère qu'il est possible de réaliser des progrès vers une réduction des problèmes sociaux de la région en influençant les responsables des politiques au niveau national. La stratégie adoptée par Ellis exigeait de mieux faire connaître la fondation de façon à ce que son nom soit reconnu et respecté partout au pays. Selon Ellis, cela nécessite « une vision à long terme, de la patience et de la détermination – voire une certaine implacabilité ».

## LE SPORT ET LA PHILANTHROPIE : AU-DELÀ DE L'EFFORT PHYSIQUE

Cette séance très interactive a porté sur le domaine du sport au service du développement et plus particulièrement sur les questions suivantes : « Comment peut-on avoir délibérément recours au sport pour s'attaquer à un vaste éventail d'enjeux, d'occasions, de préoccupations et de priorités communautaires qui intéressent tout le monde? Quel est le rôle de la philanthropie à ce chapitre? »

Les membres du panel ont décrit divers projets ayant amené des jeunes marginalisés à pratiquer un sport. Dans chaque cas, le sport a eu des effets profondément positifs sur leurs attitudes envers l'école et sur leur estime de soi en général. Les bailleurs de fonds ont observé une augmentation de leur intérêt et de leur motivation, ainsi qu'une meilleure préparation et un plus grand dévouement à d'autres aspects de leur travail.

*« L'ensemble de compétences que nous acquérons à partir de l'âge de quatre ou cinq ans en pratiquant un sport continue de nous accompagner tout au long de notre vie adulte. La capacité de se fixer des objectifs, le sens de l'engagement, la persévérance, la confiance en soi, l'initiative; toutes ces qualités subsistent également. »*

Blythe Hartley  
Strachan Hartley Legacy Foundation

Le sport contribue aussi de manière très importante au développement d'un sentiment d'appartenance à la communauté. **La fondation de la famille J. W. McConnell** est un important bailleur de fonds du mouvement Sport for Development (le sport au service du développement) au Canada. Ce mouvement regroupe des projets communautaires qui s'appuient délibérément sur le sport pour bâtir des communautés résilientes, former la prochaine génération de dirigeants et convaincre tous les ordres de gouvernement d'adopter des politiques plus inclusives et plus énergiques en matière de sport. La fondation espère faciliter la mise en place d'un réseau inclusif de programmes sportifs locaux qui rassemblent des gens de toutes origines, contribuent à un mode de vie sain, favorisent la fierté et la participation civique et s'efforcent de rejoindre les personnes et les communautés vulnérables.

La fondation McConnell collabore à de nombreux projets axés sur le sport avec la Fondation Trillium de l'Ontario. Elle finance également le groupe Le sport est important, un réseau de dirigeants communautaires et nationaux œuvrant dans le domaine du sport. Ce champ d'intervention demeure toutefois sous-développé. De l'avis des panélistes, les décideurs et les mécènes n'accordent pas assez d'importance à la force du sport comme moteur de développement communautaire et comme outil favorisant le développement sain des enfants. Les perspectives tendent toutefois à changer avec les générations, ce que les panélistes considèrent de bon augure pour la croissance future du sport en tant qu'outil de développement.

## L'EAU EST PARTOUT, POURTANT IL N'Y AURA PLUS UNE GOUTTE À BOIRE!

Les animateurs de cette séance ont traité du défi de gérer l'approvisionnement en eau et la qualité de l'eau au Canada. Les conséquences sociales d'un manque d'accès à de l'eau potable sont énormes et devraient préoccuper tous les bailleurs de fonds. L'eau, qui est pourtant essentielle à toutes les formes de vie, pourrait fort bien être la ressource naturelle la plus négligée. La discussion a mis en lumière les pressions qu'une utilisation irresponsable de l'eau exerce sur l'environnement ainsi que les occasions s'offrant aux fondations canadiennes de collaborer et d'influencer les politiques publiques dans ce domaine.

Les panélistes se sont attardés surtout à la situation dans l'Ouest canadien et aux réseaux hydrographiques de l'Alberta et du Manitoba, qui influent sur des millions de personnes vivant à l'intérieur des limites de ces bassins versants. Robert Sandford, président canadien de la décennie des Nations Unies, « L'eau, source de vie », a déclaré que le Canada serait confronté à des conséquences sociales, politiques et économiques indésirables si nous continuons de faire fi des pénuries avec lesquelles le pays est aux prises. Il a remis en cause le mythe dangereux voulant que les réserves d'eau du Canada soient illimitées.

Les panélistes étaient unanimement d'avis que le public doit mieux comprendre les défis urgents liés à la gestion de l'eau ainsi que les répercussions de l'utilisation de l'eau sur les écosystèmes. Ils ont proposé quelques mesures, illustrées par des exemples, que les fondations peuvent prendre :

- Collaborer : les mécènes qui souhaitent produire un impact seront plus efficaces s'ils mettent en commun leurs connaissances et leurs énergies, comme dans le cadre de L'initiative du bassin hydrographique du lac Winnipeg (« Comportez-vous comme un bassin versant »).
- Mettre en œuvre des stratégies collectives : une coordination stratégique des initiatives visant à s'attaquer aux problèmes de l'eau dans l'ouest du Canada permettra aux actions individuelles de chaque fondation de produire plus d'effets.
- Apprendre des autres : les mécènes peuvent s'inspirer de nombreux exemples internationaux en Europe et dans d'autres régions.
- Sensibiliser le public : les mécènes doivent participer à la sensibilisation du public afin de susciter un changement d'attitudes face à l'utilisation de l'eau, à la pollution et à l'environnement.
- Établir un rapport entre les politiques publiques : il est nécessaire d'établir un lien entre la gestion durable de l'eau d'une part et les politiques et les pratiques en matière d'agriculture, de gestion des terres, de sécurité alimentaire et de sécurité énergétique d'autre part. Il est primordial d'éduquer les responsables des politiques publiques, un rôle clé que les mécènes peuvent assumer.

# Le sport, la philanthropie et la communauté

Les animateurs de cette séance plénière ont parlé de la force du sport pour favoriser un changement social transformateur au sein des communautés. Ric Young d'Eric Young Entreprises a présenté deux exemples canadiens de mouvements axés sur le sport : **Right to Play** et **Sport pur**. Il a soutenu que ces deux mouvements, bien que très différents l'un de l'autre, démontrent qu'il est possible de multiplier les retombées positives d'une initiative lorsque celle-ci est conçue et menée de manière à produire un effet transformateur.

*« Voilà ce qu'est l'innovation sociale véritable : produire des résultats jamais atteints, des retombées qui dépassent de beaucoup l'investissement... un effet révolutionnaire. » Il a souligné que « des initiatives comme celles-là... constituent inévitablement des innovations, non seulement au moment de leur formation, mais tout au long de leur évolution ».*

Young est d'avis que nous avons besoin d'un nombre beaucoup plus grand d'initiatives comme celles-là, des initiatives ayant un objectif transformateur inscrit dans leur ADN. Il a présenté un défi à l'auditoire : « Je crois que nous avons, dans une large mesure, développé une culture de contentement sincère dans le secteur social, et que la communauté des mécènes est bien placée pour inverser cette tendance. Si nous voulons réellement engendrer le type de changement à grande échelle dont tout le monde ne cesse de parler, il est temps de revoir en profondeur la façon dont nous gérons le défi du changement. »

Il existe un « écart des possibilités » au Canada : 80 % des Canadiens sont d'avis que le sport communautaire peut avoir des effets positifs, mais seulement 20 % considèrent que le sport communautaire atteint son plein potentiel. Young croit que les mécènes canadiens doivent reconnaître le pouvoir inné du sport et l'exploiter dans leurs efforts en vue de susciter un changement social.



PETER WARRAN, JOHANN KOSS, BECKIE SCOTT ET RIC YOUNG

« La preuve est maintenant faite que les bénéfices du sport s'étendent bien au-delà des effets positifs de l'activité physique sur la santé, qui sont eux reconnus depuis longtemps. Un ensemble croissant de rapports de recherche indiquent que le sport dans la communauté a comme rôle fondamental d'être un générateur principal de capital social et de ses bénéfices connexes. Plus important encore peut-être, aucun autre domaine de la vie communautaire n'a fait preuve d'une capacité équivalente à celle du sport de relier autant de jeunes gens à des mentors et des modèles positifs d'adultes, de fournir autant de possibilités de développement positif et de contribuer autant à l'acquisition de compétences déterminantes pour la vie. » Citation tirée de *L'influence du sport – Le rapport Sport pur*.

## Prendre soin de soi-même et d'autrui

Johann Koss, médaillé d'or olympique et fondateur de Right To Play, a donné à l'auditoire une description évocatrice de la capacité de Right To Play de changer les communautés. Cet organisme permet aux enfants d'avoir accès à des jeux éducatifs et à des sports qui leur enseignent des aptitudes de leadership, leur font découvrir la dynamique de la vie, les outillent pour prévenir les conflits et les renseignent sur la santé.

Koss a parlé de l'importance du jeu et de son rôle essentiel dans le développement des enfants. Il est primordial de remettre le jeu à l'agenda dans les communautés en guise de moyen pour briser le cycle de la violence. Right To Play a assuré un suivi des changements qu'il a réussi à engendrer : augmentation de la collaboration entre les enfants, augmentation de la tolérance et du respect, amélioration de l'extériorisation et de la communication, diminution des conflits, augmentation du nombre de modèles, augmentation du sentiment de bonheur et de bien-être, renforcement de la confiance en soi.

# PRENDRE DU REcul POUR MIEUX AVANCER : RÉFLEXIONS SUR LA MISSION ET LES PRATIQUES

Cette séance avait pour but de permettre un partage d'expériences sur le défi d'améliorer sa performance et d'ajuster ses stratégies en cours de route.

La Muttart Foundation d'Edmonton a réalisé récemment une analyse critique de son efficacité, que Christopher Smith a décrite aux participants. Dans le cadre de son approche stratégique, la Muttart Foundation repère de façon proactive des domaines d'intérêt et verse des dons afin de soutenir ces domaines en plus d'entreprendre ses propres programmes. Comme point de départ de leur analyse, les dirigeants de la fondation se sont posé deux questions importantes :

- Comment une fondation peut-elle contribuer le plus utilement possible au travail et au fonctionnement du secteur de la bienfaisance?
- Quelle est la meilleure manière pour une fondation de contribuer à l'évolution du domaine de la philanthropie?

Ce processus itératif, qui a commencé par un examen standard des programmes en cours, a duré trois ans. Le personnel de la fondation a demandé aux bénéficiaires s'ils avaient atteint les objectifs souhaités et renforcé leurs capacités. Il a ensuite entrepris une réflexion sur le rôle des fondations dans le développement de la philanthropie. La culture d'auto-examen de la fondation et son expérience dans ce domaine ont facilité cette réflexion. Les membres du personnel et du conseil d'administration de la fondation ont délibérément alloué du temps et de l'espace à une discussion de réflexion sur les deux questions susmentionnées, tout en poursuivant les activités de la fondation.



TIM BRODHEAD ET CHRISTOPHER SMITH

*« La philanthropie est presque toujours une démarche individuelle qui vise à soutenir un bienfait public. Mais quelle démarche choisir? Et quel bienfait soutenir? Nous devons être en mesure de répondre à ces questions. »*

Christopher Smith, Muttart Foundation

Smith a partagé certaines des leçons qu'il a tirées de cette expérience :

- Demeurez ancré dans la réalité : rétablissez les liens entre la fondation, et son conseil d'administration, et la communauté. Posez des questions. Mettez l'accent sur le dialogue.
- Faites en sorte que les membres du personnel et du conseil de la fondation rencontrent leurs pairs du monde de la philanthropie et échangent avec eux.
- Renseignez-vous sur ce qui se passe à l'extérieur du monde de la philanthropie et aux confins de celui-ci. Sortez de votre communauté.

Fiona Ellis a décrit l'examen de programmes que la Northern Rock Foundation (NRF) a entrepris en 2005–2006, alors qu'elle n'avait que sept ans d'existence, mais connaissait une croissance rapide. La fondation a poursuivi ses activités courantes pendant cet examen de 18 mois auquel ses fiduciaires ont participé. Le personnel de la fondation a cherché à répondre à deux questions : comment pourrions-nous faire les choses différemment? Les dons octroyés ont-ils généré des résultats qui dépassent la valeur des sommes versées?

Le personnel de la NRF a consulté les bénéficiaires de la fondation ainsi que les organismes dont la demande de don avait été refusée en tenant avec eux des discussions en table ronde. Une série de questions ont été posées à ces organismes afin de déterminer si les dons de la NRF produisaient les effets escomptés. Les participants devaient se montrer critiques et formuler des suggestions d'amélioration. Chacun d'eux devait se mettre dans la peau d'un fiduciaire de la NRF et suggérer un changement dans le fonctionnement de la fondation, y ajouter un nouveau programme et proposer une nouvelle activité. Chaque participant a ensuite évalué les suggestions des autres participants et leur a accordé une note.

En parallèle avec cette démarche, la NRF a invité des experts à lui fournir des idées d'initiatives. La participation des fiduciaires tout au long du processus était extrêmement importante pour leur permettre de bien comprendre les questions en jeu. Ellis et son personnel ont ensuite examiné chaque idée qui était dans le domaine du possible et ont éventuellement modifié la plupart des programmes de dons de la fondation. La NRF a aussi accru ses activités de recherche, de sensibilisation et de formation. En dernier lieu, la fondation a rassemblé à nouveau tous les participants afin de leur faire part des suites données à leurs suggestions et de les informer de ses décisions.

## EXPLOITER SON ACTIF AU PROFIT DU CHANGEMENT SOCIAL



**BILL YOUNG**

À quoi les fondations devraient-elles réfléchir lorsqu'elles utilisent leur actif au soutien de leur mission? Trois présentateurs ont parlé des nouveaux outils financiers dont disposent les mécènes pour produire un changement social. Outre les outils traditionnels que représentent les dons versés à l'aide des revenus générés par les biens investis, les membres du panel ont expliqué, en citant la FB Heron Foundation, qu'une fondation peut être « plus qu'une compagnie de placement privée qui consacre une partie de ses flux de trésorerie excédentaires à des fins de bienfaisance ».

Olivier Gamache a insisté sur l'importance d'assurer la cohérence entre la mission d'une fondation et ses actions, que ce soit en ce qui concerne les dons versés ou les placements effectués par la fondation. En décidant d'investir dans des secteurs qui sont en accord avec leur mission, les fondations renforcent l'intégrité de leur institution et leur réputation, en plus d'accomplir leur devoir fiduciaire, a affirmé Gamache.

Un des présentateurs a souligné qu'un investisseur averti ferait preuve d'imprudence en effectuant des placements sans tenir compte de la réputation sociale et politique de la société dans laquelle il investit. Bill Young a indiqué qu'environ 30 % des placements de sa fondation (Bealight) sont axés sur la mission de la fondation ou sont faits dans la communauté. La Fondation a accordé vingt prêts à des compagnies ayant un programme d'embauche comportant un volet social. Ces prêts ont généré un rendement moyen de 7 %, alors que les placements plus « prudents » de la Fondation ont enregistré un rendement négatif de 23,9 % l'an dernier.

Martin Garber-Conrad a décrit l'expérience de l'Edmonton Community Foundation, qui administre un fonds de prêts communautaires destinés à soutenir les nouvelles entreprises sociales, le logement social et d'autres initiatives de développement d'actifs communautaires. Il a souligné que le fonds est surtout actif dans le secteur immobilier, en raison de l'existence de biens de valeur dans ce secteur. Le fonds met en place des lignes de crédit et se prépare à offrir des capitaux patients. Dans l'ensemble toutefois, l'investissement communautaire demeure encore très limité au Canada. Les éléments d'actif des fondations qui sont mis à la disposition du secteur de la bienfaisance sont trop peu nombreux. « Nous devons faire mieux... nous devrions envisager d'accroître l'actif que nous investissons dans nos communautés d'au moins 1 % à 2 % . »



**LES HEEBEE-JEEBEEES**

## 10<sup>e</sup> ANNIVERSAIRE

Les participants à la conférence ont pris part à un souper visant à souligner le 10<sup>e</sup> anniversaire de FPC, pendant lequel le plus récent président sortant de FPC, David Elton de la Max Bell Foundation, a été honoré pour ses services à FPC. Cet événement spécial mettait en vedette la compagnie théâtrale Loose Moose, une troupe d'improvisateurs locaux, ainsi les Heebie-jeebies, un quatuor de chanteurs a capella dont l'enthousiasme a incité les participants à danser.



**SHIRA HERZOG ET DAVID ELTON**



# Les éléments essentiels de l'efficacité d'une fondation

Phil Buchanan du **Center for Effective Philanthropy** (CEP) de Boston a abordé le thème de **l'efficacité du travail des fondations** en s'appuyant sur dix ans de recherches menées par le CEP. Buchanan est d'avis que toute fondation, peu importe sa taille, sa situation géographique et son champ d'intervention, peut atteindre l'efficacité. Il a cependant reconnu qu'il ne s'agit pas d'une tâche facile. À ses yeux, la stratégie est le principal élément différenciateur.

*« Il est essentiel d'avoir une stratégie – ce sont les fondations qui possèdent une stratégie claire et cohérente qui ont une chance de pouvoir dire qu'elles ont réellement produit un impact. »*

Selon Buchanan, pour qu'une stratégie réussisse, elle doit comporter des objectifs clairs et orientés vers l'extérieur. Une orientation vers l'extérieur implique de recueillir des données et des commentaires à l'extérieur des murs de la fondation auprès des bénéficiaires, des demandeurs refusés, des bénéficiaires visés et d'autres parties prenantes.

Buchanan a aussi souligné qu'il est important que les fondations comprennent le lien causal entre les efforts déployés et les résultats qui seront obtenus. Conscient des complexités du travail effectué par les fondations, il a noté qu'il est « beaucoup plus difficile de mettre en œuvre une stratégie dans le monde de la philanthropie que dans le monde des affaires. Vous vous attaquez à un ensemble de problèmes complexes et interdépendants. Vous devez examiner en détail les relations causales et vous devez tenter d'exprimer clairement ces rapports logiques si vous voulez avoir la moindre chance d'atteindre vos buts ».

Buchanan a répété à quel point il est essentiel que les fondations évaluent régulièrement leur efficacité. Reconnaissant que cette démarche est complexe, surtout qu'il n'existe aucun instrument de mesure normalisé, il a réaffirmé l'utilité de solliciter le point de vue des bénéficiaires. « Sortir de vos bureaux pour recueillir des commentaires vous met sur la voie qui vous permettra de comprendre ce que vous



PHIL BUCHANAN

n'êtes pas sûr de bien saisir, ce qui peut entraîner des améliorations spectaculaires. » Il a toutefois réitéré l'importance d'établir un rapport logique entre les actions de la fondation et les résultats qu'elle cherche à générer, comme condition préalable à l'efficacité de toute évaluation. Il faut que cette logique soit constamment mise à l'épreuve au moyen de sondages, d'évaluations et de discussions.

En conclusion, Buchanan a indiqué que ces éléments sont présents dans toutes les histoires de réussite du monde de la philanthropie; chaque fois qu'il est possible de démontrer de façon convaincante qu'une fondation a produit un impact. À son avis, même la fondation la plus petite peut exercer ses activités en fonction d'une stratégie. Elle peut commencer par jeter son filet à l'eau pour recueillir des commentaires. Les gens avec qui la fondation travaille sont ses meilleures sources d'information sur son efficacité.

Buchanan a terminé son allocution en rappelant à son auditoire la valeur particulière du secteur sans but lucratif dans lequel œuvrent les fondations. Il a cité John Gardner, un grand mécène américain reconnu pour son éloquence, qui a écrit : *« [traduction] C'est un secteur au rayon d'action et aux possibilités extraordinaires, dans lequel nous nous engageons à atténuer la misère et à réparer les injustices, à donner libre cours à la curiosité de l'esprit et au désir de l'âme, à rechercher la beauté et à défendre la vérité quand il le faut, à honorer les braves et à châtier les polissons en étant libre de définir la bravoure et la polissonnerie à sa façon, à trouver des méthodes de guérison et à consoler les inguérissables, à résister à l'impulsion ancestrale de détester et de craindre la tribu de la vallée voisine, à nous préparer à la crise de demain et à préserver la sagesse d'hier, et à explorer les questions que les autres refusent d'explorer parce qu'ils sont trop occupés ou trop paresseux ou trop craintifs ou trop las. »*

## UN PARTENARIAT POUR INFLUENCER LES POLITIQUES PUBLIQUES

Le thème de la collaboration entre bailleurs de fonds a été bien illustré à la conférence par une séance sur un nouveau projet excitant financé par plusieurs groupes à Calgary : **TeenZone**. Ce programme d'activités après l'école s'adressant aux jeunes de 11 à 16 ans a été mis sur pied par un groupe de bailleurs de fonds réunissant notamment la ville de Calgary, le Burns Memorial Fund, UpStart et United Way of Calgary.

En se fondant sur leur expérience de collaboration réussie, les membres du panel ont émis les conseils et les points de vue suivants :

- Ne sous-estimez pas la force d'une relation solide entre les partenaires. La confiance qui s'établit entre les partenaires sera élevée si la relation est solide. Il est essentiel de reconnaître que chaque partenaire « est compétent, responsable, transparent – que tous les partenaires sont égaux et ont leur mot à dire : laissez votre amour-propre à la porte ». Les collaborateurs devraient se sentir suffisamment à l'aise pour discuter des questions plus délicates.
- Au moment de planifier un projet collectif, ayez d'abord à l'esprit un changement de politique spécifique.
- Établissez des objectifs très précis et poursuivez un but concret. Mettez en place un mécanisme d'évaluation approfondie pour demeurer sur la bonne voie.
- Assurez-vous que tous les partenaires participent à promouvoir le programme.
- Ne sous-estimez pas l'importance des communications de qualité. « Possiblement la plus grande force, mais aussi presque une faiblesse » du projet TeenZone. La vision finale du projet a été bien comprise et bien communiquée au sein du groupe de bailleurs de fonds, mais les membres du groupe ont omis de tenir compte de la possibilité qu'elle ne soit pas aussi bien comprise par les autres parties prenantes, par les petits organismes et par le public.

Les bailleurs de fonds de TeenZone ont souligné que la réussite de leur collaboration dans le cadre d'un programme leur a permis de démarrer un autre programme étonnamment rapidement. Certains membres du groupe ont mis sur la confiance, sur les relations et sur la réputation qu'ils ont acquises en travaillant sur le projet TeenZone pour lancer RADAR, un autre programme destiné aux jeunes vivant en marge de la société. Le projet TeenZone a déjà mené à la création d'un programme financé par la ville de Calgary, qui a adopté un plan d'encadrement des « heures critiques » et a lancé le programme Calgary After School au printemps 2009.

## INVESTIR DANS LA PETITE ENFANCE POUR FORMER UN TOUT COHÉRENT

Des mécènes des quatre coins du Canada se sont réunis pour échanger sur leurs expériences dans le domaine de la promotion du développement des jeunes enfants. La collaboration avec les responsables de l'élaboration des politiques publiques et l'importance d'expérimenter sont des thèmes communs qui sont ressortis de ces échanges.

La Margaret and Wallace McCain Foundation est « profondément convaincue que l'État a un rôle à jouer dans le domaine des politiques publiques au profit des jeunes enfants ». La fondation a financé quatre sites de démonstration au Nouveau-Brunswick, qui servent de laboratoires d'apprentissage sur les pratiques d'intégration. La fondation soutient actuellement onze sites répartis dans les provinces de l'Atlantique et collabore avec chacun des gouvernements provinciaux à la définition d'un cadre de politiques publiques au soutien du développement des enfants. Son rôle dans ces partenariats consiste à rassembler les parties prenantes, à prendre des risques et à permettre l'expérimentation – son rôle c'est d'aider à structurer les politiques publiques et à en repousser les limites.

Pour la Norlien Foundation de l'Alberta, la collaboration et la recherche figurent au cœur de son initiative « Alberta Family Wellness ». La fondation Norlien soutient la recherche sur le développement du cerveau chez l'enfant et sur les dépendances. Elle collabore ainsi avec des universités de l'Alberta, d'autres régions du Canada et des États-Unis. Son initiative « Family Wellness » a pour but de cerner les écarts entre la science, les politiques et la pratique. Elle vise à coordonner les actions des chercheurs universitaires, des décideurs et des praticiens dans des domaines comme la psychologie, l'éducation, la justice juvénile, les soins infirmiers et les services sociaux, et à amener toutes les parties prenantes à s'attaquer aux mêmes problèmes en mettant à profit leur sphère de connaissances respective.

Le nouvel organisme Québec Enfants cherche également à favoriser un meilleur alignement entre l'expertise et la pratique. Québec Enfants est un organisme qui représente ce qui a été décrit au Québec comme un « partenariat public-philanthropie » ou « PPP social ». Il est financé conjointement par la Fondation Lucie et André Chagnon et par le gouvernement du Québec. Il s'agit d'un exemple concret de partenariat structuré entre intervenants, mécènes et décideurs. L'organisme a pour mission de mobiliser les individus et les organismes de diverses communautés en vue de coordonner leurs activités autour d'un plan d'action commun pour le développement des jeunes enfants. Le but premier de Québec Enfants est d'éliminer les cloisonnements et d'intégrer les politiques publiques dans un éventail de services gouvernementaux.

# Réflexions sur les buts, les pratiques et les partenariats

Un panel de « sages » (Tim Brodhead de La fondation de la famille J.W. McConnell, Montréal; Fiona Ellis, ancienne directrice de la Northern Rock Foundation, R.-U.; David Elton de la Max Bell Foundation de Calgary et Phil Buchanan du Center for Effective Philanthropy de Boston) ont partagé leurs perspectives lors de la plénière de clôture.

## 1. Avez-vous eu un « instant d'illumination » durant cette conférence?

**TB :** Les commentaires de Phil (Buchanan) m'ont amené à réfléchir... si nous devons investir dans le renforcement des capacités, c'est parce que nous, en tant que donateurs, accordons constamment des fonds insuffisants aux gens que nous soutenons; nous ne couvrons pas leurs frais de fonctionnement... Ainsi, nous créons un problème puis nous offrons un don pour le renforcement des capacités en guise de solution... Nous pourrions résoudre ce problème en déboursant simplement une somme adéquate pour les programmes que nous soutenons financièrement.

**FE :** Nous avons passé beaucoup de temps à parler des moyens que nous adoptons pour aider les gens à surmonter les barrières qu'ils rencontrent. Ne serait-il pas plus rapide d'abattre ces barrières?

**DE :** Socrates a dit qu'une vie sans examen ne vaut pas la peine d'être vécue. Mon instant d'illumination m'est venu en partie de ce que j'ai retenu des commentaires de Phil ce matin, mais aussi des nombreuses discussions sur l'évaluation et la mesure du succès et de l'impact : la connaissance de soi n'est pas une maladie! Elle doit devenir un de nos avoirs les plus précieux.

## 2. Dans le monde de la bienfaisance, y a-t-il une tendance qui revêt une importance particulière pour notre travail en tant que fondations?

**TB :** Fiona a parlé des perles locales et de leur incidence. Il fut une époque où nous passions beaucoup de temps à parler des perles, mais je crois que nous nous intéressons maintenant davantage à leur incidence. Nous parlons beaucoup plus des moyens à notre disposition pour partager plus largement avec les bénéficiaires, les parties

prenantes et d'autres bailleurs de fonds les leçons que nous tirons des dons que nous versons.

**DE :** Nous tentons tous de tirer le maximum des ressources limitées dont nous disposons. Si nous voulons vraiment avoir une influence, nous devons nous impliquer auprès de nos bénéficiaires et dans ce qu'ils font pour commencer à mieux comprendre où nous pouvons investir nos fonds limités.

**PB :** Il est de plus en plus facile de formuler des commentaires et des critiques dans le monde de la philanthropie organisée, et les moyens pour le faire ne cessent d'augmenter. Il deviendra plus difficile de rester à l'abri des commentaires, même pour les fondations, qui le sont naturellement.

## 3. Si vous deviez nommer les thèmes touchant l'ensemble des fondations qui sont ressortis de la conférence, quels seraient-ils?

**TB :** La collaboration. Nous avons entendu parler des nouvelles formes de collaboration entre les mécènes et les gouvernements et des partenariats entre les fondations et le marché.

**DE :** J'ai retenu le même thème : la collaboration. Elle se décline sous plusieurs formes : réseautage, s'impliquer auprès d'autres groupes... L'important selon moi, ce sont les liens que nous établissons avec d'autres personnes dans la communauté.

**FE :** Vous ne vous contentez pas de financer conjointement un projet, vous travaillez ensemble; vous mettez en commun vos compétences ou influences différentes ainsi que votre argent et faites en sorte que le tout vaille plus que la somme des composants.

## 4. Quel conseil de sagesse souhaitez-vous partager avec vos collègues en vous basant sur votre expérience?

**TB :** Nous ne devrions pas nous voir comme des donateurs, mais comme des gens qui collaborent à la résolution de problèmes. Lorsque nous nous voyons comme des participants à un processus conjoint comportant des défis complexes, nous pouvons jouer un rôle beaucoup plus positif.

**DE :** Lorsque vous tentez de changer la société, vous devez être prêt à attendre. Vous devez être conscient que ce que vous faites peut prendre beaucoup de temps, mais cela ne signifie pas que le changement ne se produira jamais. Tenez bon, tenez bon.

## VISITE DES SENTIERS DE CALGARY

*Guy Beavers, coordonnateur du réseau de sentiers des parcs de la ville de Calgary, a guidé les participants lors d'une balade en nature le long d'un sentier pittoresque.*

Initialement conçu et financé par la Devonian Foundation, le premier tronçon du vaste réseau de sentiers urbains et de pistes cyclables sur lequel les Calgariens peuvent se déplacer à travers la ville a été ouvert à la circulation au début des années 1970. À l'heure actuelle, quelque 700 km de sentiers longent les rivières Bow et Elbow, le parc provincial Fish Creek, Nose Creek, West Nose Creek, le Western Irrigation District Canal et le périmètre du Glenmore Reservoir.



## VISITE DES SABLES BITUMEUX DE L'ALBERTA

*Quelques participants à la conférence sont montés à bord d'un avion afin d'effectuer une visite sur le terrain bien spéciale : les sables bitumeux de l'Alberta. Le compte-rendu qui suit a été rédigé par Patrick Johnston de la Walter and Duncan Gordon Foundation, qui a participé à cette visite.*

Après l'atterrissage, nous sommes montés à bord d'un autocar pour visiter Fort McMurray et les environs à un rythme trépidant. Nous sommes passés à côté des bassins de décantation qui suscitent tant de controverse, puis nous sommes arrivés droit au cœur de l'usine Suncor, un labyrinthe étourdissant de machinerie massive, de conduites aux allures de bretzel et de structures inusitées qu'ils surnomment le « centre-ville de Suncor ».

Mais cette visite nous a aussi permis de rencontrer des gens qui ont élu domicile dans cette région. Des représentants d'organismes de Fort McMurray comme United Way, le Keyano College et Leadership Wood Buffalo nous ont parlé des défis additionnels liés au fait de vivre dans une communauté qui fait l'objet de tant d'attention du public. Nous avons aussi été inspirés par Jim Boucher, le chef charismatique de la Première nation Fort McKay, qui veille sans relâche à ce que sa communauté profite aussi des nombreux projets de développement qui l'entoure.



LAIRD HUNTER, TERRY DE MARCH, SUSAN MANWARING, HILARY PEARSON



DES PARTICIPANTS S'AMUSANT LORS DU DÎNER DU 10<sup>e</sup> ANNIVERSAIRE



PAUL DYER ET ANGELA WEBSTER

# Programme en bref

## MERCREDI 28 OCTOBRE 2009

### Plénière d'ouverture

**Perles locales, incidence nationale** avec Fiona Ellis, ancienne directrice de la Northern Rock Foundation, Newcastle, Royaume-Uni

### Les sports et la philanthropie : au-delà de l'effort physique

**Modérateur :** Ian Bird, Groupe le Sport est important  
**Présentateurs :** Doug Gore, Fondation Trillium de l'Ontario; John Cawley, La fondation de la famille J.W. McConnell; Blythe Hartley, Strachan Hartley Legacy Foundation

### Prendre du recul pour mieux avancer : réflexions sur la mission et les pratiques

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

**Présentateurs :** Fiona Ellis, ancienne directrice de la Northern Rock Foundation, Newcastle, Royaume-Uni; Christopher Smith, Muttart Foundation

### Ensevelis sous la paperasse? Comment simplifier le processus d'octroi de subventions

**Modératrice :** Jessica Bearman, Bearman Consulting  
**Présentatrices :** Jessica Bearman, Bearman Consulting; Karen Shelstad, Lawson Foundation; Hulene Montgomery, Lyle S. Hallman Foundation

### Que se passe-t-il dans le domaine de la réglementation des organismes de bienfaisance?

**Présentateurs :** Terry de March, Agence du revenu du Canada; Laird Hunter, Richards Hunter LLP; Susan Manwaring, Miller Thomson LLP

### Plénière 2

**Le sport, la philanthropie et la communauté** avec Johann Koss et Beckie Scott, Right To Play et Ric Young, Eric Young Enterprises (E.Y.E.)

**Réception du 10<sup>e</sup> anniversaire**  
commanditée par Deloitte & Touche

**Souper du 10<sup>e</sup> anniversaire**  
commandité par McLean Budden

## JEUDI 29 OCTOBRE 2009

### Plénière 3

**Les éléments essentiels de l'efficacité d'une fondation** avec Phil Buchanan du Center for Effective Philanthropy, commanditée par Sandstone Asset Management

### L'eau est partout, pourtant il n'y aura plus une goutte à boire ! Un défi pour les bailleurs de fonds

**Modérateur :** Joe Obad, Water Matters  
**Présentateurs :** Tim Morris, Walter and Duncan Gordon Foundation; Robert Sandford, Décennie L'eau, source de vie, Nations Unies; Betsy Martin, Fondations communautaires du Canada

### Relier le monde de la philanthropie et les peuples autochtones grâce à un engagement respectueux

**Modératrice :** Barbara Bruce, AMR Planning & Consulting  
**Présentatrices :** Zainab Amadahy, Atkinson Charitable Foundation; Victoria Grant, Fondations communautaires du Canada

### Un partenariat pour influencer les politiques publiques

**Modératrice :** Michelle Clarke, Burns Memorial Fund  
**Présentateurs :** Doug Borch, ville de Calgary; Tina Brillantes, Boys and Girls Clubs of Calgary; Kendall Quantz, United Way of Calgary

### L'art du partenariat

**Modérateur :** Nathan Gilbert, Laidlaw Foundation  
**Présentatrices :** Jini Stolk, Creative Trust; Mary Rozsa de Coquet, Rozsa Foundation; Leila Fenc, Deloitte & Touche Foundation

### La philanthropie internationale, plus facile qu'il n'y paraît

**Modératrice :** Joan Vanduzer, Harbinger Foundation  
**Présentateurs :** Vera Radyo, Kenoli Foundation; Colin Glassco, The Colin B. Glassco Charitable Foundation for Children; Mary Tidlund, Mary A. Tidlund Charitable Foundation

### Stratégies de placement : tout est une question de répartition de l'actif

**Modérateur :** Graham Hallward, The Alva Foundation  
**Présentateurs :** Anthony Arrell, Arrell Family Foundation; Ralph Strother, Max Bell Foundation

### Plus de chefs aux fourneaux : collaboration entre fondations en matière d'immigration

**Modératrice :** Ratna Omidvar, Maytree Foundation  
**Présentateurs :** Howard Duncan, The Metropolis Project; Ulrich Kober, Bertelsmann Foundation (Allemagne); Stephen Huddart, La fondation de la famille J.W. McConnell

## Investir dans la petite enfance pour former un tout cohérent

**Modératrice :** Jane Bertrand, Margaret and Wallace McCain Foundation

**Présentatrices :** Nancy Mannix, Norlien Foundation; Lyse Brunet, Fondation Lucie et André Chagnon; Jane Bertrand, Margaret and Wallace McCain Foundation

### Dîner et tables rondes

- Comment promouvoir la philanthropie dans le domaine de l'environnement
- Une réflexion stratégique sur la mobilisation sociale : la Fondation Lucie et André Chagnon
- Mobiliser les donateurs canadiens pour la petite enfance
- La philanthropie internationale
- La philanthropie et les collectivités autochtones

## Derrière la scène : aider les organismes de bienfaisance à participer à l'élaboration des politiques publiques

**Modérateur :** Allan Northcott, Max Bell Foundation

**Présentateurs :** Ratna Omidvar, Maytree Foundation; Bob Wyatt, Muttart Foundation; David Elton, Max Bell Foundation

## Investir là où ça compte : exploiter son actif au profit du changement social

**Modérateur :** Tim Draimin, Social Innovation Generation

**Présentateurs :** Bill Young, Social Capital Partners; Olivier Gamache, Groupe Investissement Responsable Inc; Martin Garber-Conrad, Edmonton Community Foundation

## Mettre à profit les forces du marché : des succès durement acquis

**Modérateur :** Ross McMillan, Tides Canada

**Présentateurs :** Bruce Lourie, Ivey Foundation; Nicole Rycroft, Canopée; Ersilia Serafini, Fondation air pur

## S'investir dans le changement social : l'engagement des jeunes

**Modératrice :** Violetta Ilkiw, Laidlaw Foundation

**Présentateurs :** Ana Skinner, Laidlaw Foundation; Mark Langlois, Youthscape; Helena Shimeles, Schools without Borders

### Plénière de clôture

**Réflexions sur les buts, les pratiques et les partenariats** avec Tim Brodhead, La fondation de la famille J.W. McConnell; Fiona Ellis, ancienne directrice Northern Rock Foundation, (R.-U.); Phil Buchanan, Center for Effective Philanthropy, (Boston); David Elton, Max Bell Foundation

## VENDREDI 30 OCTOBRE 2009

Visites sur le terrain



LYSE BRUNET ET RATNA OMIIDVAR



HULENE MONTGOMERY EN DISCUSSION AVEC DES PARTICIPANTS



SHARON WATKINS ET FIONA ELLIS

# Merci à nos commanditaires

Commanditaire principal :



Nous sommes reconnaissants du soutien généreux de nos  
donateurs et des hôtes des visites sur le terrain :

Fondation CRB

API Asset Performance Inc.

Suncor énergie

RBC

Cantos

Ville de Calgary

Pour consulter ce rapport en version  
électronique avec hyperliens,  
veuillez visiter le site Web de FPC  
[www.pfc.ca](http://www.pfc.ca)



Philanthropic  
*foundations*  
Canada

*Fondations*  
philanthropiques  
Canada

**Fondations philanthropiques Canada**  
555, boul. René-Lévesque Ouest  
Bureau 900  
Montréal (Québec)  
H2Z 1B1

Téléphone : 514-866-5446  
Télécopieur : 514-866-5846  
Courriel : [general@pfc.ca](mailto:general@pfc.ca)