

The background image shows the interior of a modern train. Passengers are seated and standing, some holding onto handrails. The train has large windows and overhead lighting. The text is overlaid on the right side of the image.

MOBILISER LA PHILANTHROPIE POUR FAVORISER UNE REPRISE TRANSFORMATRICE APRÈS LA COVID

Une Initiative de
L'académie des Fondatiotns
pour la Collaboration

NOVEMBRE 2020



ASHOKACANADA

Un message de nos dirigeants

En janvier 2020, sept dirigeants de fondations philanthropiques canadiennes se sont réunis pour une toute première expérience d'apprentissage par l'action. Essentiellement axée sur la recherche de nouvelles façons pour les fondations philanthropiques de s'allier pour mieux promouvoir le changement systémique, cette rencontre a été l'occasion d'explorer les nouvelles possibilités de philanthropie basée sur le partenariat en soutien à ce changement. Au cours des neuf mois suivants, le groupe allait se pencher, ensemble et de concert avec des innovateurs sociaux de premier plan de tout le Canada, sur les moyens de collaborer efficacement afin de relever les défis systémiques les plus redoutables de notre pays.

Catalysée par la Fondation Saputo et convoquée par Ashoka Canada et Fondations Philanthropiques Canada, cette nouvelle Académie des fondations pour la collaboration offrirait un espace d'apprentissage sur la collaboration efficace entre bailleurs de fonds et leaders du changement social, et une occasion de mettre cet apprentissage en pratique. Pour donner un sens à notre apprentissage, nous savions qu'il fallait le mettre en pratique, collectivement, dans le cadre d'un enjeu concret. Il restait à définir cet enjeu.

C'est alors que la COVID-19 a frappé.

Nous savions que cette pandémie allait profondément bouleverser les systèmes fondamentaux du Canada, de la santé à l'alimentation en passant par les économies locales et nationales. En outre, nous étions conscients que ces bouleversements toucheraient le plus durement nos communautés les plus marginalisées, tout en ouvrant la voie à de nouvelles approches et solutions aux problèmes systémiques. Nous avons vu dans cette crise l'occasion d'explorer fondamentalement non seulement de nouvelles façons de travailler, mais aussi, et surtout, de travailler ensemble.

Durant trois mois, nous avons mené des entretiens avec plus d'une vingtaine d'organismes communautaires, d'innovateurs sociaux et de leaders du changement systémique afin de saisir les grandes lignes du travail de reprise qui nous attendait après la COVID. Ensuite, nous avons répertorié

collectivement les idées les plus prometteuses et les interventions possibles pour faire évoluer les systèmes vers un avenir meilleur pour les communautés les plus marginalisées du Canada. Le présent rapport fait état de cette analyse et des plans que nous avons ébauchés pour soutenir, organiser et renforcer la voix des citoyens marginalisés afin de définir leurs besoins, de cerner des solutions et de déterminer la façon d'affecter le financement.

Nous vous invitons à vous joindre à nous dans ce parcours. Pour en savoir plus sur la façon de participer, veuillez communiquer avec la directrice du projet pilote de l'Académie des fondations pour la collaboration, Danica Straith, directrice des coentreprises et des partenariats d'Ashoka Canada : dstraith@ashoka.org



Barb Steele

Executive Director,
Ashoka Canada



Jean-Marc Mangin

President & CEO
Philanthropic Foundations Canada



Claude Pinard

Executive Director
Mirella and Lino Saputo Foundation

Le présent rapport est le fruit de la collaboration d'Ashoka Canada, de Fondations Philanthropiques Canada et de la Fondation Mirella et Lino Saputo, avec l'aide des conseils techniques de CoCreative Consulting. Nous remercions particulièrement la Fondation Saputo pour sa collaboration et son soutien.

Mobiliser la Philanthropie pour Favoriser une Reprise Transformatrice Après La Covid

L'origine de notre collaboration

Notre communauté d'apprentissage est née, avant la pandémie de COVID-19, d'un désir commun d'apprendre à mieux collaborer, en dehors des silos organisationnels et sectoriels, pour promouvoir le changement systémique.

Toutefois, alors que la pandémie se propageait au Canada, nous avons vite compris que le temps était venu d'agir en collaboration. Rapidement, nous nous sommes réorganisés autour d'une question commune qui présentait un défi à notre groupe, mais aussi aux leaders philanthropiques de tout le pays :

En tant que philanthropes, que devons-nous incarner, savoir et faire, individuellement et collectivement, pour canaliser notre énergie et nos ressources le plus stratégiquement possible en vue d'un véritable changement systémique lors de la reprise après COVID?

Il faut avouer qu'au début, nous ne savions vraiment pas comment répondre à une question aussi vaste et complexe. Pour l'aborder, nous avons d'abord réfléchi à deux de nos valeurs fondamentales communes, l'égalité des chances et l'inclusion pour tous les Canadiens. Nous avons ensuite entrepris une « analyse du paysage » qui recense tous les grands systèmes dont dépendent l'égalité des chances et l'inclusion dans ce pays. Nous nous sommes penchés sur la cohésion communautaire, la pauvreté, l'éducation, la santé, le développement de la petite enfance, la politique, les relations avec les États-Unis, le secteur artistique et même certains défis particuliers, comme les besoins des organisations non gouvernementales dirigées par des femmes, des jeunes ou des personnes de couleur. Nous avons interrogé un large éventail d'innovateurs sociaux, d'organisateur communautaires et de leaders en matière de changements systémiques à propos des nouveaux défis et des nouvelles possibilités qu'ils

entrevoient dans ces domaines. Nous avons ensuite associé leurs points de vue à des données provenant d'un ensemble de sources encore plus large. Les résultats de cette étude figurent ci-dessous.

Le problème à résoudre

Tous les enjeux et les domaines que nous avons étudiés ont leur importance. Chacun d'entre eux aurait pu faire l'objet d'une collaboration substantielle entre nous, en tant que bailleurs de fonds.

Toutefois, notre apprentissage collectif, associé à notre volonté commune de « canaliser notre énergie et nos ressources le plus stratégiquement possible », nous a fait comprendre qu'il ne fallait pas nous limiter à résoudre des problèmes distincts, mais plutôt nous joindre aux communautés pour tirer parti de nos ressources et de leur sagesse afin de répondre à leurs besoins les plus urgents.

Il est de notoriété publique que certaines populations du Canada, en particulier les citoyens handicapés et nos communautés autochtones, connaissent une marginalisation sociale et économique chronique depuis des générations. Il n'est donc pas étonnant que la pandémie de COVID-19 et ses retombées économiques touchent plus durement ces citoyens. Si nous voulons vraiment offrir l'égalité des chances et l'inclusion à tous les Canadiens, nous devons reconnaître que ces disparités sont de nature systémique, qu'elles ne peuvent être résolues par des interventions de l'extérieur et qu'elles nécessitent des stratégies adaptatives multidimensionnelles, ancrées dans le vécu des personnes les plus touchées.

Ce que nous avons fait

L'analyse du paysage décrite ci-dessus a été l'apport principal à un processus d'« innovation collaborative » créé par CoCreative, un cabinet de conseil en changement systémique.

Tel que conçu, le processus visait à soutenir la création conjointe d'une stratégie de changement systémique décisive, mais devait également soutenir l'élaboration d'un « système de changement » plus connecté et plus efficace. Autrement dit, il ne suffisait pas de participer à la conception d'une stratégie; il

fallait également approfondir notre partenariat. En appui à ce processus, nous avons cerné et articulé les objectifs suivants :

Connecter	Vivre une collaboration riche et efficace fondée sur une confiance absolue, de solides accords, le respect de la différence et de la diversité et un but commun.
Harmoniser	Harmoniser les interventions autour d'un même objectif, celui de s'attaquer aux problèmes sociaux les plus pressants mis en évidence par la pandémie.
Apprendre	Partager une même compréhension initiale du paysage systémique actuel en ce qui a trait à la reprise post-COVID-19.
Faire	<p>Répertorier une première série de possibilités de reprise post-COVID-19 à fort effet de levier pour passer de l'état actuel à l'avenir que nous privilégions.</p> <p>Concevoir conjointement une première ébauche de stratégie commune de financement des changements systémiques pour contribuer à réaliser un avenir meilleur.</p> <p>Contribuer à l'élaboration d'outils et de ressources pour soutenir la mise en œuvre aux niveaux individuel, partenarial et collectif.</p> <p>Commencer à se forger une réputation en matière de travail collaboratif sur les changements systémiques .</p> <p>Trouver et motiver d'autres partenaires et parties prenantes pour élargir la portée des interventions.</p>

En août et en septembre, nous avons organisé trois séances virtuelles réunissant des bailleurs de fonds et des innovateurs sociaux. Lors de ces réunions, nous avons collectivement digéré la complexité de l'analyse du paysage. Ensuite, nous avons répertorié et hiérarchisé une série de changements stratégiques à apporter dans le paysage, des enjeux où les dirigeants des fondations pourraient avoir le plus d'impact au cours des deux prochaines années. Enfin, nous avons rédigé un premier ensemble de solutions pour mettre en œuvre ces changements stratégiques.

De ce processus est née une occasion claire dotée d'un puissant potentiel de rehausser considérablement l'impact des dirigeants des fondations :

Soutenir, organiser et renforcer la voix des citoyens marginalisés afin qu'ils définissent leurs propres besoins, trouvent des solutions et déterminent l'affectation des ressources.

Ce que nous avons appris

Le processus

Pour véritablement soutenir le changement systémique, les bailleurs de fonds et les innovateurs doivent changer leur mentalité les uns par rapport aux autres.

C'est ce que nous avons constaté en commençant à concevoir la stratégie de collaboration avec les philanthropes et les innovateurs sociaux. Plusieurs versions de cette idée ont été formulées par des leaders du changement lors de l'enquête que nous avons menée à travers le Canada.

Pour véritablement soutenir le changement systémique, nous devons nous présenter différemment, donner priorité à l'établissement de relations de confiance durables, nous retrouver autour d'un objectif commun (sans imposer de solutions toutes faites) et cultiver un milieu d'apprentissage où nous pouvons acquérir une compréhension commune du paysage actuel. Dans cet espace de collaboration réinventé, nous serons mieux placés pour concevoir ensemble des projets à bâtir en partenariat.

Le paysage

Comme mentionné ci-dessus, nous avons interrogé un large éventail d'innovateurs sociaux aux quatre coins du Canada à propos des grands systèmes qui influencent l'égalité des chances et l'inclusion dans ce pays. Ces discussions nous ont grandement renseignés sur les obstacles, les difficultés et les possibilités qui accompagneront le rétablissement après la COVID. Voici en résumé ce que nous avons appris :

En bref

- Des occasions peuvent naître de la crise. Il s'agit de ne pas les rater. La pandémie et ses retombées économiques ont fait mal et font encore mal aux citoyens. La COVID-19 a notamment mis en relief les profondes inégalités et injustices qui existent au Canada. Les bouleversements créent une occasion unique de susciter des changements plus profonds et plus systémiques.

- Il ne faut pas chercher une « nouvelle normalité ». Au lieu de saisir cette occasion de remaniement systémique, de nombreux innovateurs sociaux craignent que les dirigeants et les citoyens canadiens se rabattent simplement sur des structures et des stratégies conventionnelles, mais inefficaces.

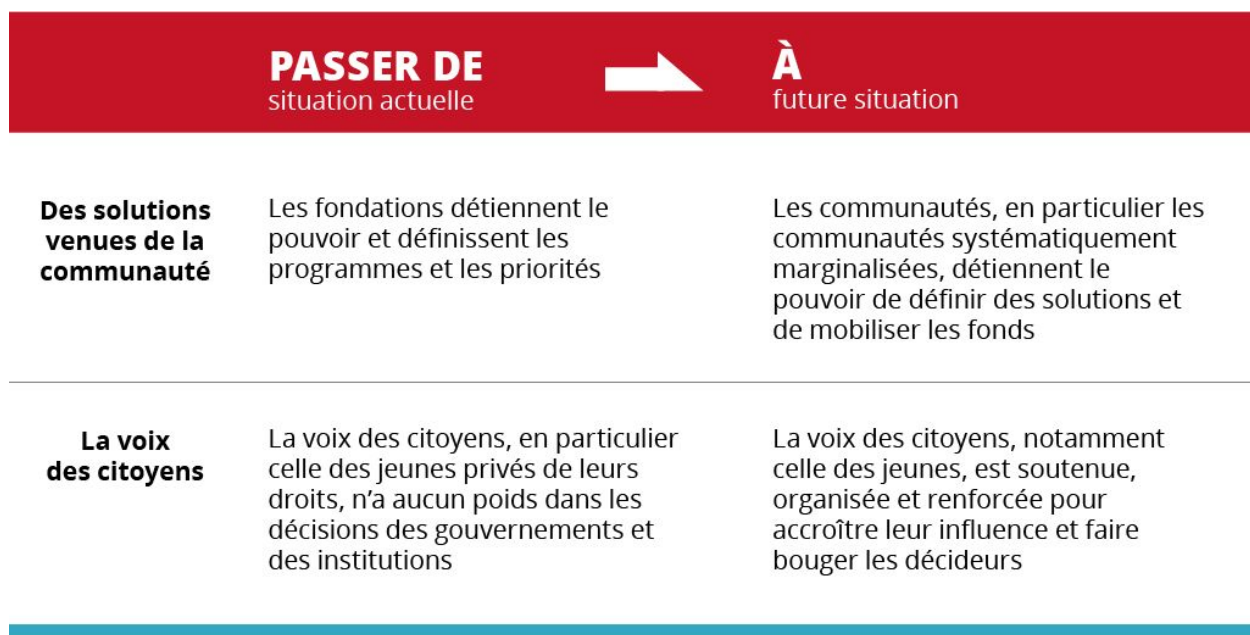
Au croisement de la philanthropie et du travail de terrain

- Donner priorité à la cohésion. Dans un contexte international marqué par la montée de l'autoritarisme et de la polarisation politique, nous devons favoriser les occasions et les messages qui encouragent les Canadiens à se rassembler et à unir leurs forces pour le bien commun.
- Établir des partenariats durables, fondés sur la confiance et la collaboration, avec les bénéficiaires de subventions. Pour approfondir la collaboration, il est essentiel de nourrir des partenariats plus profonds et à plus long terme entre les bailleurs de fonds et les bénéficiaires de subventions. Les bailleurs de fonds doivent faire davantage confiance aux bénéficiaires et niveler les différences de pouvoir afin de profiter davantage de l'expérience des bénéficiaires.
- Nous devons changer les mentalités et les comportements. Au lieu de promouvoir un programme à la fois et de passer d'une priorité à l'autre, nous devons aborder le travail d'une façon multidimensionnelle, itérative et systémique. L'approche systémique nous oblige en outre à prendre des engagements de financement à plus long terme pour favoriser un apprentissage, une stratégie, une adaptation et une planification plus approfondis.
- Faire confiance aux personnes les plus proches de la douleur pour définir les besoins et les solutions. Nous devons mettre les personnes les plus touchées par les systèmes au centre de l'analyse des problèmes, de la recherche de solutions et de l'établissement des priorités parmi ces solutions. Nous devons nous appuyer davantage sur leur vécu et moins sur l'opinion d'experts et d'autorités de l'extérieur.
- Partager le pouvoir décisionnel en matière de financement. Pour faire évoluer la prise de conscience et les approches, il est essentiel d'écouter les voix de la communauté. Il est également nécessaire de transférer davantage de pouvoir décisionnel financier aux personnes les plus touchées par les problèmes et leurs solutions.
- En tant que bailleurs de fonds, nous devons faire entendre notre voix pour lutter contre le racisme et les inégalités systémiques. Pour soutenir efficacement les communautés les plus touchées par la dure réalité du racisme, les bailleurs de fonds ont le devoir de mettre leur voix et leur position unique au service de la lutte contre le racisme et les inégalités, avec audace et clarté. Ils doivent faire le difficile travail interne pour soutenir ce processus.

Les solutions émergentes

Transformations cruciales

Notre première analyse du paysage a permis aux membres de l'Académie de relever une série de transformations stratégiques à effectuer en priorité pour que la reprise après COVID s'accompagne d'un réel changement systémique. Deux transformations sont apparues comme étant les plus cruciales :



Notre plan d'action

Une philanthropie fondée sur le partenariat pour des solutions venues des communautés : une initiative pour promouvoir les transformations systémiques

Au fil de l'exploration et du développement d'idées en vue de réaliser les changements de pouvoir et d'influence ci-dessus, nous avons esquissé un nouveau plan pour aider les philanthropes canadiens à contribuer concrètement à la promotion de changements systémiques axés sur la voix, les besoins et les priorités des communautés.

Nous lançons un projet pilote qui s'articule autour de certaines communautés cibles. Une philanthropie fondée sur le partenariat pour des solutions venues des communautés fait intervenir trois acteurs clés : 1) un responsable de la collaboration (Ashoka Canada), 2) un intendant communautaire (un leader de confiance en matière de changement social, membre de la communauté ciblée, qui invite divers autres leaders de la communauté à collaborer), 3) les fondations partenaires.

Normalement, ce modèle devrait s'avérer particulièrement efficace dans les situations où il existe :

- des possibilités de mobiliser des organismes communautaires qui partagent des objectifs semblables en matière de changements systémiques, mais qui ne travaillent pas encore ensemble;
- un même désir d'apprentissage collectif et de prise de risque articulés sur des projets audacieux et de grande envergure;
- un même désir d'accroître la représentation de la communauté et des citoyens dans les décisions en matière de politiques gouvernementales.

Comment fonctionnera le financement collaboratif

À compter de novembre 2020, les fondations partenaires sont invitées à se joindre à une ou plusieurs collaborations dans le cadre de l'initiative « Une philanthropie fondée sur le partenariat pour des solutions venues des communautés ». Durant la phase de projet pilote, les collaborations porteront sur trois communautés cibles :

- les Canadiens handicapés
- les entrepreneurs autochtones
- les jeunes

Chaque communauté sera dirigée par un Fellow Ashoka, qui mettra à profit ses profondes connaissances et ses relations pour réunir un groupe équilibré de 10 à 20 représentants de la communauté. Nous croyons que ces Fellows Ashoka, triés sur le volet pour leur créativité, leur esprit d'entreprise, leur fibre éthique et leur influence, sont très bien placés pour orienter ce travail.

Ashoka Canada fournira un soutien organisationnel et créera la structure de gouvernance et le processus de collaboration. Ce processus s'appuiera sur les pratiques exemplaires tirées d'autres collaborations, adaptées aux besoins de chacune des communautés ciblées et des fondations partenaires.

La participation des fondations partenaires consistera à engager des fonds et à apporter une contribution stratégique active tout en s'éduquant à mesure que l'initiative progresse. Les fonds de collaboration seront détenus par Fondations Philanthropiques Canada au nom des partenaires.

Les trois premiers projets pilotes

1. Les Canadiens handicapés

La pandémie de COVID-19 a mis en évidence les profondes inégalités auxquelles se butent les personnes handicapées au Canada. La pandémie offre cependant une conjoncture favorable à la réinvention de la pleine inclusion, de la sécurité et de l'ouverture pour le mouvement de défense des personnes handicapées.

Dans le discours du Trône de 2020, le cabinet du premier ministre a promis une nouvelle prestation nationale pour les personnes handicapées, inspirée du Supplément de revenu garanti pour les personnes âgées. Ce plan, peu détaillé, n'en est toutefois qu'aux étapes préliminaires. L'organisation communautaire pour un changement systémique est nécessaire à l'efficacité de sa réalisation.

Al Etmanski, un Fellow Ashoka, est membre actif du mouvement de défense des personnes handicapées, à titre de parent, depuis la naissance de sa fille il y a plus de 40 ans. Au fil des ans, il a joué un rôle majeur dans la fermeture des trois plus grands établissements de Colombie-Britannique qui isolaient les personnes souffrant de troubles du développement du reste de la société. Il a contribué à la fermeture d'écoles séparées, réussi à imposer la modification des lois sur la tutelle des adultes et aidé à lancer le REEI, le premier régime enregistré d'épargne-invalidité du monde (dont les actifs totaux s'élèvent maintenant à 5 milliards de dollars). À titre de cofondateurs du Planned Lifetime Advocacy Network (PLAN), Al et ses collègues voient le régime d'épargne-invalidité comme un outil particulièrement efficace pour remédier à la pauvreté qui afflige les personnes handicapées et refaçoner les politiques en matière de handicap. Il s'agit d'une réalisation historique. Aucun pays au monde n'a jamais pris un tel engagement.

2. La communauté des entrepreneurs autochtones

De la réussite scolaire aux indicateurs de santé en passant par la sécurité financière, les peuples et les communautés autochtones du Canada continuent d'occuper les échelons inférieurs de tous les indicateurs socio-économiques utilisés pour évaluer le bien-être. Ces inégalités découlent directement d'un passé colonial et du racisme systémique qui perdure dans les institutions et les structures du Canada. Toutes les approches précédentes ont échoué : pour créer un pays dans lequel nos peuples autochtones n'ont pas comme seule perspective de lutter pour survivre, mais bien de prospérer, il nous faut un nouveau et solide écosystème d'entrepreneuriat social et de financement social autochtones.

En tant que cofondateur et associé directeur du Raven Capital Group et Fellow Ashoka, Jeff Cyr est conscient des efforts soutenus et ciblés qu'il faudra consentir pour bâtir cet écosystème. Le Fonds de résilience des peuples autochtones (FRPA) est une initiative dirigée par des Autochtones afin de répondre aux besoins urgents des communautés, tout en adoptant une vision à long terme afin de renforcer leur résilience. En complément de ce fonds, Jeff envisage une initiative de collaboration qui donne aux entrepreneurs autochtones les moyens de se constituer un capital dans le marché. Jeff dispose des outils structurels uniques du groupe Raven, y compris Raven Indigenous Capital Partners (le premier intermédiaire autochtone en capital-risque) et la Raven Indigenous Impact Foundation pour la construction d'écosystèmes.

3. Les jeunes

Ce fonds de collaboration est en cours d'élaboration.

Qu'est-ce qui nous distingue?

Notre processus d'enquête a soulevé de nombreuses critiques, souvent justifiées, au sujet de la philanthropie. Il a toutefois levé le voile sur les pratiques progressistes et innovantes de nombreux bailleurs de fonds du Canada. Les dons pluriannuels, le soutien général à l'exploitation, l'investissement à retombées sociales et les comités d'examen communautaires font partie des outils philanthropiques qui aident à multiplier les retombées, à modifier la dynamique du pouvoir entre bailleurs de fonds et bénéficiaires et à établir des partenariats durables.

Nous croyons que l'initiative de Philanthropie fondée sur le partenariat pour des solutions venues des communautés s'appuie sur ces pratiques efficaces et est unique à plusieurs égards. Notre différence repose sur nos engagements :

- Miser sur la voix, l'influence et le pouvoir des communautés, en particulier les communautés marginalisées
- Soutenir les initiatives collectives et communautaires axées sur le changement systémique
- Créer des partenariats générateurs entre communautés et bailleurs de fonds qui servent de communautés d'apprentissage et d'action pour favoriser un véritable changement social
- Contribuer à la découverte de nouvelles approches du leadership de systèmes et de l'innovation sociale
- Agir en partenariat avec transparence et intégrité pour bâtir un Canada meilleur



INVITATION AUX PARTENAIRES

- ⦿ Engagez-vous à apporter une contribution financière de deux ans à la communauté cible qui vous intéresse
- ⦿ Trois réunions initiales d'une demi-journée + des séances de travail annuelles

Pour de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec :

Danica Straith

directrice des coentreprises et des partenariats d'Ashoka Canada

dstraith@ashoka.org

Fellows et leaders d'opinion interrogés

1. Agazi Afewerki, Fellow Ashoka, directeur général et cofondateur, Youth Empowering Parents
2. Jean-François Archambault, Fellow Ashoka, Entrepreneur social, La Tablee des Chefs
3. Cindy Blackstock, Fellow Ashoka, directrice générale, Société de soutien à l'enfance et à la famille des Premières Nations du Canada
4. Geoff Cape, Fellow Ashoka, président-directeur général, Evergreen; membre du conseil d'administration, Technologies du Développement Durable du Canada
5. Joshua Cubista, concepteur expérientiel, animateur et stratéigiste en développement des capacités de leadership personnel, social et systémique
6. Jeff Cyr, Fellow Ashoka, associé directeur, Raven Indigenous Capital Partners
7. Tim Draimin, principal conseiller, J.W. McConnell Family Foundation; membre du conseil d'administration, Social Innovation Exchange
8. Al Etmanski, Fellow Ashoka, organisateur communautaire, entrepreneur social et auteur; A Good Life Consulting
9. John Fischer, conseiller de haute direction, autochtonisation, Université Mount Royal; directeur, Iniskim Centre; membre du conseil d'administration, Calgary Foundation
10. Judy Foster, directrice nationale de l'adhésion, Philanthropy Australia
11. Tatiana Fraser, Fellow Ashoka, cofondatrice, MetaLab et The Systems Sanctuary
12. Richard Hebditch, directeur des affaires extérieures, Association of Charitable Foundations, Royaume-Uni
13. Shaun Loney, Fellow Ashoka, fondateur et directeur général, BUILD et Aki Energy
14. Lauren McNamara, Fellow Ashoka, fondatrice et directrice, The Recess Project; Université Ryerson, Université Simon Fraser
15. Sheila North, ancienne grande chef du Manitoba Keewatinowi Okimakanak, directrice des partenariats stratégiques, Legacy Bowes
16. Will Prosper, Fellow Ashoka, fondateur, Hoodstock
17. Alex Ryan, SVP Partner Solutions, MaRS Discovery District
18. Peggy Sailer, directrice générale, Network of European Foundations
19. Tonya Surman, Fellow Ashoka, présidente-directrice générale, Centre for Social Innovation
20. Max von Abendroth, directeur général, Donors and Foundations Networks in Europe
21. Diana Wells, présidente émérite, équipe de direction, Impact global, Ashoka

Fellows Ashoka organisateurs des ateliers d'innovation collaborative

1. Paul Born, Tamarack Institute
2. Jeff Cyr, Raven Indigenous Capital Partners
3. Ilona Douherty, Wired for Innovation, Université de Waterloo
4. Tatiana Fraser, Systems Sanctuary
5. Tonya Surman, Centre for Social Innovation
6. Fabrice Vil, Pour 3 Points

Les membres de L'Académie pour la Collaboration

1. Claude Pinard, Mirella and Lino Saputo Foundation
2. Lori Hewson, Suncor Energy Foundation
3. Tim Cormode, Power to Give
4. Kim Anderson, Hewitt Foundation
5. Jehad Aliweiwi, Laidlaw Foundation
6. Marcel Lauziere, Lawson Foundation
7. Allan Northcott, Max Bell Foundation
8. Jean-Marc Mangin, Philanthropic Foundations Canada



This report has been made by the Foundation Academy for Collaboration Partners:

Ashoka Canada, Philanthropic Foundations Canada, and the Mirella and Lino Saputo Family Foundation.



ASHOKA CANADA

www.ashokacanada.org