



Philanthropic
Foundations
Canada

Fondations
Philanthropiques
Canada

2026

Travailler au sein des fondations canadiennes

L'humain d'abord : le personnel, les rôles et les pratiques dans les fondations

Rédigé par

Dr. Michele Fugiel Gartner 

Travailler au sein des fondations canadiennes 2026

L'humain d'abord : le personnel, les rôles et les pratiques dans les fondations

© Septembre 2026 Fondations philanthropiques Canada

Recherche et rédaction : Michele Fugiel Gartner, Ph.D.

Révision (pairs) : Andre Williams, Bruce Lawson, Caledonia Mathieson, Laetitia Gill, Teresa Marques, Dr. Tim Mueller

Révision (FPC) : Jean-Marc Mangin and Sara Krynitzki

Ce rapport est diffusé sous licence internationale Creative Commons 4.0 Attribution, pas d'utilisation commerciale, partage aux mêmes conditions. Tous les autres droits sont réservés.



**Philanthropic
Foundations
Canada**

À propos de FPC

Organisme de bienfaisance enregistré, Fondations philanthropiques Canada (FPC) est le réseau philanthropique national du Canada, dont les membres travaillent ensemble pour un monde plus juste, plus équitable et plus durable.

Ses membres sont des fondations, des organismes de bienfaisance, des programmes de dons d'entreprise, des fonds orientés par les donateurs et des organismes à but non lucratif dont la fonction et l'activité principales sont l'octroi de subventions. En partenariat avec ses divers membres et en collaboration avec la société civile, les entreprises et les gouvernements, FPC fait progresser le bien commun par le renforcement des capacités du réseau, des initiatives de collaboration, des politiques et de la recherche.

Maison philanthropique Notman | 51, rue Sherbrooke Ouest,
Montréal (Québec) | H2X 1X2 | pfc.ca | renseignements :
mfgartner@pfc.ca

Présentation du président-directeur général

Bienvenue dans *Travailler au sein des fondations canadiennes*. Trop longtemps, les conversations sur la philanthropie au Canada se sont appuyées sur des présomptions, des anecdotes et des données provenant d'ailleurs. Les choses commencent toutefois à changer. L'un des investissements les plus importants de FPC a été de renforcer la capacité de recherche philanthropique au Canada en créant un rôle spécialisé de chargé de recherche, en établissant des partenariats avec le milieu universitaire, et en s'engageant à produire des données qui reflètent la réalité canadienne.



Le présent rapport se veut une étape charnière dans cette démarche.

Pour la première fois, nous avons un portrait clair des personnes qui travaillent dans les fondations canadiennes, et aussi de leurs rôles, leurs expériences, leurs difficultés et leurs contributions. En cette période de profond changement pour le secteur philanthropique, il est important de comprendre la capacité humaine derrière ce travail. Les institutions solides sont bâties par des personnes, et le renforcement de la philanthropie passe par une meilleure compréhension de ceux et celles qui l'influencent au quotidien.

Le présent rapport marque une autre avancée significative dans l'engagement continu de FPC à développer une histoire véritablement canadienne de la philanthropie, fondée sur des données probantes, alimentée par l'expérience pratique et tournée vers l'avenir.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'J-M Mangin'.

Jean-Marc Mangin
Président-directeur général, FPC

Remerciements de la chargée principale de recherche

Le présent rapport n'arrive pas de nulle part : il s'appuie sur des dizaines d'années de recherches sur le fonctionnement des fondations. *Travailler au sein des fondations canadiennes* s'inspire d'études antérieures, comme *The Foundation Administrator* (Zurcher et Dunstan, 1972) et *Working in Foundations* (Odendahl et al., 1985), en extrapolant cet axe de recherche au contexte canadien.

Il a en outre profité d'un premier processus de révision par les pairs, qui l'a enrichi de façon importante. Je tiens à souligner particulièrement le travail d'Andre Williams, Bruce Lawson, Caledonia Mathieson, Laetitia Gill, Teresa Marques et Tim Mueller, Ph. D., qui ont sauté à pieds joints dans le projet. Leurs commentaires réfléchis, leur soutien et leurs encouragements ont contribué à renforcer ce rapport.

Pour comprendre les fondations, il faut d'abord comprendre les expériences individuelles. Vingt ans après avoir été projetée dans le milieu des fondations, je suis reconnaissante d'avoir pu mener cette recherche.

Je remercie sincèrement toutes les personnes qui ont participé aux sondages, aux entrevues et aux échanges qui ont enrichi ce travail.

Je remercie aussi la direction et l'équipe de Fondations philanthropiques Canada pour leur engagement envers une démarche de recherche centrée sur les personnes et les pratiques, ainsi que leur soutien constant.



Michele Fugiel Gartner

Chargée principale de recherche, FPC

Sommaire

Travailler au sein des fondations canadiennes est le premier rapport à examiner les rôles et les pratiques des membres du personnel des fondations, dont le rôle crucial passe parfois sous silence dans les fondations philanthropiques au Canada.

Ce rapport, qui s'appuie sur les données du T3010 de l'ARC, le sondage de FPC auprès du personnel des fondations, les dossiers de FPC sur la rémunération et les avantages sociaux et le Projet Canada Perspectives des organismes de bienfaisance (PCPOB), offre le portrait le plus complet qui soit sur les membres du personnel des fondations et les expériences qui influent sur leur travail partout au Canada.

Ce rapport sert de point de départ pour l'évaluation continue des cultures de travail en philanthropie, toujours en évolution. Il s'adresse au personnel et aux conseils d'administration des fondations, de même qu'aux personnes intéressées par le travail dans les fondations, les organismes de bienfaisance et les sociétés à but non lucratif, ainsi qu'aux chercheurs, aux étudiants et au grand public.

Ce que révèle la recherche

Les résultats qui suivent illustrent l'influence des individus, des organisations et de la dynamique du secteur sur le travail dans les fondations au Canada.

Un effectif faible mais en croissance

L'effectif des fondations canadiennes s'est accru considérablement avec le temps, mais demeure concentré plutôt que répandu. Entre 2000 et 2023, le nombre de fondations canadiennes publiques et privées qui ont déclaré au moins un employé est passé de 1 355 à 1 895. Le nombre total de postes salariés déclarés a aussi augmenté, passant de 11 481 à 23 526. En dépit de cette croissance de la taille de l'effectif, celui-ci reste concentré plus que répandu. En 2023, moins d'une fondation canadienne publique ou privée sur six a déclaré au moins un employé.

La majorité des fondations philanthropiques au Canada fonctionnent sans cadre formel de structuration du personnel.

L'individu

Des parcours préalables et un niveau de préparation variés

Les membres du personnel des fondations présentent un niveau de scolarisation élevé et proviennent de différents milieux, le plus souvent du secteur caritatif ou à but non lucratif. Les relations et les réseaux demeurent les principaux points d'entrée dans le secteur, quoique les méthodes de recrutement formelles gagnent en importance. Il en résulte une main-d'œuvre fort compétente, mais sans parcours professionnel normalisé ni ensemble commun de compétences essentielles.

L'avancement professionnel, une contrainte structurée

L'avancement professionnel demeure l'un des points de tension les plus manifestes. Les membres du personnel déclarent généralement une expérience positive sur le plan de la rémunération et de la charge de travail, mais le portrait est moins clair du côté de l'avancement. En moyenne, les répondants ont établi que l'existence de cheminements professionnels se situait sous le seuil de la neutralité (2,77 sur 5), et bon nombre ont parlé d'incertitude ou d'absence de possibilités d'avancement. Les facteurs structurels, notamment les hiérarchies organisationnelles réduites ou aplaties, limitent la mobilité ascendante, tandis que les pratiques informelles restreignent encore plus les possibilités d'avancement.

Les cheminements professionnels ne sont pas absents, mais ils sont souvent flous et limités par des contraintes de structure.

L'organisation

Des organisations de plus en plus formalisées mais à différentes étapes

Au niveau organisationnel, les fondations se sont formalisées avec le temps, surtout dans la structuration du personnel, les avantages sociaux et le perfectionnement professionnel, mais elles ne sont pas toutes aux mêmes étapes de cette transition. Cette réalité s'observe aussi dans la gouvernance : certaines fondations fonctionnent selon une structure hautement formalisée, alors que d'autres misent plutôt sur une approche informelle. Si de nombreuses organisations offrent aujourd'hui une gamme élargie d'avantages sociaux, des modalités de travail flexibles et des mesures d'aide à la formation, les pratiques de ressources humaines et les cheminements professionnels demeurent bien disparates.

Équité, diversité, inclusion : des progrès mais encore des lacunes

L'équité, la diversité et l'inclusion (EDI) forment un domaine marqué à la fois par des progrès et des défis persistants. De nombreuses fondations ont intégré l'EDI à leur mission, leurs valeurs et leurs programmes, et les membres du personnel font état de démarches visant à intégrer l'équité dans les pratiques. Cependant, des écarts subsistent entre les politiques et leur mise en œuvre, surtout en ce qui a trait à la représentation aux postes de direction et aux exigences de responsabilité organisationnelle.

L'EDI est bien établie dans les principes, mais son application au quotidien reste inégale.

Le secteur

Un domaine sous pression

Bien que le travail dans les fondations soit souvent considéré comme relevant du privilège, la réalité vécue par le personnel est plus nuancée, influencée par des attentes parfois contradictoires et par une responsabilité plus grande envers les communautés. Les membres du personnel considèrent leur rôle comme porteur de sens, articulé autour de l'impact communautaire, du développement individuel et de l'autonomie. Ils doivent cependant composer avec des pressions considérables : augmentation des exigences, ressources limitées, nécessité de répondre à des enjeux systémiques complexes. Les obstacles les plus fréquents sont l'épuisement dû à la charge de travail, les contraintes de gouvernance et la collaboration fragmentée.

Les membres du personnel composent avec une augmentation des exigences sans une augmentation correspondante du niveau de capacité ou de coordination.

Le rôle de l'infrastructure du secteur

Des organisations comme Fondations philanthropiques Canada (FPC), Fondations communautaires du Canada (FCC), le Cercle sur la philanthropie et Philanthropie canadienne pour l'environnement (PCE), ainsi que divers espaces et réseaux partagés, assurent un soutien ciblé en matière de connexion, d'apprentissage et de coordination. Ces infrastructures réduisent l'isolement et facilitent le partage des connaissances. Toutefois, la participation demeure facultative, les pratiques se développent essentiellement à l'intérieur des organisations, et la présence est répartie inégalement à l'échelle nationale.

Un secteur porté par les personnes qui y œuvrent

La force de la philanthropie canadienne dépend non seulement de ses ressources financières, mais aussi des personnes qui donnent sens à son travail et en assurent l'exécution. Pour renforcer le secteur, il faudra poursuivre une réflexion sur la manière de concilier la souplesse et les qualités relationnelles qui caractérisent depuis longtemps le travail des fondations avec les pressions croissantes pour qu'il y ait davantage de structure, de constance et de formalisation.

La force des fondations canadiennes dépend à la fois des personnes qui accomplissent le travail et des conditions qui leur donnent les moyens d'agir.

Travailler au sein des fondations canadiennes éclaire à la fois les réussites et les zones d'ombre dans la compréhension du travail des fondations au Canada. Il révèle un secteur en croissance, mais encore hétérogène et peu analysé, surtout sur l'évolution des rôles, des compétences et des pratiques. Il reconnaît le personnel des fondations comme composante visible et essentielle du paysage philanthropique canadien. Enfin, il ouvre la voie à de nouvelles recherches et suscite un intérêt pour l'étude des fondations, des personnes qui y travaillent et des pratiques qui s'y développent.

Table des matières

Sommaire	4
Introduction : Les personnes derrière le travail des fondations	9
Littérature et approche conceptuelle : étude du personnel et du travail dans les fondations	11
Constats : l'exécution du travail dans les fondations	15
Analyse : ce que les résultats signifient concrètement	64
Conclusion : bâtir sur ce que nous savons	69
Méthodologie	71
Références et notes de fin de document	79

Tableau

Tableau 1 Déclaration d'employés à temps plein et à temps partiel dans les fondations (T3010 2023; analyse de l'auteure)	16
Tableau 2 Fondations canadiennes publiques et privées ayant au moins un employé, 2000-2023 (T3010; données de Nathan Grasse, Université Carleton)	18
Tableau 3 Tendances relatives au personnel dans les fondations canadiennes ayant des employés selon la taille des actifs (Ligne 4200) (T3010 2023; analyse de l'auteure)	21
Tableau 4 Tendances relatives au personnel dans les fondations canadiennes ayant des employés et déclarant des dons à des donateurs reconnus (Ligne 5050) (T3010 2023; analyse de l'auteure)	22
Tableau 5 Distribution des fondations ayant des employés (T3010 de 2023; analyse de l'auteure)	23
Tableau 6 Nombre total d'employés par province (T3010 de 2023; analyse de l'auteure)	24
Tableau 7 Familles de rôles et titres de poste dans les fondations, 2001-2025 (données de FPC sur les salaires et les avantages sociaux)	32
Tableau 8 Principaux développements des rôles (2001-2025) (données de FPC sur la rémunération et les avantages sociaux)	33
Tableau 9 Avantages sociaux et mieux-être dans les fondations, évolution thématique entre 2001 et 2025 (données de FPC sur les salaires et les avantages sociaux)	36
Tableau 10 Sources de stress des membres du personnel des fondations (sondage de FPC auprès du personnel des fondations, n = 80 mentions)	38
Tableau 11 Suggestions des membres du personnel des fondations pour gérer le stress et soutenir les employés (sondage de FPC auprès du personnel des fondations, n = 79 mentions de thèmes)	39
Tableau 12 Sondages du PCPOB inclus dans le rapport	73
Tableau 13 Répondants par rôle (83 réponses)	74
Tableau 14 Répondants par type de fondation (83 réponses)	74

Figures

Figure 1 Personnel dans les fondations MUEH et les fondations hors MUEH	17
Figure 2 Volume d'effectifs parmi les fondations depuis 2000 (T3010; données de Nathan Grasse, Université Carleton).	20
Figure 3 Niveaux de scolarisation des membres du personnel des fondations (sondage de FPC auprès du personnel des fondations)	26
Figure 4 Parcours menant aux fondations (Sondage de FPC auprès du personnel des fondations)	27
Figure 5 Expérience antérieure au travail dans les fondations (Sondage de FPC auprès du personnel des fondations)	28
Figure 6 Compétences ou formations à l'entrée en fonction dans une fondation (Sondage de FPC auprès du personnel des fondations)	28
Figure 7 Liste de contrôle individuelle : le travail professionnel dans les fondations	30
Figure 8 Mode de prestation du perfectionnement professionnel (sondage de FPC auprès du personnel des fondations, n = 83)	41
Figure 9 Contenu thématique du perfectionnement professionnel dans les fondations (sondage de FPC auprès du personnel des fondations, n = 83)	42
Figure 10 Perceptions des membres du personnel sur les principes d'EDI dans leur organisation (sondage de FPC auprès du personnel des fondations, n = 83)	44
Figure 11 Compétences et formations souhaitées pour l'avancement professionnel (sondage de FPC auprès du personnel des fondations, n = 83)	47
Figure 12 Ancienneté en années au sein de la fondation actuelle (n = 83)	49
Figure 13 Liste de contrôle organisationnelle : renforcer les pratiques des fondations	50
Figure 14 Compétences des membres du personnel des fondations : entrée en fonction, perfectionnement, et lacunes à combler (sondage de FPC auprès du	58

Tableau 15 Répondants selon l'ancienneté au sein de la fondation actuelle (83 réponses)

75

Tableau 16 Répondants selon la province ou le territoire du siège social de la fondation (83 réponses)

75

Tableau 17 Données démographiques des répondants au sondage (le nombre de réponses varie)

76

personnel des fondations; analyse de l'auteure)

Figure 15 Liste de contrôle sectorielle : renforcer le secteur des fondations

61

Figure 16 Liste de contrôle de FPC : le rôle de Fondations philanthropiques Canada

62

Figure 17 Si vous pouviez changer une chose au sujet du travail dans les fondations, quelle serait-elle?

67

Introduction

Les personnes derrière le travail des fondations

On présente souvent les fondations philanthropiques sous l'angle de leurs actifs, leurs fonds de dotation, leurs stratégies et leurs portefeuilles de subventions. Dans l'ombre, les personnes qui accomplissent le travail sont essentielles au bon fonctionnement de la philanthropie. Les fondations s'appuient sur une multitude d'acteurs – conseil d'administration, bénévoles, consultants, conseillers en investissement et membres du personnel – qui contribuent chacun à leur manière à orienter les décisions et les pratiques. Le présent rapport s'intéresse aux membres du personnel des fondations, tant à temps plein qu'à temps partiel.

Les fondations sont souvent considérées comme évoluant dans le contexte d'un important privilège financier et institutionnel, ce qui soulève des questions liées au pouvoir, à la distance avec les communautés et à la responsabilité envers celles-ci. Absents de nombreuses discussions, les membres du personnel sont pourtant ceux qui traduisent l'intention des conseils d'administration en pratiques concrètes, interprètent les besoins des communautés, conçoivent et gèrent les processus de subvention, entretiennent les relations et veillent à la responsabilité organisationnelle. Au croisement de la gouvernance des communautés et des mécanismes institutionnels, ils portent et transmettent une grande partie du savoir qu'accumulent les fondations au fil du temps. Bien que ce ne soient pas toutes les fondations au Canada qui comptent sur des employés, le fait de comprendre qui sont ces personnes, ce qu'elles font et comment elles incarnent leur rôle offre un éclairage essentiel sur le travail des fondations.



Ce rapport vient combler une lacune persistante dans les études sur la philanthropie canadienne en plaçant le personnel des fondations au centre de l'analyse. Malgré une plus grande visibilité du secteur et un intérêt grandissant des décideurs publics, les études empiriques portant spécifiquement sur le personnel demeurent rares. Fondations philanthropiques Canada (FPC) est particulièrement bien placée pour mener cette analyse. En tant qu'association nationale de membres toujours investie dans les pratiques des fondations, elle conjugue portée sectorielle, cadre conceptuel et observations concrètes. Deux questions de recherche guident cette étude exploratoire :

- Que peut-on apprendre sur la nature et la composition du travail au sein des fondations philanthropiques canadiennes à partir des données disponibles, des réponses à des sondages et des témoignages des praticiens?
- En quoi les méthodes de structuration du personnel, les trajectoires professionnelles et les pratiques institutionnelles d'aujourd'hui reflètent-elles les grandes tendances et les tensions qui caractérisent le secteur philanthropique canadien?

Les résultats sont présentés selon trois niveaux interconnectés – l'individu, l'organisation et le secteur – pour illustrer comment la pratique philanthropique est définie par les personnes à l'œuvre dans les contextes institutionnels et sectoriels. On conclut par des actions concrètes visant à renforcer le travail des fondations et à soutenir ceux et celles qui l'accomplissent.

Littérature et approche conceptuelle :

étude du personnel et du travail dans les fondations

Les recherches sur le personnel des fondations offrent un éclairage précieux sur l'évolution du travail dans les fondations. Une part importante des écrits existants sont épisodiques, en grande partie focalisés sur les États-Unis, et s'intéressent davantage au leadership ou au développement organisationnel qu'au quotidien des employés. Ainsi, bien qu'on reconnaisse depuis longtemps le rôle du personnel, il n'existe pas à ce jour de portrait cohésif et empirique du travail dans les fondations, particulièrement au Canada.

Historique de la structuration des effectifs des fondations aux États-Unis

L'intérêt pour les personnes qui travaillent dans les fondations ne date pas d'hier. Dans les années 1970, des travaux ont souligné que, pour comprendre les fondations, il faut avant tout comprendre les personnes qui les gèrent et qui en définissent les orientations.¹ Au début du xxe siècle, les membres du personnel des fondations, parfois appelés « philanthropoïdes », agissaient comme intermédiaires entre donateurs et communautés. De fil en aiguille, les structures organisationnelles ont évolué, parallèlement à la croissance et à la formalisation du secteur. Les recherches distinguent quatre grandes phases : les premiers intermédiaires philanthropoïdes (de 1925 à 1950), l'essor administratif (de 1950 à 1975), la professionnalisation de la gestion (de 1975 à 2000), et le professionnel contemporain des fondations (depuis 2000).² Ces évolutions traduisent des attentes croissantes vis-à-vis du savoir-faire, de la responsabilité et de la capacité stratégique du personnel. Elles rejoignent les critiques générales de la philanthropie, souvent perçue comme un champ marqué par une concentration de richesse et d'influence, où le travail dans les fondations peut être vu comme un privilège.

La structuration du personnel est intimement liée aux questions de légitimité. Les évolutions de la réglementation, particulièrement aux États-

1. (Zurcher & Dustan, 1972)

2. (Fugiel Gartner et al., 2023)

Unis, ont conduit à l'expansion des rôles spécialisés (droit, finances, programmes), établissant un lien entre capacité interne et responsabilité externe.³ À la fin du xxe siècle, les membres du personnel des fondations étaient de plus en plus reconnus comme des professionnels chargés de la stratégie, de l'apprentissage et de l'engagement, et non plus seulement de l'administration.⁴ L'arrivée d'équipes professionnelles a permis l'intégration de la planification stratégique et du savoir-faire spécialisé, formalisant ainsi les processus d'identification des besoins et d'interaction avec les bénéficiaires des subventions.

La professionnalisation croissante du travail dans les fondations continue d'alimenter les débats. Elle peut en effet rehausser le savoir-faire et faciliter l'harmonisation des pratiques, mais elle peut aussi créer des lourdeurs bureaucratiques ou une distance par rapport aux communautés.⁵ La structuration du personnel demeure source de tension entre souplesse et formalisation, et entre discrétion et normalisation.⁶ Les recherches ont jusqu'ici établi que les membres du personnel des fondations sont essentiels au fonctionnement des organisations philanthropiques. Elles n'ont toutefois pas encore débouché sur une analyse systématique de leur rôle, leur identité et leur expérience dans le secteur des fondations.

Le contexte canadien : un corpus de données probantes limité



Si les grandes lignes de la structuration du personnel et du travail des fondations ont été largement étudiées aux États-Unis, les connaissances sur les fondations philanthropiques canadiennes sont beaucoup plus limitées. Ces dernières, par rapport à leurs semblables aux États-Unis, sont généralement moins nombreuses, et souvent de plus petite taille. Traditionnellement, beaucoup de fondations canadiennes fonctionnent avec un minimum de salariés, voire aucun. *Le Personnel des fondations*,⁷ un rapport de FPC produit

3. (Frumkin, 1998)

4. (Frumkin, 2006)

5. (Gardner, 2017; Horn & Gardner, 2006; Smith, 2007; Stauber, 2010; Walker, 2010).

6. (Deep & Frumkin, 2001; Frumkin, 1998, 2004)

7. (Philanthropic Foundations Canada, 2019)

en 2019, indique que la plupart des fondations canadiennes commencent avec un personnel réduit (de un à trois employés). Souvent, une fondation familiale peut compter sur des fiduciaires bénévoles ou sur des ressources de l'entreprise familiale pour remplir certaines fonctions, comme la comptabilité ou les services juridiques, plutôt que sur un personnel salarié spécialisé. Les fondations dont la structure est complexifiée par leur croissance, notamment celles qui structurent elles-mêmes leurs programmes de bienfaisance ou leurs procédures officielles de demande de subventions, vont plutôt embaucher du personnel en cas de besoin.

Il en résulte donc un paysage fort diversifié : certaines fondations sont entièrement dirigées par des bénévoles, d'autres comptent sur de modestes équipes, et quelques-unes emploient un effectif imposant. De récentes données illustrent cette variabilité. Parmi un échantillon de quelque 70 personnes ayant été interrogées dans le cadre du Rapport 2025 sur la rémunération et les avantages sociaux de FPC, les fondations canadiennes ayant du personnel comptent en moyenne sept employés, avec un nombre médian de quatre employés, ce qui indique qu'un petit nombre de grandes organisations tirent la moyenne vers le haut.⁸ Par ailleurs, si on tient compte de l'ensemble des fondations enregistrées au Canada, y compris les nombreuses fondations privées de petite taille, la majorité n'emploient pas de personnel du tout.⁹

Au delà des outils pratiques comme le guide *Le Personnel des fondations* de FPC ou les sondages périodiques auprès de ses membres sur la rémunération et les avantages sociaux, bien peu de recherches portent sur les rôles, les cheminements professionnels et les pratiques en milieu de travail des membres du personnel des fondations. Des dimensions contextuelles importantes, comme les variations entre les régions, les conditions réglementaires et les cheminements professionnels, demeurent sous-explorées.

Ainsi, il n'existe pas au Canada de portrait empirique et systémique des personnes qui travaillent dans les fondations, de l'évolution de leurs rôles ou de leur expérience dans leur milieu de travail.

Cette lacune n'est pas seulement descriptive. En l'absence d'une connaissance nette de l'effectif, les débats sur l'efficacité, la légitimité et la responsabilité organisationnelle ne tiennent pas compte des acteurs par lesquels s'opère le travail des fondations.

8. (The Portage Group, 2025)

9. (Fugiel Gartner, 2024)

Des organisations aux individus : un tournant conceptuel

Les limites de la littérature existante reflètent une tendance plus large, dans la recherche sur la philanthropie, à analyser les fondations principalement comme des organisations ou des acteurs institutionnels, perçus comme des entités relativement unifiées définies par leur mission ou leur approche. C'est ce qu'on observe dans les recherches portant sur les structures de gouvernance, les flux de financement, les stratégies et les environnements de politiques. On s'intéresse moins aux fondations en tant que milieux de travail structurés par les personnes qui y travaillent et leurs pratiques de tous les jours, si bien que les fondations sont souvent traitées comme des « monolithes » organisationnels.¹⁰

Si cette perspective a généré des analyses éclairantes, elle peut néanmoins masquer la dimension humaine du travail dans les fondations. Les décisions ne s'exécutent pas de manière automatique : elles sont le résultat d'interprétations, de négociations et d'actions par des personnes qui évoluent dans des contextes organisationnels et sectoriels précis. Deux études américaines, *The Foundation Administrator*¹¹ et *Working in Foundations*,¹² ont fait partie des premiers efforts visant à décrire qui étaient les employés des fondations, quel parcours les menait dans le secteur, et comment leurs rôles étaient définis par la culture institutionnelle. Les recherches récentes, qui retracent un siècle d'évolution du personnel au sein des fondations américaines, montrent également que les rôles ont progressivement dépassé le cadre administratif pour intégrer la stratégie, l'évaluation, l'apprentissage et l'engagement communautaire.¹³

La perspective des micro-fondations offre une manière de remédier à cette lacune. Issue de la théorie institutionnelle, elle rappelle que les institutions se matérialisent par les actions, les interactions et les interprétations des individus qui forment les organisations.¹⁴ Appliquée à la philanthropie, cette perspective aide à comprendre pourquoi les fondations ayant des structures ou des objectifs similaires peuvent, en pratique, agir différemment. Elle montre que les variations proviennent des décisions du quotidien, de l'interprétation des rôles et des dynamiques relationnelles, et explique pourquoi les stratégies formelles ne suivent pas toujours le cours prévu. Plutôt que de considérer les fondations comme des entités statiques, cette perspective met de l'avant les personnes qui reproduisent, adaptent et parfois contestent les normes institutionnelles.

10. (Fejerskov, 2018)

11. (Zurcher & Dustan, 1972)

12. (Odendahl et al., 1985)

13. (Fugiel Gartner et al., 2023, 2024)

14. (Fugiel Gartner, 2024b; Hwang & Colyvas, 2019; Powell & Colyvas, 2008)

Constats :

l'exécution du travail dans les fondations

Pour qu'on arrive à mieux comprendre les membres du personnel des fondations et leur travail, les constats sont présentés selon trois niveaux interconnectés : l'individu, l'organisation et le secteur. Cette structure reconnaît que les pratiques des fondations sont définies non seulement par les organisations et les systèmes, mais aussi par les personnes qui y travaillent, puisque leurs décisions, leurs relations et leurs expériences influencent – et sont influencées par – les contextes institutionnels et sectoriels plus larges. Les détails méthodologiques sont marqués par des rappels tout au long du rapport et font l'objet d'une description complète dans l'annexe.¹⁵



L'individu

Derrière les actifs et les activités d'octroi de subventions des fondations canadiennes se trouve une main-d'œuvre à la fois de taille modeste et de composition variée. Les données disponibles indiquent que les membres du personnel sont répartis de façon inégale, proviennent de parcours diversifiés, et apportent un vaste bagage de compétences qui influencent le travail philanthropique.

15. Le présent rapport s'appuie sur plusieurs sources et méthodes de collecte de données, notamment des sondages, des sources administratives et des analyses de données secondaires. Les principaux détails méthodologiques sont introduits au fil des sections, et leur documentation complète figure dans l'annexe.

a) La structuration du personnel dans les fondations canadiennes

L'aperçu le plus complet du personnel des fondations au Canada provient du formulaire T3010 de l'Agence du revenu du Canada (ARC), Déclaration de renseignements des organismes de bienfaisance enregistrés, dans lequel sont déclarés les employés à temps plein et à temps partiel des fondations publiques (A) et privées (B).¹⁶ En 2023, 1 895 fondations ont déclaré au moins un employé. Le nombre combiné de fondations ayant déclaré des employés à temps plein ou à temps partiel s'élevait à 2 679, total qui englobe les fondations ayant déclaré des employés à temps plein, à temps partiel ou les deux. Les fondations ont déclaré 23 526 postes, soit 14 904 rôles à temps plein et 8 622 à temps partiel (tableau 1).

Tableau 1 Déclaration d'employés à temps plein et à temps partiel dans les fondations (T3010 2023; analyse de l'auteure)

Catégories de déclaration d'employés dans les fondations 2023	Ensemble des fondations publiques (A) + privées (B)	Fondations publiques (A)	Fondations privées (B)
Fondations ayant déclaré au moins 1 employé	1 895	1 260	635
Fondations ayant déclaré des employés à temps plein	1 533	1 067	466
Fondations ayant déclaré des employés à temps partiel	1 146	788	358
Fondations ayant déclaré des employés à temps plein et à temps partiel	782	594	188
Nombre combiné de fondations ayant déclaré des employés à temps plein ou à temps partiel	2 679	1 855	824
Nombre total de fondations (2023)	11 309	4 718	6 591
Pourcentage des fondations comptant au moins 1 employé	16,8%	26,7%	9,6%

Note : Les fondations peuvent déclarer des employés à temps plein, à temps partiel, ou les deux. Ainsi, le nombre combiné de fondations ayant déclaré des employés à temps plein ou à temps partiel dépasse le nombre de fondations uniques ayant déclaré des employés.

16. Les termes « personnel » et « membres du personnel » sont utilisés ici pour désigner les personnes qui travaillent dans les fondations. Les termes « salariés » et « employés » sont aussi utilisés, notamment dans le contexte du formulaire T3010 de l'ARC (employés à temps plein et à temps partiel).

Parmi les fondations publiques et privées (A+B) canadiennes qui comptent des employés, la plupart des emplois se situent hors de la philanthropie MUEH (musées, universités, écoles et hôpitaux).¹⁷ Environ 23 % des fondations comptant des employés se disaient affiliées à des hôpitaux, à des établissements d'enseignement, à des musées ou à des organismes du patrimoine. Ces fondations comptent quelque 4 600 employés déclarés, soit environ le cinquième du total des membres du personnel des fondations. Ces employés sont concentrés en grande partie dans les fondations du domaine de la santé, où l'on compte 336 organisations et plus de 3 600 employés (80 % des emplois MUEH). Les fondations du secteur de l'éducation totalisaient 85 organisations et 761 employés, tandis que les fondations liées aux musées et au patrimoine occupaient une part beaucoup plus petite, avec 19 organisations et 159 employés. Par ailleurs, une majorité écrasante des fondations MUEH étaient des fondations publiques (421 sur 440 organisations MUEH), et la quasi-totalité des employés déclarés se situaient dans ce groupe.

Personnel dans les fondations MUEH et les fondations hors MUEH

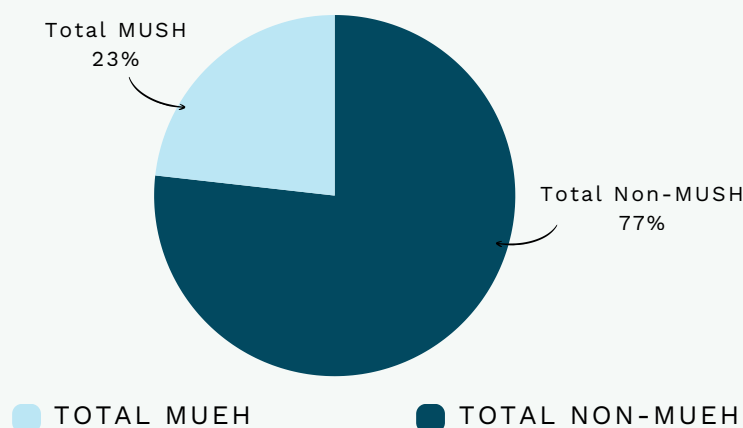


Figure 1. Personnel dans les fondations MUEH et les fondations hors MUEH (n = 1895)

L'analyse MUEH se situe entre le secteur des fondations en général et le profil, plus concentré, de la structuration du personnel parmi les organisations membres de FPC, 81 sur 147¹⁸ ayant déclaré avoir des employés à temps plein ou à temps partiel. Parmi ces dernières, 76 ont déclaré des employés à temps plein, et 42 ont déclaré des employés à temps partiel, ce qui laisse un certain chevauchement entre les deux groupes. Au total, les organisations membres ont déclaré 1 414 employés à temps plein et 207 à temps partiel. Un nombre

17. Le dénombrement des fondations MUEH s'est fait à partir des classifications selon les catégories et sous-catégories de l'ARC, complété par une analyse des noms des institutions pour les fondations classées dans les catégories génériques. Ces classifications doivent être considérées comme des regroupements émergents et approximatifs, plutôt que des typologies organisationnelles définitives.

18. L'estimation des membres de FPC repose sur les organisations actives en mars 2026 (n = 147), en fonction des données qu'elles ont déclarées à l'ARC en 2023. Deux fondations n'étaient pas encore constituées en 2023. Quatre membres n'étaient pas tenus de produire un tableau de rémunération à l'ARC, et douze n'avaient pas de numéro d'entreprise de l'ARC, signe que le réseau de FPC évolue.

appréciable de membres de FPC (48) ont indiqué ne pas avoir d'employés ou n'ont pas fourni d'information sur leurs effectifs en 2023. Ce constat s'explique en partie par la présence de fondations sans employés, mais il signale également les limites des données de l'ARC, particulièrement lorsque des employés occupent un poste par l'intermédiaire de services administratifs familiaux ou d'un détachement, ou lorsque les fondations ne déclarent pas systématiquement leurs effectifs.

Entre 2000 et 2023, le nombre de fondations canadiennes publiques et privées s'est accru d'environ 50 %, étant passé de 7 523 à 11 309. Sur cette même période, le nombre de fondations qui ont déclaré au moins un employé a augmenté d'environ 40 %, passant de 1 355 à 1 895 (tableau 2).¹⁹ Comme l'expansion du nombre de fondations a surpassé l'augmentation de leurs effectifs, la part de fondations ayant des employés a légèrement diminué, passant de 18,0 % à 16,8 %. Ce constat illustre que la présence d'employés demeure concentrée dans une minorité de fondations, en dépit de la croissance du secteur en général.

Tableau 2 Fondations canadiennes publiques et privées ayant au moins un employé, 2000-2023 (T3010; données de Nathan Grasse, Université Carleton)

Anné	Fondations ayant au moins 1 employé	Nombre total de fondations publiques et privées	% ayant au moins 1 employé
2000	1 355	7 523	18,0 %
2001	1 457	7 786	18,7 %
2002	1 526	8 022	19,0 %
2003	1 648	8 219	20,1 %
2004	1 688	8 387	20,1 %
2005	1 738	8 698	20,0 %
2006	1 734	8 951	19,4 %
2007	1 758	9 234	19,0 %
2008	1 785	9 499	18,8 %
2009	1 700	9 753	17,4 %
2010	1 723	9 887	17,4 %

19. Ce total demeure vraisemblablement inférieur à la réalité, puisque les fondations dont les employés relèvent d'organisations parentes, de services administratifs familiaux ou d'ententes de détachement ne figurent pas systématiquement dans les données sur les effectifs des fondations.

2011	1 753	10 043	17,5 %
2012	1 758	10 187	17,3 %
2013	1 760	10 264	17,1 %
2014	1 739	10 355	16,8 %
2015	1 736	10 404	16,7 %
2016	1 779	10 443	17,0 %
2017	1 807	10 536	17,1 %
2018	1 797	10 646	16,9 %
2019	1 803	10 771	16,7 %
2020	1 795	10 893	16,5 %
2021	1 821	11 025	16,5 %
2022	1 868	11 244	16,6 %
2023	1 895	11 309	16,8 %

Bien que la proportion de fondations ayant des employés soit demeurée relativement stable, le volume d'effectifs parmi ces fondations a beaucoup évolué au fil du temps (figure 2). Le nombre total de postes salariés déclarés est passé de 11 481 en 2000 à 23 526 en 2023, une hausse de quelque 105 %. À titre comparatif, le nombre de fondations ayant déclaré au moins un employé s'est accru d'environ 40 % sur cette même période. Il faut en déduire que l'augmentation des effectifs n'est pas tant le résultat d'une expansion du nombre de fondations qui ont des employés, mais plutôt d'une augmentation des effectifs dans les fondations qui ont déjà du personnel.

Scale of foundation staff reported since 2000

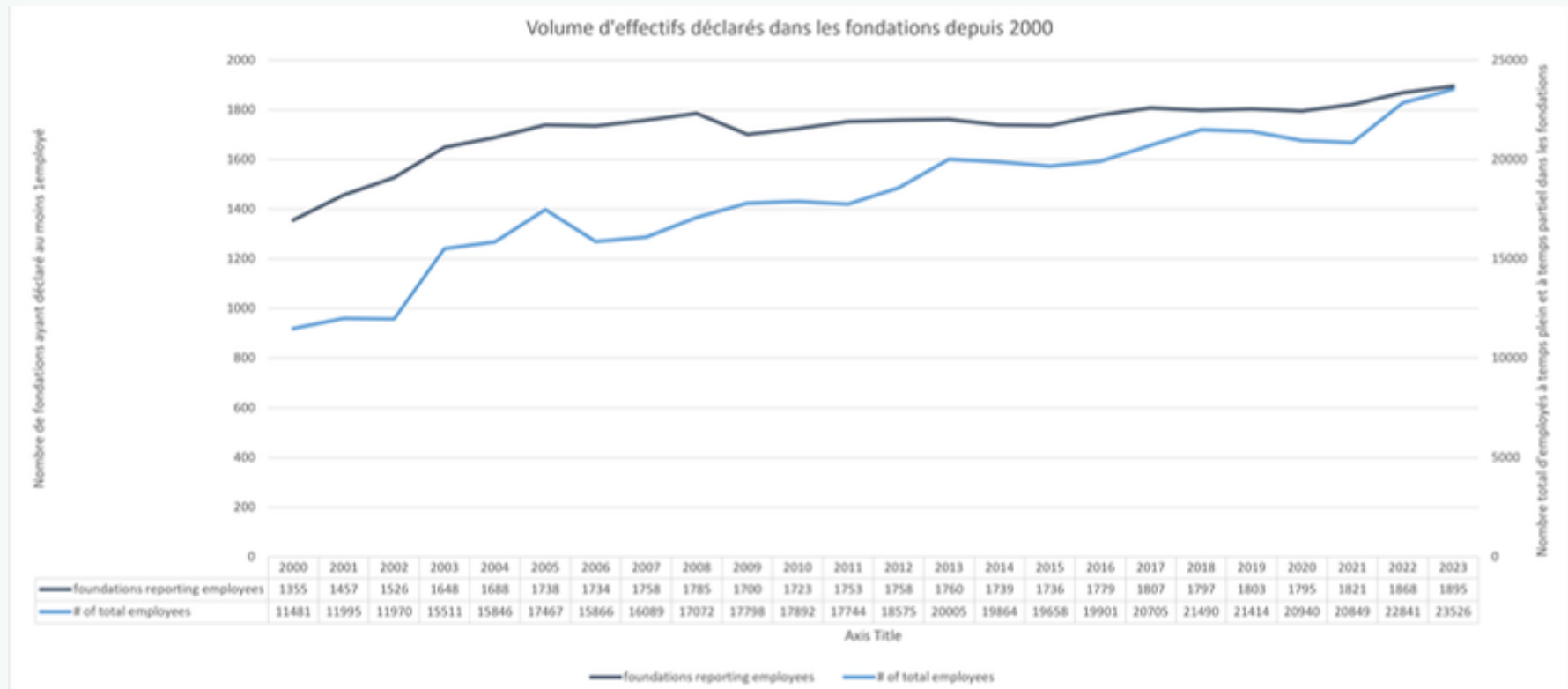


Figure 2 Volume d'effectifs parmi les fondations depuis 2000
(T3010; données de Nathan Grasse, Université Carleton)

Cela fait longtemps que les fondations s'intéressent au niveau d'effectif « idéal », mais il n'existe aucune formule unique pour le déterminer. Selon une règle informelle souvent citée, on parlerait d'environ un employé par tranche de 1 million de dollars de subventions octroyées annuellement, mais ce seuil demeure surtout anecdotique et sans fondement empirique. En pratique, les besoins d'effectifs varient grandement selon le mandat, la taille, la structure de gouvernance et le modèle opérationnel. Pour mieux comprendre les tendances relatives au personnel dans l'ensemble du secteur des fondations au Canada, nous avons analysé les données du T3010 en fonction de la taille des actifs (tableau 3) et les dons à des donataires reconnus (tableau 4).²⁰ Le T3010 permet une vue d'ensemble du secteur, mais il fournit peu de détails contextuels sur les rôles, les responsabilités et la structure organisationnelle des effectifs.²¹

Tableau 3 Tendances relatives au personnel dans les fondations canadiennes ayant des employés selon la taille des actifs (Ligne 4200) (T3010 2023; analyse de l'auteure)

Fourchette d'actifs (4200)	Nombre de fondations	Nombre moyen d'employés	Nombre médian d'employés	Nombre total d'employés	Total de l'actif	Nombre d'employés par 1 M\$ d'actifs
Moins de 1 M\$	605	4,8	2	2 888	187,0 M\$	15,44
De 1 à 5 M\$	485	8,4	4	4 075	1,26 G\$	3,23
De 5 à 10 M\$	217	9,2	5	2 003	1,55 G\$	1,29
De 10 à 25 M\$	255	14,1	7	3 603	3,97 G\$	0,91
De 25 à 50 M\$	104	31,0	13	3 227	3,70 G\$	0,87
De 50 à 100 M\$	82	36,7	18	3 009	6,01 G\$	0,50
De 100 à 250 M\$	63	31,8	13	2 004	10,16 G\$	0,20
Plus de 250 M\$	49	52,8	17	2 586	87,18 G\$	0,03

Note : Cette analyse porte sur les fondations ayant des employés et ayant déclaré un actif positif (Ligne 4200). Les fondations ayant des employés dont les données sur l'actif sont manquantes ($n = 34$; 128 employés) sont exclues.

20. Les rapports de FPC sur les salaires et les avantages sociaux jettent un éclairage sur les effectifs parmi les membres de FPC, tandis que les données administratives du T3010 permettent de saisir un portrait plus large du secteur.

21. Fondations MUEH et hors MUEH incluses aux tableaux 3 et 4.

Tableau 4 Tendances relatives au personnel dans les fondations canadiennes ayant des employés et déclarant des dons à des donataires reconnus (Ligne 5050) (T3010 2023; analyse de l'auteure)

Dons à des donataires reconnus (5050)	Nombre de fondations	Nombre moyen d'employés	Nombre médian d'employés	Nombre total d'employés	Total des dons à des donataires reconnus	Nombre d'employés par 1 M\$ de dons à des donataires reconnus
Moins de 500 000 \$	565	5,8	2	3 301	91,6 M\$	36,0
De 500 000 \$ à 1 M\$	213	6,7	3	1 430	152,2 M\$	9,4
De 1 à 5 M\$	322	11,0	5	3 527	705,3 M\$	5,0
De 5 à 10 M\$	80	16,3	12	1 300	574,0 M\$	2,3
De 10 à 25 M\$	70	30,0	18,5	2 101	1,08 G\$	1,9
De 25 à 50 M\$	29	49,3	40	1 431	951,9 M\$	1,5
De 50 à 100 M\$	10	85,4	67	854	650,9 M\$	1,3
De 100 à 250 M\$	9	101,8	73	916	1,20 G\$	0,76
Plus de 250 M\$	2	312,0	312	624	1,06 G\$	0,59

Note : Cette analyse porte seulement sur les fondations qui ont déclaré des employés et un montant positif de dons à des donataires reconnus (Ligne 5050 > 0). Les fondations ayant des employés dont la valeur des dons est nulle ou manquante sont exclues. Les résultats dans la fourchette de dons la plus élevée doivent être interprétés avec prudence en raison du faible nombre d'organisations.

L'analyse des actifs montre que la taille moyenne des effectifs augmente avec la taille de l'organisation, même si la croissance des effectifs n'est pas proportionnelle à la valeur des actifs. Les fondations de grande taille emploient davantage de personnes en chiffres absolus, mais l'intensité des effectifs diminue à mesure que la valeur des actifs augmente. Ce phénomène s'explique essentiellement par des économies d'échelle, les fondations disposant d'actifs supérieurs n'ayant pas nécessairement besoin d'accroître leurs effectifs de façon proportionnelle.

Des tendances similaires sont observées parmi les fondations qui déclarent des dons à des

dons à des donataires reconnus. La taille moyenne des effectifs augmente avec le volume de dons, alors que le nombre d'employés par tranche de 1 million de dollars de subventions accordées diminue avec l'augmentation des décaissements annuels. Les petites fondations qui ont des employés dépassent souvent le seuil indicatif d'un membre du personnel par tranche de 1 million de dollars de subventions annuelles, tandis que les fondations de grande taille se situent plutôt à ce seuil ou en dessous. Ces données illustrent que la taille des effectifs n'augmente pas de manière linéaire avec le volume de subventions. Les grandes fondations semblent en mesure de distribuer sensiblement plus de financement par employé, alors que l'augmentation des

effectifs reflète davantage une complexification organisationnelle et une spécialisation des fonctions, plutôt qu'un simple ajout d'employés.²²

Selon une lecture différente des données sur les donateurs reconnus, en 2023, les fondations canadiennes publiques et privées²³ ont déclaré environ 349 000 dons à des donateurs reconnus, et environ 93 000 de ces dons étaient associés à des fondations ayant déclaré des employés, soit environ 27 %. Parmi ces fondations qui ont des employés, les modèles opérationnels diffèrent considérablement : certaines organisations octroient relativement peu de subventions même si elles ont une grande équipe, tandis que d'autres gèrent de hauts volumes de dons avec des effectifs restreints. Les données montrent également qu'une bonne partie des dons proviennent de

fondations qui ne déclarent pas d'employés dans leur T3010. Tandis que bon nombre d'entre elles sont probablement des fondations privées exploitées par des bénévoles ou de petites équipes, cette dynamique révèle les limites des données administratives sur les effectifs. Celles-ci ne tiennent peut-être pas compte du personnel partagé entre institutions, de l'administration confiée en sous-traitance, de l'infrastructure des fonds orientés par les donateurs ou d'autres modalités opérationnelles non liées à la masse salariale.

On observe aussi des variations géographiques à l'intérieur du Canada. Lorsqu'on examine les effectifs par province, on constate que les emplois dans les fondations sont fortement concentrés en Ontario et au Québec, les deux provinces qui comptent la plus grande part des fondations ayant des employés et du nombre total d'employés (tableau 5).²⁴

Tableau 5 Distribution des fondations ayant des employés (T3010 de 2023; analyse de l'auteure)

Province	Nombre de fondations ayant déclaré des employés à temps plein	Nombre de fondations ayant déclaré des employés à temps partiel	Nombre de fondations par province
Alb.	146	115	1 197
C.-B.	199	178	1 751
Man.	86	78	611
N.-B.	29	23	221
T.-N.-L.	17	12	72
N.-É.	38	34	342

22. Ces résultats doivent être interprétés avec prudence. Les données du T3010 sur les employés tiennent compte du personnel salarié, mais pas nécessairement de toutes les formes de main-d'œuvre, par exemple le personnel partagé entre institutions, l'administration confiée en sous-traitance ou les services administratifs familiaux. De même, les dons à des donateurs reconnus reflètent une dimension de l'activité des fondations, mais ne tiennent pas compte de l'ensemble des modèles opérationnels, particulièrement dans les organisations où l'octroi de subventions est combiné à d'autres fonctions caritatives. En dépit de ces limites, on constate que l'expansion des effectifs se fait souvent par phases, puisque les fondations ajoutent des fonctions spécialisées (opérations, communications, finances, programmes), plutôt que de simplement augmenter les effectifs de façon linéaire.

23. MUEH et hors MUEH

24. Ces chiffres se basent sur la province où se trouve le siège social de la fondation selon les déclarations T3010 et ne peuvent pas exprimer avec exactitude la répartition géographique des employés.

T.N.-O.	3	1	8
Ont.	549	423	4 683
Î.-P.-É.	9	8	43
Qc	409	247	1 998
Sask.	45	24	361
Yn	1	1	8

Note : Les fondations peuvent déclarer des employés à temps plein et à temps partiel.

Au delà de la distribution des organisations, une concentration similaire apparaît du côté des employés : les fondations établies en Ontario et au Québec sont celles qui déclarent les plus grands nombres d'employés (tableau 6).

Tableau 6 Nombre total d'employés par province (T3010 de 2023; analyse de l'auteure)

Province	Nombre total d'employés à temps plein	Nombre total d'employés à temps partiel	Somme du nombre d'employés à temps plein et à temps partiel
Alb.	1 477	988	2 465
C.-B.	2 113	1 576	3 689
Man.	678	504	1 182
N.-B.	141	197	338
T.-N.-L.	98	74	172
N.-É.	258	137	395
T.N.-O.	104	2	106
Ont.	6 357	3 310	9 667
Î.-P.-É.	39	37	76
Qc	3 178	1 529	4 707
Sask.	457	265	722
Yn	1	1	2

Si les plus grandes provinces affichent les effectifs les plus élevés en chiffres absolus, l'intensité des effectifs, autrement dit le nombre d'employés par fondation, varie d'une province ou d'un territoire à l'autre. Le Québec et Terre-Neuve présentent les ratios d'employés par fondation les plus élevés, ce qui indique que les équipes d'employés à l'intérieur des fondations y sont plus étoffées. La Colombie-Britannique et l'Alberta déclarent des pourcentages plus grands d'employés à temps partiel, ce qui peut traduire des différences de structuration du personnel et de structure organisationnelle, bien que les facteurs sous-jacents ne soient pas saisis dans les données du T3010. Aux Territoires du Nord-Ouest, une part assez importante des employés déclarés travaillent dans un très petit nombre de fondations, bien que ces résultats doivent être interprétés avec prudence compte tenu du faible nombre de fondations.

Ces constats illustrent que les effectifs varient considérablement entre les fondations canadiennes, que ce soit par leur taille, leur activité et leur emplacement, signe d'une répartition inégale des ressources humaines dans le secteur. Bien que les données du T3010 permettent d'analyser les fondations sous de multiples angles, le présent rapport porte spécifiquement sur les employés pour qu'il soit possible de mieux comprendre quelles sont les personnes qui travaillent dans les fondations, de même que les contextes organisationnels qui influencent leurs pratiques. Ces différences agissent sur le fonctionnement des fondations, leur processus décisionnel et leur engagement communautaire, ce qui renforce l'importance de placer le personnel des fondations au cœur des recherches et des analyses philanthropiques.

b) Parcours menant au travail dans les fondations



Bien des parcours amènent les gens à travailler au sein des fondations. Ces derniers apportent avec eux un bagage varié d'expériences, de formations et d'idées. Lorsqu'on comprend qui travaille dans les fondations canadiennes et comment ces personnes y arrivent, on parvient à mieux lire le fonctionnement des fondations en pratique. Si les données du T3010 fournissent un aperçu systémique des effectifs, le sondage de FPC auprès du personnel des fondations²⁵ ajoute des détails sur les parcours de formation, les cheminements qui ont mené aux fondations et les compétences fondamentales, ce qui aide à comprendre comment les gens influencent le travail au jour le jour. Si on se fie aux résultats, les membres du personnel des fondations sont hautement scolarisés : plus de la moitié des répondants ont un diplôme d'études supérieures (figure 3).

25. 83 personnes ont répondu au sondage en décembre 2025. Voir la méthodologie complète dans l'annexe.

Highest Level of Formal Education

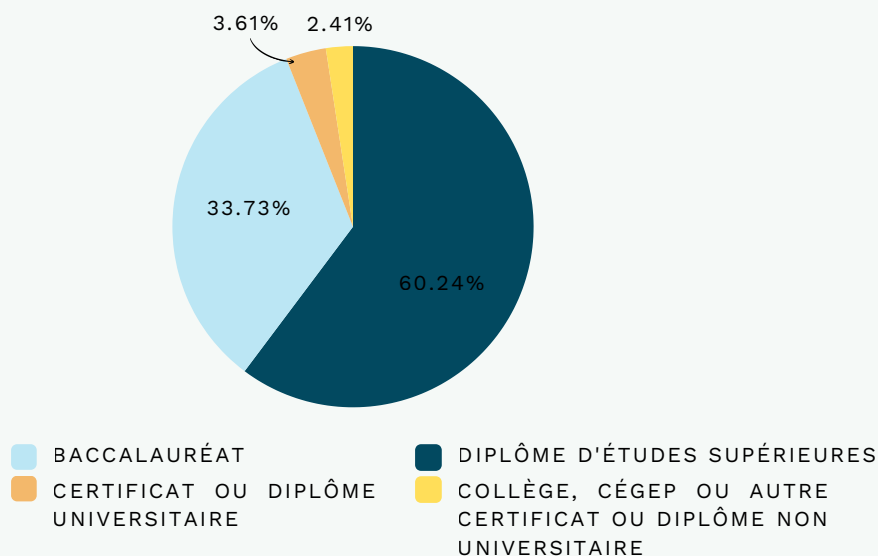


Figure 3 Niveaux de scolarisation des membres du personnel des fondations (sondage de FPC auprès du personnel des fondations, n = 83)

Lorsqu'on a demandé aux répondants si leur scolarisation formelle les avait préparés à leur travail dans les fondations, sur une échelle de 1 à 5 où 1 signifiait « non, pas du tout » et 5 « oui, absolument », le résultat moyen a été de 3,58. Au moins la moitié des répondants croyaient que leur scolarisation formelle les avait préparés, dans une mesure modérée ou mieux, à leur travail dans les fondations.

Près de la moitié des répondants ont déclaré avoir décroché un poste dans le secteur des fondations par leur réseau personnel, notamment après un emploi antérieur, ce qui rappelle l'importance persistante des parcours relationnels menant au secteur (figure 4). Cependant, la place importante occupée par les affichages de postes externes et, dans une moindre mesure, le recours à des spécialistes du recrutement, indiquent une évolution graduelle vers des pratiques d'embauche plus officielles.²⁶ Les liens familiaux ne semblent pas avoir autant de poids dans les fondations canadiennes. Ensemble, ces tendances révèlent un secteur en transition, où les mécanismes d'entrée traditionnels fondés sur les réseaux cohabitent avec de nouvelles pratiques de recrutement susceptibles d'élargir l'accès dans une perspective d'équité, de diversité et d'inclusion.

26. (Fugiel Gartner, 2024)

Parcours menant aux fondations

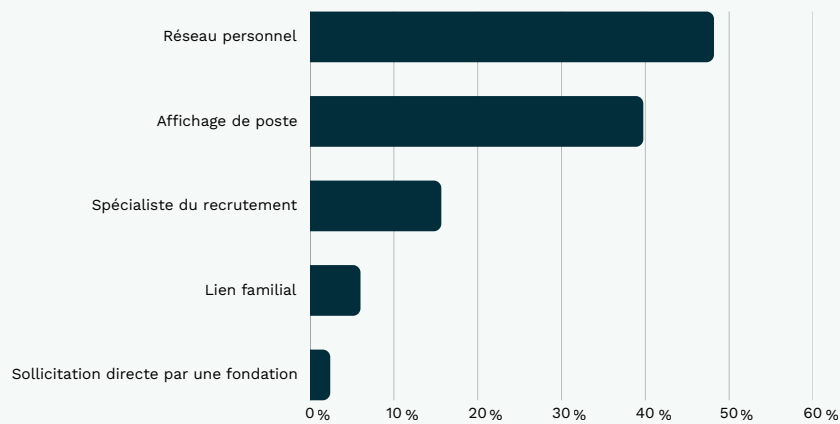


Figure 4 Parcours menant aux fondations
(Sondage de FPC auprès du personnel des fondations, n = 94)

Note : Les participants pouvaient choisir plusieurs réponses; c'est pourquoi les totaux indiquent un pourcentage de choix et dépassent le nombre de répondants.

Les répondants ont déclaré diverses expériences de travail antérieures, le plus souvent dans le secteur caritatif ou à but non lucratif. Les personnes provenant d'autres fondations étaient relativement peu nombreuses (figure 5). Les répondants provenant des secteurs public et privé se répartissent de façon comparable, alors que les profils issus du milieu universitaire et de l'enseignement supérieur, pourtant souvent mis en évidence dans les données historiques américaines, sont les moins courants. Ces tendances pourraient indiquer un profil distinct au Canada ou une évolution des pratiques d'embauche. L'expérience professionnelle antérieure est déterminante, car elle conditionne les influences, les perspectives et les normes que les gens apportent avec eux lorsqu'ils intègrent les fondations.

Expérience antérieure au travail dans les fondations

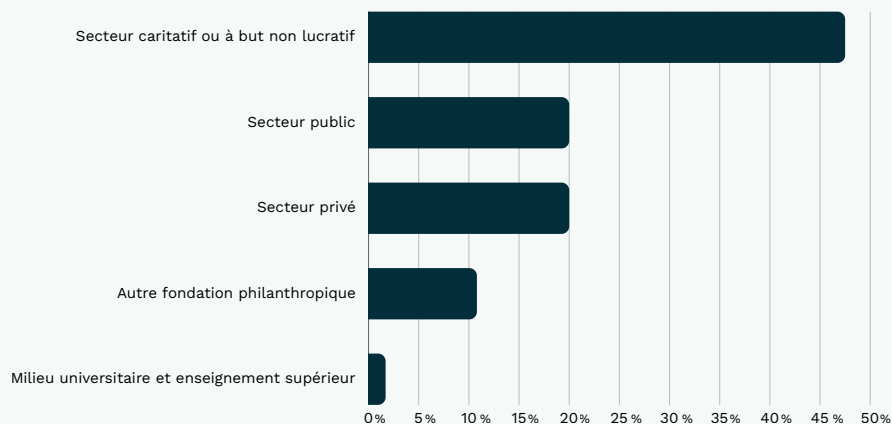


Figure 5 *Expérience antérieure au travail dans les fondations*
(Sondage de FPC auprès du personnel des fondations, n = 120)

Note : Les participants pouvaient choisir plusieurs réponses. C'est pourquoi les totaux indiquent un pourcentage de choix et dépassent le nombre de répondants.

Puisque les membres du personnel des fondations ont suivi des parcours différents, il importe de comprendre quelles compétences et formations acquises dans leurs rôles précédents leur sont utiles au sein d'une fondation (figure 6). Les répondants au sondage de FPC auprès du personnel des fondations ont mentionné qu'une vaste gamme de compétences techniques, relationnelles, stratégiques et en gestion étaient essentielles à leur rôle actuel.

Compétences des membres du personnel à leur entrée en fonction dans une fondation

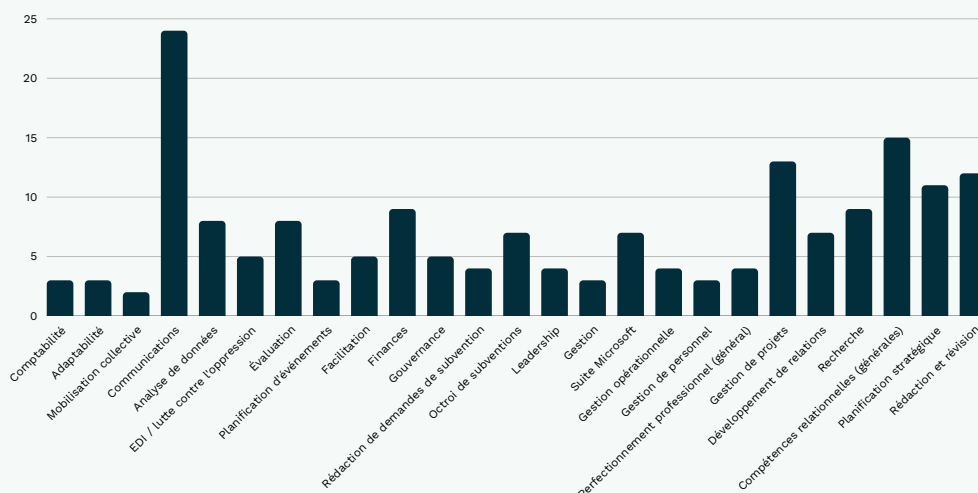


Figure 6 *Compétences ou formations à l'entrée en fonction dans une fondation*
(Sondage de FPC auprès du personnel des fondations, n =178 mentions)

Note : Les réponses données individuellement par les participants ont été regroupées en catégories thématiques : les réponses multiples étaient permises.

Aucun profil de compétences homogène ne se dégage des résultats. Au contraire, les membres du personnel indiquent apporter des ensembles de compétences larges, souvent hybrides, à leur rôle dans le secteur des fondations, ce qui renforce l'idée selon laquelle les rôles au sein des fondations s'apprennent par la pratique et l'expérience plutôt que par un parcours professionnel défini.

Les domaines mentionnés le plus souvent sont les communications, la gestion de projets, la planification stratégique, la rédaction et révision et les compétences relationnelles générales, de même que des compétences plus techniques, notamment en évaluation, en finance, en gouvernance et en subventions.

Les communications sont le domaine de compétence le plus souvent mentionné, bien que les répondants utilisent le terme dans un sens global qui dépasse souvent les rôles officiels en communications. Dans leurs réponses, ils ont parlé de communications stratégiques, mobilisation des parties prenantes, relations avec les médias, facilitation, engagement public, présentations et pratiques de communications visuelles ou numériques. La rédaction et la révision ressortent aussi comme domaines de compétence à part entière. Plusieurs répondants ont par ailleurs associé les compétences en communications au développement de relations et à la capacité de rendre l'information complexe accessible pour divers publics. Dans ce contexte, les communications ne relèvent pas uniquement d'une compétence technique. Elles s'affirment également comme une pratique relationnelle et stratégique qui favorise la coordination, renforce la confiance et soutient la mobilisation des connaissances.

Le travail dans les fondations semble également franchir les frontières organisationnelles et sectorielles, où les répondants passent d'un milieu à l'autre en s'appuyant sur des expertises variées selon les situations. Les communications et la facilitation s'ajoutent aux connaissances techniques, au raisonnement stratégique et à l'expérience opérationnelle. Ces tendances indiquent que les fondations valorisent souvent des personnes capables de s'adapter selon les rôles et les contextes plutôt que des profils dotés d'une expertise strictement spécialisée.

c) Liste de contrôle individuelle

Le travail dans les fondations ne repose pas uniquement sur les qualifications formelles, mais aussi sur la manière dont les individus mettent en pratique leurs compétences et leur expérience. La diversité des parcours menant au secteur apporte des forces importantes, tout en révélant des différences dans la préparation et le soutien selon les rôles. Les questions de réflexion de la liste de contrôle individuelle visent à aider les membres du personnel à examiner leur parcours, leurs compétences et leurs besoins de développement. Les conditions organisationnelles influencent aussi une grande partie des possibilités et des

contraintes mentionnées par les participants. La prochaine section examine le contexte organisationnel du travail dans les fondations, notamment les pratiques de RH, la rémunération, la diversité et le perfectionnement professionnel (figure 7).



Liste de contrôle individuelle : le travail professionnel dans les fondations

- Ai-je réfléchi aux compétences et aux influences que mes expériences antérieures ont apportées à mon travail dans une fondation? Quelles sont-elles?
- Ai-je trouvé mes principales lacunes sur le plan des compétences? Quelles compétences ou expériences m'aideraient à progresser?
- Dans quels cas ai-je recours à un apprentissage informel plutôt qu'à un développement structuré?
- Comment fais-je un usage intentionnel des mesures d'aide qui me sont offertes?
- Dans quels aspects de mon apprentissage ai-je besoin d'un cadre plus structuré ou d'un accompagnement plus clair?
- Ai-je une idée claire de ce que ça signifie de progresser dans mon rôle? Comment pourrais-je l'exprimer pour moi-même et mon organisation?
- Quelles sont les stratégies que je mets en place pour gérer ma charge de travail et mon rythme?
- Quelles limites ou priorités devrais-je clarifier pour soutenir mon travail?

Figure 7 Liste de contrôle individuelle : le travail professionnel dans les fondations

L'organisation



À l'intérieur des fondations, les membres du personnel évoluent dans des structures qui définissent les rôles, fixent les attentes et déterminent l'accès aux ressources, comme la rémunération, les avantages sociaux et le perfectionnement professionnel. Ces conditions influencent l'organisation du travail, de même que la façon dont il est perçu sur le plan de la durabilité et de l'équité. Alors que les recherches examinent en grande partie les tendances des effectifs pour le secteur caritatif dans son ensemble,²⁷ le présent rapport s'intéresse précisément aux fondations dans un contexte organisationnel distinct. En s'appuyant sur les données de FPC sur les salaires et les avantages sociaux et celles qui sont tirées du sondage auprès du personnel des fondations, de même que sur le Projet Canada Perspectives des organismes de bienfaisance (PCPOB) de l'Université Carleton, la présente section explore six dimensions : les rôles et la structure des rôles, la gouvernance, les avantages sociaux et le mieux-être, le perfectionnement professionnel, l'équité, la diversité et l'inclusion, et l'avancement professionnel.

a) Rôles et structure des rôles

Les rôles et la structuration du personnel des fondations déterminent comment les stratégies se concrétisent, notamment en ce qui concerne les processus décisionnels et la distribution du travail, surtout dans les petites organisations informelles. Les rôles évoluent au fil des changements de priorités ou avec l'expansion des fondations, ce qui rend la clarté et l'alignement indispensables.

Le tableau 7 s'inspire des titres de poste déclarés dans les données sur la rémunération et les avantages sociaux recueillies par FPC entre 2001 et 2025 pour illustrer l'étendue des titres de poste entre les familles de rôles. L'analyse ne retient que les titres les plus courants, car la diversité des titres recensés sur l'ensemble de la période de sondage est considérable. Cette variation est

27. (McWhinney, 2025; Nguyen, 2024)

d'autant plus remarquable que peu de fondations comptent des employés, comme le montrent les données du T3010. En dépit de la taille relativement faible des effectifs, on remarque peu d'uniformité dans la nomenclature des rôles entre les organisations, ce qui porte à croire que bon nombre de titres de poste et de responsabilités sont établis à partir des besoins et des structures internes de chacune des fondations, plutôt que de rôles standardisés ou de normes professionnelles répandues dans le domaine.

Tableau 7 Familles de rôles et titres de poste dans les fondations, 2001-2025 (données de FPC sur les salaires et les avantages sociaux)

Famille de rôles	Titres de poste les plus fréquents
Administration et soutien	Administrateur; gestionnaire de bureau; directeur exécutif adjoint; associé exécutif; secrétaire; secrétaire-trésorier; réceptionniste
Chef de la direction	Président-directeur général; directeur exécutif; directeur général; président et chef de la direction; président et premier dirigeant; directeur exécutif et secrétaire-trésorier; président; premier gestionnaire
Communications et marketing	Directeur des communications; gestionnaire aux communications; spécialiste des communications; agent des communications; conseiller principal en communications; communications et projets spéciaux; coordonnateur du marketing; chargé de communications
Relations avec les donateurs et développement ²⁸	Directeur, Développement et Services aux donateurs; vice-président, Développement et Services aux donateurs; agent de développement de fonds; directeur, Relations avec les donateurs; associé, Relations avec les donateurs; gestionnaire, Relations avec les donateurs; agent des relations avec les donateurs; directeur des services aux donateurs
Évaluation / Recherche / Connaissances	Directeur de l'évaluation et de la gestion des connaissances; directeur des subventions et de la recherche; directeur, Surveillance, Évaluation et Apprentissage; directeur de l'évaluation et de l'apprentissage
Finances et investissements	Vice-président aux finances; directeur des finances; chef des finances; administrateur des finances; comptable en chef; comptable principal; contrôleur; directeur, Finances et Administration; chef des placements; comptable
Opérations et RH / Gouvernance	Chef de l'exploitation; directeur, RH et Opérations; directeur de la gouvernance; coordonnateur, Opérations et Gouvernance; directeur, Subventions et Opérations; directeur de l'exploitation; gestionnaire des opérations

28. Réflète les données de 2014 et 2016, à l'époque où FPC et FCC produisaient des rapports conjoints sur les salaires et les avantages sociaux

Programmes et subventions	Directeur des programmes; directeur principal des programmes; agent des programmes; agent principal des programmes; directeur, Programmes et Subventions; directeur de programme; coordonnateur des programmes; gestionnaire des programmes; agent des subventions; coordonnateur des subventions; administrateur des subventions
Postes émergents	Directeur principal des programmes et de l'apprentissage; chef des programmes autochtones; directeur des projets stratégiques et de subventions; spécialiste en investissement communautaire ²⁹

Lorsqu'on examine le tableau 8, on constate une évolution claire des rôles des employés des fondations entre 2001 et 2025. Cette évolution peut traduire une formalisation et une diversification progressives du secteur depuis une vingtaine d'années. Au début des années 2000, les rôles étaient en grande partie axés sur le leadership des dirigeants, la prestation des programmes et les fonctions administratives, alors que les finances et les communications émergeaient peu à peu. À la fin des années 2000 et au début des années 2010, les fondations ont élargi leurs équipes pour y inclure des fonctions spécialisées, notamment en communications, en finances et en relations avec les donateurs, de même que les premiers postes consacrés à l'évaluation. À partir du milieu des années 2010, des voies de leadership fonctionnel plus nettes se sont développées, notamment en finances, en communications et dans les opérations, parallèlement à des rôles davantage différenciés du côté des programmes.

*Les tendances actuelles reflètent un mélange complexe de rôles exécutifs, fonctionnels et émergents alignés sur l'évolution des priorités des fondations*³⁰

Tableau 8 Principaux développements des rôles (2001-2025) (données de FPC sur la rémunération et les avantages sociaux)

Période	Principaux développements des rôles
2001-2006	Les rôles de leadership (directeur exécutif, président-directeur général), administratifs et de programmes dominant; les finances et les communications font leur apparition à mesure que les organisations formalisent leurs fonctions internes.
2008-2014	La diversification s'accélère : communications, finances, relations avec les donateurs (dans les fondations communautaires). Les premiers rôles d'évaluation et du savoir apparaissent.

29. Le poste de spécialiste en investissement communautaire est considéré émergent étant donné la nature changeante du réseau de FPC, qui englobe les fondations d'entreprise.

30. Ces tendances doivent être interprétées avec prudence. Les variations dans les outils de sondage, les taux de participation et les catégories de rôles signifient que la chronologie présentée reflète avant tout l'évolution des rôles, plutôt qu'un décompte précis. De plus, certains titres de poste peuvent suivre les conventions de déclaration des consultants plutôt que des définitions sectorielles uniformes.

2016-2018	Des voies de leadership fonctionnel claires émergent (finances et investissements, communications, opérations et RH), parallèlement au leadership plus segmenté des programmes (directeurs des programmes, agents principaux des programmes).
2018-2020	Couverture élargie des rôles de leadership et fonctionnels; plus forte prévalence des rôles en RH et avantages sociaux découlant d'une formalisation continue.
2020-2025	Confirmation d'un mélange de titres de poste en haute direction (directeur général, président-directeur général, président), en rôles de gestion spécialisés (finances, opérations et ressources humaines, communications) et dans de nouveaux domaines découlant des exigences auxquelles doivent répondre les fondations (programmes, stratégies et recherches relatives aux Autochtones).

Note : Il n'y a pas eu de collecte de données de sondage chaque année. Ce regroupement des périodes permet d'illustrer les tendances générales de l'évolution des rôles à partir des années où des données sont disponibles.

Les rôles et les structures de rôles montrent un domaine qui s'est complexifié sans pour autant devenir pleinement standardisé. Vu la faible taille des effectifs, l'évolution des rôles se fait surtout en fonction des priorités, des ressources et des styles opérationnels propres à chaque fondation, plutôt que par des parcours professionnels répandus dans le secteur.

b) La gouvernance : un contexte

Bien que le présent rapport n'examine pas directement les structures de gouvernance ou les pratiques des conseils d'administration, les réponses des participants indiquent que la gouvernance demeure un élément central du contexte organisationnel qui influence le travail dans les fondations. On la voit moins comme une question structurelle formelle, mais plutôt comme un ensemble de relations, de processus décisionnels et d'attentes liées aux rôles au quotidien.

Le personnel des fondations familiales décrit souvent des dynamiques de gouvernance distinctes de celles qu'on observe dans d'autres types de fondations. Les participants ont fait état de relations plus étroites avec les membres du conseil d'administration, d'une place plus grande accordée à la gestion des relations, ainsi que d'une implication directe dans l'intention donatrice et les processus décisionnels familiaux. Les personnes travaillant dans des fondations familiales ont aussi mentionné plus souvent des limites à l'avancement professionnel, surtout dans les organisations de petite taille ou à structure aplatée, où la gouvernance familiale définit les rôles de direction et réduit les possibilités d'avancement.

La prochaine section illustre en quoi l'absence de clarté organisationnelle peut influencer sur les expériences des employés, en particulier lorsque les attentes relatives à la mission, à l'orientation et à la prise de décisions sont ambiguës. De quoi prouver que la gouvernance ne se limite pas à la surveillance fiduciaire.

Les conseils d'administration jouent également un rôle stratégique et génératif en aidant les fondations à définir leurs priorités, leurs orientations et leur raison d'être organisationnelle de manière à soutenir les employés dans leur travail quotidien.

Ces observations correspondent aux constats tirés du Rapport sur le paysage,³¹ publié par FPC en 2024, dans lequel les PDG des fondations parlaient d'un rôle d'équilibre entre protection et changement.

Les PDG y disaient naviguer entre les fondateurs et les générations futures, entre la gouvernance et les membres du personnel, et entre les pratiques philanthropiques d'hier et de demain (philanthropie fondée sur la confiance, investissement d'impact). Les recherches futures devraient examiner les relations entre personnel et conseil d'administration avec davantage de nuance, notamment la manière dont les PDG et autres têtes dirigeantes des fondations travaillent avec les conseils d'administration, vu l'évolution des fondations. Les données du T3010 ne permettent vraisemblablement pas de saisir ces dynamiques, si bien que l'analyse qualitative est essentielle pour comprendre l'évolution des rôles, des pouvoirs et des pratiques organisationnelles à l'intérieur des fondations.

c) Avantages sociaux, mieux-être et mesures d'aide en milieu de travail

Concrètement, ce sont la rémunération, les avantages sociaux et les mesures d'aide en milieu de travail qui établissent la viabilité du travail des fondations. Au cours des deux dernières décennies, ces éléments se sont progressivement formalisés, parallèlement à des attentes plus vastes en matière de professionnalisme dans l'ensemble du secteur. À partir des données de FPC sur les salaires et les avantages sociaux, la présente section (tableau 9) trace l'évolution des pratiques de RH et les met en relation avec les données sur le mieux-être et le stress tirées du sondage de FPC auprès du personnel des fondations.

Les pratiques relatives aux RH et aux avantages sociaux dans les fondations canadiennes ont pris de l'expansion et se sont beaucoup formalisées avec le temps, mais pas de façon homogène dans l'ensemble du secteur. En 2001, les avantages sociaux étaient en grande partie rudimentaires et se limitaient à la couverture de base d'assurance maladie complémentaire, aux cotisations à un REER et aux vacances. Pour ce qui est de l'assurance invalidité, des congés de maladie ou du perfectionnement professionnel, la couverture était très variable. L'horaire flexible, le télétravail et les politiques de RH structurées étaient à peine présents, voire absents, et bon nombre de pratiques étaient informelles ou peu documentées.

31. (Fugiel Gartner, 2024)

Tableau 9 Avantages sociaux et mieux-être dans les fondations, évolution thématique entre 2001 et 2025 (données de FPC sur les salaires et les avantages sociaux)

Thème	2001	2025
Couverture de base d'assurance maladie complémentaire et dentaire	Mentionnée parmi le « régime complet d'avantages sociaux », surtout la couverture de base.	Une forte majorité d'organisations déclarent offrir une couverture d'assurance maladie complémentaire en plus d'autres avantages aux employés.
Assurance vie et invalidité	Mentionnée sporadiquement; moins fréquente que l'assurance maladie complémentaire ou dentaire.	Habituellement incluse dans la description des avantages sociaux; fait partie des régimes étendus et standardisés.
Épargne-retraite (REER et régime de retraite)	Cotisations à un REER présentes mais variables (fourchette en pourcentage); non universelles.	Régimes d'épargne-retraite mentionnés par une nette majorité; le REER demeure la forme dominante.
Vacances	Aucune norme définie dans le secteur; habituellement 4 à 5 semaines, souvent en fonction du nombre d'années de service.	Habituellement entre 3 et 6 semaines, mais aucune norme claire. Certaines normes sont toutefois documentées dans des politiques formelles, comme le droit de reporter des vacances à l'année suivante.
Avantages accessoires (ex. : conférences, cotisations professionnelles, matériel de travail)	Pas toujours considérés comme une catégorie.	Répandus et explicitement nommés (ex. : ordinateur portable, déplacement et inscription à des conférences, cotisations professionnelles, téléphone mobile).
Horaire flexible	Mentions limitées; le nouveau vocabulaire sur la flexibilité apparaît plus tard dans la décennie.	Pratique standard en plus des jours de travail flexibles, et journées personnelles; clairement définie dans de nombreuses organisations.
Travail à domicile	Atypique, non documenté comme avantage fréquemment offert.	Presque universel en 2025; officialisé à tous les niveaux de postes.
Congés de maladie	Mentionnés à l'occasion; peu officialisés par écrit.	Les politiques clairement documentées sur les congés de maladie sont fréquentes.
Rémunération des heures supplémentaires	Générale mais non officielle.	Habituellement documentée (les congés rémunérés tenant lieu de paiement sont la pratique la plus courante).

Congé de maternité ou parental	Le plus souvent pour respecter les lois en vigueur; complément salarial peu fréquent.	Politiques officielles répandues; complément salarial fréquent.
Perfectionnement professionnel	Présent sporadiquement; pas de structure homogène.	Soutien quasi universel (budgets définis ou heures de perfectionnement garanties) documenté.
Présence de politiques de RH	Politiques écrites présentes dans certaines organisations; manuels rares.	Presque toutes les organisations déclarent des politiques de RH; une majorité déclarent disposer d'un manuel de RH, mais cette pratique n'est pas universelle.
Observation globale	Avantages sociaux de base avec infrastructure de RH formelle limitée.	Avantages sociaux et politiques beaucoup plus structurés, mais pas pleinement uniformes à l'échelle du secteur.

En 2025, la plupart des fondations déclarent disposer d'un ensemble standard étendu d'avantages sociaux. Les régimes d'assurance maladie complémentaire et dentaire, d'assurance invalidité et d'épargne-retraite sont fréquents et clairement explicités. Certaines pratiques en milieu de travail, comme l'horaire variable, le travail à domicile, les congés de maladie et la rémunération des heures supplémentaires, sont maintenant formalisées et répandues. Les mesures d'aide au perfectionnement professionnel et le complément salarial aux congés parentaux sont pratiquement devenus universels, et de nombreuses organisations ont mis en place un manuel et des politiques de RH. On observe toutefois encore certaines variations. Par exemple, il n'existe pas de norme claire dans le secteur pour les vacances, et ce ne sont pas toutes les organisations qui ont une infrastructure de RH pleinement développée (rôles, manuels, intégration, politiques, etc.). L'évolution observée montre une transition d'un ensemble de pratiques parfois informelles vers des dispositifs plus complets et formalisés de soutien au personnel.

Ces politiques organisationnelles donnent une idée des conditions de travail dans les fondations, mais elles n'expriment pas l'expérience de travail du personnel des fondations dans son ensemble. Le sondage de FPC auprès du personnel des fondations apporte une perspective complémentaire en illustrant la façon dont ces conditions se traduisent en pratique. En moyenne, les membres du personnel expriment un haut niveau de satisfaction par rapport à leur rémunération (4,0 sur une échelle de 5) et un point de vue positif de leur charge de travail (3,88), les trois quarts d'entre eux se disant satisfaits ou très satisfaits.

On a demandé aux participants d'indiquer à quelle fréquence ils ressentaient du stress au travail, sur une échelle de 1 (aucun stress) à 5 (beaucoup de stress). Le score médian s'est établi à 3,1. La majorité des réponses se concentraient entre 3 et 4, et un tiers des participants se situaient au niveau 4, signe d'un stress fréquent mais pas généralisé. Questionnés sur les sources de leur stress (tableau 10), les participants ont le plus souvent mentionné les problèmes liés à la capacité et au rythme de travail, notamment le poids de la charge de travail et les délais imposés par les conseils d'administration. Le stress s'expliquait également par les dynamiques de gouvernance et de relations, en particulier les interactions avec la direction, les administrateurs, les membres de la famille, ainsi qu'un manque de clarté concernant les communications et les livrables.

Charge de travail. Volume de travail. Systèmes désuets. Goulots d'étranglement. Beaucoup de tâches confiées à une seule personne. Surplus de travail qui laisse peu de place à la réflexion stratégique.

Tableau 10 Sources de stress des membres du personnel des fondations (sondage de FPC auprès du personnel des fondations, n = 80 mentions)

Thème	Proportion des réponses (%)	Commentaires des répondants sur le stress
Volume et capacité de travail	27,50 %	Charge de travail. Volume de travail. Systèmes désuets. Goulots d'étranglement. Beaucoup de tâches confiées à une seule personne. Surplus de travail qui laisse peu de place à la réflexion stratégique.
Gouvernance, conseil d'administration et dynamique familiale	22,50 %	Présentations au conseil d'administration. Présence à de multiples comités et conseils en plus des tâches quotidiennes. Peur de la réaction des administrateurs. Dynamique familiale (dans les fondations familiales). Risque d'atteinte à la réputation de l'organisation.
Planification, priorités et processus mal établis	16,20 %	Livrables et délais flous. Ne pas avoir la responsabilité intégrale de certaines tâches. Trop d'ambitions, pas assez de temps ou de ressources. Parfois difficile de définir des priorités et de s'y tenir avec l'apparition d'autres problèmes. Manque d'uniformité des communications de la haute direction sur les priorités et les développements.
Personnes, direction et dynamique organisationnelle	11,20 %	Lourdeur au sommet de la hiérarchie, microgestion, mon travail est retardé. Manque de compréhension de mes compétences, sous-utilisation de mes capacités.

Pression personnelle, incertitude et mieux-être	11,20 %	Je suis le seul employé, alors parfois je n'ai personne avec qui collaborer et discuter. Je suis une équipe solo, alors je n'ai pas les orientations d'un supérieur pour me guider.
Demande du secteur et pression extérieure	11,20 %	Impression qu'il y a plus de demandes de subventions que notre capacité de payer et qu'on n'en fait pas assez. Les conversations difficiles pour refuser ou réduire le soutien à des organisations qui accomplissent un travail remarquable, ainsi que la pression mentale qui en résulte, demeurent souvent peu reconnues. Mettre fin à des partenariats de subvention en raison de nouvelles consignes de financement.

Note : Les thèmes sont tirés des réponses des employés aux questions ouvertes. Comme les répondants ont souvent mentionné de multiples problèmes, leurs réponses peuvent se retrouver dans plus d'un thème.

On a aussi demandé aux employés des fondations ce qui les aiderait à mieux gérer leur stress ou à se sentir mieux appuyés au travail (tableau 11). Les réponses pointaient moins vers une solution unique que vers une série de conditions organisationnelles pratiques qui influencent le travail au quotidien. Les répondants ont été nombreux à souligner l'importance de la connexion d'équipe et de la collaboration, qu'il s'agisse de retraites, de moments d'interaction entre pairs ou d'autres occasions de renforcer les liens. Parallèlement, ils ont exprimé un désir de flexibilité, notamment avec le télétravail, une plus grande autonomie dans les horaires, une réduction du nombre d'heures ou des limites plus claires concernant les communications en dehors des heures de travail.

De nombreuses réponses portaient aussi sur la capacité et la clarté organisationnelles. Les répondants ont exprimé le besoin de soutien administratif supplémentaire, de communications plus claires, d'attentes mieux définies, de pratiques d'établissement des priorités plus solides, ainsi que de processus internes uniformisés, par exemple des gabarits ou des procédures opérationnelles standardisées. Les demandes concernant l'engagement du conseil d'administration et les protocoles décisionnels montrent en outre que l'incertitude et l'ambiguïté dans les mécanismes organisationnels attisent le stress en milieu de travail.

La rémunération et les avantages sociaux demeurent importants, mais ils apparaissent souvent aux côtés de demandes liées au perfectionnement professionnel, au coaching, au mentorat, ainsi qu'à des mesures de mieux-être comme la psychothérapie, les allocations mieux-être ou des congés supplémentaires. Les micro-thèmes désagregés montrent que les préoccupations du personnel n'ont pas seulement trait aux niveaux de rémunération, mais aussi à l'organisation du travail, au soutien offert, à la clarté des communications et aux ressources disponibles.

Tableau 11 Suggestions des membres du personnel des fondations pour gérer le stress et soutenir les employés (sondage de FPC auprès du personnel des fondations, n = 79 mentions de thèmes)

Micro-thèmes pour soutenir les employés	Nombre de mentions
Retraites d'équipe / connexion / collaboration	10
Horaire flexible / télétravail	9
Ajout d'employés, d'adjoints, de soutien administratif	5
Communications / attentes	5
Budget mieux-être / allocations / abonnements dans les centres sportifs	5
Gabarits / processus / procédures opérationnelles standardisées	4
Avantages sociaux / épargne-retraite / assurance	4
Paye / salaire / rémunération	4
Engagement du conseil d'administration / soutien / protocoles décisionnels	4
Encadrement / mentorat / réseaux de pairs	4
Budget et temps pour professionnels / conférences	4
Semaine de 4 jours / réduction du nombre d'heures	3
Congés / vacances / journées personnelles	3
Santé mentale / PAE / psychothérapie / congés sabbatiques	3
Espace de travail / environnement / équipement	3
Normes concernant le travail et les courriels après les heures / limites technologiques	2
Établissement des priorités et planification de la charge de travail	2
Fonction RH / gestion du rendement	2
Réunions / travail en profondeur / périodes de concentration	1
Leadership / formations en gestion	1
Perfectionnement technique (finances, systèmes, ARC, etc.)	1

Note : Les thèmes sont tirés des réponses des employés aux questions ouvertes. Comme les répondants ont souvent mentionné de multiples problèmes, leurs réponses peuvent se retrouver dans plus d'un thème.

La rémunération, les avantages sociaux et les mesures de soutien en milieu de travail se sont progressivement formalisés au sein des fondations canadiennes au cours des deux dernières décennies. Les expériences des employés indiquent toutefois que les politiques formelles, à elles seules, ne suffisent pas à déterminer la viabilité du travail quotidien dans les fondations. La charge de travail, la clarté organisationnelle, la capacité de recrutement et la culture en milieu de travail influent de manière déterminante sur les expériences quotidiennes de stress et de soutien. À mesure que les fondations continueront de se formaliser, une attention supplémentaire aux pratiques de gestion et à la conception organisationnelle pourrait renforcer le mieux-être du personnel et la viabilité du travail.

d) Perfectionnement professionnel

Le perfectionnement professionnel au sein des fondations canadiennes a lui aussi évolué : il est passé d'une pratique informelle, variable d'une organisation à l'autre, à une composante établie, attendue et structurée des programmes de soutien offerts au personnel. Les pratiques étaient autrefois peu structurées, mais les fondations ont graduellement introduit des évaluations de rendement, consacré des ressources à l'apprentissage et commencé à traiter le perfectionnement professionnel comme un volet standard de leurs pratiques de RH. Dans le sondage de FPC auprès du personnel des fondations, environ sept répondants sur dix ont déclaré avoir accès à une combinaison de mentorat, de coaching ou de perfectionnement professionnel dans leur rôle au sein d'une fondation philanthropique canadienne.

L'analyse des modes d'accès au perfectionnement professionnel montre que le mode le plus fréquemment rapporté est une formule « officialisant » l'accès au perfectionnement professionnel, c'est-à-dire un budget annuel et du temps pour utiliser les montants accordés (figure 8). Le coaching professionnel et le mentorat par un membre de la direction ou un employé d'expérience est la deuxième solution la plus utilisée. Les cours, certifications et conférences sont également des possibilités, mais celles-ci sont moins fréquentes.

Modes de prestation du perfectionnement professionnel



Figure 8 Mode de prestation du perfectionnement professionnel
(sondage de FPC auprès du personnel des fondations, n = 103)

Note : Les pourcentages reflètent le pourcentage de répondants qui ont mentionné chaque mode de prestation du perfectionnement professionnel. Les réponses pouvaient contenir plusieurs modes.

Ces résultats illustrent la nature décentralisée du perfectionnement professionnel dans les fondations. Souvent, ce sont les employés qui doivent eux-mêmes établir leurs besoins de formation et définir leur cheminement, plutôt que de suivre des programmes coordonnés. Les répondants disaient avoir recours à des conférences, webinaires, certificats, programmes sectoriels, ateliers d'encadrement et séances de mentorat informel pour acquérir les connaissances et les compétences requises pour leur rôle. Un petit pourcentage de répondants ont indiqué recevoir peu ou pas de formation officielle et plutôt parfaire leurs connaissances par l'expérience et leurs fonctions habituelles. Dans l'ensemble, les résultats indiquent que le perfectionnement professionnel est de plus en plus encouragé dans les fondations, mais que l'orientation et la structure diffèrent d'une organisation à l'autre.

En plus des modes de prestation, les répondants ont aussi précisé les domaines de connaissances et les compétences qu'ils perfectionnent en travaillant dans le milieu des fondations. Les domaines cités le plus fréquemment étaient les suivants (figure 9) :

Contenu du perfectionnement professionnel



Figure 9 Contenu thématique du perfectionnement professionnel dans les fondations
(sondage de FPC auprès du personnel des fondations, n = 73)

Note : Les thèmes découlent des réponses aux questions ouvertes sur le perfectionnement professionnel. Ce ne sont pas tous les participants qui ont donné une réponse détaillée à cette question.

Le savoir technique et institutionnel nécessaire pour le travail dans les fondations s'acquiert en grande partie en milieu de travail. Précédemment, on constatait que de nombreux répondants arrivaient dans le domaine des fondations avec des compétences transférables et plutôt générales, notamment en communications et en gestion de projets. Par contraste, le perfectionnement professionnel à l'intérieur des fondations semble plutôt viser l'acquisition de connaissances organisationnelles et propres au secteur : gouvernance, pratiques d'octroi de subventions, évaluation, finances, exigences réglementaires, relations avec les Autochtones et processus opérationnels.

Les fondations misent souvent sur la formation en milieu de travail pour l'acquisition des connaissances spécialisées requises pour un poste. Le perfectionnement professionnel est à la fois une mesure d'amélioration des connaissances et un mécanisme visant à initier le personnel aux normes, pratiques et attentes vis-à-vis du travail dans une fondation. Certains répondants ont indiqué que les connaissances et le savoir-faire développés dans le cadre d'un programme de perfectionnement professionnel ne se traduisent pas toujours par des possibilités d'avancement claires ou un élargissement des responsabilités au sein des organisations. Nous avons reçu le commentaire suivant :

Je reçois un budget et je dois moi-même me trouver des cours, des formations et des certifications. Aucun parcours d'avancement ou programme de mentorat ou de coaching ne s'adresse à moi. Je ne sens même pas que mes connaissances techniques sont appréciées ou reconnues, et c'est pour cette raison que j'ai utilisé mon budget de perfectionnement professionnel pour les développer ailleurs.

Ce décalage reflète une tendance plus large, explorée en détail à la prochaine section, selon laquelle les membres du personnel acquièrent un savoir-faire opérationnel et technique significatif, souvent sans parcours de progression interne clairement défini.

e) La JEDI dans les fondations

Les principes de justice, équité, diversité et inclusion (JEDI) dans les fondations se manifestent dans les politiques organisationnelles et l'expérience des employés.³² Cette analyse s'appuie sur les données du Projet Canada Perspectives des organismes de bienfaisance (PCPOB) de l'Université Carleton pour examiner la façon dont l'équité, la diversité et l'inclusion sont interprétées et appliquées dans les organisations. Compte tenu des différences entre les vagues du sondage, les résultats sont interprétés de manière thématique afin de dégager des tendances récurrentes. Ces constats sont ensuite examinés en parallèle avec le sondage de FPC auprès du personnel des fondations, qui reflète la manière dont les engagements EDI sont vécus en pratique.

Dans les ensembles de données du PCPOB, l'engagement des fondations apparaît soutenu, bien que le degré d'engagement et la mise en œuvre diffèrent selon les organisations. Les domaines où l'adoption a été la plus convaincante sont la formulation de politiques organisationnelles, l'attention aux ressources humaines et l'octroi de subventions. Certaines organisations indiquent que l'EDI facilite l'attraction de talents, renforce les relations communautaires et favorise une culture du travail plus saine.³³ Dans le premier ensemble de données,³⁴ si une majorité a déclaré un certain niveau d'engagement envers l'EDI dans une fondation, une minorité reste désengagée, indécise ou incapable de convertir ses valeurs EDI en actions concrètes. La tension était particulièrement manifeste dans la prise de décisions financières et stratégiques, signe d'un manque de ressources et d'une hésitation à intégrer l'EDI aux mécanismes organisationnels fondamentaux.³⁵

Les difficultés les plus mentionnées sont les ressources financières, humaines et temporelles limitées, de même que l'incertitude quant aux démarches à suivre, le manque de formation et la résistance à l'interne.³⁶

32. FPC honore les principes JEDI (justice, équité, diversité, inclusion), qui se reflètent dans les titres de section du rapport. Comme les données présentées ici s'appuient sur des mesures antérieures de l'EDI, c'est cet acronyme qui est utilisé dans les résultats; des recherches futures pourraient examiner la justice de façon plus directe.

33. (PCPOB A2+Sem37)

34. (PCPOB A1+Sem05)

35. (PCPOB A2+Sem29)

36. (PCPOB A2+Sem37)

Bien que des progrès soient visibles dans des secteurs opérationnels comme l'embauche et les communications, la mesure de l'EDI reste rudimentaire : plus de la moitié des organisations ne suivent pas leurs résultats d'EDI, et seul un faible nombre s'appuient sur des outils en bonne et due forme comme des sondages, des indicateurs de rendement clés (IRC) ou des audits.³⁷

La participation de salariés et de bénévoles à la formulation de politiques d'EDI varie beaucoup, oscillant entre approches menées par la direction et modèles de collaboration avec les membres du personnel, mais la prise commune de décisions est moins fréquente.³⁸ De récentes données ponctuelles obtenues auprès d'un petit échantillon de fondations³⁹ indiquent des progrès limités. La plupart affirment que leurs priorités d'EDI n'ont pas changé et ne signalent qu'une activité modeste dans des domaines comme la formulation de politiques, la formation, le recrutement ou les partenariats. À ce moment précis, rien n'indique une expansion ou un recul d'importance.

Comment les principes d'EDI se reflètent-ils dans la mission et le travail quotidien de votre organisation?

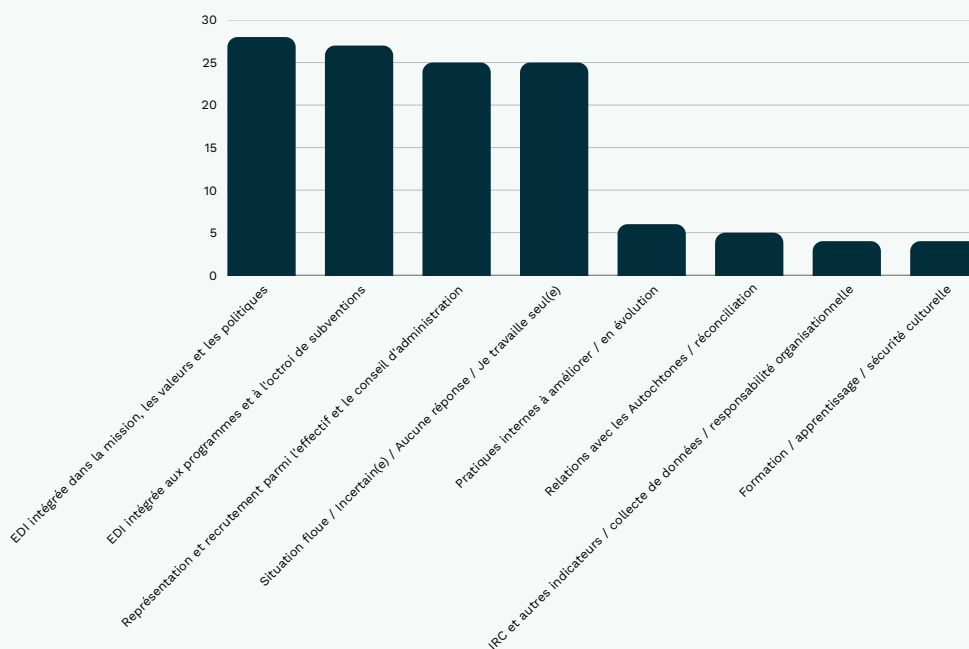


Figure 10 Perceptions des membres du personnel sur les principes d'EDI dans leur organisation (sondage de FPC auprès du personnel des fondations, n = 124)

Note : Les réponses données individuellement par les participants ont été regroupées en catégories thématiques : les réponses multiples étaient permises.

37. (PCPOB A2+Sem29)

38. (PCPOB A2+Sem37)

39. (PCPOB A3+Sem07)

La figure 10 complète les données du PCPOB en présentant, à partir du sondage de FPC auprès du personnel des fondations, des observations sur la perception qu'ont les employés envers les principes EDI dans leur organisation. Un peu comme dans les PCPOB, le portrait est nuancé. Bon nombre de fondations ont réalisé des progrès significatifs pour intégrer l'EDI, tandis que d'autres en sont encore à traduire leurs engagements en pratiques courantes. L'observation la plus courante, citée dans plus du tiers des réponses, c'est que l'EDI est formellement « intégrée dans la mission, les valeurs et les politiques ».

Les employés intègrent presque aussi souvent l'EDI à l'octroi de subventions et à la conception des programmes, en affirmant que « les décisions d'octroi de subventions sont menées par des panels communautaires tenant compte de la diversité », preuve des efforts investis dans le transfert du pouvoir décisionnel. La représentation ressort fortement des réponses, certaines personnes constatant que « la diversité de l'équipe et du conseil d'administration est égale ou supérieure à celle qu'on voit dans la communauté », tandis que d'autres parlent de lacunes dans la représentation aux postes de direction. Certains ont mentionné les approches menées par des Autochtones, les efforts de réconciliation, les pratiques alignées sur PCAP ou la Loi sur la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones, ainsi que des initiatives de formation, de sécurité culturelle et de responsabilité organisationnelle fondée sur des données.

Au même moment, on constate les limites de visibilité et de mise en œuvre. Près du tiers des répondants n'arrivaient pas à donner d'exemples concrets d'EDI dans le quotidien de leur organisation ou disaient travailler en solo, ce qui compliquait l'évaluation des pratiques organisationnelles. D'autres estimaient que les efforts d'EDI étaient toujours incomplets ou en évolution, en disant qu'ils étaient « parcellaires », « minimaux » ou « à développer » dans la pratique quotidienne. Dans d'autres témoignages, il a été question de lacunes entre les politiques et la pratique : « peut-être qu'il existe des politiques, mais j'en doute, car les mises à pied touchent de manière disproportionnée les personnes racisées et les LGBTQ ».

L'EDI est de plus en plus présente dans la terminologie officielle, les priorités et les pratiques des fondations canadiennes, en particulier dans des aspects comme l'établissement de la mission, l'octroi de subventions et l'apprentissage organisationnel. Quoi qu'il en soit, les questions de représentation, de responsabilité, de culture organisationnelle et de pratique de tous les jours continuent d'influencer l'expérience d'EDI des employés des fondations.

f) Avancement professionnel

L'avancement professionnel dans les fondations n'est pas synonyme de perfectionnement professionnel. Les employés peuvent avoir accès à des possibilités d'apprentissage, de mentorat et de formation technique, mais les parcours d'avancement sont souvent moins clairs. L'avancement dépend beaucoup de la taille et de la structure interne de l'organisation et de l'existence de rôles définis, qui rendent l'avancement professionnel moins visible et moins normalisé que dans bon nombre d'autres secteurs.

Dans le cadre du sondage de FPC auprès du personnel des fondations, on a demandé aux répondants d'évaluer les possibilités d'avancement professionnel à l'interne sur une échelle de 1 à 5 (1 = aucune possibilité; 5 = parcours clairement définis).

Le résultat moyen de 2,77 indique que les répondants en général ne perçoivent pas de parcours d'avancement clairs à l'intérieur des fondations.

Si ce chiffre peut s'expliquer en partie par la faible taille d'un grand nombre de fondations, il indique également un manque de clarté autour de l'avancement. Lorsqu'on leur demande s'ils ont accès aux occasions d'avancement lorsque celles-ci existent, les répondants expriment la tendance suivante : 41 % ont accès à des occasions, 30 % n'en sont pas certains, et 29 % n'ont pas accès aux occasions, ce qui indique des occasions d'avancement restreintes et/ou un manque de transparence.

L'analyse thématique fait ressortir plusieurs obstacles récurrents. Le plus souvent, les répondants parlent d'une structure organisationnelle de petite taille ou aplatie, où il « n'y a pas de possibilités d'avancement » dans le contexte « de petites équipes, de petits budgets [et] de contrats à court terme ». D'autres parlent de contraintes liées à l'EDI, comme le besoin de « plus de diversité, de sécurité culturelle », et d'obstacles attribuables aux « connaissances linguistiques » et à l'« âgisme ». La précarité est également ressortie, les rôles contractuels limitant les possibilités d'avancement à long terme. Certains ont évoqué des contraintes structurelles ou de gouvernance, comme le « (manque de) progression en raison de la structure actuelle de la fondation », tandis que d'autres ont décrit des cultures informelles basées sur les relations « dictées par des cliques » et le « contrôle de l'accès ».

Compétences recherchées pour l'avancement professionnel

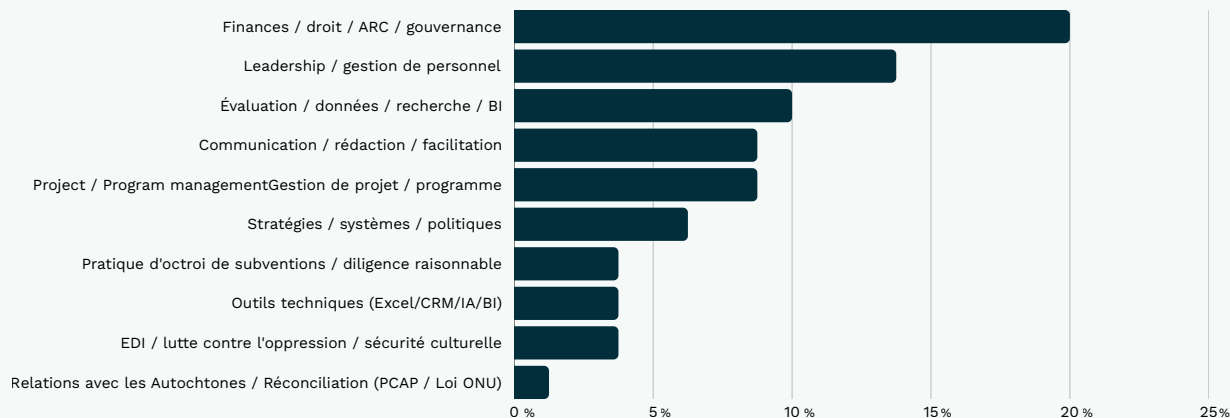


Figure 11 Compétences et formations souhaitées pour l'avancement professionnel
(sondage de FPC auprès du personnel des fondations, n = 64)

Note : Les réponses données individuellement par les participants ont été regroupées en catégories thématiques : les répondants pouvaient nommer plusieurs domaines de compétence qu'ils jugeaient importants pour leur avancement professionnel.

La figure 11 présente plusieurs domaines dans lesquels les membres du personnel croient qu'une formation ou un perfectionnement plus poussés seraient importants pour leur avancement dans le secteur des fondations,

*surtout les finances, le droit, l'ARC
et la gouvernance.*

Cela s'inscrit dans les résultats précédents : les membres du personnel développent déjà ces compétences par le perfectionnement professionnel, tout en exprimant un besoin de connaissances approfondies. Les employés des fondations touchent souvent à la conformité, aux responsabilités fiduciaires, aux processus du conseil d'administration et au risque organisationnel, sans avoir forcément reçu une formation officielle dans ces domaines avant d'arriver dans le secteur.

Le leadership et la gestion des personnes ressortent également de façon marquée, ce qui fait ressortir que l'avancement dans les fondations suppose souvent de passer de rôles de programmes ou techniques à des postes exigeant supervision et coordination organisationnelles. D'autres réponses mettent aussi en évidence la nature opérationnelle et relationnelle du travail dans les fondations. Les compétences en évaluation, en gestion de projets, en communications et en facilitation supposent de coordonner le travail en fonction des priorités organisationnelles tout en maintenant des relations saines avec les conseils d'administration, les demandeurs et les communautés.

Les réponses moins fréquentes, comme l'EDI, les outils techniques et les pratiques d'octroi de subventions, peuvent refléter des domaines qui sont soit spécifiques à certains rôles, soit considérés comme des compétences de base, soit moins clairement associés aux parcours d'avancement au sein des organisations. Le portrait d'ensemble suggère que l'avancement professionnel dans les fondations repose moins sur une spécialisation précise que sur l'acquisition de capacités organisationnelles, institutionnelles et de gestion en général.

Depuis la réalisation du sondage auprès du personnel des fondations en décembre 2025, l'intelligence artificielle (IA) s'est invitée à titre de nouvelle dimension aux pratiques des fondations et aux discussions sur le perfectionnement professionnel. Au fil des conversations des groupes d'affinité de FPC, on constate que les membres du personnel explorent le potentiel de l'IA pour soutenir l'efficacité dans le travail de rédaction, d'analyse et d'administration, sans négliger l'importance de l'éthique, de la responsabilité et de la supervision humaine. Les discussions soulignent une forte demande d'orientation, d'apprentissage partagé et d'approches sectorielles pour répondre aux préoccupations concernant la vie privée, la transparence, le risque d'atteinte à la réputation, les biais et l'érosion possible des compétences professionnelles. Malgré l'intérêt croissant pour l'IA, les organisations demeurent prudentes quant à l'alignement de ces outils sur les valeurs et les responsabilités des fondations.

Les compétences recherchées par les répondants révèlent une tension générale entre perfectionnement professionnel et avancement professionnel dans les fondations. Bon nombre de domaines dans lesquels les employés veulent parfaire leurs connaissances, en particulier la gouvernance, les finances, le droit, le leadership et la gestion organisationnelle, sont étroitement liés aux responsabilités qui émergent à mesure que les rôles s'élargissent. L'acquisition de ces compétences ne se traduit pas forcément par des parcours d'avancement plus clairs au sein des organisations.

Le sondage auprès du personnel des fondations a révélé que la plupart des répondants travaillent dans leur fondation actuelle depuis sept ans ou moins, bien que ce résultat reflète les réponses des participants au sondage plutôt que la réalité du secteur dans son ensemble (figure 12). La concentration des répondants dans la tranche d'un à sept ans est surprenante, compte tenu de la perception de longue date selon laquelle les employés des fondations demeurent dans la même organisation sur des périodes prolongées. Il se peut que l'époque actuelle reflète un ensemble de mouvements d'entrée et de sortie, la création de nouveaux rôles dans les organisations, et des transitions à la direction à la suite du départ à la retraite des PDG en poste depuis longtemps.

Ancienneté au sein de la fondation actuelle

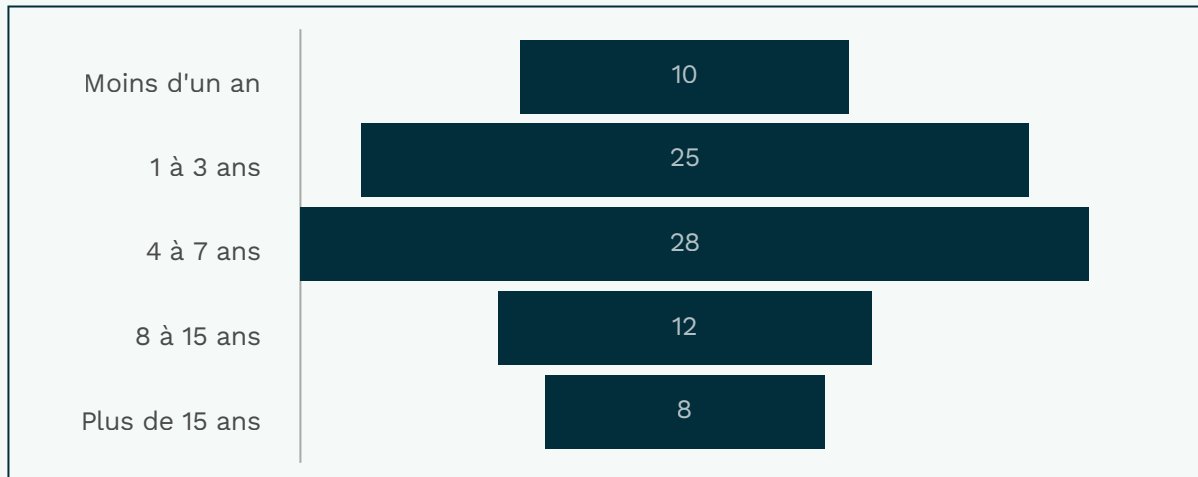


Figure 12 Ancienneté en années au sein de la fondation actuelle (n = 83)

Il existe, en philanthropie, une anecdote bien connue selon laquelle il fallait souvent quitter une fondation pour acquérir de l'expérience avant de décrocher un poste plus important ailleurs. Le perfectionnement professionnel peut faciliter le mouvement entre les organisations et les secteurs autant que l'avancement au sein d'une même fondation. Il faudra approfondir les recherches pour mieux comprendre le lien entre perfectionnement professionnel et ancienneté, rétention et mobilité professionnelle dans le milieu des fondations.

g) Liste de contrôle organisationnelle

Lorsqu'on regarde l'expérience des individus au sein de leur organisation, on constate que le travail dans les fondations ne dépend pas que des compétences individuelles, mais aussi des structures organisationnelles, du soutien en milieu de travail et des possibilités de croissance. Alors que les fondations formalisent de plus en plus leurs pratiques de rémunération, d'avantages sociaux, de perfectionnement professionnel et d'EDI, leur adoption varie au sein même du secteur. Les employés continuent de composer avec des rôles fluides, des structures informelles et des parcours d'avancement flous, tout en exprimant des besoins croissants de soutien continu en matière de gouvernance, de leadership, de finances et d'opérations. La figure 13 propose des questions de réflexion pour les organisations qui souhaitent renforcer leurs pratiques et mesures de soutien en milieu de travail.



Liste de contrôle organisationnelle : renforcement des pratiques des fondations

- Le conseil d'administration a-t-il clairement défini les rôles, responsabilités et attentes du PDG dans la structure actuelle?
- Le PDG et la haute direction ont-ils défini clairement les rôles, responsabilités et attentes du personnel dans la structure actuelle?
- Le PDG et la haute direction ont-ils évalué la viabilité de la structuration du personnel et de la charge de travail?
- Comment les Ressources humaines et la direction favorisent-elles le mieux-être, la flexibilité et la capacité de récupération des employés?
- Quelles sont les possibilités de formation, de mentorat, d'encadrement ou de perfectionnement professionnel offertes aux employés?
- En quoi les possibilités de perfectionnement professionnel s'alignent-elles sur les compétences que les employés jugent nécessaires?
- La direction peut-elle établir un lien entre rendement, formation et avancement?
- En quoi les structures organisationnelles ou les pratiques informelles limitent-elles les possibilités d'avancement?
- En quoi les engagements de la JEDI se reflètent-ils dans le recrutement, le développement du leadership, la culture de travail et la prise de décisions?

Figure 13 Liste de contrôle organisationnelle : renforcement des pratiques des fondations

Le secteur



Le travail dans les fondations ne se fait pas de façon isolée. Il s'effectue dans un domaine de pratique élargi qui influence la manière dont les employés apprennent, tissent des liens et exercent leurs rôles. Les employés apportent leur contribution au secteur par leur travail au quotidien et fonctionnent dans des conditions qu'ils créent par eux-mêmes. La présente section analyse cette interaction sous trois angles : la perception des employés sur le travail des fondations, l'adoption de l'EDI dans le secteur et le rôle des mesures de soutien (les intermédiaires philanthropiques) dans le renforcement des capacités collectives du secteur.

a) Perspectives des employés sur le travail des fondations

Le sondage de FPC auprès du personnel des fondations a examiné les aspects les plus gratifiants du travail dans les fondations ainsi que ses plus grands défis, offrant ainsi un éclairage sur les facteurs qui incitent les employés à cheminer dans leur rôle et sur les tensions ou contraintes émergentes. Les membres du personnel soulignent un fort sens de la mission dans le cadre du travail des fondations, plusieurs décrivant la possibilité de contribuer à des améliorations significatives et concrètes dans la vie des gens. Le thème le plus marquant du sondage, relevé par près de 60 % des répondants, est le véritable sentiment d'impact communautaire et de finalité.

Les employés accordent de la valeur au fait de « pouvoir exercer un impact positif sur des gens et des causes » et parlent de la « contribution au bien commun dans la communauté » comme d'une motivation et d'un ancrage.

Beaucoup décrivent le privilège de faire un travail qui « a un impact direct sur le terrain » ou qui aide à « faciliter la vie des travailleurs de première ligne ou des personnes qui gèrent des organisations au service de leur communauté ». Ces réponses suggèrent que, souvent, le travail dans les fondations est moins vu comme un travail administratif ou transactionnel que comme une pratique

relationnelle et guidée par des valeurs. La capacité de relier des ressources institutionnelles à des résultats visibles dans les communautés apparaît comme un élément central de la manière dont de nombreuses personnes comprennent le sens de leur rôle.

Ce sentiment de finalité est lié de près à l'apprentissage. Environ 20 % des répondants décrivent la philanthropie comme un environnement d'apprentissage riche, où ils « apprennent auprès de personnes intéressantes partageant les mêmes valeurs », découvrent de nouvelles idées et approfondissent leur compréhension des enjeux communautaires. Le fait de travailler entre les secteurs, de collaborer avec les bénéficiaires des subventions et de composer avec des difficultés sociales complexes contribue à la croissance professionnelle continue, ce qui rend le travail stimulant sur le plan intellectuel et enrichissant sur le plan personnel. Ces résultats rappellent à quel point le travail dans les fondations repose non seulement sur le savoir-faire technique mais aussi sur la curiosité et l'établissement de relations.

Les employés parlent aussi des traits structuraux de la philanthropie qui permettent une réflexion et un travail stratégique de longue haleine.

Plusieurs répondants soulignent la valeur de pouvoir se concentrer sur l'impact plutôt que sur la production de revenus, l'un décrivant « la stabilité qu'offre un fonds de dotation » comme étant « incroyablement précieuse », et un autre appréciant de « ne pas avoir à faire de collecte de fonds pour fonctionner ». Cette stabilité est perçue comme créant un espace pour la réflexion, la pensée systémique et un soutien plus prévisible aux communautés. Les répondants valorisent la « vision à long terme de la philanthropie », l'occasion d'« être stratégique » et la chance de « contribuer à un changement systémique ». Les membres du personnel comprennent que les fondations occupent une position unique qui leur permet de travailler différemment du reste du secteur à but non lucratif, en particulier par leur vision à long terme, leur capacité d'absorber le risque et la possibilité qu'elles ont de travailler au delà des impératifs de survie organisationnelle.

La flexibilité et l'autonomie sont également des traits importants du travail des fondations. Les répondants parlent souvent de la « flexibilité » et d'un « milieu de travail flexible et stimulant » qui permet à la fois créativité et concentration. Des éléments comme la raison d'être, l'apprentissage, la stabilité, l'orientation stratégique et l'autonomie aident à expliquer pourquoi un grand nombre d'employés considèrent le travail dans les fondations comme viable et porteur de sens. Mais ils créent aussi des tensions. Le contexte serait de plus en plus exigeant et imprévisible. Un fil dominant est le décalage entre la mission et la capacité, où les employés doivent répondre à des enjeux systémiques profonds sans disposer des outils ou des ressources nécessaires :

On nous demande de régler des problèmes auxquels nous ne pouvons pas nous attaquer, faute de ressources. Même si la philanthropie déployait tous ses moyens, le gouvernement doit admettre qu'il existe un besoin.

Cette dynamique complexifie l'idée selon laquelle le travail dans les fondations serait intrinsèquement privilégié, en révélant un contexte où le personnel évolue dans des institutions riches en ressources tout en se heurtant à des contraintes, à des attentes et à des responsabilités qui ne sont pas perceptibles de l'extérieur.

Ce sentiment crée une tension importante au sein de la philanthropie contemporaine : celle du rôle de complément ou de substitut au gouvernement.⁴⁰ Certains répondants évoquent la difficulté de devoir « suivre le rythme » dans des « environnements politiques et sociaux qui alourdissent la charge de travail », surtout que la philanthropie est de plus en plus appelée à combler les vides laissés par les systèmes publics. Ils expliquent qu'ils « essaient de comprendre comment générer un changement systémique plutôt que de simplement traiter les symptômes ». L'ambition de créer un changement à grande échelle devient donc à la fois motivante et lourde à porter.

Les répondants soulignent les lourdes charges de travail, les échéances serrées et la charge émotionnelle liée aux refus de demandes de financement, d'autant plus que la demande de soutien continue de dépasser la capacité organisationnelle. Une personne a résumé clairement cette contradiction : « c'est la piètre qualité de la gestion de projets et de la planification qui crée l'urgence; je suis sous-utilisée mais quand même débordée ». Les employés doivent négocier sur le terrain avec des normes et des attentes émergentes sur ce que devrait être la philanthropie, et comment elle devrait fonctionner. Comme l'a indiqué un répondant :

Les pressions extérieures finissent par pousser les organisations à adopter un certain modèle ou à entrer dans un moule qui ne tient pas compte de leur réalité, ce qui peut sembler très idéaliste.

Les employés sont affectés par un secteur qui jongle encore entre son identité et ses pratiques, sans compter que les idées concernant la philanthropie fondée sur la confiance, les changements systémiques, l'équité et la responsabilité publique continuent d'évoluer.

40. (Fugiel Gartner, 2024)

Les difficultés liées à l'identité et à la gouvernance des fondations compliquent encore plus ce travail, en particulier dans les fondations familiales ou les petites organisations où l'alignement stratégique, la clarté des rôles et le rythme de la prise de décisions peuvent varier. Les mentions de la « dynamique familiale », du « contrôle strict des conseils d'administration » et des « communications tardives » montrent comment les structures de gouvernance et la culture organisationnelle influencent l'expérience des employés, et la mesure dans laquelle les individus se sentent compétents, en confiance ou en harmonie dans l'accomplissement de leur travail.

Fait important, les répondants parlent aussi d'une fragmentation plus large du secteur, au delà de leur organisation. Plusieurs décrivent un secteur qui peine à collaborer ou à avancer collectivement sur des priorités communes. Comme l'a exprimé une personne interrogée :

La tension entre la collaboration avec les autres fondations pour générer de l'impact et la réalisation de la mission, des valeurs et des stratégies spécifiques de chacune peut freiner les progrès.

D'autres ont constaté des « efforts limités pour établir des liens parmi le personnel ou constituer un effectif philanthropique professionnel, sauf au poste de PDG ». Ce qu'il faut en comprendre, c'est que même si la philanthropie fonctionne de plus en plus comme un domaine à part entière, son infrastructure professionnelle demeure embryonnaire, surtout pour les membres du personnel des petites fondations ou qui occupent un rôle en dehors des postes de direction. Les résultats montrent un secteur où l'identité professionnelle, l'apprentissage entre pairs et les pratiques communes sont encore en développement et ne se vivent pas de manière homogène entre les contextes organisationnels.

Les employés demeurent profondément engagés envers le travail et ses possibilités. Leurs expériences révèlent toutefois la pression constante d'évoluer au croisement de dynamiques organisationnelles, structurelles et sociétales qui continuent de transformer la pratique dans le milieu des fondations.

b) La JEDI dans l'ensemble du secteur

Ces forces et ces tensions influent aussi sur la manière dont la JEDI est exprimée dans le domaine. Si les répondants au sondage de FPC auprès du personnel des fondations indiquent massivement qu'ils se sentent en confiance dans leur organisation, cette confiance devient un peu plus réservée lorsqu'ils répondent aux questions en pensant à l'ensemble du secteur philanthropique. Ils sont moins nombreux à se dire fortement d'accord, et le nombre de réponses neutres est plus élevé, ce qui traduit un domaine où les relations, les normes et les attentes communes ne sont que partiellement développées entre les organisations. Les perceptions de la représentation suivent une tendance similaire. Près des trois quarts des employés se sentent représentés par leur

direction, mais seulement le tiers sont fortement d'accord, et une minorité importante sont en désaccord ou indécis. Cette intensité diminuée et la minorité significative qui ne se voit pas représentée dans les structures décisionnelles pointent vers un enjeu sectoriel plus large : les dirigeants des fondations canadiennes ne reflètent pas pleinement la diversité, les identités et le vécu des employés et des communautés qu'ils cherchent à servir.

Les données de terrain plus générales confirment cette réalité. Les résultats du PCPOB indiquent que les membres du personnel dirigeant et opérationnel sont perçus comme étant moins représentatifs des communautés qu'ils servent que les conseils d'administration, les bénévoles, les bénéficiaires de subventions et les collaborateurs.⁴¹ Cette dynamique illustre un désalignement entre la composition démographique du personnel et la réalité des communautés, vraisemblablement influencé par les obstacles structureaux et de recrutement. La représentation des personnes racisées, des personnes handicapées, des Premières Nations, des Métis, des Inuit et des communautés 2ELGBTQI+ demeure limitée et recensée de manière inégale, ce qui suggère la persistance d'obstacles structureaux et de recrutement à l'échelle du secteur.⁴²

Les progrès dans certaines dimensions spécifiques de l'EDI ne sont pas linéaires

La représentation des genres est relativement forte aux niveaux des conseils d'administration et des effectifs généraux, mais demeure moins alignée dans les postes de direction.⁴³ Les organisations mettent le plus souvent de l'avant l'équité par des modalités de travail flexibles et l'utilisation d'un langage inclusif, alors que les interventions plutôt axées sur la structure, comme les examens d'équité salariale, les formations sur les biais et le mentorat, sont adoptées en moins grand nombre.⁴⁴ Les pratiques d'accessibilité montrent une variation similaire. Alors que certaines organisations adoptent des mesures complètes, d'autres en sont encore à leurs premières expériences ou demeurent incertaines de leur état d'avancement. Les efforts ont tendance à porter surtout sur des approches fondamentales, comme l'utilisation d'un langage clair, alors que les pratiques qui emploient davantage de ressources, comme les technologies d'accessibilité (sous-titres, lecteurs d'écran), les formats alternatifs (gros caractères, braille, audio) ou l'interprétation linguistique, sont peu utilisées.⁴⁵

Les données d'un sondage éclair récent illustrent que l'élan autour de l'EDI dans le domaine demeure fragile. La plupart des organisations signalent peu de progrès, et un nombre relativement faible parlent de progrès importants. Ces

41. (PCPOB A1+Sem05)

42. (PCPOB A2+Sem05)

43. (PCPOB A1+Sem22)

44. (PCPOB A1+Sem22)

45. (PCPOB A1+Sem31)

résultats, bien que directionnels, s'alignent sur un schéma sectoriel plus large : engagement déclaré fort, mise en œuvre moins claire, et capacité limitée d'intégrer l'EDI uniformément dans les pratiques quotidiennes.⁴⁶ Ce portrait du secteur montre un écart entre l'intention et l'expérience et confirme la nécessité de renforcer les mesures de soutien dans l'ensemble du domaine, de développer des apprentissages partagés et d'investir de manière soutenue pour faire progresser la JEDI dans la philanthropie canadienne.

c) Mesures de soutien du secteur

Puisque les fondations au Canada évoluent dans un secteur relativement petit, décentralisé et peu institutionnalisé, elles n'ont pas accès à une grande partie des systèmes formalisés, infrastructures de données et parcours professionnels des contextes institutionnels plus vastes.⁴⁷ Les intermédiaires philanthropiques jouent un rôle essentiel dans la mise en relation, la structuration des normes, la production de connaissances et le soutien au développement des pratiques dans le secteur.

Des intermédiaires comme Fondations philanthropiques Canada (FPC), Fondations communautaires du Canada (FCC) et le Cercle sur la philanthropie assurent cette fonction de connexion et d'interprétation.

Aux côtés de ces organisations nationales, des infrastructures de terrain comme Foundation House (voir vignette) et la Maison philanthropique Notman (voir vignette) ajoutent une couche de soutien en permettant l'établissement de liens, l'apprentissage entre pairs et la collaboration entre employés qui, autrement, travaillent peut-être de façon isolée. Cet écosystème est complété par des initiatives universitaires et de développement du secteur, comme le programme MPNL de l'Université Carleton et le PhiLab, de même qu'un nombre croissant de certificats en gestion d'organismes à but non lucratif et de programmes de formation des dirigeants.⁴⁸ Ensemble, ces mesures de soutien contribuent à une infrastructure de perfectionnement professionnel toujours en évolution dans les fondations canadiennes. Celle-ci s'est considérablement élargie, mais il y persiste des écarts en matière d'accès, de coordination et de spécialisation de la formation.

Le présent rapport s'inscrit lui-même dans ce rôle d'infrastructure. En examinant les personnes et les pratiques au sein des fondations, cette étude comble un écart de longue date dans la compréhension des parcours menant au domaine, du développement des compétences et de l'expérience en milieu de travail. Par exemple, la figure 14 regroupe trois questions du sondage de FPC auprès du

46. (PCPOB A3+Sem07)

47. (Pearson, 2020)

48. Il existe des exemples établis et des exemples émergents qui rejoignent la philanthropie canadienne de différentes façons, notamment des cours sur les dons planifiés et la désignation MFA-P (Master Financial Advisor in Philanthropy) offerts par l'Association canadienne des professionnels en dons planifiés (ACPD), la désignation FEA (Family Enterprise Advisor) de Family Enterprise Canada, et le nouveau Microprogramme en philanthropie contemporaine de HEC Montréal.

personnel des fondations – les compétences à l'entrée en fonction (figure 6), les compétences au sein des fondations (figure 9), et les compétences toujours recherchées (figure 11) – pour montrer l'évolution des compétences du personnel des fondations.

La largeur des bandes indique les plus grandes concentrations de compétences, et le mouvement de gauche à droite montre comment les exigences s'élargissent après l'entrée dans le secteur des fondations. Les employés arrivent généralement dans le domaine avec des forces en communications et en facilitation et une certaine expérience en leadership ou en gestion de programmes. Au sein même des fondations, le profil s'élargit rapidement pour inclure les finances, le droit et la gouvernance, l'évaluation et l'apprentissage, et la pratique d'octroi de subventions, des compétences qui ne sont pas pleinement développées à l'entrée en fonction. À mesure que les responsabilités augmentent, l'apprentissage structuré ne suit pas toujours le rythme, ce qui laisse persister des écarts du côté du leadership, de la gouvernance et des pratiques fondées sur les données.

En présentant clairement l'évolution des compétences tout au long d'une carrière dans les fondations, ce rapport aide à clarifier les domaines où un investissement ciblé est nécessaire.

Il faudrait notamment élaborer des cours et des certificats, des modèles d'apprentissage et de mentorat et une offre mieux coordonnée de formation continue et de formation des dirigeants. De cette manière, ce rapport aide non seulement à comprendre l'état actuel du secteur, mais aussi à définir la manière dont la prochaine génération d'employés des fondations sera accompagnée.

Mentions par phase et par domaine de compétence

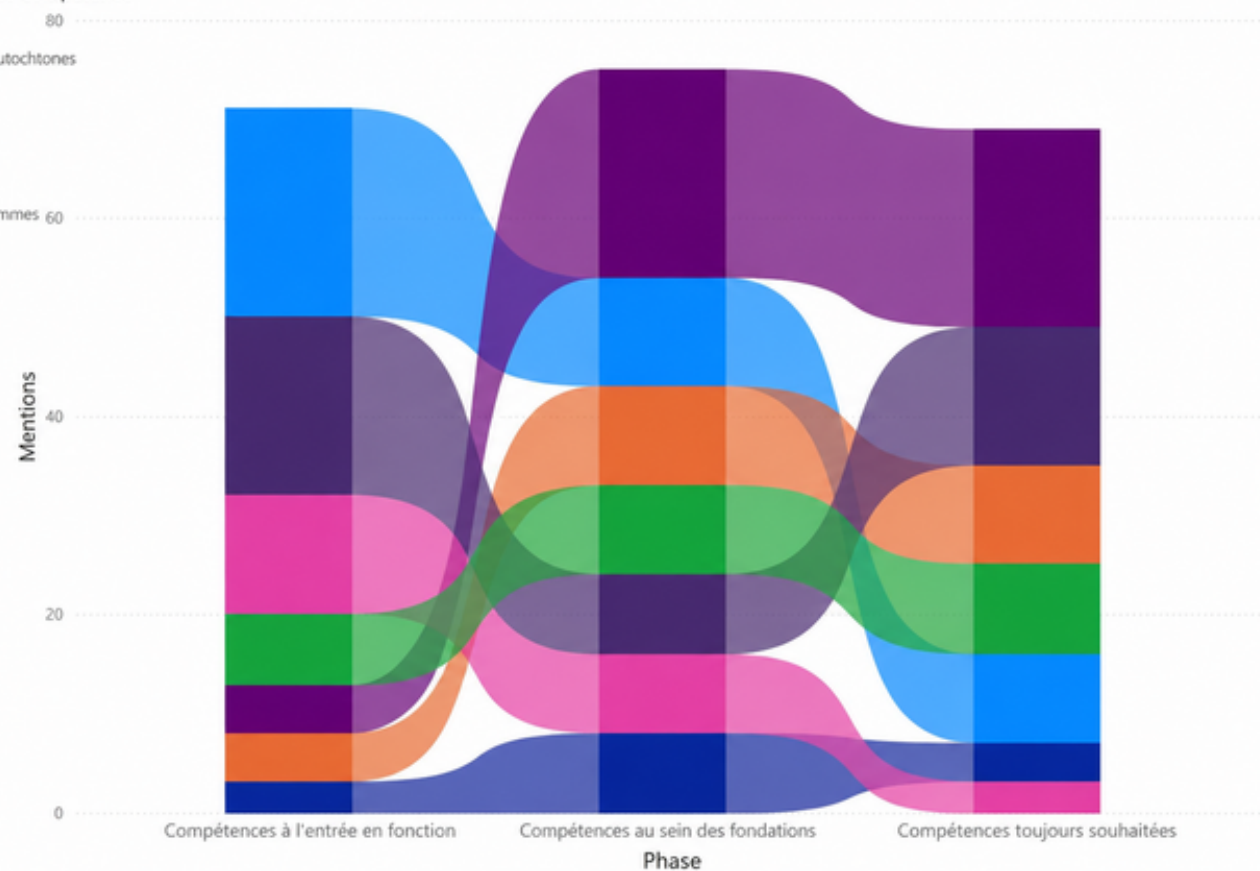


Figure 14 Compétences des membres du personnel des fondations : entrée en fonction, perfectionnement et lacunes à combler (sondage de FPC auprès du personnel des fondations; analyse de l'auteure)⁴⁹

49. Le terme « finances » englobe toutes les références aux compétences financières. Un élément clé du travail dans les fondations est la compréhension des investissements, étant donné que la gestion d'un fonds de dotation est indispensable pour l'organisation. Cela dit, les connaissances en investissements n'étaient pas souvent mentionnées aux différentes étapes pour justifier une catégorie distincte. Résultats détaillés : 2 des 83 répondants ont déclaré avoir des connaissances en investissements avant d'arriver dans le domaine des fondations, 4 ont mentionné les avoir acquises pendant leur expérience dans le milieu des fondations (2 ont précisé que leur connaissance provenait de l'investissement d'impact et 2 autres ont exprimé la volonté d'acquérir ces compétences). Les résultats illustrent un besoin supplémentaire de comprendre les compétences en investissements dans le travail des fondations et pour les gens qui travaillent dans le domaine. FPC se penchera sur ce sujet dans sa prochaine étude sur les investissements.



Vignette Foundation House – Entrevue avec Bruce Lawson, conseiller spécial, The Counselling Foundation of Canada

Depuis 2016, la Foundation House de Toronto est l'une des structures d'influence du secteur des fondations. Pensée comme une maison commune pour les fondations de petite et moyenne taille et pour les organisations de soutien au secteur, elle joue un rôle constant de facilitation des connexions entre les fondations et leurs équipes.

Avant la pandémie de COVID-19, la Foundation House fonctionnait comme une véritable communauté où les rencontres fortuites se transformaient régulièrement en occasions professionnelles. La table du dîner servait de centre d'apprentissage informel, la « proverbiale machine à café ». Les employés de différentes organisations y comparaient leurs difficultés, s'échangeaient des conseils et tissaient des liens qui effaçaient les hiérarchies habituellement présentes dans les milieux plus cloisonnés. Comme le rappelle Bruce Lawson, « nous n'avons jamais eu besoin d'ingénierie sociale, les gens s'assoient simplement autour d'une table et discutaient ». Ces interactions étaient particulièrement significatives pour les personnes autrement isolées dans de petites équipes ou dans des postes en solo.

Cette confiance autrefois présente s'est avérée essentielle lorsque la COVID-19 a frappé. Même si la vie de bureau s'est mise sur pause, le réseau de la Foundation House est resté actif. Les PDG ont commencé à se réunir chaque semaine pour un appel de soutien entre pairs, qui est rapidement devenu un véritable organe de coordination pour la réactivité du secteur et, ultimement, un catalyseur de la création accélérée du Fonds de résilience des peuples autochtones. Bruce Lawson ajoute : « En fait, nous nous parlions encore plus pendant la COVID, car nous nous connaissions déjà bien ». Des liens tissés à la Foundation House sont ainsi devenus un terreau d'action collective en pleine période de crise.

Aujourd'hui, la Foundation House repense encore son rôle. Elle rénove ses espaces, met en place une programmation interorganisationnelle renouvelée et propose des services partagés et du perfectionnement professionnel. En dépit de la transformation du milieu de travail, sa conviction fondamentale reste la même : la collaboration part d'une connexion. Et cette connexion ne se fait pas sans l'existence de lieux où des personnes peuvent se présenter, se voir et bâtir des projets ensemble. La Foundation House offre au secteur une plate-forme en évolution constante, rappelant que la collaboration est plus facile, plus riche et plus humaine lorsque les gens partagent une « maison ».



Vignette Maison philanthropique Notman – Entrevue avec Laura Butler, cheffe des opérations, Fondation familiale Trottier

La Maison philanthropique Notman est née de l'idée selon laquelle la proximité favorise l'impact. Grâce à des interactions continues et quotidiennes, des personnes et des organisations cultivent une collaboration significative, une confiance durable et des pratiques innovantes. De plus, ce projet a été guidé par une conviction partagée : la philanthropie doit incarner ses propres valeurs – la durabilité, l'accessibilité et l'engagement communautaire authentique – dans ses pratiques opérationnelles.

C'est à partir de ces principes que le concept Notman a commencé à prendre forme. Laura Butler affirme qu'à Montréal, « même si les réseaux philanthropiques sont forts, il n'existait pas d'espace partagé spécifique où les organisations pouvaient se côtoyer au quotidien ». Le succès de la Foundation House à Toronto a servi d'inspiration, mais l'intention n'était pas d'en faire une imitation parfaite. Il s'agissait de créer un modèle résolument montréalais, conçu pour rapprocher les organisations, intégrer la responsabilité environnementale grâce à la rénovation d'un bâtiment patrimonial, et garantir que l'espace demeure tourné vers le secteur et enraciné au niveau local.

À mesure que le projet est passé du concept au développement, la cocréation s'est imposée comme principe central. Plutôt que de concevoir le modèle dans son intégralité dès le départ, un groupe de partenaires de la première heure a contribué à définir comment l'espace fonctionnerait concrètement. Laura Butler décrit les « roomies », des organisations philanthropiques alignées sur les mêmes valeurs, non pas comme de simples locataires, mais comme des contributeurs actifs à la culture, aux normes et aux pratiques de collaboration qui définiront la Maison. Des relations avec des partenaires communautaires et des voisins se sont développées parallèlement à la construction de la Maison Notman, preuve que l'espace fonctionne comme un bien communautaire plutôt qu'un cercle professionnel fermé.

Même si la transformation du bâtiment se poursuit, l'orientation est nette. La Maison philanthropique Notman est en train de devenir à la fois un projet d'infrastructure et un exemple de manière dont la philanthropie peut s'organiser autrement, de façon plus accessible et plus durable, et être plus connectée avec les communautés qu'elle sert.

d) Liste de contrôle sectorielle

Le secteur joue un rôle crucial dans le soutien du travail des fondations, mais ce soutien est souvent fragmenté et inégal. Les intermédiaires philanthropiques proposent une connexion, un apprentissage partagé et une infrastructure pratique que les fondations, surtout les organisations de petite taille ou à un seul employé, ne peuvent pas offrir seules. Pour renforcer le travail des fondations, le secteur aura peut-être besoin de mesures de soutien plus crédibles et faciles à prévoir : formation régulière sur les besoins de perfectionnement professionnel courants, accès plus direct à des ressources de confiance, et occasions plus fréquentes d'apprentissage entre pairs, particulièrement lorsque la confiance au sein du secteur est plus faible qu'à l'intérieur des organisations. Compte tenu de la diversité et de la nature décentralisée de la philanthropie, le secteur n'a peut-être pas besoin d'une intervention fortement standardisée. Un échafaudage léger peut cependant constituer une base pratique pour commencer (figures 15 et 16).



Liste de contrôle sectorielle : bâtir un échafaudage léger pour le travail dans les fondations

- Que peuvent faire les intermédiaires philanthropiques pour mieux encadrer les fondations sur la conformité à l'ARC, les obligations légales et la gouvernance?
- Que peuvent faire les intermédiaires philanthropiques pour réduire l'isolement professionnel par l'apprentissage entre pairs et les réseaux?
- Quels sont les outils et conseils pratiques que pourraient offrir les intermédiaires philanthropiques pour uniformiser la pratique?
- Quel est le financement nécessaire pour soutenir le rôle que jouent les intermédiaires philanthropiques dans le développement du secteur?
- Comment les bailleurs de fonds peuvent-ils mieux investir dans l'infrastructure philanthropique?
- Quel investissement est nécessaire dans la recherche sur la philanthropie et les données sectorielles?
- Comment les intermédiaires philanthropiques peuvent-ils déterminer si leur soutien donne vraiment des résultats?

Figure 15 Liste de contrôle sectorielle : renforcement du secteur des fondations

À titre d'intermédiaire philanthropique, Fondations philanthropiques Canada s'engage à réfléchir à la manière dont l'infrastructure du secteur peut renforcer l'apprentissage partagé, réduire l'isolement et promouvoir des pratiques uniformes dans le domaine. Les questions suivantes visent à soutenir notre propre réflexion continue et notre engagement envers l'action.



Liste de contrôle de FPC : le rôle de Fondations philanthropiques Canada

- Comment FPC peut-elle consolider son rôle en tant que centre de connexion, d'apprentissage et de soutien fiable?
- Comment FPC peut-elle réduire l'isolement professionnel, notamment dans les fondations de petite taille ou à un seul employé?
- Quel rôle FPC peut-elle jouer dans le perfectionnement professionnel sur la gouvernance, la réglementation et les pratiques des fondations?
- Comment FPC peut-elle renforcer les outils partagés, les lignes directrices et l'infrastructure du secteur?
- Quel est le financement nécessaire pour soutenir le rôle de FPC dans le développement du secteur?
- Comment FPC peut-elle mettre en valeur un soutien JEDI pratique et crédible dans les diverses fondations?
- Quel rôle FPC devrait-elle jouer pour renforcer la confiance, les normes partagées et l'identité professionnelle à l'échelle du secteur?

Figure 16 Liste de contrôle de FPC : le rôle de Fondations philanthropiques Canada

Les constats aux niveaux individuel, organisationnel et sectoriel présentés dans ce rapport révèlent un secteur philanthropique dont le fonctionnement quotidien n'est pas autant influencé par des structures formelles que par les personnes qui interprètent, négocient et concrétisent le travail.

Au niveau micro, les individus déclarent composer avec des rôles relationnels, adaptatifs et souvent mal définis, ce qui reflète la nature informelle qui caractérise le secteur depuis longtemps. Si cette nature informelle a historiquement offert aux employés une marge de manœuvre et une flexibilité considérables, elle fait aussi reposer le travail sur le jugement personnel, les compétences interpersonnelles et le savoir tacite. Dans un secteur à petites équipes où la plupart des fondations n'emploient qu'un effectif limité, et bon nombre d'entre elles une seule personne, les interprétations individuelles finissent par jouer un rôle disproportionné dans la définition des pratiques organisationnelles.

Analyse :

ce que les résultats signifient concrètement

La compilation de ces résultats aide à répondre aux questions de recherche de l'étude et à identifier les implications en pratique. On revient d'abord sur les deux grandes questions de recherche, avant de faire une synthèse des constats présentés tout au long du rapport.



Première question de recherche :

Que peut-on apprendre sur la nature et la composition du travail au sein des fondations philanthropiques canadiennes à partir des données disponibles, des réponses à des sondages et des témoignages des praticiens?

Le travail dans les fondations au Canada est relationnel et adaptatif et repose beaucoup sur la discrétion individuelle. La plupart des fondations ne comptent que sur une équipe fortement réduite, ce qui exerce une forte pression sur le jugement, la discrétion et les relations interpersonnelles des individus. Les personnes qui arrivent dans le secteur ont suivi divers parcours et acquièrent une grande partie des connaissances techniques et réglementaires nécessaires à leur rôle par la pratique plutôt que par une formation structurée. Les rôles tendent ainsi à être vastes et fluides, le travail étant influencé autant par les relations et la confiance interne que par des processus formels.

Voilà qui soulève d'importantes considérations pour la pratique. Comment les individus composent-ils avec des rôles intentionnellement flexibles mais souvent définis vaguement? Où faut-il ajouter de la clarté pour uniformiser la prise de décisions, et où la flexibilité demeure-t-elle essentielle? Les résultats suggèrent que des structures partagées plus solides et clairement visibles pourraient contribuer à soutenir une cohérence, une clarté et une coordination améliorées à l'échelle du secteur. La tâche consiste à ajouter un échafaudage léger, une structure suffisante pour réduire les frictions et les biais, sans « surprofessionnaliser » le secteur d'une manière qui restreindrait davantage les parcours qui permettent d'y accéder.

Dans une perspective de micro-fondations, ces dynamiques sont importantes parce que les individus interprètent la stratégie, composent avec l'ambiguïté et traduisent les objectifs organisationnels en actions. Dans les petites équipes, ces interprétations individuelles sont les mécanismes clés par lesquels la pratique philanthropique se met en place. Cela signifie que la variation des pratiques découle non seulement des différences organisationnelles, mais aussi de la manière dont les individus comprennent, priorisent et exercent leurs rôles.

Deuxième question de recherche :

En quoi les méthodes de structuration du personnel, les trajectoires professionnelles et les pratiques institutionnelles d'aujourd'hui reflètent-elles les grandes tendances et les tensions qui caractérisent le secteur philanthropique canadien?

Le secteur des fondations navigue entre des pressions croissantes de professionnalisation et des traditions d'informalité bien ancrées, tout en répondant à des attentes communautaires en hausse et à une complexité grandissante du travail philanthropique. Au cours des 25 dernières années, la diversification des rôles s'est accrue et les systèmes de RH se sont peaufinés, mais les titres de poste, les attentes et les pratiques opérationnelles continuent de varier largement d'une organisation à l'autre. Les membres du personnel bénéficient d'une flexibilité et d'un sens du travail significatifs, mais signalent également un stress lié à une capacité limitée, à des attentes floues et à des zones d'ambiguïté en matière de gouvernance.

Le travail dans les fondations suit donc un modèle hybride. Les rôles clairs et les politiques et processus structurés sont de plus en plus présents dans l'ensemble du secteur, mais le côté informel demeure profondément ancré dans les pratiques. Les rôles sont souvent flous, les politiques sont interprétées selon la discrétion de la direction, et la culture organisationnelle influence fortement l'exécution du travail. Les membres du personnel naviguent dans un contexte de

clarté et d'ambiguïté où les décisions dépendent à la fois de procédures officielles et d'un jugement relationnel et situationnel.

Ces constats viennent également nuancer l'idée selon laquelle le travail dans les fondations serait uniformément privilégié. Bien que les fondations soient inscrites dans des systèmes d'avantages financiers et institutionnels, le travail quotidien de leurs équipes reflète une réalité plus inégale et marquée par des tensions. Les employés évoluent au sein de structures de pouvoir où ils n'ont souvent pas un contrôle complet sur les ressources, l'orientation ou la prise de décisions, ce qui les amène à faire le lien entre les priorités institutionnelles et les attentes des communautés. Il est essentiel de comprendre cette distinction pour interpréter à la fois le potentiel et les limites de la pratique dans les fondations.

Ce schéma dépasse le cadre des organisations individuelles. Les fondations développent elles-mêmes leurs approches, dont certaines se diffusent de manière informelle dans l'ensemble du secteur par le biais des relations entre pairs, des réseaux et des environnements d'apprentissage partagés.

Comme les organisations demeurent le principal lieu de pratique, ces approches sont adoptées sans infrastructure commune plus solide. Il en résulte un secteur innovant et adaptatif, mais aussi fragmenté et hétérogène.

Les intermédiaires philanthropiques jouent donc un rôle important dans la création de liens, de normes partagées et de mesures de soutien pratiques, en particulier pour le personnel travaillant dans de petits milieux ou dans des environnements isolés. Pour ce rôle, un investissement soutenu et uniforme dans l'infrastructure est donc nécessaire.

Les résultats indiquent que cette tension ne nécessite pas une réponse dichotomique : la difficulté consiste plutôt à déterminer comment le secteur peut préserver la flexibilité, la nature informelle et les qualités relationnelles qui sont largement perçues comme des forces, tout en consolidant les structures formelles qui soutiennent l'efficacité, la cohérence et l'impact. À l'heure actuelle, les discussions sur la manière d'équilibrer ces dynamiques de façon réfléchie demeurent limitées. Le secteur tend plutôt à se diriger vers une professionnalisation améliorée sans considérer pleinement ses conséquences imprévues ni les acquis qui pourraient se perdre en cours de route.

Vignette Voix des employés : « Si vous pouviez changer une chose... »

Les employés des fondations ont dû répondre à une question simple : « Si vous pouviez changer une chose au sujet du travail dans les fondations, quelle serait-elle? » (figure 17). Les réponses – révélatrices – pointent vers des changements spécifiques et pratiques qui rendraient le travail plus efficace, équitable et viable. Sur le plan individuel, les réflexions portaient sur les relations et les perceptions. Les préoccupations organisationnelles, quant à elles, étaient plutôt liées à la gouvernance, aux pratiques de financement, aux opérations et à l'accès. Les observations à l'échelle du secteur insistaient sur l'apprentissage partagé et le soutien des infrastructures. Ces réponses montrent qu'il existe des possibilités de renforcer le travail dans les fondations aux trois niveaux.

Figure 17 Si vous pouviez changer une chose au sujet du travail dans les fondations, quelle serait-elle?

Niveau	Thème	Enjeu de base	Expérience des employés	Orientation souhaitée
Individu	Rééquilibrer les pouvoirs	Déséquilibres de pouvoirs persistants	« Le déséquilibre des pouvoirs entre ceux qui donnent l'argent et ceux qui le reçoivent. »	Introduire des mécanismes qui déplacent la participation et le pouvoir décisionnel.
Individu	Recadrer le narratif	Philanthropie perçue comme étant fermée ou opaque	« La philanthropie peut donner l'impression d'être un cercle fermé. »	Accroître la transparence et la franchise pour augmenter la confiance et la légitimité.
Organisation	Aligner les processus entre les bailleurs de fonds	Duplication et manque d'uniformité des subventions	« Les pratiques de diligence raisonnable varient et sont appliquées en vases clos. »	Élaborer des attentes communes, des indicateurs partagés et des approches pilotes harmonisées entre bailleurs de fonds.
Organisation	Moderniser la gouvernance	Dynamique des conseils d'administration agissant sur le rythme et la clarté	« Plus de participation des familles. » / « Bien des familles n'ont peut-être pas d'expérience au sein d'un conseil d'administration. »	Améliorer l'intégration, clarifier les rôles et établir des rythmes de décisions prévisibles.
Organisation	Clarifier l'accès	Admissibilité et communications ambiguës	« Plus de transparence et des communications plus claires. »	Créer des outils simples dès le départ pour aider les demandeurs à évaluer l'adéquation et réduire les efforts inutiles.

Organisation	Réorienter les pratiques de financement	Délibérations trop longues et financement à court terme	« Des enveloppes de financement plus importantes et des subventions pluriannuelles. » / « Nous passons plus de temps à évaluer qu'à agir. »	Passer à un financement pluriannuel, fondé sur une plus grande confiance, avec des actions plus décisives.
Organisation	Améliorer la conception du travail	Absence d'alignement entre la charge de travail et les cycles de gouvernance	« Nous sommes dans un cycle de demandes de financement de 1 à 3 ans. »	Aligner les échéances décisionnelles sur les réalités opérationnelles et augmenter la flexibilité.
Secteur	Renforcer l'apprentissage	Apprentissage informel et non structuré	« Plus de transparence dans le secteur et plus d'apprentissage entre pairs. »	Build shared learning spaces and peer exchange opportunities.
Secteur	Composer avec la réglementation	Complexité de l'ARC et aversion du risque	« Moins de restrictions de l'ARC. » / « Avoir plus de soutien de l'ARC. »	Provide clearer, practical guidance to enable confident interpretation of rules.

Les employés sont pleinement conscients du pouvoir et du privilège associés au travail dans les fondations, même lorsqu'ils doivent composer avec ses contraintes pratiques et éthiques. Ils cherchent activement des moyens de renforcer les pratiques philanthropiques malgré l'absence d'approches standardisées et la diversité des contextes organisationnels. Ils mettent en évidence des possibilités d'améliorer la clarté, la coordination, la transparence et l'apprentissage partagé, sans recourir à une uniformisation stricte. Bon nombre de ces défis dépassent le cadre des organisations individuelles, ce qui souligne l'importance de la collaboration à l'échelle du secteur et de pratiques organisationnelles plus solides. En agissant sur ces enjeux, on pourrait réduire les frictions et renforcer le travail des fondations, tout en préservant la flexibilité et le jugement professionnel.

Conclusion :

bâtir sur ce que nous savons

Le présent rapport propose une perspective sur le travail dans les fondations en s'intéressant aux expériences et aux réalités du personnel. Les recherches comportent toutefois d'importantes limites. Elles ne saisissent pas les perspectives des membres des conseils d'administration, des fondateurs, des familles ou d'autres acteurs qui influencent profondément les pratiques philanthropiques, pas plus qu'elles ne reflètent l'ensemble des types de fondations ou la diversité des contextes selon les régions, provinces et territoires. Il sera possible, dans les recherches futures, d'approfondir ce travail en intégrant d'autres parties prenantes, en explorant les dynamiques de gouvernance et en comparant les réalités du personnel selon différents modèles de fondations, dans diverses provinces. Il sera également important d'examiner les attentes des bénéficiaires de subventions et des gouvernements à l'égard du personnel des fondations, ainsi que les conditions nécessaires à des partenariats efficaces, étant donné l'influence déterminante de ces relations sur les pratiques et les résultats.

Les fondations évoluent au sein de systèmes marqués par un privilège institutionnel, tandis que les personnes qui y travaillent doivent, en pratique, composer avec un ensemble de contraintes, d'attentes et de responsabilités. Ces deux réalités coexistent.

En étudiant les employés, on parvient à comprendre comment le travail dans les fondations est accompli et défini en pratique.



Leurs expériences mettent en lumière les domaines où le secteur fonctionne bien, ceux où il est sous tension et ceux où le besoin de changement est le plus pressant. Continuer de placer leurs voix au centre sera essentiel pour bâtir un secteur philanthropique canadien plus efficace, plus équitable et plus réactif.

Méthodologie

Pour raconter l'histoire du travail dans les fondations, il a fallu créer et combiner plusieurs ensembles de données, et l'analyse variait selon leur contenu. La présente section décrit les données utilisées, leur valeur et leurs limites. La transparence de la méthodologie guide le contenu présenté ici, surtout en ce qui concerne les données internes qui ne sont actuellement pas accessibles au grand public.

a) Données du T3010

Ce rapport s'appuie sur les données du formulaire T3010 de l'Agence du revenu du Canada, Déclaration de renseignements des organismes de bienfaisance enregistrés, pour les fondations publiques (A) et privées (B), les organismes de bienfaisance (C) étant exclus pour que soit maintenue la comparabilité entre les analyses des fondations. Fondations Philanthropiques Canada (FPC) a demandé les données de l'ARC en août 2025 et reçu les dossiers en septembre 2025. L'ensemble de données de 2023 reflète les dossiers de l'ARC à jour au 31 juillet 2025 et a été traité comme l'année de déclaration complète pour cette analyse.

Pour analyser la structuration du personnel, les dossiers d'identité des organisations ont été combinés aux données sur la rémunération tirées du T3010. Le nombre d'employés est dérivé de la ligne 300 (employés permanents et à plein temps) et de la ligne 370 (employés à temps partiel). Les fondations qui avaient déclaré des valeurs supérieures à zéro à l'une ou l'autre de ces lignes ont été considérées comme ayant des employés salariés. Les lignes sans valeur ont aussi été exclues. Le nombre total de postes déclarés correspond à la somme des employés à temps plein et à temps partiel. Les données financières de la section D et de l'annexe 6 ont été intégrées aux analyses complémentaires portant sur les tendances d'effectifs selon la taille des fondations (4200) et les dons à des donataires reconnus (5050). Les dossiers de transactions de dons à des donataires reconnus ont également été utilisés pour examiner la relation entre le nombre d'employés déclaré et les dons versés à ces donataires.

Deux organisations ont été exclues des analyses sur les effectifs en raison d'anomalies dans les valeurs déclarées sur l'emploi qui créeraient une distorsion majeure des résultats : The Dunamis Palace (qui a déclaré plus de 4 000 employés à temps plein) et la Fondation Santé Baie-des-Chaleurs (qui a déclaré plus de 88 000 employés à temps partiel). Des anomalies de déclaration ou des erreurs de saisie ont pu subsister dans les données administratives sous-jacentes, mais il est peu probable qu'elles modifient de manière significative les tendances observées à l'échelle du secteur.

L'analyse des tendances historiques (2000-2023) a été élaborée à partir d'un ensemble longitudinal comparable du T3010 fourni par Nathan Grasse, professeur agrégé à l'Université Carleton, et les résultats de 2023 ont été comparés à l'ensemble de données de l'ARC assemblé de façon indépendante par FPC. Les deux totaux pour 2023 concordaient, avec un écart négligeable, pour les fondations déclarant du personnel et pour l'effectif total, et ce sont les valeurs de FPC pour 2023 qui sont utilisées dans l'ensemble du rapport. Dans la série historique, les fondations ont été incluses lorsque leur désignation publique ou privée était indiquée et lorsque les valeurs d'effectifs déclarées étaient supérieures à zéro, les valeurs anormales étant exclues selon les mêmes seuils que ceux appliqués pour l'analyse de l'année courante.

Pour mieux comprendre la variation des effectifs entre les différents segments du secteur des fondations canadiennes, nous avons employé une analyse complémentaire pour répertorier les fondations éventuellement affiliées à des institutions MUEH (musées, universités, écoles et hôpitaux). Cette analyse a été limitée aux fondations publiques et privées ayant déclaré au moins un employé en 2023, en appliquant les mêmes exclusions qu'au paragraphe précédent. Les organisations MUEH ont été répertoriées au moyen d'une approche de classification combinée fondée sur les codes de catégories et de sous-catégories de l'ARC, complétée par une validation basée sur les noms dans les catégories de fondations génériques.

- Les fondations du domaine de l'éducation ont été répertoriées à l'aide des catégories 15.1, 15.2 et 11.8 et d'un examen complémentaire des catégories de fondations génériques (210.1 et 210.2) utilisant un nom qui se rapporte au milieu de l'éducation.
- Les fondations affiliées au domaine de la santé ont été répertoriées à partir des catégories de services auxiliaires et de soutien en milieu hospitalier (110.10 et 110.16) et d'un examen complémentaire des catégories de fondations génériques utilisant un nom qui se rapporte au milieu de la santé.
- Les fondations rattachées aux musées et au patrimoine ont été répertoriées à partir des catégories pertinentes liées aux services publics (200.2, 200.3, 200.9 et 200.12) et d'un examen complémentaire des catégories de fondations génériques utilisant un nom qui se rapporte au milieu des musées et du patrimoine.

Les cas ambigus ont été examinés manuellement avant la classification finale. Toutes les autres fondations publiques et privées dotées de personnel identifiées et examinées dans le cadre de l'analyse MUEH ont été classées comme fondations hors MUEH.

Cette approche n'englobe pas toutes les entités philanthropiques institutionnelles au Canada. Elle n'inclut pas les organisations de collecte de fonds inscrites comme organismes de bienfaisance plutôt que comme fondations. Ainsi, les résultats MUEH doivent être considérés comme représentant les fondations privées et publiques dotées de personnel qui sont vraisemblablement affiliées à ces secteurs.

b) Données du sondage de FPC sur les salaires et les avantages sociaux

Le sondage de FPC sur les salaires et les avantages sociaux existe depuis 2001 et a été mené à de multiples reprises, notamment en 2004, 2006, 2008, 2010, 2012, 2014, 2016, 2018, 2022 et 2025. Le rapport a été rédigé par plusieurs consultants au fil des années, et c'est The Portage Group (autrefois appelé Association Resource Centre) qui le produit depuis 2014. Comme il n'était pas possible de consulter les données brutes, nous avons créé un ensemble de données pour regrouper toutes les données selon plusieurs indicateurs : année, titres de poste, définition des titres, structures de rémunération, avantages sociaux, niveaux de poste, évaluations du rendement, perfectionnement professionnel, politiques de RH, autres informations, données sur les conseils d'administration (pour certaines années seulement), collaboration, titre, auteur et organisation.

Les questions de sondage, les tailles d'échantillons et les analyses ont varié selon les années, et une analyse thématique qualitative a été menée pour comprendre et présenter les principaux changements au fil du temps et pour regrouper les données sur les titres de poste, les avantages sociaux, le mieux-être et le perfectionnement professionnel.

c) Projet Canada Perspectives des organismes de bienfaisance (PCPOB), Université Carleton

Le PCPOB a recueilli des données ponctuelles sur le secteur caritatif. En compagnie de l'équipe du PCPOB, en particulier Tuan Tu Tran, spécialiste en données, nous avons créé un ensemble de données sur l'EDI à partir de sept sondages menés sur trois ans. Les données ont été réparties entre les fondations publiques (A) et privées (B), les organismes de bienfaisance (C) étant exclus (tableau 12).

Tableau 12 Sondages du PCPOB inclus dans le rapport

Titre du sondage	Code abrégé	Taille de l'échantillon de fondations publiques et privées
Populations servies (1.1.5)	A1+Sem05	49
Genre dans le secteur (1.5.22)	A1+Sem22	48
Accessibilité et inclusion (1.7.31)	A1+Sem31	38
Représentation (2.02.05)	A2+Sem05	37
Adoption de l'EDI (2.08.29)	A2+Sem29	25
Actions et initiatives d'EDI (2.10.37)	A2+Sem37	26
Évolution des mouvements d'EDI (3.03.07)	A3+Sem07	9

La participation des fondations publiques et privées représentait un sous-ensemble restreint des ensembles de données plus vastes du PCPOB, et la taille de l'échantillon pour chaque sondage est indiquée. Comme les échantillons contenaient des participants et des tailles d'échantillons différents, l'analyse était thématique : elle fournissait une indication des tendances plutôt qu'une conclusion définitive.

d) Sondage de FPC auprès du personnel des fondations

Pour compléter les ensembles de données ci-dessus et recueillir les points de vue du personnel des fondations, FPC a élaboré un sondage auprès du personnel des fondations. Ce sondage a été conçu avec la collaboration des membres du Groupe d'affinité du personnel chargé des programmes et de l'octroi des subventions (GAPPS) et du Groupe d'affinité pour les dirigeants de couleur. Le sondage a été administré par FPC et diffusé par courriel, dans nos infolettres et sur LinkedIn du 17 novembre au 8 décembre 2025. Les participants ont confirmé qu'ils étaient des employés à temps plein ou à temps partiel dans une fondation publique ou privée canadienne accordant des subventions, et nous avons épuré les données pour assurer la validité des réponses. Au total, 83 réponses ont été incluses, et les tableaux 13, 14, 15, 16 et 17 illustrent la ventilation démographique des répondants.

Tableau 13 Répondants par rôle (83 réponses)

Titre	Nombre	Pourcentage
Chef de la direction (ex. : PDG ou directeur exécutif)	22	27 %
Direction (ex. : directeur des programmes, des opérations ou des finances)	31	37 %
Personnel non dirigeant (ex. : agent, administrateur ou spécialiste des programmes)	30	36 %

Tableau 14 Répondants par type de fondation (83 réponses)

Type de fondation	Nombre	Pourcentage
Privée	58	70 %
Publique	25	30 %

Tableau 15 Répondants selon l'ancienneté au sein de la fondation actuelle (83 réponses)

Nombre d'années au sein de la fondation actuelle	Nombre	Pourcentage
Moins d'un an	10	12 %
1 à 3 ans	25	30 %
4 à 7 ans	28	34 %
8 à 15 ans	12	14 %
15 ans ou plus	8	10 %

Tableau 16 Répondants selon la province ou le territoire du siège social de la fondation (83 réponses)

Province ou territoire du siège social de la fondation	Nombre	Pourcentage
Ontario	41	49 %
Quebec	19	23 %
Alberta	14	17 %
British Columbia	7	8 %
Saskatchewan	1	1 %
Nunavut	1	1 %

Note : Aucun répondant dans les autres provinces et territoires.

Les répondants étaient invités à décrire leur identité dans leurs mots. Les personnes qui l'ont fait ont fourni un éclairage sur la manière dont les individus comprennent et expriment leur identité au delà des catégories fixes du sondage. Plusieurs répondants se sont présentés en utilisant des descriptifs familiers comme « blanc », « homme blanc », « femme blanche » et « femme blanche lesbienne ». D'autres se sont situés de façon plus explicite dans leur contexte social et leur pouvoir en se disant « cisgenre, âge moyen, population colonisatrice », « blanche, population colonisatrice », ou « femme blanche, cinquième génération de la population colonisatrice », en y ajoutant parfois le niveau de scolarisation ou la classe sociale.

Un faible nombre ont parlé de leur statut migratoire ou générationnel en se disant « Canadien », « Canadien blanc » ou « Canadienne de première génération », tandis que d'autres ont mentionné leur race ou leur statut racialisé, comme « descendant d'Asie de l'Est » ou « minorité visible ». Certaines réponses proposaient également des descriptions intersectionnelles plus complètes, comme « immigrante queer blanche de première génération » ou « classe moyenne, études universitaires ». Cette approche d'autoidentification ajoute de la profondeur et du contexte aux données démographiques présentées ci-après, en mettant en lumière certains aspects du vécu que les catégories standard n'arrivent pas à saisir pleinement (tableau 17).

Tableau 17 Données démographiques des répondants au sondage (le nombre de réponses varie)

Langue parlée le plus souvent à la maison	Anglais	67
	Français	6
	Anglais et français	4
	Autre / aucune réponse	7
Groupe d'âge	25–34	27
	35–44	24
	45–54	22
	55–64	18
	65 ou plus	6
	Je préfère ne pas répondre / aucune réponse	3
Genre	Femme	63
	Homme	14
	Non binaire / diversité de genre	2
	Je préfère ne pas répondre	3
Orientation sexuelle	Hétérosexuel	63
	Bisexuel / pansexuel	7
	Gai / lesbienne	3
	Queer / autre	3
	Je préfère ne pas répondre	8
Personne handicapée	Non	69

	Oui	6
	Je préfère ne pas répondre	7
Premières Nations, Métis, Inuk (Inuit)	Non	77
	Oui	5
	Je préfère ne pas répondre	4
Race (cocher toutes les réponses qui s'appliquent)	Blanc	63
	Noir	5
	Autochtone	3
	Asiatique de l'Est	4
	Asiatique du Sud	5
	Asiatique du Sud-Est	3
	Latino-américain	1
	Je préfère ne pas répondre / non spécifié	6

Note : Les réponses étaient facultatives, et l'échantillon total de 83 répondants n'est pas représenté en totalité dans toutes les catégories.

e) Entrevues

Deux entrevues semi-structurées ont été menées auprès de dirigeants du secteur des fondations. Les vignettes ont ensuite été analysées sous l'angle des intermédiaires philanthropiques et de leur influence sur le personnel des fondations à l'échelle du secteur. Les données ont été recueillies au moyen d'une entrevue virtuelle enregistrée et retranscrite avec un participant, ainsi que d'une réponse écrite transmise par courriel par un autre.

f) Approche de l'analyse

Comme l'étude était exploratoire, l'analyse a été principalement qualitative et thématique, guidée par les questions de recherche et le cadre des micro-fondations. Les dénombrements ou pourcentages sont présentés avec prudence et en contexte. L'IA Copilot a été utilisée pour vérifier certaines équations de données et, dans certains cas, pour appuyer des comparaisons qualitatives entre de grands ensembles de données. L'auteure a vérifié l'ensemble des résultats produits par l'IA. Toute erreur restante est humaine.

Ce rapport s'appuie sur des ensembles de données créés à des fins différentes et utilisant des définitions, des périodes et des échantillons distincts. Pour cette raison, les résultats provenant d'une source ne doivent pas être comparés directement à ceux d'une autre. Les écarts observés peuvent être attribuables à la méthodologie plutôt qu'à un changement réel sur le terrain. Le rapport

interprète donc chaque ensemble de données selon ses propres paramètres et les synthétise afin de dégager un portrait global du travail dans les fondations au Canada. Les recherches futures devraient renforcer la comparabilité en construisant des ensembles de données harmonisés et en appliquant des analyses quantitatives et qualitatives supplémentaires afin de tester et d'approfondir les tendances dégagées ici.

Références et notes de fin de document

Les références pour cette recherche ont été consultées et sont citées en anglais. La majeure partie de nos sources sont des publications américaines qui n'existent qu'en anglais. La chercheuse admet que les références unilingues influencent son point de vue et son analyse du sujet. Pour diffuser ce rapport dans les délais impartis, nous avons laissé les titres en anglais.

Deep, A., & Frumkin, P. (2001). The foundation payout puzzle. *Hauser Center for Nonprofit Organizations Working Paper*, (9).

Fejerskov, A. M. (2018). *The Gates Foundation's rise to power: Private authority in global politics*. Routledge.

Frumkin, P. (1998). The long recoil from regulation: Private *philanthropic* foundations and the Tax Reform Act of 1969. *American Review of Public Administration.*, 28(3), 266–286.

Frumkin, P. (2004). *Trouble in Foundationland: Looking Back, Looking Ahead*. Hudson Institute.

Frumkin, P. (2006). *Strategic Giving: The Art and Science of Philanthropy*. The University of Chicago Press.

Fugiel Gartner, M. (2024). *An Evolving Landscape: Reflecting Canada's Philanthropic Foundations*. Philanthropic Foundations Canada.
<https://pfc.ca/landscape-report-2024/>

Fugiel Gartner, M., Jung, T., & Baluch, A. (2023). From Philanthropoid to Foundation Professional: Reflecting on a Century of Staff Role Development in U.S. Private Foundations. *The Foundation Review*, 15(2), 46–65.
<https://doi.org/10.9707/1944-5660.1655>

Fugiel Gartner, M., Jung, T., & Baluch, A. M. (2024). The Changing Nature of Foundation Work: Advancing the Field by Understanding the Foundation Professional Experience. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 08997640241285366.
<https://doi.org/10.1177/08997640241285366>

McWhinney, T. (2025, July 3). Understanding the HR Crisis Facing Charities: Insights from CICP Data. *Carleton University, CICP*.
<https://carleton.ca/cicp-pcpob/2025/understanding-the-hr-crisis/>

Nguyen, T. K. Q. (2024, October 8). Professional Development in Charities: Shifts & Challenges. *Carleton University, CICP*.
<https://carleton.ca/cicp-pcpob/2025/understanding-the-hr-crisis/>

Odendahl, T. J., Boris, E. T., & Daniels, A. K. (1985). *Working in foundations: Career patterns of women and men*. Foundation Center.

Pearson, H. (2020). Philanthropic Foundations Canada: Building a community and a voice for philanthropy. In *Philanthropic Foundations in Canada—Chapter 2*

Perkins, A. (2008). *An Apprenticeship in Philanthropy: Edwin Rogers Embree and the Rockefeller Foundation, 1917–1927*.
<https://www.issuelab.org/resources/27770/27770.pdf>

Philanthropic Foundations Canada. (2019). *Staffing in Foundations*. Philanthropic Foundations Canada.
<https://www.issuelab.org/resources/27770/27770.pdf>

The Portage Group. (2025). *2025 PFC Salary & Benefits Report*. Philanthropic Foundations Canada. 4 February 2026

Zurcher, A. J., & Dustan, J. (1972). *The Foundation Administrator: A Study of Those Who Manage America's Foundations*. Russell Sage Foundation.