

---

## Réflexions sur 20 ans de travail à Fondations philanthropiques Canada

Title: Réflexions sur 20 ans de travail à Fondations philanthropiques Canada

Author: Hilary Pearson

Published in: *The Philanthropist*

ISSN: 2562-1491

Date: July 12, 2019

Original Link: <https://thephilanthropist.ca/2019/07/reflexions-sur-20-ans-de-travail-a-fondations-philanthropiques-canada/>

Date of PDF Download: June 5, 2020

J'ai travaillé pendant près de 20 ans au Canada dans le domaine de la philanthropie organisée. En l'espace de deux décennies, nous avons mis sur pied Fondations philanthropiques Canada (FPC), une plateforme qui dessert maintenant plus de 130 membres.

Notre objectif est d'inciter les bailleurs de fonds à travailler de façon efficace, notamment en générant un changement social. FPC est non seulement au service de ses membres, mais aussi du milieu de la philanthropie organisée. Depuis 2008, l'évolution de FPC s'appuie sur un fil conducteur : la nécessité de servir tout le réseau des organismes subventionnaires. Les activités, le matériel d'apprentissage et le contenu Web de FPC sont en grande partie accessibles au public.

En 2017, nous avons adopté un nouveau message : **Échanger, inspirer et créer du changement**. Par ce message, nous voulions évoluer avec notre époque et affirmer plus fermement notre identité : « Nous appuyons nos membres et la philanthropie organisée en favorisant l'adoption de politiques

---

publiques qui soutiennent le secteur, en faisant mieux connaître la contribution de la philanthropie au bien-être des Canadiens et en offrant aux bailleurs de fonds philanthropiques des occasions d'apprendre les uns des autres<sup>1</sup>. »

Malgré notre message révisé, il y a une remarquable constance entre l'approche adoptée par FPC il y a 20 ans et celle qui prévaut aujourd'hui. Ce qui a changé, c'est notre langage et, plus fondamentalement, notre prise de conscience que FPC n'est pas seulement un organisme de services à ses membres, mais aussi, par la crédibilité et le maintien de ses relations, un organisme chef de file pour le secteur de la philanthropie organisée.

## **Bâtir une communauté : l'impact de FPC**

Sur une période de 20 ans, l'impact de FPC dans le milieu de la philanthropie organisée au Canada peut se résumer en quelques mots : renforcement de la communauté. Avant 1999, de nombreuses fondations privées se connaissaient et interagissaient les unes avec les autres de façon informelle et à l'échelle locale, surtout au Canada anglais. Mais il y avait peu de collaboration formelle et aucune capacité d'expression collective. Et il n'y avait pas de véhicule officiel pour permettre à d'autres organismes du secteur caritatif d'interagir avec des fondations privées en ce qui a trait aux grands enjeux politiques.

FPC a forgé beaucoup de ces liens et, ce qui est particulièrement important, a uni la philanthropie québécoise aux stratégies et actions de la philanthropie organisée dans le reste du Canada. La présence physique de FPC à Montréal et son engagement en faveur du bilinguisme ont relié les fondations francophones entre elles tout en les reliant aux fondations anglophones à l'extérieur du Québec. Ce fut un facteur déterminant pour l'édification et le maintien d'une communauté philanthropique pancanadienne.

L'existence de FPC a suscité bien des possibilités d'**engagement** pour un grand nombre de fondations. Depuis 1999, des représentants de plus de 60 fondations siègent au CA ou à des comités de FPC. À l'occasion des conférences annuelles et des

---

activités organisées pour les cadres, le CA et le personnel des fondations ont pu se connaître et en apprendre davantage au sujet du secteur dans lequel ils travaillent.

### Les **collaborations**

se multiplient grâce à ces contacts. Entre autres : la mise sur pied de Foundation House, à Toronto, par trois membres de FPC qui se sont connus au sein de cet organisme; la création du Cercle sur la philanthropie et les peuples autochtones au Canada, à la suite d'une conversation lors de la Conférence 2009 de FPC à Calgary; l'émergence d'autres groupes d'affinité subventionnaires, tels que le Mental Health and Wellness Affinity Group; et le Projet impact collectif, à Montréal, auquel collaborent sept fondations privées. FPC a joué un rôle indirect, mais essentiel, dans ces initiatives de collaboration. Les activités et présentations de FPC ont insufflé la confiance qui a permis à ses membres de lancer bon nombre de ces activités.

### La **professionnalisation**

du secteur peut être reliée aux activités d'apprentissage, aux ateliers, aux guides et aux rapports parrainés par FPC et produits soit par ses membres, soit par des conseillers et des spécialistes engagés par FPC. Le contenu met en lumière des exemples, des dossiers et des cadres juridiques qu'on retrouve au Canada.

FPC a

rempli un rôle essentiel dans la prestation d'un **apprentissage structuré**.

En 2012, nous avons commencé à organiser une série de réunions d'une journée axées sur la pratique. Comme thème central, FPC a examiné ce qu'il faut pour « produire des changements » à grande échelle et en profondeur, et pour mieux relever certains des défis complexes auxquels nous faisons face : pauvreté, itinérance, changements climatiques, toxicomanie, santé mentale, exclusion sociale, etc. FPC considérait ces colloques comme des occasions d'étudier une pratique sous différents angles, en prenant comme exemples des pratiques canadiennes.

Au

premier colloque tenu en 2012, nous avons approfondi les motifs, la nature et les formes de collaboration entre les bailleurs de fonds en vue de « générer un changement ». Parmi les idées clés des participants, il y avait celle-ci : « il ne s'agit pas de mettre en commun des fonds, mais des points de vue, des idées et des connaissances — la collaboration peut aussi bien consister à cerner un problème qu'à offrir une contribution financière; il faut prêter attention à ce qui est important ». Pour

---

développer cette idée clé, en 2013 nous avons abordé la réflexion systématique comme facteur de changement : comment un bailleur de fonds peut-il, avec ses partenaires communautaires, adopter une approche créative, porter un nouveau regard et mener une réflexion plus vaste ou globale? Le troisième colloque, en 2015, s'est penché sur les bailleurs de fonds qui collaborent avec des stratèges politiques afin de produire des changements en matière de politiques publiques : comment des bailleurs de fonds du secteur privé travaillent-ils plus efficacement avec des stratèges et des systèmes politiques, afin de relever ensemble des défis et de générer des changements sociaux plus profonds et plus durables? En 2017, les participants au quatrième colloque ont exploré la pratique de l'écoute : comment les bailleurs de fonds pratiquent-ils une écoute plus attentive, s'engagent-ils dans des conversations plus enrichissantes, et rejoignent-ils des gens dont la voix doit être entendue? Et en 2019, nous allons voir comment la collaboration entre les secteurs est une pratique de plus en plus courante pour résoudre de sérieux problèmes, tels que la toxicomanie et la maladie mentale, l'exclusion sociale et la pauvreté.

FPC a

également obtenu beaucoup de **succès en matière de politiques publiques**. En 2006, avec ses alliés, FPC a obtenu du gouvernement qu'il étende aux fondations privées le traitement accordé au sujet de l'impôt sur les gains en capital pour le don de titres. FPC a joué un rôle au sein du Comité consultatif sur le secteur de la bienfaisance, de l'Agence du revenu du Canada (ARC), et de son Groupe de travail sur les questions techniques. Par ses activités de lobbying, il a réussi à faire modifier les règles concernant les participations excédentaires, et a encouragé l'ARC à formuler des directives plus souples pour les investissements associés aux programmes.

Malgré

tout ce que FPC a réalisé pendant 20 ans, il reste des défis importants pour l'association et pour ses membres. Les bailleurs de fonds sont confrontés à des questions entourant leurs propres politiques et pratiques. Prêtent-ils suffisamment attention à la diversité et à l'inclusion dans un pays dont la population change si rapidement? Par ailleurs, la question de la réconciliation entre colons et communautés autochtones est cruciale pour la philanthropie canadienne qui doit, de façon urgente, se pencher sur les pratiques liées à la participation, à l'inclusion, au partage du pouvoir et au respect pour les expériences vécues.

Une autre

grande question : la responsabilité publique des bailleurs de fonds privés. Les fondations privées restent en grande partie invisibles, même si, en 2018,

---

elles ont contrôlé plus de 40 milliards de dollars d'actifs, et même si elles distribuent annuellement plus de 2 milliards de dollars de subventions en plus de mener d'importants programmes de bienfaisance. Les fondations sont des institutions privilégiées qui utilisent leurs ressources pour façonner leur communauté et, parfois, les politiques gouvernementales. De plus en plus, la question sera posée par les médias, les stratèges politiques et d'autres influenceurs : quelle est la légitimité des fondations privées dans une démocratie? Est-ce que les fondations privées devraient être scrutées de plus près, ou devraient-elles davantage rendre compte au public?

Un autre

défi pour FPC : trouver les meilleurs moyens pour ne pas rivaliser mais tisser des liens avec des réseaux de bailleurs de fonds qui travaillent en d'autres régions et qui défendent des intérêts. Ces cinq dernières années, on a assisté à la création et à l'expansion de réseaux de bailleurs de fonds ou de groupes d'affinité en fonction de la situation géographique ou de domaines d'intérêt commun. Des bailleurs de fonds se trouvent des intérêts communs dans leur collectivité avec d'autres bailleurs de fonds qui en sont également issus, ou partagent avec eux un intérêt pour certains enjeux s'ils y travaillent sur une plus grande échelle. Des groupes d'affinité de subventionneurs en divers domaines (santé et bien-être mentaux, alimentation et sécurité alimentaire, jeunes et emploi), regroupant par exemple des gestionnaires de subventions ou des agents de programme, se joignent à des groupes d'affinité déjà formés. C'est le cas par exemple du Réseau canadien des subventionneurs en environnement, et du Cercle sur la philanthropie et les peuples autochtones au Canada. Pour FPC, le défi est d'agir en tant que facilitateur, soutien et partenaire de ces groupes, et de procéder de la façon la plus efficace possible pour les bailleurs de fonds eux-mêmes.

## Perspectives d'avenir

Aucun

organisme de soutien philanthropique au monde ne peut être assuré quant à sa position et à son rôle. La plupart luttent pour asseoir leur crédibilité, se procurer des fonds, et attirer l'attention dans un monde de plus en plus individualisé et qui se désagrège à cause des forces en œuvre en cette ère numérique. Pour ces organismes, il a toujours été difficile d'obtenir l'appui des bailleurs de fonds. Comme il a été souligné dans un article publié dans *The Philanthropist*, les défis sont les mêmes pour un réseau géographique que pour un réseau fondé sur une mission<sup>2</sup>. Le financement est limité et il est difficile de formuler une proposition de valeur. Le réseau international Worldwide Initiatives for Grantmaker Support (WINGS)<sup>3</sup>, qui aide les organisations philanthropiques, s'efforce de mettre en lumière l'importance, pour les

---

baillleurs de fonds, de s'appuyer sur un solide système de soutien qui offre :

- Un espace de réflexion et de discussion;
- Une action collective concernant les règles et les normes;
- Un leadership éclairé sur des enjeux clés;
- Des outils pour renforcer les capacités;
- Un plaidoyer pour le système dans son ensemble.

En 2018,

WINGS s'est penché sur les changements qui surviennent dans le domaine de la philanthropie institutionnelle ou organisée, et sur les changements qui doivent s'effectuer au sein des organismes philanthropiques. Selon WINGS, les organismes philanthropiques réalisent de plus en plus qu'ils ne peuvent pas tout seuls solutionner des problèmes profondément ancrés ni s'attaquer aux changements sociétaux. Aussi, WINGS suggère que les organismes doivent définir leurs objectifs et développer leurs programmes en fonction des besoins du système, au lieu de viser de simples objectifs organisationnels. Dans cette optique, ce qui compte, ce n'est pas tant le type des organismes prestataires de services, mais leurs fonctions — qu'il s'agisse d'associations de membres, d'organismes professionnels, de réseaux, de centres universitaires ou d'entités hybrides.

WINGS résume

bien les implications organisationnelles d'une approche écosystémique pour assumer les principales fonctions nécessaires au soutien de la philanthropie : « Le principal moteur de la croissance de l'infrastructure au 20<sup>e</sup> siècle reposait sur les principes du développement organisationnel, pour que des organismes solides et compétents soient en mesure de fournir des services. Mais le modèle du 21<sup>e</sup> siècle est basé sur le développement du secteur : il s'agit de transférer les capacités et le pouvoir en périphérie du secteur en adoptant une approche en réseau. Au lieu de se concentrer uniquement sur la prestation des services, les organismes qui sont au centre des réseaux doivent s'adapter, et utiliser la technologie afin de relier les gens pour qu'ils puissent trouver ensemble des solutions<sup>4</sup>. »

Ce qui

---

laisse entendre que l'avenir des organismes de soutien philanthropique, tels que FPC, repose sur une conception plus flexible de leur nature : un organisme doit être à la fois souple et perméable, capable de forger des alliances et des partenariats pour divers projets visant à répondre aux besoins variés des acteurs philanthropiques. Comme WINGS le souligne : « pour obtenir du succès, un écosystème compte moins sur des formes organisationnelles précises que sur les relations — et sur une action interstitielle entre des organismes aux frontières perméables, qui s'appuient sur une culture de partage, d'expérimentation et d'apprentissage commun<sup>5</sup> ». WINGS résume brièvement ce dont les subventionneurs (fondations ou autres organismes) auront besoin de la part des organisations qui les soutiennent; un subventionneur profitant d'un bon soutien :

- A  
accès à l'information, aux connaissances et à la recherche qui lui sont nécessaires pour planifier et accomplir son travail de base;
- Peut  
obtenir une aide technique individuelle en divers domaines : planification, subventionnement, législation, évaluation, technologie, finance et autres sujets opérationnels;
- A  
accès à des collègues à l'échelle nationale pour des activités d'apprentissage et de partage;
- Peut  
prendre part à des groupes thématiques ou d'affinité qui sont pertinents pour son travail;
- Peut  
contribuer à un programme conjoint de plaidoyer concernant des enjeux qui touchent le secteur<sup>6</sup>.

Dans

l'avenir, le succès d'organismes tels que FPC dépendra de la façon dont ils répondront à ces besoins, en travaillant de plus en plus en partenariat et en réseau avec leurs collègues du secteur.

---

1 <https://pfc.ca/fr/a-propos-de-fpc/>

2 Caryl Arundel, « A Sense of Place and the

---

Potential for Connection: How Geographic Networks Address Local Challenges and Build Stronger Communities », *The Philanthropist*, août 2018.

[3](#) Worldwide Initiatives for Grantmaker Support, <https://wingsweb.site-ym.com/>

[4](#) *Ibid.*,  
p. 19.

[5](#) *Ibid.*,  
p. 22.

[6](#) *Ibid.*,  
p. 22.