



# POUR COMBATTRE LES INÉGALITÉS, DES ENGAGEMENTS POUR LA PHILANTHROPIE

Repérage de cas illustratifs de mise en application des engagements proposés

Recueil produit en appui à la démarche d'adhésion des membres du Collectif des fondations québécoises à la Déclaration d'engagement

Mai 2021

Recherche et rédaction : Andréanne Brunet Bélanger, PhiLab et Nancy Pole, Collectif des fondations



## Table des matières

Mise en contexte .....	2
Méthodologie .....	2
Les deux règles de base .....	3
<i>Règle de base n° 1 : Affirmer un rôle distinct et complémentaire à celui d'autres acteurs, dont l'État.....</i>	3
Engagement pour commencer:.....	3
Engagement pour aller plus loin:.....	3
.....	4
Engagements pour aller plus loin:.....	4
<i>Règle de base n° 2 : Rendre compte de son action auprès du public et faire preuve d'un engagement continu à en améliorer l'impact et la cohérence. ....</i>	4
Engagement pour commencer:.....	4
Les trois principes de cohérence .....	7
<i>Principe n° 1 : Veiller à ce que la mission, les valeurs et les priorités de soutien de nos fondations soient en cohérence avec une orientation redistributive .....</i>	7
Engagement pour commencer:.....	7
Engagements pour aller plus loin:.....	9
<i>Principe n° 2 : Adopter des pratiques visant à distribuer le pouvoir dont nous disposons en tant que fondations et de mieux le mettre au service des groupes et des communautés que nous cherchons à soutenir, et en particulier ceux qui mènent des efforts pour transformer les conditions qui les excluent et les marginalisent. ....</i>	11
2.1 Adopter une posture d'ouverture et de confiance envers les organismes et les communautés soutenus.....	11
Engagements pour commencer:.....	11
Engagements pour aller plus loin:.....	14
2.2 S'ouvrir à démocratiser des pratiques de la fondation : .....	16
Engagements pour commencer:.....	16
Engagements pour aller plus loin:.....	18
2.3 Chercher à élever la voix des communautés qu'on cherche à soutenir et orienter le déploiement des ressources de la fondation afin d'accroître leur pouvoir d'agir et de représentation dans la sphère publique.....	20
Engagement pour commencer:.....	20
Engagements pour aller plus loin:.....	21
<i>Principe n° 3 : Investissements. ....</i>	24
Engagements pour commencer:.....	24
Engagements pour aller plus loin:.....	26
Conclusion .....	32
Bibliographie.....	33

## Mise en contexte

En 2019, les membres du Collectif des fondations ont mené une démarche de réflexion sur la fiscalité et les organisations philanthropiques. Le Collectif souhaitait ainsi s'outiller pour participer de façon constructive au dialogue public sur le rôle de la fiscalité à réduire les inégalités sociales. Pour cela, il a cherché à mieux comprendre les incidences potentielles du traitement fiscal des fondations sur le problème des inégalités. Dans un contexte d'examen critique renouvelé de la philanthropie, il a aussi souhaité réfléchir à la posture que des fondations soucieuses de contribuer à la réduction des inégalités pourraient adopter.

À l'issue de cette démarche de réflexion, les membres du Collectif ont constaté et validé leur appui envers un certain nombre de principes et de règles pouvant guider leurs pratiques afin d'avoir une action cohérente avec la réduction des inégalités. Une Déclaration « Pour combattre les inégalités, des engagements pour la philanthropie » a été élaborée; celle-ci propose une série d'engagements pour mettre en application chacun de ces principes de cohérence et de ces règles de base.

### *Un recueil d'exemples en appui à la démarche d'adhésion*

Chaque fondation membre du Collectif a été invitée à adhérer à la Déclaration – de reconnaître l'intérêt et la pertinence pour lui des règles de base et des principes qui sont proposés. Pour les fondations qui adhèrent, cela implique aussi:

- Qu'elles visent à aligner progressivement leurs orientations et ses pratiques avec la série des Engagements pour commencer (la colonne à gauche dans le [tableau synthèse](#));
- Qu'elles acceptent de mettre en place un mécanisme de suivi régulier afin de porter un regard sur leurs propres orientations et pratiques pour tenter d'apprécier les progrès vers l'atteinte de ces objectifs d'alignement.

Pour soutenir les membres dans cette démarche d'appropriation et d'adhésion, il a été convenu de colliger des exemples concrets de mise en application des engagements proposés, qui montrent comment d'autres fondations ont fait pour les concrétiser dans leurs orientations et leurs pratiques. C'est ce que propose de faire ce recueil. Pour la plupart des engagements retrouvés dans la Déclaration, il repère des cas pertinents et donne une description succincte de chacun.

## Méthodologie

Pour réaliser le travail de repérage et pour produire le recueil, le Collectif a demandé la collaboration de PhiLab. La doctorante [Andrée Brunet-Bélanger](#), membre du PhiLab, a travaillé avec un comité d'encadrement composé de Nancy Pole et Johanne Beauvilliers.

La recherche pour constituer la banque d'exemples a été effectuée en se référant à de l'information disponible au public (site web, articles, rapports). Il s'agit à la fois d'une recherche exploratoire, puisque nous avons cherché à repérer des fondations ou des groupes de fondations mettant en relief des pratiques mises de l'avant dans les engagements, et d'une recherche descriptive, puisque nous avons souhaité donner une vue d'ensemble de ces pratiques et faire ressortir les aspects les plus pertinents et intéressants. Plusieurs cas recensés ont d'ailleurs des pratiques qui peuvent correspondre à plus d'un principe ou à plus d'un engagement spécifique; nous avons fait le choix de les placer par rapport un seul d'entre ceux-ci, mais en notant aussi les autres points de correspondance.

Autant que possible, les exemples mettent en valeur des pratiques mises de l'avant par des fondations québécoises et canadiennes, incluant des fondations membres du Collectif. Des pratiques de fondations américaines ont été mises de l'avant lorsqu'elles présentent des cas particulièrement intéressants pour lesquels on ne trouvait pas de parallèle évident au Québec ou au Canada. Nous avons aussi cherché à répertorier et à mettre en valeur les pratiques de la plus grande diversité d'organisations possible, incluant des cas de fondations de tailles différentes. Ainsi, même si une fondation ou initiative pouvait avoir des pratiques illustratives de plusieurs engagements différents, nous l'avons

retenue pour un seul d'entre eux, afin de mettre en valeur la plus grande diversité possible d'organisations et d'initiatives.

Parmi les limites à souligner : les pratiques documentées dans le recueil remontent pour la plupart à avant le début de la crise Covid, période reconnue pour ses innovations rapides et pour l'accélération de nombreuses pratiques qui s'alignent avec les engagements de la Déclaration. Ces innovations et ces nouvelles pratiques étant encore très récentes, elles ne sont pas encore systématiquement documentées. Dans un an ou deux, une mise à jour de ce recueil pourrait être pertinente afin de refléter les nouvelles configurations de pratiques que le passage de la crise aura laissée dans le paysage philanthropique.

- ▶ Une dernière note : ce travail de repérage s'est attardé à la plupart des engagements présentés dans la Déclaration, mais pas tous. Un petit nombre d'entre eux paraissent déjà assez clairs et évidents à saisir, sans nécessiter le recours à un exemple illustratif.

## Les deux règles de base

### **Règle de base n° 1 : Affirmer un rôle distinct et complémentaire à celui d'autres acteurs, dont l'État.**

#### **Engagement pour commencer:**

- 1.1 Se doter d'orientations et prendre des engagements en cohérence avec ce qui relève des contributions singulières de la philanthropie.**

#### **Engagement pour aller plus loin:**

- 1.2 Lorsque pertinent, rappeler dans ses communications les limites de sa contribution en tant que fondation et souligner la distinction à maintenir entre celle-ci et le rôle de l'État et des services publics.**

Le Collectif affirme, quant à cette première règle, que les fondations philanthropiques n'ont ni les moyens ni les compétences de l'État pour réduire les inégalités de manière globale. Grâce à leur indépendance, les fondations peuvent entre autres:

- Occuper une fonction de « recherche et développement » social et susciter l'innovation;
- Donner une voix et une visibilité aux groupes plus en marge de l'attention publique;
- Porter une vision à long terme et assurer une constance dans l'action afin de s'attaquer à des problèmes sociaux complexes et multidimensionnels;
- Soutenir l'autonomie d'intervention de la société civile.

Pour les fondations membres du Collectif, cette règle de base constitue une trame de fond à leur travail. Elles doivent souligner la distinction à maintenir entre leurs contributions et le rôle de l'État et des services publics.

Puisque les deux engagements découlant de cette première règle de base relèvent déjà du travail du Collectif et de ses interventions publiques, ils n'ont pas fait l'objet d'un repérage d'exemples distincts.

## Règle de base n° 2 : Rendre compte de son action auprès du public et faire preuve d'un engagement continu à en améliorer l'impact et la cohérence.

### Engagement pour commencer:

#### 2.1 Rendre publiquement disponible les informations pertinentes portant sur :

- la mission et les activités de notre fondation;
- sa gouvernance et le mode de fonctionnement pour solliciter et octroyer des dons ou des subventions.

Ce premier engagement n'a pas été ciblé pour un repérage d'exemples.

### Engagements pour aller plus loin:

#### 2.2 Se doter de moyens pour dégager une appréciation critique des activités et des effets de la fondation dans son milieu, moyens d'appréciation qui reflètent et sont en adéquation avec les intentions et la philosophie d'action de la fondation.

De nombreuses fondations ressentent de l'ambivalence devant l'idée de tenter d'apprécier l'impact de leur action, ne sachant pas trop comment s'y prendre sans multiplier les exigences de reddition de compte ou d'évaluation à l'endroit des organismes soutenus<sup>1</sup>. D'autres fondations reconnaissent par contre qu'il peut être possible de porter un regard évaluatif qui reste centré sur leur propre action.

vancouver  
foundation

#### Exemple retenu : la Fondation Vancouver (Vancouver, C.-B.)

En 2019, la Fondation Vancouver a communiqué les résultats<sup>2</sup> d'une évaluation qu'elle avait réalisée afin de déterminer dans quelle mesure la Fondation avait contribué à créer des conditions d'innovation et de changement systémique dans son milieu.

Pour la Fondation, la démarche d'évaluation visait à :

- l'aider à comprendre l'impact atteint par son programme de subventions axé sur le changement systémique depuis son lancement en 2015, ces impacts à investiguer étant de trois ordres : sur les activités des organismes soutenus et les communautés rejointes par eux, sur les perceptions des organismes soutenus et leur relation avec la Fondation, et sur la création de conditions favorables à l'innovation sociale en Colombie-Britannique;
- Générer des connaissances et des constats afin que la Fondation puisse apporter des améliorations à son approche dans le cadre de ce programme ainsi qu'à son processus subventionnaire;
- Contribuer à faire évoluer la compréhension qu'avait la Fondation de sa propre théorie de la philanthropie<sup>3</sup> en ce qui a trait à ce programme de subventions.

<sup>1</sup> Williamson, Leat et Scaife. (2017). Narratives of performance measurement in philanthropic foundations. *Voluntary Sector Review*, 8(3), 273-298.

<sup>2</sup> Fondation Vancouver. « Evaluation of Vancouver Foundation's Systems Change Grantmaking ». En ligne (mars 2019) : <<https://www.vancouverfoundation.ca/about-us/publications/community-research-and-reports/evaluation-vancouver-foundations-systems-change>>.

<sup>3</sup> Pour une fondation, une théorie de la philanthropie réfère à l'ensemble d'hypothèses et de prémisses sous-jacentes aux moyens déployés pour soutenir l'atteinte de l'impact valorisé (Patton, Foote et Radner, 2015).

Le rapport d'évaluation permet d'identifier les spécificités de la posture de la Fondation à l'intérieur du champ d'action subventionnaire portant sur les changements systémiques, et décrit de façon sobre et nuancée la contribution qu'elle a pu faire à la création de conditions favorables à l'innovation sociale et aux changements systémiques. Elle rend compte des progrès réalisés par les projets financés vers l'atteinte de changements systémiques à trois niveaux :

- Capacités d'agir : connaissances, compétences, relations, liens de collaboration entre acteurs, accès aux ressources
- Changements aux politiques et aux pratiques institutionnelles
- Changements culturels (normes, narratifs) et impacts au niveau populationnel

De plus, l'évaluation a recueilli et analysé des rétroactions de la part des donataires sur les pratiques subventionnaires de la Fondation. Enfin, le rapport dégage une série de recommandations pour que la Fondation puisse apporter des améliorations au programme et à sa capacité d'atteindre ses objectifs.

## **2.3 Partager et réfléchir sur les constats et les leçons dégagés de cet exercice d'appréciation à l'interne, mais également avec les organismes donataires, les partenaires et d'autres parties prenantes en vue d'identifier les adaptations ou les prochaines pistes à considérer.**

Même parmi ces fondations qui adoptent des pratiques à l'interne d'autoévaluation et d'apprentissage, ce n'est pas encore une pratique très courante de les partager à l'externe<sup>4</sup>. Les cas repérés ici illustrent quelques exemples où ça s'est fait.

- 1) Certaines font un partage de constats et de leçons entre pairs, avec d'autres fondations. C'est ce qu'illustre le premier exemple retenu.



### **Exemple retenu: la Evaluation Round Table (Center for Evaluation Innovation, É-U)**

La *Evaluation Round Table* (Table ronde sur l'évaluation), une initiative du Center for Evaluation Innovation aux États-Unis, réunit des fondations américaines et quelques fondations canadiennes dans un espace protégé afin d'échanger et d'apprendre entre pairs sur les pratiques d'évaluation et d'apprentissage les plus adaptées à leur contexte.

Lors de ces rendez-vous périodiques, la *Evaluation Round Table* invite les fondations participantes à se pencher ensemble sur un cas d'étude choisi de parmi leurs rangs. Chacun de ces cas met en évidence des apprentissages et des défis révélés par une démarche d'évaluation réalisée par la fondation en question.

La Fondation McConnell s'est proposée pour cet exercice en 2014. La Fondation a alors partagé l'évaluation évolutive portant sur sa stratégie Génération de l'innovation sociale (SIG)<sup>5</sup>, mettant en valeur les balbutiements des premières années de définition et d'évolution de l'initiative, ainsi que les effets de la stratégie SIG sur l'évolution de la culture au sein même de la Fondation.

- 2) D'autres fondations vont au-delà de leurs pairs pour partager les leçons qu'elles ont apprises avec un public plus grand, et notamment avec les partenaires et les organismes de leur écosystème.

<sup>4</sup> Buteau, Glickman, Leiwant et Loh (2016), *Sharing What Matters: Foundation Transparency*, Center for Effective Philanthropy; Grantmakers for Effective Organizations (2019), *Learning in Philanthropy: a Guidebook*.

<sup>5</sup> Une initiative partenariale de sept ans entre la Fondation, l'Université de Waterloo, *Mars Discovery District* et le *Plan Institute* qui visait à faire émerger une culture et des écosystèmes favorables à l'innovation sociale à travers le Canada.

## METCALF FOUNDATION

### Exemple retenu : la Fondation Metcalf (Toronto) et son évaluation du projet pilote *Resilient Neighbourhood Economies*<sup>6</sup>

Le projet pilote *Resilient Neighbourhood Economies* (Économies locales résilientes), réalisé avec des partenaires communautaires dans deux quartiers torontois, visait à explorer des avenues permettant de créer des opportunités pérennes d'inclusion économique pour des gens à faible revenu.

À travers l'évaluation de type évolutif réalisée pendant le projet pilote prenant fin en 2016, la Fondation démontre comment elle a pu se réajuster à partir d'un examen des progrès réalisés et des obstacles qui se sont présentés.

La Fondation estime que les apprentissages réalisés au fil de l'évolution de son projet pilote ont alimenté sa compréhension de la valeur qu'il peut y avoir lorsque les organismes locaux portent leur attention au développement économique micro-local. Grâce à l'évaluation évolutive du projet *Resilient Neighbourhood Economies*, la fondation a dégagé une meilleure compréhension des conditions préalables à assurer avant de passer à l'action dans un milieu. Elle a également dégagé des enseignements quant aux conditions gagnantes pour bâtir la résilience économique au niveau local – leçons qui ont éclairé le développement du programme *Inclusive Local Economies* qui a succédé au projet pilote.

De même, les connaissances générées pendant le projet pilote ont outillé la Fondation pour mieux opérationnaliser son rôle de rassembleur et de connecteur au-delà des silos sectoriels. Elle a capitalisé sur les leçons apprises sur le rôle actif de co-concepteur qu'elle avait joué pendant le projet *Resilient Neighbourhood Economies*.

#### Autre exemple à explorer:

- La fondation John D. et Catherine MacArthur (É-U) a partagé les leçons dégagées de l'évaluation d'une initiative importante qui visait à catalyser des réformes dans le traitement judiciaire des jeunes (juvenile justice reform) dans quatre États américains, portant un regard sur les forces et les faiblesses des stratégies que la fondation avait déployées<sup>7</sup>.

En 2021, un réseau d'affinité au États-Unis réunissant plus de 300 représentants de fondations et évaluateurs externes a publié un appel à l'action *Knowledge Sharing is a Mission Imperative* (Le partage des connaissances est essentiel à l'accomplissement de notre mission). Les auteurs affirment :

*Lorsqu'on choisit de ne pas partager avec d'autres les leçons tirées de l'évaluation, non seulement nous freinons l'efficacité et l'efficacité du travail dans le secteur, mais nous manquons à l'appel à la responsabilité envers les communautés desservies. L'envergure et la complexité des problèmes que nous tentons de résoudre exige de nous de rendre compte des résultats de nos investissements, de s'appuyer sur les réussites et les échecs de nos pairs, et d'apprendre aux côtés de nos partenaires terrain.*

*Dans un secteur qui existe pour servir le bien commun, nous affirmons que les connaissances générées doivent être un bien collectif.*

Camarena, J et Halverstadt, A. "Knowledge Sharing is a Mission Imperative: Why we cannot afford to keep evaluation findings to ourselves and how we can do better." Funder & Evaluator Affinity Network. En ligne (2020): <[https://fdnweb.org/fean/files/2020/10/Knowledge\\_Sharing\\_FEAN\\_Call\\_to\\_Action\\_Series-2020-10-15.pdf](https://fdnweb.org/fean/files/2020/10/Knowledge_Sharing_FEAN_Call_to_Action_Series-2020-10-15.pdf)>.

<sup>6</sup> Fondation Metcalf. « Resilient Neighbourhood Economies: A Foundation's strategic learning from a three-year investment in local economies ». En ligne (avril 2016) : <<https://metcalffoundation.com/site/uploads/2016/04/2016-04-RNE-Final-Paper.pdf>>.

<sup>7</sup> Grantmakers for Effective Organizations. « Learning in Philanthropy: A Guidebook » (p. 75). En ligne (mai 2019): <<http://measureresults.issuelab.org/resources/34950/34950.pdf>>. Pour le sommaire des évaluations et les réflexions de l'équipe interne de la Fondation sur les leçons apprises, voir <<https://www.macfound.org/press/evaluation/evaluation-models-change-initiative>>.

## Les trois principes de cohérence

**Principe n° 1 : Veiller à ce que la mission, les valeurs et les priorités de soutien de nos fondations soient en cohérence avec une orientation redistributive** – c'est-à-dire, que l'orientation des dons et des programmes n'ait pas l'effet de contribuer à creuser des écarts socioéconomiques, et que l'on garde en vue les effets de nos programmes sur les personnes et les groupes les plus vulnérables (soient ceux qui subissent les effets négatifs des inégalités sociales et économiques).

Le premier engagement lié au Principe n° 1 se décline de deux manières potentielles :

- Porter une attention à ce que l'ensemble des programmes et initiatives soutenus génèrent des bénéfices pour les personnes et les groupes plus vulnérables, même lorsqu'ils ne sont pas ciblés de façon particulière.
- S'intéresser de façon prioritaire aux besoins des personnes et des groupes les plus vulnérables, et soutenir des programmes ou des initiatives qui agissent sur les conditions de vie, l'inclusion sociale et la sortie de pauvreté.

Nous avons choisi de nous concentrer dans le repérage d'exemples sur la première déclinaison, car la plupart des membres du Collectif des fondations sont déjà interpellés par la deuxième déclinaison et tentent de la mettre en application.

### Engagement pour commencer:

#### **1.1 Porter une attention à ce que l'ensemble des programmes et initiatives soutenus génèrent des bénéfices pour les personnes et les groupes plus vulnérables, même lorsque ceux-ci ne sont pas ciblés de façon particulière.**

Lorsque le soutien d'une fondation est dirigé vers des programmes qui visent théoriquement à générer des bénéfices larges pour tout un milieu ou pour toute une population (pensons par exemple au soutien à un hôpital, une université, un programme culturel ou un programme de sports et loisirs), comment faire pour bien tenir compte des effets de ces programmes sur les personnes et les groupes plus vulnérables? Comment assurer un accès et une répartition équitable des bénéfices pour tous et toutes?



FONDACTIONS  
COMMUNAUTAIRES  
DU CANADA

#### **Exemple retenu : les Fondations Communautaires du Canada**

Les fondations communautaires visent à améliorer la qualité de vie dans leur collectivité; pour ce faire elles agissent dans un grand nombre de domaines distincts, tout en étant animées par la préoccupation de contribuer à des villes et des régions inclusives. En tentant d'aligner leur travail sur le cadre des objectifs de développement durable (ODD), les fondations communautaires au Canada s'offrent un moyen pour repérer et évaluer les effets potentiels de l'ensemble de leurs activités, dont leur soutien philanthropique, et pour le réorienter au besoin.

**Pour combattre les inégalités, des engagements pour la philanthropie**  
Repérage de cas illustratifs de la mise en application des engagements proposés

Adoptés en 2015 par les Nations-Unies, les objectifs du Programme de développement durable (ODD) sont la continuation des Objectifs du Millénaire pour le développement, tout en ayant une portée plus vaste car ils s'appuient désormais sur les cinq piliers pour le développement durable : l'humanité, la planète, la prospérité, la paix et les partenariats.

Plusieurs ODD ont une pertinence particulière pour les fondations qui souhaitent garder en vue la réduction des inégalités. En plus de l'objectif n° 10 (inégalités réduites), pensons entre autres aux objectifs n° 1, 2, 3, 4, 5 et 8 dans le schéma qui suit.



Pour encourager et soutenir ses membres à prendre ce virage, l'association pancanadienne Fondations communautaires du Canada (FCC) a émis un guide qui illustre l'éventail des moyens qui s'offrent aux fondations communautaires pour aligner les divers aspects de leur travail sur les ODD.

À cet égard, la Fondation du Grand Montréal (FGM) est pionnière de l'adoption des ODD parmi les fondations communautaires. Mettant en relief les avantages de cadrer les ODD dans son travail, la FGM a fait du développement durable le pilier de son plan stratégique 2018–2021 et s'est mise au défi d'intégrer l'angle des ODD dans tous les aspects de ses opérations<sup>8</sup>.

La FGM a modifié son programme subventionnaire en vue d'aligner toutes ses activités de financement aux ODD. En 2019, elle a ainsi distribué plus de 12,7 M\$ pour la mise en œuvre des ODD, en ciblant six ODD prioritaires :



Par exemple, pour répondre à l'ODD 1, la FGM s'est associée à plusieurs partenaires du Projet impact collectif, un accélérateur de changement qui mise sur l'innovation et la collaboration afin d'augmenter l'impact de l'action collective pour lutter contre la pauvreté dans 17 quartiers de l'île de Montréal<sup>9</sup>.

<sup>8</sup> Fondations communautaires du Canada. « Le Guide et coffre à outils sur les ODD : Une ressource pour les fondations communautaires à propos des objectifs de développement durable (ODD) ». En ligne (août 2020) : <<https://communityfoundations.ca/fr/guide-odd/>>.

<sup>9</sup> Idem, p.39.

## Engagements pour aller plus loin:

### 1.2 Soutenir des programmes, des initiatives ou des campagnes portés par des organismes de la société civile qui cherchent à agir sur certains déterminants des inégalités économiques et sociales, tels que des comportements et des normes sociales, ou des pratiques et des règles du marché.

En plus de diriger leur dons ou subventions vers des programmes qui génèrent des bénéfices pour tous ou qui cherchent à atténuer les effets des inégalités, certaines fondations tentent aussi d'intervenir sur certaines causes ou déterminants systémiques des inégalités.

**ATKINSON**

For social and economic justice

#### Exemple retenu : la Fondation Atkinson et ses initiatives pour soutenir et promouvoir le travail décent (Toronto, ONT)

La Fondation Atkinson a la mission d'avancer la justice sociale et économique, notamment en appuyant et en renforçant des mouvements en faveur d'une économie équitable. À travers son action, la Fondation Atkinson cherche à agir sur certains déterminants des inégalités économiques et sociales.

Dans cette optique, la Fondation Atkinson a mis en place une série d'initiatives visant à mettre de l'avant la notion de « travail décent ». Depuis 2014, la Fondation et ses collaborateurs publient des rapports de recherche pour éclairer l'élaboration de politiques publiques liées aux transformations du marché du travail et des conditions de travail. La Fondation soutient également des initiatives, des campagnes ou des programmes portés par des réseaux et des organismes de la société civile qui interviennent sur les droits des travailleurs au bas de l'échelle. La Fondation appelle ces organisations des « bâtisseurs de mouvements » puisqu'elles ont en commun de vouloir lutter contre les injustices systémiques et structurelles<sup>10</sup>.

Parmi les groupes appuyés, le Workers Action Center (WAC) aide les travailleurs précaires et à bas salaire à s'organiser et à se défendre pour tenter d'améliorer leurs conditions de travail<sup>11</sup>. En plus d'un appui financier offert en 2017<sup>12</sup>, la Fondation donne une visibilité aux actions du WAC sous forme de partages d'informations, d'articles relatant les actions de l'organisme ou encore de vidéos mettant de l'avant ses projets et ses initiatives<sup>13</sup>. La Fondation explique que cela permet « d'amplifier la voix » des organismes comme le WAC, et de ce fait illustre également l'engagement qui suit (n° 1.3).

<sup>10</sup> Fondation Atkinson. « The Atkinson Decent Work Fund: Guidelines for Applicants ». En ligne (février 2018) : <[https://atkinsonfoundation.ca/site/uploads/2018/03/ADWF\\_Guidelines\\_2018\\_FINAL.pdf](https://atkinsonfoundation.ca/site/uploads/2018/03/ADWF_Guidelines_2018_FINAL.pdf)>.

<sup>11</sup> Workers Action Center. « About us ». En ligne (avril 2021) : <<https://workersactioncentre.org/about/>>.

<sup>12</sup> Fondation Atkinson. « The Good Fight ». En ligne (mai 2017) : <<https://atkinsonfoundation.ca/atkinson-field-note/the-good-fight/>>.

<sup>13</sup> Fondation Atkinson. « Join Action on Income Supports ». En ligne (juillet 2020) : <<https://atkinsonfoundation.ca/news/the-latest/join-action-on-income-supports/>>.

### 1.3 Mobiliser son pouvoir d'influence pour amplifier le rayonnement de ces efforts du terrain.

Dans la Déclaration d'engagement (p 4) comme dans certaines de ses communications publiques<sup>14</sup>, le Collectif des fondations reconnaît que les fondations disposent d'un pouvoir d'influence important. À divers moments, celles-ci peuvent mobiliser leurs ressources de divers ordres pour tenter d'exercer une influence sur des décideurs publics ou privés (Elson et Hall, 2017). Certaines fondations font le choix conscient d'utiliser ce pouvoir en se joignant à des alliés, en reconnaissant qu'elles peuvent aligner leurs efforts avec ceux des organismes qu'elles soutiennent afin d'assurer que les préoccupations et les propositions de ces derniers aient plus d'écoute.



#### Exemple retenu : la Fondation Lucie et André Chagnon (Montréal, QC)

La mission de la Fondation Lucie et André Chagnon est de prévenir la pauvreté en contribuant à la mise en place de conditions favorables au développement du plein potentiel de tous les jeunes vivant au Québec. Pour réaliser pleinement cette mission, en plus de soutenir des organismes et de regroupements qui travaillent sur ces conditions, la Fondation estime qu'elle doit aussi :

- Situer son action dans un écosystème plus large de parties prenantes — dans les secteurs communautaire, public, privé et de la société civile — qui partagent sa vision et sa mission;
- Favoriser l'engagement de ces autres acteurs;
- Déployer son levier influence pour se prononcer si elle est témoin d'inégalités allant à l'encontre de sa mission et de ses valeurs.

La Fondation souhaite déployer ce levier Influence pour

*(...) jouer un rôle de rassembleur et de représentation auprès d'élus et de décideurs dans diverses instances publiques ou privées, ainsi qu'avec des membres de la société civile afin de les inciter à agir de façon systémique et durable sur des conditions qui réduisent les iniquités et les obstacles au développement du plein potentiel des jeunes vivant au Québec, dans une perspective de prévention de la pauvreté<sup>15</sup>.*

Parmi d'autres choses, la Fondation considère qu'elle pourrait jouer le rôle de relayeur de la voix des milieux défavorisés dans les processus et les décisions qui les concernent, sans toutefois prétendre les représenter<sup>16</sup>. La Fondation accepte aussi d'associer sa voix à des prises de position et de parole publiques et médiatisées conjointement avec d'autres parties prenantes ou après les avoir consultées.

À titre d'exemple, la Fondation Chagnon a déposé le 9 avril 2021 un mémoire<sup>17</sup> à l'occasion de la consultation du ministre de l'Éducation du Québec sur les effets pédagogiques et psychosociaux engendrés par la pandémie et sur les façons de les contrer. La Fondation indique que ce mémoire a été rendu possible grâce à la relation bâtie avec divers regroupements et organismes

<sup>14</sup> Voir entre autres : <https://philab.ugam.ca/blogue-accueil/collectif-des-fondations-quebecoises-reponse-invitee-au-billet-dopinion-dadam-saifer/>.

<sup>15</sup> Lagarde, F., Cadre éthique et pratiques de la Fondation Lucie et André Chagnon et postures du milieu philanthropique en matière d'influence. Présentation en ligne (novembre 2020), <[https://philanthropie.fondationbombardier.ca/wp-content/uploads/2020/11/Pour\\_Rallier\\_web.pdf](https://philanthropie.fondationbombardier.ca/wp-content/uploads/2020/11/Pour_Rallier_web.pdf)>.

<sup>16</sup> Idem.

<sup>17</sup> Fondation Lucie et André Chagnon. « Contrer les effets des inégalités, pas seulement ceux de la pandémie ». Mémoire déposé à l'occasion de la consultation du ministre de l'Éducation du Québec sur les effets pédagogiques et psychosociaux engendrés par la pandémie et sur les façons de les contrer. En ligne (9 avril 2021) : <[https://fondationchagnon.org/la-fondation/publications/memoire\\_effets-pedaagociaux-et-psychosociaux\\_pandemie/](https://fondationchagnon.org/la-fondation/publications/memoire_effets-pedaagociaux-et-psychosociaux_pandemie/)>.

et réitère des préoccupations communes autour de la nécessité de « contrer les effets des inégalités, pas seulement ceux de la pandémie ». La Fondation y reconnaît le travail des organismes présent sur le terrain et met de l'avant des recommandations afin que le gouvernement les reconnaisse et les soutienne sur le plan financier. À d'autres endroits, la Fondation indique reprendre et répéter des recommandations mises de l'avant à d'autres moments par des acteurs terrain.

**Autre exemple à explorer:**

- La Health Foundation for Western and Central New York (É-U), au moment de réfléchir à l'utilisation de son propre levier influence dans le domaine des politiques publiques, a considéré qu'il était essentiel d'inclure la voix et de mettre à l'avant-plan la perspective des organismes soutenus. Ceux-ci ont reconnu et saisi l'opportunité qui se présentait à eux de co-construire la stratégie d'influence que la fondation allait porter<sup>18</sup>.

**Principe n° 2 : Adopter des pratiques visant à distribuer le pouvoir dont nous disposons en tant que fondations et de mieux le mettre au service des groupes et des communautés que nous cherchons à soutenir, et en particulier ceux qui mènent des efforts pour transformer les conditions qui les excluent et les marginalisent.**

Le Principe no 2 se décline de trois manières, donnant 10 engagements au total (4 engagements pour commencer, et 6 pour aller plus loin).

**2.1 Adopter une posture d'ouverture et de confiance envers les organismes et les communautés soutenus.**

Une telle posture communique une reconnaissance que les communautés et les organismes sont les experts de leur propre contexte et de l'intervention à y déployer, et investit dans les conditions favorables à des relations de collaboration authentiques.

**Engagements pour commencer:**

**2.1.1 Offrir du financement pluriannuel, et autant que possible sans en diriger l'affectation ; soutenir les frais nécessaires au bon fonctionnement des organismes.**

Les organismes communautaires soutiennent depuis longtemps que le financement à la mission leur permet d'assurer la pérennité de leur présence et de mieux adapter leur action à l'évolution continue des besoins de leur milieu. A contrario, lorsque les financements de projets à durée limitée prennent une place prépondérante dans le budget des organismes, cela

<sup>18</sup> Ashley, S. et James, J. « Centering Grantees in Advocacy Grantmaking: Lessons from the Health Foundation for Western and Central New York ». En ligne (août 2018) : <[https://www.urban.org/sites/default/files/publication/98866/centering\\_grantees\\_in\\_advocacy\\_grantmaking\\_9.pdf](https://www.urban.org/sites/default/files/publication/98866/centering_grantees_in_advocacy_grantmaking_9.pdf)>.

a des effets pervers : plus de difficultés à pérenniser l'action, un ratio plus important de temps et ressources alloué au développement et à la gestion<sup>19</sup>.

Le Collectif des fondations a déjà exprimé son appui aux demandes que le secteur communautaire fait à l'endroit du gouvernement du Québec, entre autres à l'effet que la part du financement à la mission des organismes doit être rehaussée<sup>20</sup>. L'engagement 2.1.1 dans la Déclaration invite les fondations à orienter aussi leur propre action en fonction de cette reconnaissance.

Depuis le début de la crise Covid-19, les fondations témoignent de leur sensibilité envers cette réalité : l'engagement d'assouplir les exigences d'affectation des subventions est affirmé dans la Déclaration émise par les grands réseaux de fondations au Canada, et 800 fondations aux États-Unis ont pris des engagements semblables.

Au-delà des circonstances exceptionnelles de la pandémie, d'autres fondations adaptent leurs pratiques de façon plus durable pour privilégier le financement de base pluriannuel; c'est un engagement de base de la Trust-based Philanthropy Project, une initiative d'apprentissage et d'influence entre pairs.

### **Exemple retenu : la Fondation Dufresne et Gauthier (Québec, QC)**

En date de 2020, le quart des organisations soutenues par la Fondation Dufresne et Gauthier du portfolio jeunesse/familles sont en ententes pluriannuelles. La Fondation estime que cela :

- Permet aux organisations d'agir dans une perspective à plus long terme et de consolider leurs interventions dans le milieu;
- Simplifie à la fois la tâche administrative des demandes de financement et la planification budgétaire, autant pour les organismes que pour la Fondation;
- Consolide le partenariat entre la fondation et ces organisations sur une base de relation de confiance mutuelle.

### **Exemple retenu : la Lyle S. Hallman Foundation (Kitchener, ONT)**

Inauguré en 2018 comme projet pilote avec une cohorte restreinte d'organismes, le financement de base (*General Operating Support*) vise à renforcer la capacité opérationnelle des organisations, sans exprimer d'attente qu'elles doivent étendre leur offre de services. L'objectif du projet pilote était de déterminer si et comment ce modèle d'offrir du financement de base pouvait être mis à l'échelle<sup>21</sup>.

L'évaluation de la première cohorte a démontré que le *General Operating Support* avait favorisé l'établissement d'un lien de confiance entre la Fondation et les organisations, et que le soutien financier libre d'affectation s'était avéré particulièrement efficace et important en temps de crise. Ainsi, en raison de la pandémie, la Lyle S. Hallman Foundation a décidé de mettre fin aux restrictions sur toutes les subventions actuelles<sup>22</sup>.

---

<sup>19</sup> Réseau québécois de l'action communautaire autonome. « Mémoire du RQ-ACA pour un futur plan d'action gouvernemental en matière d'action communautaire (PAGAC) ». En ligne (décembre 2019) : <<https://rq-aca.org/2019/12/05/memoire-du-rq-aca-pour-un-futur-plan-daction-gouvernemental-en-matiere-daction-communautaire/>>.

<sup>20</sup> Collectif des fondations. « L'action communautaire : reconnaître, valoriser et soutenir sa pleine contribution à un Québec plus inclusif et solidaire ». Mémoire soumis au ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale dans le cadre des consultations en vue d'un nouveau Plan d'action gouvernemental en matière d'action communautaire. En ligne (31 janvier 2020) : <[https://www.mtess.gouv.qc.ca/publications/pdf/PAGAC\\_MR\\_02\\_CFQCI.pdf](https://www.mtess.gouv.qc.ca/publications/pdf/PAGAC_MR_02_CFQCI.pdf)>.

<sup>21</sup> La première cohorte était composée de trois organismes; une deuxième cohorte mise en place à l'automne 2020 est également composée de trois organismes.

<sup>22</sup> Harper, T. « Relaxed Funding Approaches Provide Crucial Lifeline to Charities Grappling with the COVID-19 Pandemic ». The Philanthropist. En ligne (avril 2020). <<https://thephilanthropist.ca/2020/04/relaxed-funding-approaches-provide-crucial-lifeline-to-charities-grappling-with-the-covid-19-pandemic/>>.

## 2.1.2 Simplifier le processus de demande et les exigences de reddition de compte afin de réduire la place qu'ils prennent dans la charge de travail des organismes.

Comme pour l'engagement précédent (au 2.1.1), ce deuxième engagement représente aussi une réponse à une demande exprimée depuis de nombreuses années par les organismes communautaires. Le contexte de la crise sociosanitaire a poussé de nombreuses fondations à s'engager à assouplir leurs processus et leurs exigences liées à la reddition de compte<sup>23</sup>.

Et comme pour le premier engagement lié à ce principe, une tendance de fond s'exprime en faveur d'un changement de pratiques plus durable – qui s'étende au-delà de la durée de la crise.



TORONTO  
FOUNDATION

Exemple retenu : la Toronto Foundation (Toronto, ONT)

Depuis quatre ans, la Fondation de Toronto élabore un programme d'apprentissage<sup>24</sup> qui réunit les donateurs et les organismes soutenus. Les réflexions engendrées sont partagées à travers une série d'événements se déroulant sur toute l'année. Parmi ces réflexions ressort l'importance de simplifier les demandes et les redditions de compte. La Fondation estime que le contexte de la Covid-19 a permis de mettre en place un changement de pratiques qui perdurera après la crise, entre autres : de donner la priorité aux organisations qui n'ont pas encore reçu d'autre soutien philanthropique; de simplifier le processus de demande; de demander une reddition de compte minimale aux organismes et de prendre des engagements de financement pluriannuels<sup>25</sup>.

Offrez des dons sans aucune restriction qui comportent peu ou pas d'obstacles et sont assortis d'exigences minimales en matière de reddition de compte. Tout le monde est débordé et surmené à l'heure actuelle.



TORONTO FOUNDATION  
TORONTO, ON

Tiré de *La riposte philanthropique : Apprentissage entre les pairs*.

<sup>23</sup> Riposte philanthropique. « Leçons apprises ». En ligne (2021) : <<https://philanthropyresponds.ca/fr/#dashboard>>.

<sup>24</sup> Fondation Toronto. « Fundholder Learning program 2021 ». En ligne (2021) : <<https://torontofoundation.ca/Fundholder-Learning-Program-2021>>.

<sup>25</sup> Fondation Toronto. « Stepping up by stepping back ». En ligne (2021) : <<https://www.torontofoundation.ca/stepping-up-by-stepping-back/>>.

## Engagements pour aller plus loin:

### 2.1.3 Là où possible, travailler avec d'autres bailleurs de fonds pour harmoniser des aspects des processus de demande et des exigences de reddition de compte de chacun.

Cet engagement correspond aussi à une demande exprimée depuis longtemps par les organismes du terrain. Il est cependant plus complexe à opérationnaliser, et au Québec plusieurs tentatives par le passé de créer des arrimages entre bailleurs de fonds se sont butées contre les contraintes administratives des uns et des autres.

Les efforts se poursuivent toutefois. Cette intention semble se concrétiser le plus souvent à travers la mise sur pied de fonds communs ou collectifs à gestion centralisée, et qui permettent aux demandes provenant des organismes d'entrer par un portail unique. Le [Projet Impact Collectif](#) à Montréal est un exemple de fonds collectif à portail unique.



#### Exemple retenu : NWT On The Land Collaborative (Territoires du Nord-ouest, Canada)

Un exemple de ce type d'action conjointe et harmonisée de bailleurs de fonds se trouve à être le NWT On The Land Collaborative. Créée en 2015 pour promouvoir et soutenir des initiatives qui sont ancrées dans le lien traditionnel avec le territoire dans les Territoires du Nord-Ouest, la collaboration réunit les gouvernements régionaux autochtones, des organismes philanthropiques, des entreprises et d'autres partenaires<sup>26</sup> afin que ceux-ci combinent leurs efforts et facilitent l'accès à des ressources financières pour soutenir des projets issus des communautés. Les projets soutenus portent sur diverses thématiques, dont la surveillance et l'intendance de l'environnement naturel, la justice réparatrice et la promotion de la santé mentale.

Toutes les demandes de financement passent par un portail unique et par un seul processus d'analyse. En plus d'offrir un fonds commun, la collaboration facilite l'apprentissage parmi les bailleurs de fonds et entre eux et les communautés. Tous les acteurs de la collaboration, quel que soit leur rôle ou leur contribution, ont une voix égale à la table. Les partenaires financiers, les conseillers issus de la communauté et l'équipe administrative se réunissent régulièrement pour discuter des partenaires potentiels, explorer de nouvelles opportunités, prendre en compte les rétroactions venant des promoteurs de projets, et se préparer pour le prochain cycle de subventions<sup>27</sup>.

<sup>26</sup> Du côté des gouvernements autochtones, on retrouve: la Inuvialuit Regional Corporation, le Gwich'in Tribal Council, Tłı̨chǫ Government, les Premières Nations Dehcho, la nation métisse NWT, le gouvernement territorial Akaitcho et le Sahtú Secretariat Incorporated. Du côté des partenaires non-autochtones, on retrouve : le gouvernement des Territoires du Nord-ouest, MakeWay, la NWT Recreation and Parks Association, Dominion Diamond Mines, Rio Tinto, Diavik Diamond Mine, Nature United, la fondation McConnell, la fondation Gordon, la Banque royale du Canada et le Tamalpais Trust.

<sup>27</sup> NWT On The Land Collaborative. « How we work ». En ligne (2021). <<http://www.nwtontheland.ca/how-we-work.html>>.

## 2.1.4 Solliciter des rétroactions sur nos pratiques de la part des organismes et des communautés soutenus, et rendre compte de comment elles ont été prises en compte.

Il s'agit également d'une pratique phare mise de l'avant par la mobilisation suscitée en faveur de la [trust-based philanthropy](#). Par le fait de solliciter des rétroactions auprès des donataires et de rendre compte de comment elles ont été prises en compte, les fondations peuvent faire montre d'authenticité, poser des gestes concrets pour construire des rapports de confiance, et démontrer leur engagement réel envers les organismes et les communautés soutenus.

Il faut cependant être conscient des défis ici : la dynamique de pouvoir inhérente au rapport entre bailleur de fonds et donataire complique la possibilité de récolter des rétroactions directes et honnêtes, car la plupart ne souhaitent pas mordre la main qui les nourrit. Comme solution de rechange, le Center for Effective Philanthropy offre depuis des années les [Grantee Perception Reports](#), un service de collecte et d'analyse anonyme de rétroactions de donataires fait pour le compte d'une fondation. L'exemple qui suit s'inspire de ce modèle.

**Grantee Voices**  
Strengthening Collaboration by Listening to Our Grant Recipients  
NOVEMBER 2018



### Exemple retenu : La Counselling Foundation of Canada, la Fondation Lawson et la Fondation Laidlaw (Toronto, ONT)

Dans une initiative conjointe, la Fondation Lawson, la Fondation Laidlaw et la Counselling Foundation of Canada ont mis sur pied un programme semblable de Grantee Feedback Reports. Les trois fondations ont eu recours à un intermédiaire, la firme conseil Grantbook, afin de recueillir et synthétiser les commentaires confidentiels des donataires portant sur le lien que la fondation entretenait avec eux.

Cette initiative visait à renforcer la transparence et les liens de collaboration entre chacune de ces trois fondations et leurs donataires. Elle visait aussi à favoriser leur propre apprentissage et identifier des pistes pour s'améliorer. Les trois fondations expriment leur croyance que cette initiative pourra servir de modèle à l'avenir pour leurs pratiques de soutien et d'engagement avec les organismes donataires.

Pour prendre le cas de la Counselling Foundation, le rapport<sup>28</sup> classe les résultats selon trois catégories:

- La relation avec la fondation;
- L'impact de cette relation sur le travail de l'organisme donataire;
- La qualité et l'utilité des autres formes de soutien non financier.

Pour chacune de ces catégories, les commentaires des organismes donataires ont été récoltés puis comptabilisés pour en dégager des recommandations qui ont ensuite été analysées par la Fondation. Celle-ci estime que bien que la plupart des rétroactions soient favorables, il y a toujours de la place pour l'amélioration<sup>29</sup>. Après avoir traité ces informations, la Fondation s'engage dans le rapport à élaborer un plan d'action dans lequel elle partagerait les apprentissages.

<sup>28</sup> The Counselling Foundation of Canada. « Grantee Voices : Strengthening Collaboration by Listening to Our Grant Recipients ». En ligne (novembre 2018). <<https://counselling.foundation/wp-content/uploads/2018/12/Grantee-Voices-CFOC-Final-Report.pdf>>.

<sup>29</sup> *Idem*, p.23.

## 2.2 S'ouvrir à démocratiser des pratiques de la fondation :

Adopter des politiques et des pratiques de gouvernance qui donnent plus de place aux organismes, aux communautés et à leurs représentants pour qu'elles contribuent leurs perspectives lors de l'établissement des orientations et des priorités de don et d'investissement, et lors de la sélection des projets.

### Engagements pour commencer:

#### 2.2.1 Mettre en place des mécanismes de consultation, de participation et de rétroaction afin de recueillir les expériences et les préoccupations des communautés desservies, avec une attention particulière pour la participation et l'écoute des personnes et des groupes marginalisés.

Cet engagement est différent, mais complémentaire, à celui qui le précède (décrit au 2.1.4). Alors que le Principe n° 2.1 et ses engagements sont centrés sur la relation avec les organismes soutenus, cet engagement-ci incite les fondations à être à l'écoute des bénéficiaires ultimes – c'est-à-dire, les citoyens et les membres des communautés visées par la mission et les programmes de la fondation (via le soutien direct et indirect). Il peut s'agir de personnes et de groupes que la fondation croit déjà aider à travers les programmes soutenus; mais il peut s'agir aussi de personnes et de groupes que ces programmes rejoignent moins. Cet engagement amène les fondations à se poser la question : Comment s'assurer que la perspective des bénéficiaires ultimes soit entendue au moment de déterminer les priorités d'intervention?



#### Exemple retenu : Fund for Shared Insight (É-U)

Le Fund for Shared Insight (FSI) est une initiative conjointe de multiples fondations<sup>30</sup>, créée pour faire avancer les pratiques de rétroaction centrées sur les bénéficiaires ultimes. Son objectif est de favoriser l'établissement de relations plus étroites et profondes entre bailleurs de fonds, organismes à but non lucratif (OBNL) et les populations et communautés qu'ils cherchent à desservir, en instaurant des pratiques d'écoute et de prise en compte des contributions et rétroactions de ces dernières, à partir de la prémisse qu'elles sont les mieux à même de communiquer leurs propres besoins et aspirations<sup>31</sup>.

Par ses initiatives, le FSI cherche aussi à contribuer à l'émergence d'un champ d'action qui aura l'effet d'ancrer et de normaliser les pratiques d'écoute et de rétroaction des bénéficiaires ultimes à travers tout l'écosystème d'action philanthropique et à but non lucratif<sup>32</sup>.

Le FSI cherche entre autres à outiller les OBNL à développer de manière plus systématique leurs pratiques d'écoute et de prise en compte des rétroactions des bénéficiaires. L'initiative Listen4Good constitue la principale initiative de soutien à cet effet. Pour soutenir cet objectif, FSI et ses bailleurs de fonds tentent de montrer l'exemple en instaurant des pratiques d'écoute et de rétroaction avec les organismes qu'ils soutiennent<sup>33</sup>.

<sup>30</sup> Ce fonds a été mis en place par de multiples fondations et ONG, dont les fondations Barr, Edna McConnell Clark, Ford, Bill & Melinda Gates, Hewlett, Conrad N. Hilton, James Irvine et JPB.

<sup>31</sup> Fund for shared insight. « What we do ». En ligne (2021) : <https://www.fundforsharedinsight.org/what-we-do/>

<sup>32</sup> Fund for Shared Insight. « Theory of Change 2017 – 2023 ». En ligne (2017): < <https://d35kre7me4s5s.cloudfront.net/wp-content/uploads/2019/11/22122112/Fund-for-Shared-Insight-Theory-of-Change.pdf>>, note 31., p.9.

<sup>33</sup> Fund for Shared Insight. « Theory of Change 2017 – 2023 ». *Op. cit.*, p.2.

Au total, plus de 400 organisations aux États-Unis participent à Listen4Good depuis 2016. L'initiative est soutenue par plus de 100 partenaires financiers. Depuis 2016, Listen4Good a recueilli les commentaires de plus de 150 000 personnes qui sont membres, participantes ou utilisatrices de services offerts par les OBNL participants. Plus de 40 exemples sur le site web de Fund for Shared Insight documentent la mise en œuvre de pratiques d'écoute et de rétroaction, ainsi que les changements que ces organisations ont apporté en réponse à ces rétroactions.

Un autre volet de l'initiative FSI cherche à développer et ancrer ces canaux et ces pratiques d'écoute parmi les fondations. FSI constate que les fondations seraient déjà intéressées à se mettre à l'écoute des bénéficiaires ultimes, mais qu'elles auraient besoin d'être outillées pour le faire, et qu'elles apprécient aussi avoir des occasions pour apprendre de leurs pairs.

FSI a élaboré un menu d'options pour les fondations qui souhaitent intégrer des pratiques d'écoute et de rétroaction dans leur travail<sup>34</sup>. Entre autres, on aborde la possibilité de co-construire des formes de soutien en dialogue avec les organismes donataires, pour outiller ces derniers afin qu'ils puissent intégrer des pratiques d'écoute de leurs bénéficiaires et partager des constats issus de ces pratiques avec leurs bailleurs de fonds. D'autres incitent les fondations à utiliser ces informations pour informer leurs propres stratégies et pratiques subventionnaires.

Enfin, FSI encourage les fondations à développer leurs propres pratiques d'écoute et de mise en relation directe avec les membres des communautés qu'elles cherchent à desservir, en menant des séances d'écoute ou en faisant faire de la recherche-action.

**À titre d'exemple, dans le cadre d'un exercice de bilan stratégique la fondation communautaire Greater Buffalo a travaillé avec les organismes soutenus pour réaliser des séances d'écoute avec leurs clients ou participants et avec des résidents mobilisés. Ces séances ont poussé la fondation à revoir ses propres domaines prioritaires pour mieux correspondre aux priorités nommées par ces personnes.**

Les évaluations effectuées révèlent des progrès<sup>35</sup> :

- Un plus grand nombre et diversité d'organismes et de fondations valorisent, soutiennent et intègrent des pratiques solides d'écoute et de rétroaction;
- Les valeurs et les objectifs promus par le FSI se sont répandus et ont trouvé ancrage au sein des réseaux d'infrastructure philanthropique (c'est-à-dire, les organisations et réseaux qui desservent les fondations et renforcent leur capacité d'agir);
- Les principaux bailleurs de fonds associés au FSI ont presque tous intégré des changements à leurs propres pratiques d'écoute et dans leurs façons d'être en relation avec les organismes soutenus.

<sup>34</sup> Fund for Shared Insight. Listening and feedback: A funder action menu. En ligne (2020) : <[https://d35kre7me4s5s.cloudfront.net/wp-content/uploads/2021/04/09131313/Funder-Action-Menu\\_April-2021.pdf](https://d35kre7me4s5s.cloudfront.net/wp-content/uploads/2021/04/09131313/Funder-Action-Menu_April-2021.pdf)>

<sup>35</sup> Fund for Shared Insight. Accomplishments and Lessons Learned 2017-2020. En ligne (2020), <[https://d35kre7me4s5s.cloudfront.net/wp-content/uploads/2020/11/30104546/Fund-for-Shared-Insight\\_2017-2020-Lookback-Evaluation-Report-Nov-20.pdf](https://d35kre7me4s5s.cloudfront.net/wp-content/uploads/2020/11/30104546/Fund-for-Shared-Insight_2017-2020-Lookback-Evaluation-Report-Nov-20.pdf)>

## Engagements pour aller plus loin:

### 2.2.2 Viser une représentation de ces diverses voix sur les instances internes de la fondation (CA, comité ou conseil avisé et/ou comités d'analyse et de recommandation).

Ce faisant, les fondations prennent des moyens supplémentaires pour permettre que les voix issues des communautés soient entendues de façon plus directe encore, que leurs perspectives soient entendues et qu'elles puissent influencer sur les processus décisionnels qui guident l'allocation de ressources.



#### Exemple retenu : le Northern Manitoba Food, Culture, and Community Collaborative

La Northern Manitoba Food, Culture, and Community Collaborative (NMFCCC)<sup>36</sup> est une initiative collaborative réunissant des collectivités réparties sur le nord du Manitoba, des conseillers autochtones issus du territoire ainsi qu'onze partenaires et bailleurs de fonds. L'initiative a été créée en 2013 pour avancer la vision portée par ces collectivités du Nord pour leur santé, leur résilience et leur souveraineté alimentaire. L'initiative visait aussi à attirer des ressources philanthropiques dans une région éloignée jusqu'alors peu desservie.

Le travail du NMFCCC s'appuie sur des principes et des approches co-déterminés par les collectivités du Nord et les peuples autochtones qui habitent le territoire, et notamment : la réciprocité, l'apprentissage partagé, une approche relationnelle du partenariat, une approche collaborative de la philanthropie et une façon lente et engagée de travailler et de fonctionner.

Le collectif des partenaires travaille de près avec des conseillers provenant des communautés autochtones. Il se laisse orienter par les connaissances locales et culturelles de ces conseillers pour informer l'établissement de relations respectueuses des besoins et des aspirations des collectivités du Nord. Ces conseillers contribuent également à élaborer l'orientation stratégique de l'initiative.

Dans l'octroi de subventions, les conseillers autochtones issus du territoire jouent un rôle important<sup>37</sup>.

- Les projets admissibles sont d'abord analysés par un groupe de pairs examinateurs bénévoles provenant principalement du nord du Manitoba. Les commentaires et rétroactions de ces bénévoles sont compilés pour éclairer les décisions subséquentes.
- Ensuite, les membres du NMFCCC -- les partenaires bailleurs de fonds et les conseillers issus du territoire -- examinent, analysent les demandes admissibles et en discutent par conférence téléphonique. Au besoin, les candidats peuvent être contactés pour apporter des précisions sur leur projet.
- Les recommandations individuelles mises de l'avant par chaque membre (bailleurs de fonds et conseillers issus du territoire) sont synthétisées et le comité d'analyse se réunit de nouveau par conférence téléphonique pour discuter et décider ensemble des projets recommandés pour un soutien.
- Les décisions d'octroi sont prises par consensus par tous les partenaires bailleurs de fonds.

<sup>36</sup>Northern Manitoba Food, Culture, and Community Collaborative. « Background ». En ligne (2021) : <<http://www.nmfccc.ca/background.html>, <http://www.nmfccc.ca/application-process.html>>.

<sup>37</sup> Northern Manitoba Food, Culture, and Community Collaborative. « Application process ». En ligne (2021): <<http://www.nmfccc.ca/application-process.html>>.

### 2.2.3 Expérimenter des mécanismes de transfert du pouvoir décisionnel sur l'octroi des dons ou subventions envers des instances composées de membres des communautés ou de représentants des groupes qu'on cherche à soutenir, tout en évitant de créer des situations de conflit d'intérêts.

Cet engagement va un peu plus loin sur le continuum de pratiques de partage du pouvoir. Ici, l'idée est que des membres issus des communautés desservies conservent le pouvoir ultime d'orienter les décisions concernant l'octroi des fonds – avec ou même sans la présence de la fondation autour de la table. Dans certains cas, il peut s'agir d'instances représentatives de la communauté qui existent déjà; dans d'autres cas des instances seront mises sur pied spécifiquement pour décider de l'octroi de fonds. Le défi, comme en témoigne l'expérience des tables de quartier montréalaises (Locas, 2018), sera de s'en remettre à une instance qui soit à la fois représentative, légitime et impartiale, mais sans la mettre dans une situation de conflit d'intérêts.



#### Exemple retenu : la Brooklyn Community Foundation (É-U).

La Fondation communautaire de Brooklyn applique une approche participative à l'octroi des dons dans le cadre de deux initiatives spécifiques<sup>38</sup>. Avec la première de celles-ci, soit son programme axé sur le développement des communautés, ce sont les résidents du quartier ciblé qui identifient les priorités de financement. Un conseil avisé issu de la communauté analyse les demandes, fait la sélection des projets à soutenir et assure le suivi de leur mise en œuvre<sup>39</sup>.

La deuxième initiative est le Youth Voice Awards. Ce programme offre un soutien modeste à des projets portés par des jeunes de 14 à 25 ans en partenariat avec des OBNL de leur milieu. Les priorités pour l'octroi des dons sont élaborées par les *Brooklyn Youth Fellows*, une cohorte de 10 à 15 jeunes qui prend en charge tout le processus d'analyse et de sélection des projets<sup>40</sup>.

#### D'autres exemples à explorer :

Pour aborder cet engagement, une option de rechange à envisager serait de donner directement à une fondation philanthropique créée « par et pour » une communauté spécifique.

- La création récente de la Fondation pour les communautés noires (FCN) vient en réponse aux recommandations d'un rapport de recherche qui documente le sous-investissement chronique de la philanthropie canadienne dans les organisations dirigées par des Noirs et desservant les communautés noires<sup>41</sup>. Pour combler ce manque, la FCN est mise sur pied en tant que fondation « par et pour » les communautés noires; dans sa phase actuelle de pré-démarrage et de capitalisation, elle est gérée par un groupe de travail de professionnels et de leaders noirs issus du secteur de la bienfaisance et de divers autres secteurs<sup>42</sup>.
- La fondation communautaire Eenou-Eeyou offre un soutien philanthropique aux Cris d'Eeyou Istchee, dans le nord du Québec. La Fondation est dirigée par des Cris, avec un conseil d'administration composé de dirigeants du gouvernement cri et de la société civile, et fait la promotion des priorités de développement social et culturel de la nation crie<sup>43</sup>.

<sup>38</sup> Gibson, C. (2018). « Brooklyn Community Foundation ». Grantcraft. En ligne (2018) : <<https://grantcraft.org/wp-content/uploads/sites/2/2018/12/PGM-BrooklynComm.pdf>>.

<sup>39</sup> Gibson, C. (2018).. « Deciding Together: Shifting Power and Resources Through Participatory Grantmaking ». Grantcraft. En ligne (2018) : <[https://grantcraft.org/wp-content/uploads/sites/2/2018/12/DecidingTogether\\_Final\\_20181002.pdf](https://grantcraft.org/wp-content/uploads/sites/2/2018/12/DecidingTogether_Final_20181002.pdf)>, p.14.

<sup>40</sup> <<https://www.brooklyncommunityfoundation.org/blog/2020/06/2020-youth-voice-awards-go-virtual-fund-projects-youth-youth>>.

<sup>41</sup> Pereira, r., L. Abokor, F. Ahmad & F.J Abdikkarim (2020). Non financé: les communautés noires, les oubliés de la philanthropie canadienne. En ligne (2020), <<https://www.forblackcommunities.org/assets/docs/Nonfinance-Report.pdf>>.

<sup>42</sup> Foundation for Black Communities. En ligne (2021): <<https://www.forblackcommunities.org/#about>>.

<sup>43</sup> Fondation Cree. En ligne (2021) : <<https://www.creefoundation.ca/>>.

## 2.3 Chercher à élever la voix des communautés qu'on cherche à soutenir et orienter le déploiement des ressources de la fondation afin d'accroître leur pouvoir d'agir et de représentation dans la sphère publique.

Cette déclinaison du Principe n° 2 propose que les fondations mettent leurs propres ressources financières, relationnelles et réputationnelles au service de l'objectif d'accroître le pouvoir d'agir et d'influence de groupes et de communautés peu représentés sur la place publique.

### Engagement pour commencer:

#### 2.3.1 Soutenir des stratégies d'organisation communautaire et de mobilisation citoyenne qui visent à accroître l'accès au pouvoir et la capacité de représentation politique des segments plus vulnérables de la population.

Les stratégies d'organisation communautaire et de mobilisation citoyenne sont bien ancrées dans les façons de faire de nombreux organismes communautaires et acteurs du développement des communautés au Québec (Bourque, Comeau, Favreau et Fréchette, 2007)<sup>44</sup>. En mettant à profit leur relation de proximité et leur lien de confiance avec leurs participants ou avec les résidents de leur milieu, ces intervenants développent le pouvoir d'agir, le leadership et la capacité des gens de s'impliquer et de se faire entendre dans diverses instances démocratiques. Bien que l'exemple mis de l'avant ici vienne de l'extérieur du Québec, nous reconnaissons que plusieurs fondations du Collectif soutiennent elles aussi des organismes qui travaillent dans ce sens<sup>45</sup>.

#### **LAIDLAW** Exemple retenu : la Fondation Laidlaw (Toronto, ONT)

La Fondation Laidlaw intervient à diverses échelles pour favoriser l'inclusion et la pleine citoyenneté des jeunes qui ont été marginalisés par leur parcours éducatif, judiciaire ou familial. Avec son programme Scaling Impact (en place pendant la période de son plan stratégique 2013-2018), la Fondation s'était engagée à offrir un soutien structurant à des organismes dirigés par des jeunes, qui intervenaient en faveur de changements politiques et institutionnels afin de mieux soutenir les jeunes à risque.

Dans le cadre de ce programme, la Fondation a octroyé en 2017 une subvention au projet Citizen Empowerment Project (CEP). Ce projet, créé en 2014 par des jeunes racisés, visait au début à mobiliser des jeunes en vue d'amorcer un dialogue sur les enjeux liés aux pratiques policières à l'endroit de leurs communautés à Toronto. Le projet a ensuite évolué pour embrasser une mission plus large d'éducation civique et politique destinée aux populations vulnérables et marginalisées<sup>46</sup>.

Le CEP a lancé #JaneandFinchVotes, une campagne de mobilisation électorale non partisane<sup>47</sup> qui a permis entre autres de réaliser une série d'ateliers d'engagement civique destinés aux nouveaux arrivants âgés de 14 à 30 ans et aux jeunes racisés,

<sup>44</sup> Les auteurs de cet ouvrage abordent l'organisation communautaire en tant que pratique de mouvements sociaux plutôt qu'en tant que profession inscrite au fil du temps dans le développement des réseaux public et associatif de santé et de services sociaux. On voit également un reflet de ces stratégies dans les activités d'éducation populaire, portées par des organismes communautaires, et visant l'exercice d'une citoyenneté active (Lamoureux et al, 2008). Voir aussi Opération veille et soutien stratégiques. « Quelles formes de participation citoyenne pour le développement des communautés et des territoires ? ». En ligne (2019) : <[http://www.operationvss.ca/media/1124/outil\\_ovss\\_participation\\_citoyenne\\_final\\_1mars19.pdf](http://www.operationvss.ca/media/1124/outil_ovss_participation_citoyenne_final_1mars19.pdf)>.

<sup>45</sup> Voir par exemple le Laboratoire de leadership citoyen du Carrefour populaire de St-Michel, organisme soutenu par Centraide du Grand Montréal. En ligne (2021) : <<http://www.carrefourpopulaire.org/en/participation-citoyenne/laboratoire-leadership-citoyen/>>.

<sup>46</sup> Citizen Empowerment Project. En ligne (2021) : <<http://www.citizenempowerment.ca/>>.

<sup>47</sup> Fondation Laidlaw. « Spotlight news ». En ligne (2021) : <<https://laidlawfdn.org/spotlightnews.html>>.

dans le but de les amener à participer aux processus d'engagement civiques et électoraux visant les jeunes dans les quartiers torontois de Jane et Finch, Rexdale et Cooksville.

La subvention de la Fondation a permis au groupe de former trois conseils jeunesse pour les 12 à 26 ans, dont les réunions visaient à sensibiliser les participants sur les enjeux politiques de l'heure et à contribuer de façon plus générale à leur éducation politique.

- Le Conseil jeunesse Rexdale du CEP, en partenariat avec la Yonge Street Mission et la Maytree Foundation, a d'ailleurs collaboré avec la Ville de Toronto dans le cadre de l'élaboration de sa stratégie de lutte contre la pauvreté. Le Conseil jeunesse a préparé un événement de consultation où des résidents de Rexdale ont pu exprimer leurs préoccupations liées aux services publics et portant sur les enjeux de sécurité alimentaire transport, logement et emploi.

## Engagements pour aller plus loin:

### 2.3.2 Soutenir le développement des capacités en matière de plaidoyer et d'influence politique des organismes qui interviennent auprès de communautés vulnérables ou marginalisées.

D'entrée de jeu, il importe de reconnaître qu'au Québec, la force de la culture de participation politique des organismes communautaires se compare favorablement à celle des organismes à but non lucratif ailleurs au Canada; cela se reflète dans la reconnaissance par le gouvernement du Québec du rôle politique de l'action communautaire autonome, ainsi que dans une certaine institutionnalisation de leur rôle dans la co-construction des politiques publiques. Il n'en demeure pas moins que jusqu'à la fin 2018 les organismes de bienfaisance canadiens étaient soumis par l'ARC à des restrictions quant à leurs activités politiques. Même si un changement législatif s'est opéré depuis, des éléments de confusion demeurent ainsi qu'une hésitation parmi les organismes du secteur à embrasser pleinement leur rôle d'acteurs politiques légitimes (Grant-Poitras, Alalouf-Hall, et Mac Donald, 2019 et Cave et Lalande, 2020). Dans ce contexte, il demeure important d'accorder une attention au développement des capacités en matière de plaidoyer et d'influence politique des organismes, afin qu'ils puissent se réapproprier l'espace pour l'action qui s'est ouvert.

#### Exemple retenu : la Fondation Max Bell

La Fondation Max Bell a mis sur pied son Public Policy Training Institute (PPTI) pour soutenir le développement des capacités professionnelles des organismes de bienfaisance canadiens à intervenir dans les processus menant à l'élaboration et à l'adoption des politiques publiques.

Le parcours de formation est offert chaque année entre janvier et juin, à raison de 2 jours/mois pendant 6 mois. Les séances abordent entre autres la recherche et l'analyse des options politiques, les communications et la mobilisation des décideurs, et les parcours d'adoption et la mise en œuvre de politiques publiques. De plus, chaque participant au programme reçoit un accompagnement individuel pour l'aider à développer une proposition politique actionnable sur une question donnée.



#### Exemple retenu : le parcours de formation Pour Rallier, élaboré par PRÉCA avec le soutien de la Fondation Lucie et André Chagnon<sup>48</sup>

Pour Rallier est une plateforme en ligne conçue comme ressource pour accompagner les individus et les organisations qui souhaitent élaborer une stratégie d'influence auprès d'un décideur. Elle a été élaborée en consultation avec des organismes

<sup>48</sup>Pour rallier. En ligne (2021) : <<https://www.pourrallier.com>> et Lagarde, F., Cyr, A., et Dagenais, F. « Un guide pratique pour rallier des parties prenantes par le plaidoyer ». The Philanthropist. En ligne (mars 2020) : <<https://thephilanthropist.ca/2020/03/un-guide-pratique-pour-rallier-des-parties-prenantes-par-le-plaidoyer/>>.

locaux et nationaux qui désiraient acquérir ou approfondir leurs compétences en plaidoyer, et a été conçue pour favoriser un apprentissage autodidacte.



Tiré de Pour rallier, « Communication d'influence »<sup>49</sup>.

### **2.3.3 Soutenir directement des activités de plaidoyer, de représentation et de dialogue portées par des organisations de la société civile, et visant à contribuer au débat public concernant les inégalités et leurs effets ou à promouvoir des options politiques pouvant réduire les inégalités.**

Les activités de plaidoyer, de représentation et de dialogue politiques regroupent un grand éventail d'approches et de pratiques, incluant à la fois des approches de contestation et des pratiques collaboratives de recherche et de proposition. La capacité de la société civile à contribuer au débat public et à la co-construction des politiques ayant des effets sur les inégalités est bien sûr tributaire des ressources financières que les organismes peuvent y consacrer, tout comme de la reconnaissance de la légitimité de ces activités. À noter qu'encore une fois, le Québec se distingue par la présence et la reconnaissance des organismes œuvrant en défense collective des droits<sup>50</sup> ainsi que le rôle de représentation et de plaidoyer joué par les regroupements en action communautaire.

Bien que la nature et l'étendue du financement philanthropique destiné à ces activités ne semble pas avoir fait l'objet de documentation systématique au Canada, certaines indications laissent croire qu'il occupe une part relativement faible du financement philanthropique total (Cave et Lalande, 2020).

#### **Maytree** Exemple retenu : la Fondation Maytree (Toronto, ONT) Poverty • Rights • Change

La Fondation Maytree intervient dans le domaine de la lutte contre la pauvreté et dans la protection des droits économiques et sociaux, œuvrant à faire progresser des solutions systémiques et à renforcer la capacité d'agir des acteurs mobilisés à diverses échelles dans ce domaine d'action. Pour avancer sa mission, Maytree met sur pied des programmes ciblant le développement et le partage de connaissances entre réseaux d'acteurs, le renforcement des capacités d'agir, et la mobilisation pour promouvoir les droits économiques et sociaux.

<sup>49</sup> *Idem.*

<sup>50</sup> Regroupement des organismes en défense collective des droits (RODCD). « La défense collective des droits : une approche unique au monde, une approche d'intervention collective ». En ligne (2021) : <<http://www.defensedesdroits.com/la-defense-collective-des-droits-cest/>>.

**Pour combattre les inégalités, des engagements pour la philanthropie**  
Repérage de cas illustratifs de la mise en application des engagements proposés

Ces programmes offrent de la formation<sup>51</sup>, des outils et des ressources<sup>52</sup> aux intervenants d'organismes à but non lucratif. De plus, la Fondation intervient directement comme acteur social pour contribuer à éclairer le débat public et pour faire la promotion d'options politiques dans le domaine de la lutte contre la pauvreté<sup>53</sup>.

La Fondation Maytree offre également du soutien financier à des organismes qui ont pour mandat explicite de mobiliser des communautés et des réseaux d'acteurs pour lutter contre la pauvreté<sup>54</sup>. Les projets sont sélectionnés en fonction de leur potentiel de catalyser des changements systémiques. Les projets admissibles doivent viser au moins un des objectifs suivants :

- Élaborer et promouvoir des options politiques qui s'attaquent aux causes systémiques de la pauvreté tout en visant à protéger les droits sociaux et économiques;
- Développer la capacité d'agir au sein de la société civile, et notamment chez les experts de vécu de la pauvreté, pour participer à la conception et au développement de processus, d'options politiques et d'autres solutions pour lutter contre la pauvreté.
- Renforcer les liens entre les réseaux d'acteurs, les personnes en situation de pauvreté et les institutions pour lutter contre la pauvreté et pour renforcer une culture centrée sur les droits sociaux et économiques

---

<sup>51</sup> Maytree Foundation. « Maytree Policy School ». En ligne (2021) : <<https://maytree.com/maytree-policy-school/>>.

<sup>52</sup> Maytree Foundation. « Tools ». En ligne (2021) : <<https://maytree.com/maytree-tools/>>.

<sup>53</sup> Maytree Foundation. « Policy at Maytree ». En ligne (2021) : <<https://maytree.com/policy-at-maytree/>>.

<sup>54</sup> Maytree Foundation. « Grants ». En ligne (2021) : <<https://maytree.com/grants/>>. À titre d'exemple, la Fondation a soutenu une diversité de projets et initiatives portant sur le droit au logement. Voir Stadelmann-Elder, M. « Organizing, educating, and advocating for tenants' rights ». Maytree Foundation . En ligne (octobre 2017) : <<https://maytree.com/stories/organizing-educating-advocating-tenants-rights/>>, et Portman, S. « Advocacy, leadership, courage: What we learned from Super InTent City ». Maytree. En ligne (septembre 2016) : <<https://maytree.com/stories/advocacy-leadership-courage-what-we-learned-from-super-intent-city/>>.

**Principe n° 3 : Investissements. Viser à gérer le capital de nos fondations afin de générer des bénéfices complémentaires à ceux visés par les dons et les programmes, en choisissant d'investir pour soutenir des pratiques économiques ou sociales qui atténuent ou qui réduisent les inégalités, et de désinvestir des pratiques qui les accroissent.**

### Engagements pour commencer:

#### 3.1 Se doter d'une politique de placement qui intègre l'investissement responsable et les critères ESG à la gestion de portefeuille.

L'Organisation des Nations Unies (ONU) met de l'avant les Principes pour l'investissement responsable (PRI), initiative qui cherche à obtenir la signature des investisseurs dans tous les pays. L'adhésion à ces principes signifie un engagement à intégrer les questions ESG (environnementales, sociales et de gouvernance) dans les décisions d'investissement<sup>55</sup>. Selon les signataires des Principes pour l'investissement responsable, intégrer les facteurs ESG dans le cadre de l'analyse financière permet une meilleure évaluation des risques et des occasions à saisir, conduisant à de meilleures décisions de placement.

Il y a des indications que l'intérêt pour les Principes pour l'investissement responsable et les critères ESG progresse chez les fondations canadiennes, bien que les analyses existantes ne portent pas encore de regard sur tout l'écosystème philanthropique<sup>56</sup>.

#### Exemples retenus : la Fondation de Concordia (Montréal, QC) et la Fondation UQAM (Montréal, QC)

Nous mettons de l'avant deux fondations universitaires qui font figure de pionnières parmi leurs homologues.

La fondation Concordia a mis à jour l'énoncé de sa politique d'investissement afin d'intégrer l'investissement responsable et d'impact, et est devenue signataire en 2018 des Principes pour l'investissement responsable des Nations Unies (UNPRI). Dans son processus d'investissement, la Fondation travaille avec ses gestionnaires actuels pour intégrer des pratiques d'investissement responsable ainsi que l'ESG aux décisions d'investissement, au suivi, et au processus de sélection des gestionnaires. Pour travailler avec la Fondation, les gestionnaires externes doivent avoir un bon bilan en ESG et de l'expérience à faire des placements selon les principes de l'investissement responsable.<sup>57</sup>

La fondation Concordia prévoit également bâtir un portefeuille d'investissements d'impact privés abordant les dix-sept objectifs du développement durable. En 2019, certains de ces investissements d'impact visaient des cibles qui conciliaient le travail décent et la croissance économique ainsi que la consommation et la production responsables<sup>58</sup>.

<sup>55</sup> Grant-Poitras, D. « La progression de l'investissement socialement responsable dans la philanthropie québécoise. L'odyssée de la Fondation Béati ». Blogue du Philab. En ligne (novembre 2017) : < <https://philab.uqam.ca/blogue-accueil/la-progression-de-linvestissement-socialement-responsable-dans-la-philanthropie-quebecoise-odysee-de-la-fondation-beati/>>.

<sup>56</sup> Une étude réalisée en 2018 par Environment Funders Canada indique que 55% des 18 répondants indiquaient qu'ils intégraient des critères ESG dans leurs pratiques d'investissement. Odendahl, S., The State of Responsible Investing at Canadian Foundations. En ligne (2018) : < <https://environmentfunders.ca/ris/>>

<sup>57</sup> Rally Assets. « Guide à l'intention des fondations en matière d'investissement d'impact : supplément 2019 ». En ligne (novembre 2019) : < [https://communityfoundations.ca/wp-content/uploads/2019/04/Rally-Assets\\_Guidebook\\_French.pdf](https://communityfoundations.ca/wp-content/uploads/2019/04/Rally-Assets_Guidebook_French.pdf)>.

<sup>58</sup> *Idem*.

«Après s’être départie, il y a plusieurs années, de ses investissements dans les industries du tabac et des armements, la Fondation de l’UQAM compte parmi les premières fondations universitaires au Canada à ne plus détenir de placement dans le secteur des énergies fossiles »<sup>59</sup>. Ce retrait s’est fait en partie en réponse aux préoccupations mises de l’avant par des donateurs et par la communauté étudiante<sup>60</sup>. Le désinvestissement progressif de la fondation UQAM a repris le modèle adopté par l’Université Laval, qui à l’époque s’annonçait être la première et seule université canadienne à s’être officiellement engagée à vendre tous ses actifs fossiles<sup>61</sup>.

### Autres exemples à explorer:

La Fondation McConnell<sup>62</sup> et la Fondation Winnipeg<sup>63</sup> se sont toutes les deux dotées de politique d’investissement responsable comportant des engagements à intégrer les critères ESG dans leurs choix.

## 3.2 Se joindre à des mouvements d’investisseurs responsables soucieux d’agir pour infléchir les inégalités, s’informer sur les leviers disponibles et orienter ses choix d’investissement en conséquence.

Les fondations qui souhaitent réduire l’empreinte inégalités de leurs investissements peuvent se joindre à d’autres investisseurs qui s’organisent et qui se dotent d’outils et d’initiatives collectives pour les aider à orienter leurs choix. À titre d’exemple, l’initiative canadienne SHARE (Shareholder Association for Research and Education) fait de la recherche et de l’éducation entre autres pour orienter des choix d’investissement vers des entreprises qui valorisent le travail décent.



### Exemple retenu : le mouvement de l’Initiative de réconciliation et d’investissement responsable (RRII)

Dans une lignée semblable, l’Initiative de réconciliation et d’investissement responsable (RRII), issue d’un partenariat entre la *National Aboriginal Trust Officers Association (NATOA)* et l’Association des actionnaires pour la recherche et l’éducation (SHARE), a été mise sur pied pour promouvoir une articulation entre l’investissement responsable et les objectifs de réconciliation au Canada<sup>64</sup>. Cette initiative prend racine dans l’appel à l’action n° 92 de la Commission de Vérité et Réconciliation, qui incite « le secteur des entreprises du Canada d’adopter la *Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones* en tant que cadre de réconciliation et d’appliquer les normes et les principes qui s’y rattachent dans le

<sup>59</sup> Actualités UQAM. « Une stratégie de placement éthique ». Université du Québec à Montréal. En ligne (mai 2019) : <<https://www.actualites.uqam.ca/2019/strategie-placement-ethique-fondation-uqam>>.

<sup>60</sup> *Idem*.

<sup>61</sup> Grant-Poitras, D. « La Fondation de l’UQAM se retire en douce des énergies fossiles ». Blogue du Philab. En ligne (mai 2019) : <<https://philab.uqam.ca/blogue-accueil/la-fondation-de-luqam-se-retire-en-douce-des-energies-fossiles/>>. À noter, l’Université Laval aurait modifié cet engagement en 2019 pour mettre l’Accent sur la réduction de l’empreinte carbone sans cibler les énergies fossiles de manière particulière. Voir : <<https://nouvelles.ulaval.ca/vie-universitaire/une-nouvelle-strategie-dinvestissement-responsable-pour-luniversite-laval-bb913ce0fd1e5c0a6d29651f2de007e1>>.

<sup>62</sup> Fondation McConnell. « Un engagement envers l’investissement responsable ». En ligne (mars 2017) : <<https://mcconnellfoundation.ca/fr/un-engagement-envers-linvestissement-responsable/>>. Voir notamment, pour les critères ESG, le document suivant : <https://mcconnellfoundation.ca/wp-content/uploads/2020/03/ÉNONCÉ-DES-POLITIQUES-ET-DES-PROCÉDURES-D’INVESTISSEMENT- MAR4.pdf>.

<sup>63</sup> Fondation Winnipeg. « Responsible Investment: the Winnipeg Foundation’s approach ». En ligne (2020) : <[https://www.wpgfdn.org/wp-content/uploads/2020/12/WpgFdn\\_-\\_Responsible\\_Investing\\_Booklet.pdf](https://www.wpgfdn.org/wp-content/uploads/2020/12/WpgFdn_-_Responsible_Investing_Booklet.pdf)>.

<sup>64</sup> Reconciliation and Responsible Investment Initiative. « Advancing Reconciliation in Canada: A Guide for Investors ». En ligne (avril 2019): <https://reconciliationandinvestment.ca/2019/04/25/investorguide/>

cadre des politiques organisationnelles et des principales activités opérationnelles touchant les peuples autochtones, leurs terres et leurs ressources »<sup>65</sup>.

La RRII a créé un guide pour aider les investisseurs institutionnels à mettre en œuvre une série d'étapes tangibles afin de faire de la réconciliation économique une partie intégrante de leur pratique. Cela implique :

- D'habiliter les investisseurs autochtones et non autochtones à aligner le capital sur les principes de réconciliation, et amplifier la voix des investisseurs qui mettent en œuvre le principe d'action n° 92 de la Commission de Vérité et Réconciliation.
- Qu'en plus d'apporter des capitaux, les investisseurs institutionnels peuvent mobiliser leurs connaissances, leur expérience et leur pouvoir d'influence au sein des entreprises dans lesquelles elles sont actionnaires dans le but de favoriser l'inclusion, le développement et l'autonomie économique des peuples autochtones et de contribuer à faire avancer la réconciliation.

En 2021 la RRII a publié un rapport d'analyse des informations partagées par 78 sociétés canadiennes cotées en bourse afin d'évaluer les progrès réalisés depuis 2017 sur cinq indicateurs liés à l'appel à l'action n° 92<sup>66</sup>.

La Glasswaters Foundation (Campbell River, C.-B.) fait figure de pionnière dans l'intégration de la réconciliation économique dans ses pratiques d'investissement. Dès ses débuts, la fondation a veillé à ce que sa politique d'investissement reflète les valeurs et les intentions de sa mission et a reconnu qu'elle devait se mettre en dialogue avec des partenaires autochtones, qui sont les premiers concernés. Avec d'autres fondations, elle se range aussi parmi les organisations fondatrices de l'initiative RRII.

## Engagements pour aller plus loin:

### **3.3 Mobiliser une partie de son capital comme levier en appui à la mission ; investir dans des initiatives d'économie sociale et solidaire qui offrent des alternatives aux iniquités du marché, qui favorisent la création de ressources collectives, ou qui améliorent la situation financière et sociale des moins nantis.**

Depuis plus de dix ans au Québec, au Canada et à l'international, les fondations philanthropiques s'engagent dans des pratiques d'investissement d'impact<sup>67</sup>. Déjà en 2010, le Groupe d'étude canadien sur la finance sociale recommandait que les fondations investissent au moins 10% de leur capital en investissements axés sur la mission.

À l'intérieur de ce champ d'investissement d'impact, les pratiques de finance solidaire et responsable (FSR) regroupent les composantes suivantes<sup>68</sup> :

- La finance solidaire, qui vise le financement du développement économique communautaire et des entreprises en économie sociale (les coopératives et les OBNL);

<sup>65</sup> Commission de vérité et réconciliation du Canada : Appels à l'action. En ligne (2015) : < [https://publications.gc.ca/collections/collection\\_2015/trc/IR4-8-2015-fra.pdf](https://publications.gc.ca/collections/collection_2015/trc/IR4-8-2015-fra.pdf) >.

<sup>66</sup> RRII. Business and reconciliation: an update exploring the performance of public companies in Canada. En ligne (2021) : < [https://reconciliationandinvestment.ca/wp-content/uploads/2021/03/SHARE-RRII-Business-and-Reconciliation\\_Update.pdf](https://reconciliationandinvestment.ca/wp-content/uploads/2021/03/SHARE-RRII-Business-and-Reconciliation_Update.pdf) >

<sup>67</sup> Les définitions du terme « investissement d'impact » varient et peuvent parfois amener une confusion avec d'autres pratiques d'investissement responsable (Busch, Bruce-Clark, Derwall et al, 2021). Ici notre référence est celle de Brest et Born (2013) : « *actively placing capital in enterprises that generate social or environmental goods, services or environmental benefits* ».

<sup>68</sup> Tiré du devis de recherche du Groupe de travail « Philanthropie et finance sociale » (recherche exploratoire en cours, Philab).

- Le capital de développement, qui utilise les instruments du capital de risque tout en se distinguant du capital du risque traditionnel par ses objectifs socio-économiques.

L'écosystème québécois de finance sociale et solidaire présente un modèle unique au Canada et à l'international<sup>69</sup>, et offre de nombreuses options aux fondations qui souhaitent y canaliser des actions d'investissement. Il prend racine dans la longue tradition du mouvement coopératif au Québec, la présence forte de l'État dans le développement économique, et dans le mouvement de développement économique communautaire porté par la société civile. L'écosystème est caractérisé par des collaborations entre une grande diversité d'acteurs et a pu s'appuyer sur une série de politiques et de mesures qui ont favorisé son émergence et sa structuration<sup>70</sup>.



### Exemple retenu : la Fondation Béati (Longueuil, QC)

En 2006, la Fondation Béati s'est lancée de manière exploratoire dans l'investissement solidaire; ce faisant, elle a fait figure de pionnière dans ce domaine parmi les fondations québécoises. Dès 2012, la Fondation a décidé d'augmenter la part de l'investissement solidaire pour viser 10% de son investissement total, dans l'intention explicite de s'enligner sur l'objectif établi par le Groupe de travail sur la finance sociale (Grant-Poitras, 2017). La Fondation définit cette pratique comme étant « un investissement dans le cadre duquel l'argent est investi dans des projets de développement communautaire ou des microentreprises qui contribuent à la croissance et au bien-être de communautés particulières »<sup>71</sup>.

La mise en œuvre de cette orientation se concrétise par des investissements tels que l'investissement de 40 000 dollars fait au Bâtiment 7 à Pointe-Saint-Charles pour soutenir son projet d'acquisition<sup>72</sup>. Cet investissement avait découlé d'une démarche de réflexion interne amenant la Fondation à vouloir trouver une autre façon de soutenir le développement d'une communauté qui soit en complémentarité avec d'autres actions (dans le cadre du Bâtiment 7, la Fondation avait également accordé un soutien philanthropique sur 3 ans<sup>73</sup> et mobilisé d'autres fondations autour du projet<sup>74</sup>).

Autre exemple de cette mise en application : En mars 2020, la Fondation Béati a pris la décision de se joindre à un consortium d'investisseurs et d'engager 250 000\$ dans un fonds pour soutenir l'achat d'immeuble afin d'aider des groupes communautaires ou des entreprises d'économie sociale à se loger<sup>75</sup>.

### Autres exemples à explorer :

- Pour la Fondation Ottawa<sup>76</sup>, l'investissement d'impact est un moyen de canaliser plus de dollars dans la communauté et de maximiser son impact. Par le biais de son engagement d'un million \$ de capitaux propres dans le *New Markets Fund*, la Fondation soutient le développement du logement abordable au Canada. Par le biais d'intermédiaires tels que le *Fonds de progrès communautaire*<sup>77</sup>, la fondation accorde des prêts à des OBNL locaux. De même, par le biais de sa [Plateforme d'Entreprise Sociale](#), la Fondation avec d'autres investisseurs a versé 3,2 millions \$ à des organismes et entreprises

<sup>69</sup> Mendell et al. (2018). « Strategy for knowledge transfer of social finance. Best practices of Québec and strategy for adaptation to Seoul ». Centre international de transfert d'innovations et de connaissances en économie sociale et solidaire. En ligne (2018) : <<https://tiip.ca/wp-content/uploads/2021/04/Strategy-for-the-Knowledge-Transfer-of-Social-Finance-1.pdf>>.

<sup>70</sup> *Idem*.

<sup>71</sup> Fondation Béati. En ligne (2014) : <[https://www.fondationbeati.org/download/Investissement\\_solidaire\\_regles\\_et\\_procedures.pdf](https://www.fondationbeati.org/download/Investissement_solidaire_regles_et_procedures.pdf)>

<sup>72</sup> Purpose Capital. « Guide à l'intention des fondations en matière d'investissement d'impact ». En ligne (2017) : <<https://www.fondationbeati.org/download/guide-investissement-impact-fr.pdf>>.

<sup>73</sup> Fondation Béati. « Rapport d'activités 2017-2018 ». En ligne (2018) : <[https://www.fondationbeati.org/download/rapports\\_dactivites/2017-2018\\_Rapport-d-activites\\_Beati.pdf](https://www.fondationbeati.org/download/rapports_dactivites/2017-2018_Rapport-d-activites_Beati.pdf)>.

<sup>74</sup> Fondation Béati. « Rapports d'activités 2018-2019 ». En ligne (2019) : <[https://www.fondationbeati.org/download/rapports\\_dactivites/2018-2019-Rapport-dactivites\\_final.pdf](https://www.fondationbeati.org/download/rapports_dactivites/2018-2019-Rapport-dactivites_final.pdf)>.

<sup>75</sup> Fondation Béati. « Rapports d'activités 2019-2020 ». En ligne (2020) : <[https://www.fondationbeati.org/download/rapports\\_dactivites/2019-2020-Rapport-dactivites-de-Beati.pdf](https://www.fondationbeati.org/download/rapports_dactivites/2019-2020-Rapport-dactivites-de-Beati.pdf)>.

<sup>76</sup> Rally Assets. « The Impact Investing Guidebook for Foundations ». En ligne (2019) : <<https://impactinvesting.ca/wp-content/uploads/2019/12/Impact-Investing-Guidebook-Foundations-2019-Update.pdf>>.

<sup>77</sup> Fonds de progrès communautaire. « Le capital au service de la communauté ». En ligne (2021) : <https://communityforwardfund.ca/fr/>

sociales de la région. Avec ces investissements, la Fondation vise d'abord une rentabilité sociale élevée et indique être prête en contrepartie à accepter un risque financier plus élevé.

- Dans le cadre de la Garantie solidaire lancée en 2018, les fondations McConnell, Lucie et André Chagnon et Mirella et Lino Saputo offrent 15 millions \$ en garantie afin de permettre à des organismes communautaires, des entreprises d'économie sociale, des coopératives et des organismes à but non lucratif d'obtenir un prêt à la Caisse d'économie solidaire Desjardins<sup>78</sup>.

### **3.4 Adopter une approche proactive auprès des gestionnaires d'actifs afin que ceux-ci adoptent les meilleures pratiques en termes d'investissement responsable, ou devenir soi-même actionnaire engagé : s'associer à des démarches de dialogue auprès d'entreprises, déposer des résolutions d'actionnaire.**

L'engagement actionnarial fait référence, d'une part, au dialogue que les fondations peuvent initier avec leurs gestionnaires d'actifs afin que ceux-ci améliorent leur pratique d'investissement responsable. Selon son expression encore plus directe, il renvoie à l'utilisation par un investisseur de son pouvoir d'actionnaire pour influencer le comportement d'une entreprise sur des enjeux extra-financiers. Cet engagement actif peut se faire via plusieurs démarches : en dialoguant directement avec les dirigeants d'entreprises, en posant des questions dans les assemblées générales, ou en déposant des résolutions d'actionnaires<sup>79</sup>.



#### **Exemple retenu : SHARE (Vancouver, C.-B.)**

La Shareholder Association for Research & Education (SHARE) est une organisation à but non lucratif offrant des services de recherche, d'éducation et de soutien à l'investissement responsable<sup>80</sup>. Depuis 2000, elle travaille avec un réseau croissant d'investisseurs institutionnels pour les aider à développer et mettre en œuvre des politiques et pratiques d'investissement responsable et à activer leurs leviers d'influence à titre d'actionnaires. Depuis 2019, SHARE met également en œuvre le programme **Investissement philanthropique 2.0**. Ce programme de formation a été conçu par les grands réseaux d'infrastructure philanthropique au Canada pour aider les dirigeants et administrateurs de fondations à développer des pratiques d'investissement responsable et d'impact<sup>81</sup>.

Les clients de SHARE se sont engagés à être des investisseurs responsables et ont une conviction commune de la valeur et de l'importance d'investir les leviers d'influence dont ils disposent pour améliorer les pratiques environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) des entreprises.

Le service d'engagement des actionnaires de SHARE facilite la tenue de dialogues constructifs entre les actionnaires et les entreprises sur les questions ESG les plus urgentes. Son approche permet aux petits et moyens investisseurs de se mettre ensemble pour amplifier leur voix, et apporte une attention ciblée et bien documentée sur des enjeux afin d'obtenir des résultats.

<sup>78</sup> Caisse d'économie solidaire. « Garantie solidaire : un nouvel outil financier exclusif ». En ligne (2021) : <<https://caissesolidaire.coop/lancement-de-la-garantie-solidaire/>>.

<sup>79</sup> Grant-Poitras, D. *Op.cit* (note 56).

<sup>80</sup> SHARE. « Shareholder engagement ». En ligne (2021): <<https://share.ca/services/shareholder-engagement/>>.

<sup>81</sup> SHARE. « Foundation Investing 2.0 ». En ligne (2019): <<https://share.ca/investissement-philanthropique-2-0/>>.

## Pour combattre les inégalités, des engagements pour la philanthropie

### Repérage de cas illustratifs de la mise en application des engagements proposés

Parmi les priorités portées par ce service d'engagement, on retrouve la lutte pour le travail décent<sup>82</sup> et les droits humains, les politiques de réconciliation ainsi que le développement durable et la lutte contre les changements climatiques<sup>83</sup>.

Plusieurs fondations utilisent ce service de SHARE, jouant même un rôle de leader au sein de ses réseaux d'actionnaires. À titre d'exemple, les fondations Atkinson et Catherine Donnelly se sont appuyées sur SHARE pour déposer trois résolutions d'actionnaires entre elles en 2019, demandant à Restaurant Brands International (les franchises Burger King et Tim Hortons), à Magna (manufacture de pièces d'auto) et à Brookfield Asset Management (gestion immobilière) de mieux communiquer les données relatives à leurs pratiques de main-d'œuvre. Ces résolutions visaient à mettre à découvert de l'information afin que les investisseurs puissent mieux évaluer si ces entreprises respectaient les droits fondamentaux des travailleurs -- selon la reconnaissance aussi que les entreprises qui investissent dans leurs travailleurs tendent à avoir une meilleure performance globale<sup>84</sup>.

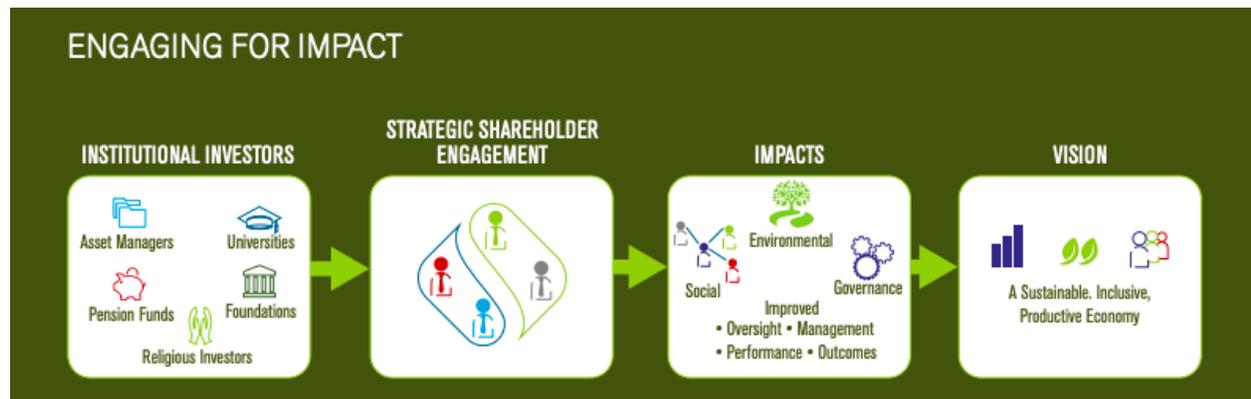


Schéma tiré de: SHARE (2019), *Canadian and global equities shareholder engagement plan*<sup>85</sup>

### 3.5 Adopter ou élaborer des outils permettant de mesurer les retombées de son portefeuille sur les inégalités sociales et économiques.

En plus d'établir des pratiques d'investissement responsable, certaines fondations tentent d'adopter des outils qui permettent de mesurer concrètement leur performance sociale et environnementale afin de s'assurer que les retombées de leur portefeuille ne contribuent pas à renforcer les inégalités sociales et économiques.



#### Exemple retenu : la fondation Inspirit (Toronto, ONT)

La Fondation Inspirit offre un exemple de fondation de taille moyenne qui a adopté des outils permettant de mesurer les retombées de son portefeuille sur les inégalités sociales et économiques. La Fondation s'est engagée dans un processus l'amenant à viser un portefeuille d'investissements à 100% responsables, dont 20% seraient des investissements de type finance

<sup>82</sup> Selon l'OIT, le travail décent comporte les dimensions suivantes : salaire équitable, la sécurité en milieu de travail et la protection sociale pour les familles, de meilleures perspectives de développement personnel et d'insertion sociale, la liberté pour les individus d'exprimer leurs revendications, de s'organiser et de participer aux décisions qui touchent leur vie, et l'égalité des chances et du traitement pour tous. Tiré de la page 3 de SHARE « Valoriser le travail décent dans vos investissements ». En ligne (septembre 2017) : <[https://share.ca/wp-content/uploads/2020/12/Valoriser\\_le\\_travail\\_decent\\_Guide\\_Investisseurs.pdf](https://share.ca/wp-content/uploads/2020/12/Valoriser_le_travail_decent_Guide_Investisseurs.pdf)>.

<sup>83</sup> SHARE. « Shareholder engagement ». *Op cit.* (note 81).

<sup>84</sup> Létourneau, H. « Workers' rights front-and-centre during the 2019 Canadian proxy voting season ». En ligne (2019): <<https://share.ca/2019-decent-work-roundup/>>.

<sup>85</sup> <https://share.ca/wp-content/uploads/2019/02/SHARE-EngagementPlanSnapshot-01-019.pdf>

sociale et solidaire. Pour s'engager dans ce virage, au début du processus la Fondation a procédé à faire l'évaluation en profondeur de son portefeuille :

- en analysant l'impact des investissements actuels —autant l'impact positif que négatif;
- en acceptant la responsabilité de l'ensemble de l'impact souhaitable et non souhaitable des investissements;
- en fixant avec le C.A des cibles d'impact et en explorant les mesures nécessaires pour réallouer le capital là où nécessaire<sup>86</sup>.

De façon plus spécifique, la Fondation a voulu aligner ses investissements sur sa vision organisationnelle, qui comporte entre autres l'ambition de mettre en place des conditions favorables à des collectivités pluralistes et inclusives. Les investissements potentiels seraient évalués en fonction de leur capacité à contribuer aux objectifs définis par la Fondation en matière de lutte aux changements climatiques, de travail utile et décent, d'infrastructures communautaires, et d'accès aux services, aux arts et à la culture<sup>87</sup>.

La performance de son portefeuille est calculée par rapport à une référence standard de l'industrie<sup>88</sup> et porte sur :

- la performance de l'empreinte carbone, mesurée par l'intensité carbone moyenne pondérée de son portefeuille par rapport à l'indice de référence.
- la performance en matière d'impact social et environnemental, mesurée à la fois par les cotes environnementaux/sociaux/de gouvernance (ESG) de son portefeuille, ainsi que par la manière dont les investissements contribuent aux objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies.
  - La fondation utilise les cotes ESG pour évaluer les opérations des entreprises (par exemple, l'équité de la chaîne d'approvisionnement, la composition du leadership). Ces cotes aident à mieux comprendre certains détails des opérations internes des sociétés investies et à déterminer si leurs valeurs correspondent à celle de la fondation.
  - La fondation mesure également la proportion des entreprises de son portefeuille qui gagnent une majorité de leur revenu de produits et de services qui contribuent aux ODD.

### **3.6 Participer au développement et à l'expérimentation de nouvelles pratiques de mobilisation de capital au service du développement territorial inclusif (outils de financement participatif).**

Ce dernier engagement attire l'attention sur la capacité de certaines fondations d'innover et de prendre des risques en investissant dans les instruments de finance sociale qui sont encore dans une phase d'expérimentation et d'émergence. Les obligations communautaires en sont un exemple; il s'agit de « prêts de la communauté de soutien (utilisateurs, clients, membres, partenaires, etc.) à un organisme à but non lucratif (OBNL) pour lui permettre de réaliser un projet, contribuer à sa mission et servir sa communauté »<sup>89</sup>.

<sup>86</sup> Fondation Inspirit. « Fully committed : Our roadmap towards a 100% impact portfolio ». En ligne (2018) : <<https://inspiritfoundation.org/wp-content/uploads/2018/06/road-map-jan18-single-page.pdf>>

<sup>87</sup> *Idem*.

<sup>88</sup> Fondation Inspirit. « Impact investing: our performance ». En ligne (2021) : <<https://inspiritfoundation.org/impact-investing/our-performance/>>.

<sup>89</sup> Sorin, V. « Obligations communautaires: une rencontre entre citoyens, entreprises d'économie sociale et écosystème financier ». En ligne (2017) : <<https://tiess.ca/obligations-communautaires-une-rencontre-entre-citoyens-entreprises-deconomie-sociale-et-ecosysteme-financier/>>



## Exemple retenu : la Kitchener Waterloo Community Foundation (Kitchener, ONT).

La Kitchener Waterloo Community Foundation (KWCF) s'est engagée à déployer 10% de son portefeuille en investissements d'impact. Dans ses orientations actuelles guidant l'investissement d'impact, la KWCF s'aligne sur les domaines d'intervention priorités par l'instance intersectorielle de planification et de coordination en développement social (Wellbeing Waterloo Region), et notamment le logement abordable.<sup>90</sup>

La KWCF investit également dans d'autres domaines qui démontrent un fort impact social ou environnemental positif, en privilégiant l'investissement local dans des OBNL ou des entreprises sociales. Elle s'appuie sur une variété d'instruments financiers : prêts, hypothèques, billets à ordre, obligations communautaires et obligations à impact social.

En 2018, l'organisme local *House of Friendship* avait besoin de capitalisation pour rénover et accroître la superficie d'un centre de traitement des dépendances. La KWCF a lancé l'idée que l'organisme émette une obligation communautaire, a financé les travaux nécessaires pour structurer et lever le capital et a agi en tant qu'investisseur principal. *Social Venture Connexion* et *MaRS Center for Impact Investing* (MaRS) ont fourni une expertise dans la structuration de l'obligation communautaire<sup>91</sup>, et l'organisme a atteint son objectif de réunir un million de dollars en capital d'investissement auprès d'investisseurs sociaux de la région de Waterloo.

L'option d'émettre une obligation communautaire s'avérait intéressante par le fait que les investisseurs communautaires peuvent parfois proposer de meilleures conditions de prêts que les institutions traditionnelles financières, et fournir du soutien organisationnel en plus des investissements en capital. Par sa forme même, il s'agit d'un modèle qui permet à l'organisme émetteur d'accroître son capital social et communautaire en plus de mobiliser du capital financier.

Le contexte local se prêtait à ce que cet outil soit expérimenté. En fait, l'intérêt de piloter un nouveau modèle d'investissement communautaire se discutait déjà dans la région au sein d'un réseau informel de leaders de la communauté (le *Barnraisers Council*) auquel participaient des membres du CA de la KWCF<sup>92</sup>.

### D'autres exemples à explorer :

- Entre son lancement en 2017 et la fin 2019, le programme d'obligation communautaire de Windmill Microlending a réussi à réunir 6,8 M \$. Dans le cadre de ce programme la Hamilton Community Foundation lui a offert un million de dollars, soit la somme unique la plus importants récoltée par Windmill<sup>93</sup>.
- Au Québec, des obligations communautaires ont entre autres été émises par le Cinéma du Parc, le Grand Costumier et le Bâtiment 7<sup>94</sup>.

<sup>90</sup> KWCF Impact Investing Pilot Portfolio. En ligne (2020) :

<<https://static1.squarespace.com/static/59bc2760ccc5c50c96e69ac8/t/603555dcb0469fd5d35d37ce0/1614110179852/Impact+Investing+Pilot+Portfolio.pdf>>.

<sup>91</sup> KWCF et MaRS Centre for Impact Investing. A Pioneering Partnership: House of Friendship Community-Based Bond. En ligne (2020):

<<https://static1.squarespace.com/static/59bc2760ccc5c50c96e69ac8/t/5f74ae0fca48542e345043d7/1601482265579/A+Pioneering+Partnership+-+House+of+Friendship+Community-Based+Bond+Case+Study.pdf>>.

<sup>92</sup> *Idem*.

<sup>93</sup> Windmill Microlending. « Hamilton Community Foundation Invests \$1 Million in Windmill Microlending's Innovative Community Bond Program ». En ligne (novembre 2019): <<https://windmillmicrolending.org/hamilton-community-foundation-invests-1-million-in-windmill-microlendings-innovative-community-bond-program/>>.

<sup>94</sup> TIESS. « Obligations communautaires : Guide d'émission pour les entreprises d'économie sociale. » En ligne (2017) : <<https://www.tiess.ca/wp-content/uploads/2019/03/OC-complet-oct-2018.pdf>>

## Conclusion

Les résultats de cet exercice, réalisé sur une courte période de deux mois en début 2021, permet de conclure qu'il existe bien des exemples canadiens et québécois pour illustrer la mise en application de presque tous les engagements de la Déclaration *Pour combattre les inégalités, des engagements pour la philanthropie*. Au total (et sans compter les quelques exemples américains), les cas répertoriés mettent de l'avant les pratiques de 25 fondations distinctes, ainsi que d'une association d'infrastructure philanthropique et de deux initiatives collaboratives comportant plusieurs autres fondations.

Ces exemples constituent des repères concrets pour des fondations qui explorent la possibilité d'adhérer à la Déclaration, ou qui se demandent comment faire pour mettre en action certains engagements. À ce sujet, il n'y a certainement pas de feuille de route unique; les options qui s'offrent à chaque fondation dépendront de ses moyens et de ses capacités, mais aussi de ses valeurs, ses antécédents d'action et de ses réseaux de partenaires et d'alliés.

Le recueil d'exemples permet néanmoins d'illustrer la diversité de stratégies déployées, et dans plusieurs cas le leadership, la créativité et la capacité d'innovation dont font preuve les organisations répertoriées, qui font parfois figure de pionniers dans la définition de ces pratiques au Canada.

## Bibliographie

Actualités UQAM. « Une stratégie de placement éthique ». Université du Québec à Montréal. En ligne (mai 2019) : <<https://www.actualites.uqam.ca/2019/strategie-placement-ethique-fondation-uqam>>.

Ashley, S. et James, J. « Centering Grantees in Advocacy Grantmaking: Lessons from the Health Foundation for Western and Central New York ». Urban Institute. En ligne (août 2018). <[https://www.urban.org/sites/default/files/publication/98866/centering\\_grantees\\_in\\_advocacy\\_grantmaking\\_9.pdf](https://www.urban.org/sites/default/files/publication/98866/centering_grantees_in_advocacy_grantmaking_9.pdf)>.

Association pour l'investissement responsable. « Rapport de tendances de l'investissement d'impact canadien 2018 ». En ligne (2018) : <<https://www.riacanada.ca/fr/research/rapport-investissement-impact-2018/>>.

Bourque, D., Comeau, Y., Favreau, L. et Fréchette, L. (2007). L'organisation communautaire : fondements, approches et champs de pratique. Québec : Presse de l'Université du Québec.

Brest, P. et Born, K. « When Can Impact Investing Create Real Impact? ». Stanford Social Innovation Review. En ligne (2013): <[https://ssir.org/up\\_for\\_debate/article/impact\\_investing](https://ssir.org/up_for_debate/article/impact_investing)>.

Busch, T., Bruce-Clark, P., Derwall, J. et al. « Impact investments: a call for (re)orientation ». SN Business & Economics, 1(33). En ligne (2021): <<https://link.springer.com/article/10.1007/s43546-020-00033-6>>.

Buteau, E., Glickman, J., Leiwant, M. et Loh, C. (2016), *Sharing What Matters: Foundation Transparency*, Center for Effective Philanthropy. En ligne (2016) : <[http://cep.org/wp-content/uploads/2019/08/CEP\\_Sharing-What-Matters-Foundation-Transparency\\_2016.pdf](http://cep.org/wp-content/uploads/2019/08/CEP_Sharing-What-Matters-Foundation-Transparency_2016.pdf)>.

Caisse d'économie solidaire. « Garantie solidaire, un nouvel outil financier exclusif ». En ligne (2021) : <<https://caissesolidaire.coop/lancement-de-la-garantie-solidaire/>>.

Camarena, J et Halverstadt, A. "Knowledge Sharing is a Mission Imperative: Why we cannot afford to keep evaluation findings to ourselves and how we can do better." Funder & Evaluator Affinity Network. En ligne (2020): <[https://fdnweb.org/fean/files/2020/10/Knowledge\\_Sharing\\_FEAN\\_Call\\_to\\_Action\\_Series-2020-10-15.pdf](https://fdnweb.org/fean/files/2020/10/Knowledge_Sharing_FEAN_Call_to_Action_Series-2020-10-15.pdf)>.

Carrefour populaire de St-Michel. « Laboratoire de leadership citoyen ». En ligne (2021) : <<http://www.carrefourpopulaire.org/en/participation-citoyenne/laboratoire-leadership-citoyen/>>.

Cave, J., et Lalande, L. « Constrained or Enabled? The Changing Role of Canada's Social Sector in Promoting Civic Discourse ». The Philanthropist. En ligne (mai 2020): <<https://thephilanthropist.ca/category/policy-advocacy/>>.

Citizen Empowerment Project. En ligne (2021) : <<http://www.citizenempowerment.ca/>>

Collectif des fondations québécoises contre les inégalités. « Collectif des fondations québécoises – réponse invitée au billet d'opinion d'Adam Saifer ». Philab. En ligne (octobre 2020). <<https://philab.uqam.ca/blogue-accueil/collectif-des-fondations-quebecoises-reponse-invitee-au-billet-dopinion-dadam-saifer/>>.

Collectif des fondations québécoises contre les inégalités. « L'action communautaire : reconnaître, valoriser et soutenir sa pleine contribution à un Québec plus inclusif et solidaire ». Mémoire soumis au ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale dans le cadre des consultations en vue d'un nouveau Plan d'action gouvernemental en matière d'action communautaire. En ligne (31 janvier 2020) : <[https://www.mtess.gouv.qc.ca/publications/pdf/PAGAC\\_MR\\_02\\_CFQCI.pdf](https://www.mtess.gouv.qc.ca/publications/pdf/PAGAC_MR_02_CFQCI.pdf)>.

Commission de vérité et réconciliation du Canada : Appels à l'action. En ligne (2015) : <[https://publications.gc.ca/collections/collection\\_2015/trc/IR4-8-2015-fra.pdf](https://publications.gc.ca/collections/collection_2015/trc/IR4-8-2015-fra.pdf)>.

Counselling Foundation of Canada. « Grantee Voices: Strengthening collaboration by listening to our grant recipients. » En ligne (novembre 2018) : <<https://counselling.foundation/wp-content/uploads/2018/12/Grantee-Voices-CFOC-Final-Report.pdf>>.

Counselling Foundation of Canada. « 2020 Strategic Plan ». En ligne (2020) : <<https://counselling.foundation/wp-content/uploads/2020/05/Strategic-Plan-2020.pdf>>.

**Pour combattre les inégalités, des engagements pour la philanthropie**  
Repérage de cas illustratifs de la mise en application des engagements proposés

Déclaration de Fondations philanthropiques Canada (Financeurs en environnement au Canada, de Fondations communautaires du Canada et du Cercle sur la Philanthropie et les Peuples Autochtones au Canada. En ligne (2021) : < <https://pfc.ca/wp-content/uploads/2020/03/declaration-text-fr.pdf>>.

Elson, P.R. et Hall, S. (2017). « Le portrait et l'analyse de l'engagement des fondations subventionnaires canadiennes dans les politiques publiques ». Dans J-M Fontan, P.R. Elson et S. Lefèvre, *Les fondations philanthropiques : de nouveaux acteurs politiques ?* (Chapitre 11). Québec : Presses de L'université du Québec.

Elson, P.R. et Hall, S. (2017). « Policy Matters: Grantmaking foundations and public policy engagement A preliminary discussion of the Canadian Landscape of grantmaking foundations and public policy engagement ». En ligne: <[https://philab.ugam.ca/wp-content/uploads/2018/01/Elson\\_Hall\\_Policy\\_Matters\\_-\\_Draft\\_Discussion\\_Paper.pdf](https://philab.ugam.ca/wp-content/uploads/2018/01/Elson_Hall_Policy_Matters_-_Draft_Discussion_Paper.pdf)>.

Fondation Atkinson. « Join Action on Income Supports ». En ligne (juillet 2020) : <<https://atkinsonfoundation.ca/news/the-latest/join-action-on-income-supports/>>.

Fondation Atkinson. « The Atkinson Decent Work Fund: Guidelines for Applicants ». En ligne (février 2018) : <[https://atkinsonfoundation.ca/site/uploads/2018/03/ADWF\\_Guidelines\\_2018\\_FINAL.pdf](https://atkinsonfoundation.ca/site/uploads/2018/03/ADWF_Guidelines_2018_FINAL.pdf)>.

Fondation Atkinson. « The Good Fight ». En ligne (mai 2017) : <<https://atkinsonfoundation.ca/atkinson-field-note/the-good-fight/>>.

Fondation Béati. « Investissement solidaire : règles et procédures. » En ligne (2014) : <[https://www.fondationbeati.org/download/Investissement\\_solidaire\\_regles\\_et\\_procedures.pdf](https://www.fondationbeati.org/download/Investissement_solidaire_regles_et_procedures.pdf)>

Fondation Béati. « Rapport d'activités 2017-2018 ». En ligne (2018) : <[https://www.fondationbeati.org/download/rapports\\_dactivites/2017-2018\\_Rapport-d-activites\\_Beati.pdf](https://www.fondationbeati.org/download/rapports_dactivites/2017-2018_Rapport-d-activites_Beati.pdf)>.

Fondation Béati. « Rapport d'activités 2018-2019 ». En ligne (2019) : <[https://www.fondationbeati.org/download/rapports\\_dactivites/2018-2019-Rapport-dactivites\\_final.pdf](https://www.fondationbeati.org/download/rapports_dactivites/2018-2019-Rapport-dactivites_final.pdf)>.

Fondation Béati. « Rapport d'activités 2019-2020 ». En ligne (2020) : <[https://www.fondationbeati.org/download/rapports\\_dactivites/2019-2020-Rapport-dactivites-de-Beati.pdf](https://www.fondationbeati.org/download/rapports_dactivites/2019-2020-Rapport-dactivites-de-Beati.pdf)>.

Fondation Catherine Donnelly. « Grantmaking priority-setting and strategy ». En ligne (2018). <<https://grantcraft.org/wp-content/uploads/sites/2/2018/12/PGM-CatherineD.pdf>>.

Fondation communautaire Kitchener Waterloo. « KWCF Impact Investing Pilot Portfolio December 31, 2020 ». En ligne (décembre 2020): <<https://static1.squarespace.com/static/59bc2760ccc5c50c96e69ac8/t/60355dcb0469fd5d35d37ce0/1614110179852/Impact+Investing+Pilot+Portfolio.pdf>>.

Fondation Cree. En ligne (2021) : <<https://www.creefoundation.ca/>>.

Fondation Hewlett. « Bridging the Gap: Foundation Listening Practices ». En ligne (octobre 2019). <<https://static1.squarespace.com/static/5a9f02c03917eedc1f3d6e11/t/5d9e08d3b47b7b4b577d7eb7/1570638040511/Bridging-the-Gap-Foundation-Listening-Practices.pdf>>.

Fondation Inspirit. « Fully committed: Our roadmap towards a 100% impact portfolio ». En ligne (2018) : <<https://inspiritfoundation.org/wp-content/uploads/2018/06/road-map-jan18-single-page.pdf>>.

Fondation Inspirit. « Impact investing ». En ligne (2021) : <<https://inspiritfoundation.org/impact-investing/>>.

Fondation Inspirit. « Impact investing: our performance ». En ligne (2021) : <<https://inspiritfoundation.org/impact-investing/our-performance/>>.

Fondation Laidlaw. « Spotlight news ». En ligne (2021) : <<https://laidlawfdn.org/spotlightnews.html>>.

**Pour combattre les inégalités, des engagements pour la philanthropie**  
Repérage de cas illustratifs de la mise en application des engagements proposés

Fondation Laidlaw. «Stategic Plan 2019-2024». En ligne (2019) :< [https://laidlawfdn.org/assets/laidlaw-foundation---strategic-plan-2019-2024-\(1\).pdf](https://laidlawfdn.org/assets/laidlaw-foundation---strategic-plan-2019-2024-(1).pdf)>.

Fondation Lucie et André Chagnon. « Contrer les effets des inégalités, pas seulement ceux de la pandémie ». Mémoire déposé à l'occasion de la consultation du ministre de l'Éducation du Québec sur les effets pédagogiques et psychosociaux engendrés par la pandémie et sur les façons de les contrer. En ligne (9 avril 2021) : < [https://fondationchagnon.org/la-fondation/publications/memoire\\_effets-pedagogiques-et-psychosociaux\\_pandemie/](https://fondationchagnon.org/la-fondation/publications/memoire_effets-pedagogiques-et-psychosociaux_pandemie/)>.

Fondation McConnell. « Un engagement envers l'investissement responsable ». En ligne (mars 2017) : <<https://mcconnellfoundation.ca/fr/un-engagement-envers-linvestissement-responsable/>>.

Fondation McConnell. « Énoncé des politiques et procédures d'investissement ». En ligne (2020) : <<https://mcconnellfoundation.ca/wp-content/uploads/2020/03/ÉNONCÉ-DES-POLITIQUES-ET-DES-PROCÉDURES-D'INVESTISSEMENT- MAR4.pdf>>.

Fondation Metcalf. « Resilient Neighbourhood Economies: A foundation's strategic learning from a three-year investment in local economies ». En ligne (avril 2016) : <<https://metcalfoundation.com/site/uploads/2016/04/2016-04-RNE-Final-Paper.pdf>>.

Fondation Maytree. « Grants ». En ligne (2021) : <<https://maytree.com/grants/>>.

Fondation Maytree. « Maytree Policy School ». En ligne (2021) : <<https://maytree.com/maytree-policy-school/>>.

Fondation Maytree. « Policy at Maytree ». En ligne (2021) : <<https://maytree.com/policy-at-maytree/>>.

Fondation Maytree. « Tools ». En ligne (2021) : < <https://maytree.com/maytree-tools/>>.

Fondation Toronto. « Fundholder Learning Program ». En ligne (2021). <<https://torontofoundation.ca/Fundholder-Learning-Program-2021>>.

Fondation Toronto. « Stepping up by stepping back ». En ligne (2021) : <<https://www.torontofoundation.ca/stepping-up-by-stepping-back/>>.

Fondation Vancouver. « Evaluation of Vancouver Foundation's Systems Change Grantmaking ». En ligne (mars 2019) : <<https://www.vancouverfoundation.ca/about-us/publications/community-research-and-reports/evaluation-vancouver-foundations-systems-change>>.

Fondation Vancouver. « Systems Change Grants ». En ligne (avril 2021) : <<https://www.vancouverfoundation.ca/grants/systems-change-grants>>.

Fondation Vancouver. « Vancouver Foundation Systems Change Grantmaking. Evaluation Summary ». En ligne (mars 2019) : <[https://www.vancouverfoundation.ca/sites/default/files/documents/EvaluationBrief\\_fin.pdf](https://www.vancouverfoundation.ca/sites/default/files/documents/EvaluationBrief_fin.pdf)>.

Fondation Winnipeg. « Responsible investment: the Winnipeg Foundation's approach ». En ligne (2020) : <<https://www.wpgfdn.org/wp-content/uploads/2020/12/WpgFdn - Responsible Investing Booklet.pdf>>.

Fondations communautaires du Canada. « Le Guide et coffre à outils sur les ODD : Une ressource pour les fondations communautaires à propos des objectifs de développement durable (ODD) ». En ligne (août 2020) : <<https://communityfoundations.ca/fr/guide-odd/>>.

Fonds de progrès communautaire. « Le capital au service de la communauté ». En ligne (2021): <https://communityforwardfund.ca/fr/>

Foundation for Black Communities. En ligne (2021): <<https://www.forblackcommunities.org/#about>>.

Fund for Shared Insight. « Feedback Stories ». En ligne (2021). <<https://www.fundforsharedinsight.org/learn-more/feedback-stories/>>.

Fund for Shared Insight. « How Funders Can Get Involved ». En ligne (2021). <<https://www.fundforsharedinsight.org/get-involved/foundations/>>.

**Pour combattre les inégalités, des engagements pour la philanthropie**  
Repérage de cas illustratifs de la mise en application des engagements proposés

Fund for Shared Insight. « Listen4good: listening together: A Discussion Guide for Funders and Nonprofits ». En ligne (2021). <<https://d35kre7me4s5s.cloudfront.net/wp-content/uploads/2020/02/19090636/Listening-Together-Discussion-Guide-Feb2020.pdf>>.

Fund for Shared Insight. « Listening to the ‘Whole Person’ Aligns Client-Feedback Program with Community Funder ». En ligne (2021). <<https://www.fundforsharedinsight.org/feedback-stories/greater-boston-legal-services/>>.

Fund for Shared Insight. « Theory of Change 2017– 2023 ». En ligne (2017): <<https://d35kre7me4s5s.cloudfront.net/wp-content/uploads/2019/11/22122112/Fund-for-Shared-Insight-Theory-of-Change.pdf>>.

Fund for Shared Insight. « What is Listen4Good? ». En ligne (2021). <<https://www.fundforsharedinsight.org/listen4good/>>.

Gibson, C. (2018). « Brooklyn Community Foundation ». Grantcraft. En ligne (2018): <<https://grantcraft.org/wp-content/uploads/sites/2/2018/12/PGM-BrooklynComm.pdf>>.

Gibson, C. (2018). « Deciding Together: Shifting Power and Resources Through Participatory Grantmaking ». Grantcraft. En ligne (2018): <[https://grantcraft.org/wp-content/uploads/sites/2/2018/12/DecidingTogether\\_Final\\_20181002.pdf](https://grantcraft.org/wp-content/uploads/sites/2/2018/12/DecidingTogether_Final_20181002.pdf)>.

Grant-Poitrass, D. « La Fondation de l’UQAM se retire en douce des énergies fossiles ». Blogue du Philab. En ligne (mai 2019) : <<https://philab.uqam.ca/blogue-accueil/la-fondation-de-luqam-se-retire-en-douce-des-energies-fossiles/>>.

Grant-Poitrass, D. « La progression de l’investissement socialement responsable dans la philanthropie québécoise. L’odyssée de la Fondation Béati ». Blogue du Philab. En ligne (novembre 2017) : <<https://philab.uqam.ca/blogue-accueil/la-progression-de-linvestissement-socialement-responsable-dans-la-philanthropie-quebecoise-lodysee-de-la-fondation-beati/>>.

Grant-Poitrass, D., Alalouf-Hall, D., et Mac Donald, K. « En route vers une réforme du cadre juridique régulant les activités politiques des OBE Quatre réactions du secteur philanthropique sur l’abolition de la limite des 10 % ». Philab. En ligne (février 2019) : <<https://philab.uqam.ca/wp-content/uploads/2019/03/UQAM-PhilLab-Story-FR.pdf>>.

Grantmakers for Effective Organizations. « Learning in Philanthropy: A Guidebook ». En ligne (mai 2019): <<http://measureresults.issuelab.org/resources/34950/34950.pdf>>.

Harper, T. « Relaxed Funding Approaches Provide Crucial Lifeline to Charities Grappling with the COVID-19 Pandemic ». The philanthropist. En ligne (avril 2020). <<https://thephilanthropist.ca/2020/04/relaxed-funding-approaches-provide-crucial-lifeline-to-charities-grappling-with-the-covid-19-pandemic/>>.

House of Friendship. « Community Bonds ». En ligne (2021): <<https://www.houseoffriendship.org/closetohome/community-bonds/>>.

Lagarde, F. « Cadre éthique et pratiques de la Fondation Lucie et André Chagnon et postures du milieu philanthropique en matière d’influence ». Présentation dans le cadre de l’atelier *Rallier des parties prenantes par le plaidoyer*. En ligne (novembre 2020). <[https://philanthropie.fondationbombardier.ca/wp-content/uploads/2020/11/Pour\\_Rallier\\_web.pdf](https://philanthropie.fondationbombardier.ca/wp-content/uploads/2020/11/Pour_Rallier_web.pdf)>.

Lagarde, F., Cyr, A., et Dagenais, F. « Un guide pratique pour rallier des parties prenantes par le plaidoyer ». The Philanthropist. En ligne (mars 2020) : <<https://thephilanthropist.ca/2020/03/un-guide-pratique-pour-rallier-des-parties-prenantes-par-le-plaidoyer/>>.

Leclercq, J.-B. « L’organisation communautaire’ au Québec et la reconfiguration de l’État social : le tournant ». Revue du CRÉMIS, 7, 1. En ligne (2014) : <<https://www.cremis.ca/publications/articles-et-medias/l-organisation-communautaire-au-quebec-et-la-reconfiguration-de-letat-social-le-tournant/>>.

Locas, G. « La participation citoyenne au sein d’une table de quartier: autonomie ou participation programmée ? ». Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Montréal. En ligne (janvier 2018) : <<https://archipel.uqam.ca/11205/1/M15416.pdf>>.

Mendell, M, Neamtan, N., Jang, J., Gruet, E., Sorin, V., Kim, J. et Lee, J. (2018). « Strategy for knowledge transfer of social finance. Best practices of Québec and strategy for adaptation to Seoul ». Centre international de transfert d’innovations et de connaissances

**Pour combattre les inégalités, des engagements pour la philanthropie**  
Repérage de cas illustratifs de la mise en application des engagements proposés

en économie sociale et solidaire. En ligne (2018): <<https://tiip.ca/wp-content/uploads/2021/04/Strategy-for-the-Knowledge-Transfer-of-Social-Finance-1.pdf>>.

Northern Manitoba Food, Culture, and Community Collaborative. « Application process ». En ligne (2021): <<http://www.nmfccc.ca/application-process.html>>.

Northern Manitoba Food, Culture, and Community Collaborative. « Background ». En ligne (2021): <<http://www.nmfccc.ca/background.html>, <http://www.nmfccc.ca/application-process.html>>.

NWT On The Land Collaborative. « How we work ». En ligne (2021). <<http://www.nwtontheland.ca/how-we-work.html>>.

NWT On The Land Collaborative. « Who we are ». En ligne (2021). <<http://www.nwtontheland.ca/who-we-are.html>>.

Odendahl, S. (2018). The State of Responsible Investing at Canadian Foundations. En ligne (2018): <<http://environmentfunders.ca/wp-content/uploads/2018/10/ResponsibleInvesting-web.pdf>>

Opération veille et soutien stratégiques. « Quelles formes de participation citoyenne pour le développement des communautés et des territoires ? ». En ligne (2019): <[http://www.operationvss.ca/media/1124/outil\\_ovss\\_participation\\_citoyenne\\_final\\_1mars19.pdf](http://www.operationvss.ca/media/1124/outil_ovss_participation_citoyenne_final_1mars19.pdf)>.

Patton, M., Foote, N. et Radner, J. (2015). A foundation's theory of philanthropy: what it is, what it provides, how to do it. *The Foundation Review*, 7(4). <https://doi.org/10.9707>

Pereira, R., L. Abokor, F. Ahmad et F.J Abdikarim (2020). Non financé: les communautés noires, les oubliés de la philanthropie canadienne. En ligne (2020), <<https://www.forblackcommunities.org/assets/docs/Nonfinance-Report.pdf>>.

Portman, S. « Advocacy, leadership, courage: What we learned from Super InTent City ». Maytree. En ligne (septembre 2016): <<https://maytree.com/stories/advocacy-leadership-courage-what-we-learned-from-super-intent-city/>>.

PourRallier. En ligne (2021): <<https://www.pourrallier.com>>.

PourRallier. « Communication d'influence ». En ligne (2021): <<https://www.pourrallier.com/communications-d-influence>>.

Purpose Capital. « Guide à l'intention des fondations en matière d'investissement d'impact ». En ligne (2017): <<https://www.fondationbeati.org/download/guide-investissement-impact-fr.pdf>>.

Rally Assets. « Impact Investing Guidebook Foundations ». En ligne (2019): <<https://impactinvesting.ca/wp-content/uploads/2019/12/Impact-Investing-Guidebook-Foundations-2019-Update.pdf>>.

Rally Assets. « Guide à l'intention des fondations en matière d'investissement d'impact : supplément 2019 ». En ligne (novembre 2019): <[https://communityfoundations.ca/wp-content/uploads/2019/04/Rally-Assets\\_Guidebook\\_French.pdf](https://communityfoundations.ca/wp-content/uploads/2019/04/Rally-Assets_Guidebook_French.pdf)>.

Reconciliation And Responsible Investment Initiative. « Advancing Reconciliation in Canada: A Guide for Investors ». En ligne (avril 2019): <<https://reconciliationandinvestment.ca/2019/04/25/investorguide/>>.

Réseau québécois de l'action communautaire autonome. « Mémoire du RQ-ACA pour un futur plan d'action gouvernemental en matière d'action communautaire (PAGAC) ». En ligne (décembre 2019): <<https://rq-aca.org/2019/12/05/memoire-du-rq-aca-pour-un-futur-plan-daction-gouvernemental-en-matiere-daction-communautaire/>>.

Riposte philanthropique. « Leçons apprises ». En ligne (2021): <<https://philanthropyresponds.ca/fr/#dashboard>>.

SHARE. « Advancing Reconciliation in Canada: a guide for investors. En ligne (2019): <<https://share.ca/wp-content/uploads/2019/05/RRII-Guide-FINAL-2.pdf>>.

SHARE. « Business and reconciliation ». En ligne (2021): <<https://share.ca/issues/reconciliation/>>.

SHARE. « Foundation Investing 2.0 ». En ligne (2019): <<https://share.ca/investissement-philanthropique-2-0/>>.

**Pour combattre les inégalités, des engagements pour la philanthropie**  
Repérage de cas illustratifs de la mise en application des engagements proposés

SHARE. « Shareholder engagement ». En ligne (2021): <<https://share.ca/services/shareholder-engagement/>>.

SHARE. « Valoriser le travail décent dans vos investissements. En ligne (septembre 2017) : <[https://share.ca/wp-content/uploads/2020/12/Valoriser le travail décent Guide Investisseurs.pdf](https://share.ca/wp-content/uploads/2020/12/Valoriser_le_travail_decent_Guide_Investisseurs.pdf)>.

SHARE. « Workers’ rights front-and-centre during the 2019 Canadian proxy voting season ». En ligne (2019): <<https://share.ca/2019-decent-work-roundup/>>.

Sorin, V. « Obligations communautaires: une rencontre entre citoyens, entreprises d’économie sociale et écosystème financier ». En ligne (2017) : <<https://tiess.ca/obligations-communautaires-une-rencontre-entre-citoyens-entreprises-deconomie-sociale-et-ecosysteme-financier/>>

Stadelmann-Elder, M. « Organizing, educating, and advocating for tenants’ rights ». Maytree. En ligne (octobre 2017) : <<https://maytree.com/stories/organizing-educating-advocating-tenants-rights/>>.

Windmill Microlending. « Hamilton Community Foundation Invests \$1 Million in Windmill Microlending’s Innovative Community Bond Program ». En ligne (novembre 2019): <<https://windmillmicrolending.org/hamilton-community-foundation-invests-1-million-in-windmill-microlendings-innovative-community-bond-program/>>.

Workers Action Center. « About us ». En ligne (avril 2021) : <<https://workersactioncentre.org/about/>>.