



PhiLab



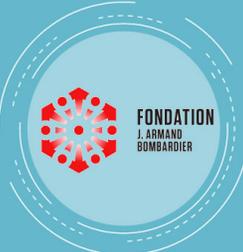
Fondation du
Grand Montréal



FONDATION
Chamandy
FOUNDATION



FONDATION FAMILIALE
TROTTIER
FAMILY FOUNDATION



FONDATION
J. ARMAND
BOMBARDIER



Pathy Family
Foundation

Cahier de recherche

Étude de cas sur le « Regroupement
DEI » : Regards croisés sur les dons
en lien avec la diversité, l'équité et
l'inclusion (DEI) — Phase I

Recherche exploratoire

Morgane Pellerin, Jean-Marc Fontan & Tasha
Lackman

Montréal
Novembre 2021

philab.uqam.ca

 #PhiLabMTL

Description du réseau PhiLab

Le réseau canadien de recherche partenariale sur la philanthropie (PhiLab), anciennement Laboratoire montréalais de recherche sur la philanthropie canadienne, a été pensé en 2014 dans le cadre de la conception de la demande de financement du projet développement de partenariat CRSH intitulé "Innovation sociale, changement sociétal et Fondations subventionnaires canadiennes". Ce financement a été reconduit en 2018 sous le nom "Évaluation du rôle et des actions de fondations subventionnaires canadiennes en réponse à l'enjeu des inégalités sociales et des défis environnementaux". Depuis ses débuts, le Réseau constitue un lieu de recherche, de partage d'information et de mobilisation des connaissances des fondations canadiennes. Des recherches conduites en partenariat permettent la coproduction de nouvelles connaissances dédiées à une diversité d'acteurs : des représentants gouvernementaux, des chercheurs universitaires, des représentants du secteur philanthropique et leurs organisations affiliées ou partenaires.

Le centre de recherche (Hub) mère se situe dans le centre-ville de Montréal, sur le campus de l'Université du Québec à Montréal (UQÀM).

Le Réseau regroupe des chercheurs, des décideurs et des membres de la communauté philanthropique à travers le monde afin de partager des informations, des ressources et des idées.

PhiLab Québec

PhiLab Québec joue un rôle distinct au sein du Réseau PhiLab. Non seulement, il est le plus grand des centres régionaux, mais il est également unique en ce sens que son travail s'inscrit dans le contexte francophone et anglophone du Québec. Ses projets de recherche, initiatives et partenariats mettent en évidence la diversité de la culture, de l'expérience et de la stratégie du secteur philanthropique québécois. PhiLab Québec entretient une série de relations à long terme avec des fondations privées, publiques et communautaires de diverses tailles dans la province, et soutient la collaboration entre les bailleurs de fonds, les bénéficiaires et les communautés. Les projets du PhiLab Québec portent sur des questions liées aux injustices sociale, économique et écologique, ainsi que sur le rôle que le secteur philanthropique peut et doit jouer dans la création d'un Canada plus juste et plus équitable. Des recherches concrètes sur les meilleures pratiques, aux travaux théoriques plus critiques sur la philanthropie et le pouvoir, PhiLab Québec s'engage dans un mouvement visant à construire un secteur philanthropique plus démocratique, plus juste et plus collaboratif.

Résumé

L'étude répond au besoin exprimé par la Fondation du Grand Montréal de documenter une expérience de collaboration prenant place entre des professionnelles de fondations subventionnaires montréalaises sur la posture DEI. L'objectif central visait à documenter le processus et la dynamique ayant conduit à la définition d'un outil de mesure et son utilisation pour déceler les pratiques DEI dans cinq fondations montréalaises : la Fondation Chamandy, la Fondation du Grand Montréal, la Fondation familiale Trottier, la Fondation J. Armand Bombardier et la Fondation de la famille Pathy.

Mots-clés

Collaboration • diversité • équité • inclusion • DEI • Fondation du Grand Montréal • outil de mesure

Abstract

The study responds to the need expressed by the Foundation of Greater Montreal to document a collaborative experience taking place among professionals from Montreal grantmaking foundations on the DEI posture. The central objective was to document the process and dynamics that led to the definition of a measurement tool and its use to identify DEI practices in five Montreal foundations: the Chamandy Foundation, the Foundation of Greater Montreal, the Trottier Family Foundation, the Fondation J. Armand Bombardier and the Pathy Family Foundation.

Key words

Collaboration • diversity • equity • inclusion • DEI • Foundation of Greater Montreal • measurement tool

Rapport de recherche

Étude de cas sur le « Regroupement DEI »
Regards croisés sur les dons en lien avec la diversité, l'équité et l'inclusion (DEI)
Phase I

ÉQUIPE DE RECHERCHE

Morgane Pellerin : maîtrise en sciences de l'environnement, UQAM

Jean-Marc Fontan : chercheur au Philab-Québec

Tasha Lackman : Fondation Du Grand Montréal (pour le Regroupement DEI)

PhiLab Québec

Montréal – Novembre 2021



Table des matières

1.0	Introduction	8
1.1	La question et les objectifs de recherche	8
1.2	Méthodologie	8
1.3	Limites de cette étude	9
1.4	Plan du rapport	10
2.0	Présentation du Regroupement DEI	11
3.0	Recension d'écrits sur la DEI	12
3.1	La philanthropie subventionnaire dans le contexte de la COVID-19	12
3.2	Le contexte historique colonial et le rôle des fondations subventionnaires	13
3.3	Pour une définition située de la posture, de l'approche et des pratiques DEI	13
3.4	Les priorités en matière de DEI	17
3.5	Faire progresser l'approche JEDI : l'importance des données et du partage d'information	18
3.6	État de la recherche sur le développement de la DEI dans le secteur philanthropique subventionnaire	20
3.7	Constats	21
4.0	Fil historique du Regroupement DEI	23
5.0	Analyse de la trajectoire historique du Regroupement DEI	33
5.1	Les motivations à la base de la collaboration	33
5.2	Représentation de la DEI au sein du regroupement : un processus réflexif et évolutif	35
5.3	Importance de la posture DEI au sein des fondations concernées par le regroupement	38

5.4	Dynamique au sein du Regroupement	40
5.5	Ressources mobilisées	41
5.6	Implication des conseils d'administration	42
5.7	Apprentissages	43
6.	Enjeux et défis	45
6.1	Prise en compte de la complexité	45
6.2	Enjeux techniques	45
6.3	Financement à la mission versus au projet	46
6.4	Laisser place à l'auto-identification	47
6.5	Enjeu de sémantique et de compréhension	47
6.6	Évaluation externe de la grille	47
	Conclusion	48
	Annexe 1 : Portrait de la Fondation du Grand Montréal	49
	Origine, mission, valeurs et ancrage territorial	49
	Projets et partenariats	50
	Portrait financier	51
	Équipe et gouvernance	51
	Publications et médias	52
	Réponse à la COVID-19	53
	Références	54
	Annexe 2 : Portrait de la Fondation J. Armand Bombardier	56
	Origine, liens, mission et valeurs	56
	Portrait financier	58

Équipe et gouvernance	58
Réponse à la COVID	58
Références	59
Annexe 3 : Portrait de la Fondation familiale Trottier	60
Origine, liens, mission et valeurs	60
Équipe	61
Portrait financier	61
Réponse à la COVID	62
Actualité	62
Références	62
Annexe 4 : Portrait de la Fondation Chamandy	64
Origine, liens, mission et valeurs	64
Portrait des dons et investissements	64
Équipe	64
Références	65
Annexe 5 : Portrait de la Fondation de la famille Pathy	66
Origine, liens, mission et valeurs	66
Portrait des investissements	66
Réponse à la COVID-19	67
Références	67
Annexe 6 : Guide d'entretien	68
Bibliographie	70

1.0 Introduction

Ce rapport d'une première phase de recherche partenariale se veut une réponse au besoin exprimé la Fondation du Grand Montréal de documenter une expérience de collaboration prenant place entre des professionnelles de fondations subventionnaires montréalaises sur la posture DEI.

Le besoin visait à documenter le processus et la dynamique ayant conduit à la définition d'un outil de mesure et son utilisation pour déceler les pratiques DEI dans cinq fondations montréalaises : la Fondation Chamandy, la Fondation du Grand Montréal, la Fondation familiale Trotter, la Fondation J. Armand Bombardier et la Fondation de la famille Pathy.

1.1 La question et les objectifs de recherche

La question centrale de recherche partenariale était la suivante.

Quels apprentissages peut-on dégager du processus d'émergence ayant conduit à l'élaboration et à l'utilisation d'un outil de mesure de pratiques DEI (diversité, équité, inclusion) développées par les fondations participant à l'étude ?

Pour répondre à cette question, trois grands objectifs de travail ont été identifiés.

- I. *Produire une recension exploratoire d'écrits portant sur les enjeux d'application de la posture DEI en milieu philanthropique subventionnaire*
- II. *Recomposer le fil historique de la démarche collaborative menée par les membres du Regroupement DEI*
- III. *Analyser les données se dégageant de l'outil de mesure DEI conçu par les membres du Regroupement pour évaluer le déploiement de la posture DEI dans leurs organisations respectives*

Il est à noter que le troisième objectif n'a pas pu être réalisé dans la première phase de l'étude de cas. La première phase de travail a pris fin avant que les données à analyser nous soient disponibles. Cet objectif sera au cœur du travail de recherche qui sera réalisé dans la deuxième phase de l'étude, laquelle se déroulera à l'hiver 2022.

Enfin, notons que la recherche-action réalisée s'inscrit dans les objectifs du grand plan de travail du réseau PhiLab Canada. Plus précisément, cette recherche relève de l'objectif 2 du programme PhiLab, un objectif centré sur l'impact de l'action philanthropique en matière de justice sociale.

1.2 Méthodologie

Le protocole méthodologique mis en place était composé de trois outils de recherche.

- I. *Recension exploratoire d'écrits sur les enjeux entre la philanthropie et DEI*

Afin de bien paramétrer les écrits à consulter, nous avons, dans un premier temps, contacté des personnes clés étant familières avec la philanthropie DEI et ayant fait des recherches sur la DEI en milieu philanthropique. Nous avons ainsi identifié des documents clés comprenant des rapports effectués par des fondations, des articles scientifiques ou de la littérature grise. En fonction de ce premier repérage, nous avons déterminé les mots clés qui nous ont permis de lancer une recherche sur des moteurs de recherche spécialisés.

Constatant que peu de recherches scientifiques portaient sur le sujet à ce jour, nous avons élargi la recherche en incluant les pratiques en matière de diversité, de justice, d'équité, d'égalité ou d'inclusion. Notre requête était la suivante: ((Diversit* OU justice) OU (Équité OU equity OU égalité) OU inclusi* OU (DEI OR EDI)) ET ((pratiques OU practice) OU « critical theories » OU « critical theory » OU « méta-analyse » OU « meta-analysis » OU « revue de littérature » OU (review ET (literature OU article))) ET philanthrop*.

Ces mots clés ont été insérés dans diverses bases de données informatiques, dont ABI/INFORM Collection, Business Source Complete, Google Scholar, Scopus. Ceci nous a permis de compléter la première liste de documents qui nous avaient été référés par les personnes ressources consultées. Les bibliographies de certaines publications nous ont également orientés vers d'autres publications pertinentes en lien avec l'objet de notre recherche. En considérant que la recherche scientifique demeure émergente en philanthropie DEI, notre méthode de travail nous a certes permis de trouver des documents pertinents, mais elle demeure insuffisante pour situer la philanthropie DEI dans le contexte canadien et québécois.

Nous avons aussi utilisé la recension documentaire – documents écrits et pages Web – pour produire un court portrait sur chacune des fondations subventionnaires concernées par notre étude. Les portraits ont été placés dans les annexes de 1 à 5.

II. *Réalisation d'entrevues auprès des membres du Regroupement DEI*

Pour répondre au deuxième objectif de la recherche, nous avons réalisé des entrevues semi-dirigées auprès des huit membres du Regroupement DEI. Précisons que les personnes interrogées sont exclusivement associées aux fondations impliquées et occupent des postes professionnels. Le guide d'entretien se retrouve à l'annexe 6 du présent rapport.

Pour bonifier notre méthode, nous avons réalisé de courtes observations lors des quatre réunions de travail du Regroupement auxquelles nous avons pu assister. Elles ont eu lieu entre mars et septembre 2021. Nous avons également consulté les documents de travail internes détaillant les six rencontres du Regroupement tenues entre novembre 2020 et septembre 2021, ainsi que les sites Internet et rapports annuels des fondations concernées.

III. *Comité de suivi*

Cette recherche étant conduite selon l'approche partenariale, elle a impliqué des rencontres pour nous entendre sur les objectifs et les modalités de travail. Un comité de suivi a été formé. Il était constitué de trois personnes : Tasha Lackman de la Fondation du Grand Montréal, de Jean-Marc Fontan, professeur de sociologie à l'UQA et chercheur à PhiLab Québec, et Morgane Pellerin, étudiante de maîtrise en sciences de l'environnement et chercheuse en formation à PhiLab Québec. Enfin, l'ensemble des membres du Regroupement DEI ont participé à l'étape de validation du contenu du rapport final.

1.3 Limites de cette étude

Ce rapport comporte des limites qu'il importe de mentionner.

D'abord, en lien avec la recherche théorique : l'objectif ne consistait pas à effectuer une revue de littérature exhaustive, mais bien à produire un document de type synthèse exploratoire.

Ensuite, l'étude de cas porte sur une initiative émergente. Ce faisant, nous avons été limités dans nos capacités d'analyse et n'avons pas pu réaliser le troisième objectif de recherche. Il demeure également trop tôt pour identifier toutes les retombées de cette collaboration.

Finalement, la recherche porte sur un cas qui n'est pas nécessairement représentatif de l'ensemble des initiatives portant sur les enjeux liés à la posture DEI en philanthropie.

1.4 Plan du rapport

Dans la section 2.0, nous présenterons le Regroupement DEI. La section 3.0 portera sur la recension des écrits en lien avec la philanthropie et la posture DEI. La quatrième section (4.0) sera consacrée au fil historique de la démarche collaborative étudiée. La section 5.0 présentera une analyse de cette expérience. La section 6.0 identifiera les principaux défis et apprentissages. Enfin, suivra une conclusion, les annexes et la liste des références utilisées.

2.0 Présentation du Regroupement DEI

Rappelons que notre recherche porte sur une expérience de collaboration qui nous avons nommé *Regroupement de fondations pour l'approfondissement de la posture DEI* (Regroupement DEI). Il s'agit d'une dénomination que nous employons pour désigner une collaboration qui ne s'est pas encore dotée d'un nom officiel.

Le regroupement est formé de professionnelles de cinq fondations subventionnaires basées à Montréal. Elles ont constitué un groupe de travail informel pour collecter un ensemble de données comparables en lien avec la façon dont la posture DEI s'incarne dans leur organisation. Les fondations qui font partie du collectif sont :

- la Fondation Chamandy;
- la Fondation du Grand Montréal;
- la Fondation familiale Trottier;
- la Fondation J. Armand Bombardier; et,
- la Fondation de la famille Pathy.

Les objectifs établis au départ par les membres du Regroupement pour cadrer leur collaboration étaient les suivants. Nous indiquons en italique notre compréhension de la finalité visée pour chacun des objectifs.

- Objectif 1 : Suivre les subventions qui ont été octroyées à une diversité de communautés et groupes qui ont généralement été négligés par une grande partie du secteur philanthropique.
 - *Collecter des données*
- Objectif 2 : Utiliser ces données pour examiner collectivement, et finalement améliorer, les pratiques d'octroi de subventions et les méthodes de travail, notamment en affinant les processus et outils de demande, afin de mieux répondre aux besoins des diverses communautés et groupes marginalisés.
 - *Les analyser*
- Objectif 3 : Créer une responsabilité au sein des organisations et entre elles, ainsi qu'envers les organisations qu'elles veulent servir¹.
 - *Lier les résultats d'analyse aux politiques d'action des organisations concernées*

Pour atteindre ces objectifs, les professionnelles des fondations impliquées dans cette étude se sont dit qu'elles prendraient part à un processus itératif d'apprentissage et que ce projet de collecte de données s'inscrirait dans une réflexion élargie où chacune des fondations aurait à tenir compte des avancées et des retombées de leur démarche de façon singulière et à des rythmes différents.

Afin d'appuyer le travail des membres du Regroupement, PhiLab Québec a été approché pour documenter la collaboration qui prenait place. Les objectifs de l'étude à mener seraient différents de ceux poursuivis dans la collaboration entre les professionnelles des fondations concernées. Ils viendraient appuyer le travail de réflexion des membres du Regroupement. Ils permettraient aussi de « faire mémoire » de cette expérience en vue d'informer d'autres professionnels du milieu philanthropique de l'intérêt qu'il y a à travailler ensemble pour se doter de mécanismes communs ou pour partager des outils de travail.

¹ Objectifs mentionnés dans le document de travail du Regroupement en date du 15 décembre 2020.

3.0 Recension d'écrits sur la DEI

Nous présentons dans cette section une recension exploratoire d'écrits sur les enjeux entre la philanthropie et la DEI (diversité, équité, inclusion). Cette revue permettra, dans un premier temps, de présenter le contexte général dans lequel nous situons la recension, soit la relation entre la philanthropie et les pratiques DEI.

Dans un deuxième temps, une définition située de la posture, de l'approche et des pratiques DEI sera proposée. Nous verrons aussi comment l'enjeu de la justice sociale se greffe à l'approche DEI.

Dans un troisième temps, nous soulignerons l'importance des données et du partage d'information pour faire progresser l'approche JEDI (Justice, Équité, Diversité, Inclusion), tout en mentionnant des limites à considérer.

Finalement, nous formulerons des constats en lien avec la définition de la posture DEI.

3.1 La philanthropie subventionnaire dans le contexte de la COVID-19

Dès mars 2020, le secteur de la philanthropie a été fortement affecté par la situation pandémique liée à la COVID-19. Les organisations de la société civile ont été également touchées par la crise sanitaire (Épisode, 2020). Tout en impliquant un lot de défis, la crise sanitaire a particulièrement amplifié et rendu encore plus visibles les inégalités déjà en place.

À court terme, la crise pandémique a souligné la nécessité, pour le secteur philanthropique subventionnaire, de répondre aux besoins des personnes et des communautés les plus impactées par la crise. De plus, elle préfigure les crises à venir (pensons aux crises environnementales et économiques), en renforçant le besoin de repenser les pratiques pour lutter activement contre les inégalités et les changements climatiques (Saifer, 2020a).

Face à la COVID-19, des fondations subventionnaires ont mobilisé leurs ressources pour réorienter leurs pratiques. Un volet de leur implication a été de déployer une posture ou une approche DEI dans leur organisation ou leur programme philanthropique (Raggio, 2021). La DEI est une approche qui vise entre autres choses à mieux répondre aux besoins intersectionnels des communautés et à combattre différentes formes interreliées d'injustices sociales, économiques, environnementales ou identitaires.

La crise sanitaire n'est toutefois pas le seul élément bouleversant. Nous notons la présence d'autres événements ou situations qui ont émergé et gagné en importance dernièrement en lien avec les enjeux du sexisme et du racisme systémiques. Pensons aux revendications portées par les communautés autochtones en lien avec le plan d'action en matière de réconciliation. Ou encore à l'impact des mouvements « Moi aussi » et, plus récemment, « Black Lives Matter ».

Face à ces événements ou situations, plusieurs acteurs ont interpellé le secteur philanthropique subventionnaire pour qu'il fasse siennes les notions de décolonisation et de justice sociale proposées et mises en scène par différentes organisations à but non lucratif (Couchman, Struthers et Wiebe, 2020; FPC, 2018; Burton et Barnes, 2017). Ces notions font écho aux mouvements sociaux qui luttent pour la justice sociale et environnementale et elles visent spécifiquement ce qui est à la source des inégalités.

Concrètement, les critiques expriment la volonté de ne pas voir des changements cosmétiques, mais plutôt de voir les fondations agir pour générer des changements systémiques. Afin d'y arriver, la prise en compte des enjeux liés à la décolonisation et à la justice sociale suppose l'adoption de visions à

long terme et de plans d'actions impliquant des changements importants à différents niveaux et à différentes échelles (Kasper *et al.*, 2021).

3.2 Le contexte historique colonial et le rôle des fondations subventionnaires

Afin de contextualiser la position du secteur philanthropique à l'égard de la posture DEI et, éventuellement, de la justice sociale, plusieurs écrits et discours rappellent que ce positionnement découle directement du passé historique colonial canadien (Elson, Lefèvre et Fontan, 2020; FPC, 2018). Ce rappel souligne en quoi les processus de production et d'accumulation des richesses produites au Canada, depuis l'arrivée des colonisateurs européens, ont été des instruments d'oppression de plusieurs populations, particulièrement les populations autochtones. Ces processus de dépossession ont contribué à générer les inégalités sociales qu'une partie du secteur de l'action communautaire travaille à combattre.

Certaines institutions philanthropiques sont issues de ce contexte historique colonial. Les fondations qui contribuent à perpétuer la vision occidentale dominante du monde et qui soutiennent les structures permettant l'accumulation de richesses et faisant en sorte que les inégalités perdurent sont dénoncées par plusieurs chercheuses et chercheurs (Spilka, Figueredo et Kioukis, sans date; Young *et al.*, 2017; Saifer, 2021). Notons que le processus de colonisation influence toujours les comportements à l'égard des communautés autochtones, ainsi qu'envers diverses communautés racisées (Elson, Lefèvre et Fontan, 2020; FPC, 2021). Très concrètement, les communautés pauvres et racisées ont subi de façon disproportionnée et accentué les effets récents observés en sol canadien des politiques fondées sur l'austérité et le néolibéralisme (Saifer, 2020b).

La compréhension et la reconnaissance du contexte colonial et néolibéral permettent de situer le rôle des fondations subventionnaires bien au-delà du modèle historique de la charité auquel se réfère le gouvernement fédéral dans ses politiques. Ce modèle vise tout au plus à colmater les situations de pauvreté que de s'y attaquer en profondeur. Un rôle tout aussi sinon plus important pour les fondations requiert une prise de responsabilité en matière de distribution et de redistribution des richesses (Elson, Lefèvre et Fontan, 2020). Ce nouveau rôle, plus politique, repose aussi sur la lutte aux injustices sociales en mobilisant, entre autres choses, la posture, l'approche et les pratiques de diversité, d'équité et d'inclusion.

3.3 Pour une définition située de la posture, de l'approche et des pratiques DEI

Jusqu'ici, nous avons situé le contexte actuel de crise et rappelé le contexte historique colonial dans lequel prennent place les actions de la philanthropie subventionnaire au Canada. Dans les sous-sections qui suivent, nous définirons, premièrement, les concepts de diversité, d'équité et d'inclusion et les situerons par rapport à l'enjeu de la justice sous toutes ses formes. Deuxièmement, nous mettrons en lumière les priorités qui ont été identifiées par des acteurs du secteur philanthropique étatsunien ou canadien pour faire avancer les pratiques liées à la DEI et à la justice sociale.

3.3.1 Définir la posture DEI

Bien que nous ayons recensé plusieurs définitions et représentations de la posture DEI, nous n'avons relevé aucun consensus sur une définition-cadre. Ces définitions et représentations sont le fait de chercheuses et chercheurs du milieu académique ou d'équipes professionnelles de l'écosystème

philanthropique. Notons deux incidences relatives à l'absence de définition standard.

La première relève du fait que cette absence représente une opportunité de créer une définition standard. La deuxième tient aux limites de l'approche DEI. Si elle s'inscrit comme une façon d'agir pour générer plus justice sociale et d'équité, elle ne permet pas nécessairement de cerner avec précision les fondements d'injustices et des iniquités décriées. Dès lors, sans rejeter cette approche, il importe de comprendre et de reconnaître les limites de la terminologie afin de poursuivre le travail consistant à nommer de manière spécifique les situations et les enjeux qui sont révélés ou mis en lumière (Saifer, 2021).

Somme toute, des définitions que nous avons consultées, celle qui permet de bien résumer le sens visé par nombre d'auteurs à la préoccupation que nous avons soulevée, de bien mettre en lumière la diversité des situations et les enjeux soulevés, est la définition présentée par la Bibliomancienne (<https://bibliomancienne.com/2021/03/22/des-definITIONS-pour-lequite-la-diversite-et-linclusion-edi/>).

Cette définition a été construite à l'aide de différentes sources.

J'ai proposé une terminologie située qui intègre des concepts qui sont opératoires dans notre contexte d'étude en synthétisant des éléments de l'Énoncé de vision sur l'équité, la diversité, l'inclusion de l'Université de Montréal, les définitions du Scientifique en chef du Québec ainsi que le glossaire de l'American Library Association. Ces définitions se veulent brèves pour être utilisables dans la pratique. (Bibliomancienne)

L'auteure reprend chacun des termes DEI pour en présenter une définition claire.

▪ ÉQUITÉ

« L'équité est un principe qui vise à régler l'action sur ce qui est juste. Elle tend vers une fin ou un résultat juste - que ce soit la société, une collectivité, une organisation, une institution, un service - par le biais d'un processus ou d'un traitement juste.

L'équité n'implique pas l'égalité formelle (où toutes et tous sont traités de la même façon) mais plutôt l'égalité réelle qui reconnaît les différentes réalités, les situations, les identités et les histoires, et qui sont prises en considération en vue d'assurer à tous et à toutes des opportunités égales.

L'équité, comme finalité éthique, tient compte du fait que certains groupes ont été, et se trouvent encore, désavantagés en regard de ces opportunités; qu'ils ont été sous-représentés, marginalisés ou exclus et, à ce titre, elle vise à éliminer les barrières systémiques existantes et à accroître les capacités et la participation de ceux-ci. » (Ibid)

▪ DIVERSITÉ

« La diversité désigne l'ensemble des façons d'être, des attributs visibles ou invisibles qui caractérisent des personnes provenant de différents groupes. Ces marqueurs identitaires varient dans le temps et peuvent s'appuyer sur la classe sociale, l'origine géographique, l'âge, les handicaps, la langue, la religion, le statut migratoire, le genre, l'orientation sexuelle, l'identité et l'expression de genre, l'appartenance aux Premiers Peuples, l'origine ethnique, l'appartenance à un groupe racisé. La diversité, comme principe et finalité éthique, vise à reconnaître ces groupes de même que les personnes qui en font partie, et à valoriser leur présence, leur expérience et leur expression.

La diversité implique l'intersectionnalité qui met en évidence l'interdépendance de ces différents marqueurs influençant le vécu des personnes et, plus généralement, les systèmes sociaux. Cette conscience des identités intersectionnelles, comme cadre d'analyse, permet de mieux comprendre les relations de pouvoir et la complexité du monde pour agir en vue de réduire les inégalités sociales, accroître les capacités et la participation de ceux-ci (Crenshaw 1989; Bilge 2020). » (Ibid.)

■ INCLUSION

« L'inclusion désigne les actions permettant aux personnes ou aux groupes d'être respectés, valorisés et d'avoir accès à des opportunités égales. » (Ibid.)

L'intérêt de l'approche DEI proposée est de :

« ...comprendre, plus particulièrement, les groupes sous-représentés, marginalisés, ou exclus; elles impliquent aussi la critique des obstacles systémiques et l'élimination des barrières qui entravent leur montée en capacité et leur participation à la société, une collectivité, une organisation, une institution, un service, etc. » (Ibid.)

Comprendre l'importance des groupes sous-représentés, marginalisés ou exclus représente la première dimension ou clé opérationnelle du concept DEI. Maintenant, s'il importe de bien identifier les populations qui subissent des injustices ou des iniquités, il est tout aussi important, indique l'auteure, de pouvoir s'attaquer aux obstacles systémiques afin d'éliminer les barrières à leur pleine et entière participation. Cette deuxième clé est centrale si une intervention par l'approche DEI entend mettre fin aux dites pratiques discriminantes.

3.3.2 La définition proposée par le Comité justice, équité, diversité et inclusion

Pour les fins de cette recherche, nous nous référerons aussi à la définition adoptée par le Comité JEDI (Justice, équité, diversité et inclusion) de la Fondation du Grand Montréal. Comme nous l'avons indiqué en introduction, FGM est aussi à la base du leadership qui a favorisé un regroupement de fondations en vue de développer une approche collective en matière de diversité, d'équité et d'inclusion.

Pour FGM, la diversité qualifie :

... la présence d'une pluralité d'expériences et [fait référence] aux différences entre les cultures. Elle reflète des différences telles que : couleur de peau, origine ethnique, âge, sexe, identité de genre, orientation sexuelle, religion, statut d'immigrant, statut d'autochtone, situation de handicap. (Fondation du Grand Montréal, septembre 2020, p.1)

Par équité, il est entendu :

... un traitement juste visant notamment l'élimination des barrières systémiques qui désavantagent certains groupes. Un traitement équitable tient compte des différentes réalités, présentes ou historiques, afin de permettre à toutes les personnes de bénéficier des mêmes opportunités en matière d'accès à l'emploi et à l'avancement. (Ibid.)

Enfin, l'inclusion réfère à :

... la mise en place de pratiques permettant à chaque personne d'être et de se sentir valorisée, faire partie d'une communauté/collectivité, soutenue et respectée, en portant une attention particulière aux groupes

sous-représentés. (Ibid.)

Généralement, dans les organisations privées, publiques ou sociales, il n'existe pas de politique managériale qui indique clairement comment assurer l'application de l'approche DEI. L'approche est plutôt considérée comme une lentille permettant d'établir des priorités d'action (Shea, 2016; FPC, 2019a). Comme nous le verrons dans le cadre de notre étude, la mise en place de l'approche DEI ne se fait pas de manière figée. Elle est souvent considérée comme un processus d'apprentissage non linéaire, parsemé d'enjeux, qui se déroule sur le long terme afin d'améliorer des situations jugées inadmissibles.

3.3.3 DEI et justice sociale

Une évolution récente de l'approche DEI y associe les questions de justice. Il est alors question de justice, d'équité, de diversité et d'inclusion (JEDI). Si la notion d'équité sous-entend implicitement l'objectif d'atteindre plus de justice sociale, cet objectif doit aussi encadrer les deux autres notions. L'ajout du concept de justice permet de généraliser l'idée que les trois notions de la DEI s'inscrivent dans le cadre de changements systémiques orientés vers la justice.

Pour le comité JEDI de la Fondation du Grand Montréal, la justice « *réfère à la suppression des obstacles et désavantages systémiques que rencontrent des personnes face à l'accès aux ressources et aux possibilités.* » (Ibid.).

L'ajout de la notion de justice implique d'aller au-delà du modèle de la charité² afin d'adopter un modèle d'action visant plus de justice sous toutes ses formes. Concrètement, la notion de justice implique le développement de nouvelles formes de relations entre les bailleurs de fonds et les organisations subventionnées. Dans cette optique, il s'agit de développer des actions sur le long terme, de reconnaître et de valoriser les savoirs des organisations impliquées dans ces relations, puis de reconnaître et de valoriser les expertises et le leadership des personnes et des groupes marginalisés en considérant qu'elles ou ils sont les mieux placés pour connaître leurs besoins.

La notion de justice implique une reconnaissance du contexte historique dont découlent les inégalités et le racisme systémique. Elle rappelle que toutes les organisations ont un rôle à jouer et des responsabilités à assumer. En ce sens, l'acteur philanthropique subventionnaire occupe un positionnement clé afin de développer collectivement des solutions aux problèmes d'injustice (Burton et Barnes, 2017).

En premier lieu, cela implique de faire attention à ne pas reproduire des attitudes coloniales, et donc de porter un regard critique sur ses actions même si ces dernières sont souvent bien intentionnées. En deuxième lieu, cela demande de se pencher sur les outils à la portée des fondations, tant dans la gestion de l'organisation, de sa dotation que des dons qui sont faits à des organisations ou pour des projets. En ce sens, les dons accordés doivent viser le renforcement des capacités d'agir, l'autonomisation des communautés, et permettre de générer un impact en matière d'autodétermination tout en favorisant l'innovation progressive. (Burton et Barnes, 2017; Couchman, Struthers et Wiebe, 2020; Saifer, 2021)

Ajouter la notion de justice permet ainsi de situer la posture, l'approche et les pratiques DEI dans un processus politique visant le développement de sociétés plus justes. Le schéma suivant résume bien cette idée en situant le principe de justice à l'extérieur des trois notions interreliées que sont la DEI.

2 Il importe de distinguer l'acte de charité du modèle de charité qui reproduit les structures systémiques qui rendent la charité nécessaire.

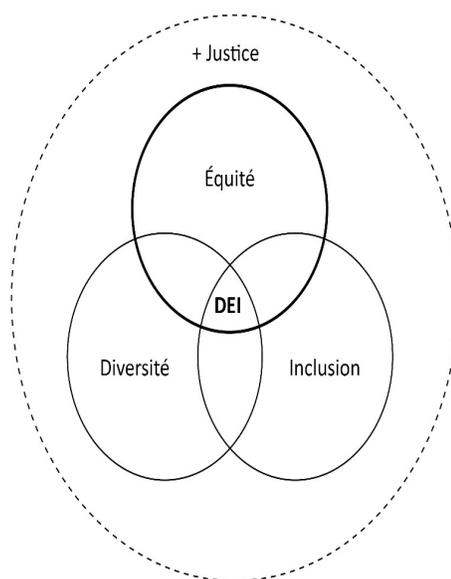


Figure 1 : Représentation de la relation entre DEI et Justice

Source : L'auteure

3.4 Les priorités en matière de DEI

De la recension exploratoire de littérature canadienne et étatsunienne au cours des cinq dernières années, nous avons identifié trois grands champs d'action pour la philanthropie subventionnaire en matière de DEI (Saifer, 2021).

- *Le niveau organisationnel*

Le niveau organisationnel implique l'identification de priorités d'action en lien avec le personnel et les conseils d'administration d'une organisation philanthropique. Premièrement, ce niveau permet de porter un regard critique sur les profils sociodémographiques des personnes qui sont embauchées ou mobilisées bénévolement dans l'organisation. À ce niveau, on porte deuxièmement attention aux contrats et aux investissements réalisés par une organisation philanthropique. Le niveau organisationnel est souvent présenté comme l'espace permettant d'accroître l'efficacité, la créativité, la satisfaction, la synergie et le bien-être au sein des organisations philanthropiques (D5 Coalition, 2013; Burton et Barnes, 2017).

- *Le niveau opérationnel en lien avec le programme d'une fondation subventionnaire*

Le niveau opérationnel a trait à l'utilisation des dons ou des subventions en lien avec les priorités identifiées par une fondation subventionnaire. L'analyse de ces priorités permet de porter un regard critique pour voir comment les subventions respectent ou non les principes DEI. L'analyse critique permet aussi de voir comment les processus pour obtenir des dons ou des subventions sont respectueux

des besoins des communautés en matière de justice.

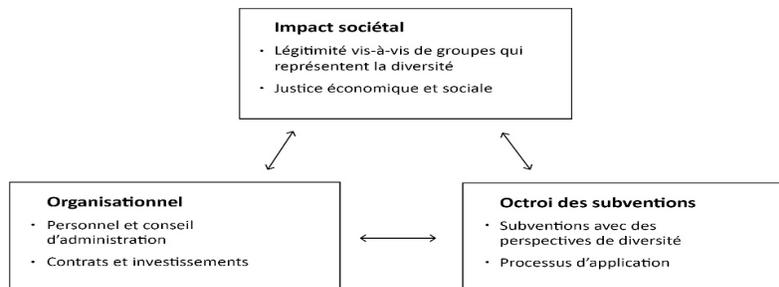
▪ *Le niveau impact social recherché*

Finalement, le troisième niveau porte sur l'analyse de l'impact social recherché par l'action d'une fondation subventionnaire. Alors que diverses perspectives, organisations et mouvements sociaux demeurent invisibilisés, ce niveau d'action concerne le potentiel du secteur philanthropique pour contribuer à leur montée en reconnaissance et en légitimité. Via l'impact social recherché, les organisations philanthropiques sont en mesure d'agir en tant que facilitatrices pour induire un changement social élargi. Elles peuvent établir, par exemple, des partenariats afin de faire entendre des voix qui sont sous-représentées ou absentes au sein des structures de pouvoir, invisibles pour des politiques publiques ou non financées.

C'est à ce troisième niveau d'action que l'on peut effectivement mesurer les montées en justice facilitées par l'action d'une fondation. Une remise en question de ce qui cause le besoin de charité y prend place, tout en mettant l'accent sur la responsabilité pour la philanthropie de bien redistribuer les richesses.

Ce troisième niveau d'action représente un défi de taille, considérant le fait que le système capitaliste repose sur l'accumulation de richesses socialement produites et privément accaparées. C'est à ce niveau d'action que le secteur de la philanthropie peut prendre part à des mouvements sociaux plus larges pour la défense d'une société plus juste et plus équitable (Saifer, 2021).

À l'aide du schéma suivant, nous résumons les trois niveaux d'intervention en indiquant des liens avec l'approche proposée par le Comité JEDI.



Source : Saifer, 2021, p. 8, traduction libre

3.5 Faire progresser l'approche JEDI : l'importance des données et du partage d'information

Dans les sous-sections précédentes, nous avons mis en lumière les principaux éléments contextuels et définitionnels permettant de situer la relation entre la philanthropie et l'approche DEI. Nous soulignerons maintenant l'importance des données et du partage d'information pour faire progresser la posture JEDI. L'adoption d'une approche DEI est souvent perçue comme un processus itératif se déroulant sur le long terme afin d'induire des changements structurels et systémiques. Une telle approche (DEI) et posture (JEDI) nécessitent le recours à des auto-évaluations constantes de la part des organisations qui les utilisent. Ces auto-évaluations permettent de voir en quoi et comment des avancées significatives sont ou non réalisées. Pour bien mener à terme ces auto-évaluations, il importe de générer des données claires sur les processus et les dynamiques induites par les interventions de

fondations subventionnaires.

3.5.1 L'apport et les limites des données en lien avec la posture DEI

La collecte des données à partir des principes de la diversité, l'équité et l'inclusion est présente dans plusieurs secteurs de la société (Shea, 2016; Spilka, Figueredo et Kioukis, non daté). C'est moins le cas pour le secteur philanthropique subventionnaire. Pourquoi? Pour diverses raisons. Premièrement, les données requises ne sont pas toujours existantes. Deuxièmement, lorsqu'elles le sont, elles sont souvent incomplètes ou non comparables (Ibid.). Troisièmement, la collecte de données est souvent centrée sur le niveau d'action lié à « l'octroi de subventions » et moins sur les niveaux représentés par « la dimension organisationnelle » ou par « la dimension impact social ».

3.5.2 L'importance des données quantitatives

La collecte et l'analyse de données quantitatives en lien avec la DEI s'avèrent importantes pour toute organisation philanthropique. Ces données permettent de mesurer les progrès réalisés au sein d'organisations (Shea, 2016; FPC, 2020). L'analyse des données permet de statuer sur l'état d'une situation à un moment donné et d'identifier les angles morts et les mesures à adopter pour faire les transformations requises (FPC, 2020).

3.5.3 Compléter les données quantitatives par des données qualitatives

Les données quantitatives comportent toutefois certaines limites qu'il importe de considérer. Comme le souligne un rapport de *D5 Coalition* (Shea, 2016), ce type de données ne communique pas l'entièreté d'une situation.

En ce qui concerne le niveau organisationnel, les données quantitatives permettant de mesurer les effets des démarches entreprises au sein des organisations lorsqu'elles adoptent une posture ou une approche DEI sont souvent inexistantes (Young *et al.*, 2017). Pour contrer ce manque, plusieurs publications et recherches soulignent l'importance d'utiliser des données qualitatives. La *D5 Coalition* souligne la pertinence de documenter les motivations et les objectifs de départ des organisations philanthropiques qui adoptent des actions en lien avec la DEI (D5 Coalition, 2013; Shea, 2016). Pour ce faire, elle propose l'utilisation du récit narratif. Un tel outil permet de documenter le processus d'implantation évolutif en matière de DEI.

De tels récits humanisent les données quantitatives (Young *et al.*, 2017). Dans une posture d'apprentissages et de transparence, l'approche qualitative représente un outil efficace pour inspirer l'action et faciliter le changement au sein d'autres fondations (Ibid.). Cela permet de documenter ce qui a été fait, les avancées, les obstacles et les enjeux qui persistent (Shea, 2016).

3.5.4 Importance de partager et d'échanger des données en matière de DEI

À ce jour, il n'existe pas de standards en vue de faciliter le partage, entre des fondations, de données sur l'approche DEI (Shea, 2016; FPC, 2020a; Spilka, Figueredo et Kioukis, s.d.). Le partage représente un enjeu important puisqu'il permet le transfert d'expertises tout en rendant possible une mutualisation des effets générés par les interventions des fondations subventionnaires.

L'échange et le partage requièrent la production d'outils communs. Cela nécessite aussi des consensus sur les définitions, les indicateurs et les modalités d'analyse des données. Pour y arriver, il importe de développer des mécanismes et des canaux d'échange de données, et éventuellement, de développer des accords en matière de standardisation des outils de collecte et d'analyse. Développer des collaborations et des ententes via des regroupements de fondations s'avère aussi une stratégie gagnante (Spilka, Figueredo et Kioukis, s.d.; FPC, 2020a; Phillips, 2021).

3.6 État de la recherche sur le développement de la DEI dans le secteur philanthropique subventionnaire

Le développement de stratégies de collecte, d'analyse et de partage de données est un élément bien présent sur l'agenda de la recherche portant sur le secteur philanthropique (PhiLab's Western Hub, 2020; Phillips, 2021). Bien que la recherche académique liée au secteur de la philanthropie subventionnaire demeure émergente, un nombre grandissant d'équipes de recherche s'intéressent au rôle que doit jouer la philanthropie dans la société en matière de lutte contre les injustices sous toutes leurs formes (Elson, Lefèvre et Fontan, 2020).

Plusieurs recherches, publications et outils pratiques portant sur les démarches DEI ont été effectués et publiés au cours des dernières années. Ces études et recherches ont été menées tant par le milieu académique que par des fondations. Plusieurs études de cas ont été publiées, dont neuf cas regroupés à l'intérieur du rapport de recherche effectué pour la D5 Coalition (Spilka, Figueredo et Kioukis, s.d.; Young *et al.*, 2017).

Généralement lesdites recherches se font majoritairement de manière descendante, en analysant davantage le point de vue des fondations que celui des organisations qui bénéficient des subventions. De plus, une équipe de recherche souligne qu'il est essentiel d'effectuer des changements au niveau organisationnel pour faire progresser la DEI (Young *et al.*, 2017). En même temps, peu de recherches analysent la perception des organisations qui reçoivent des subventions. En se penchant sur cette réalité, une recherche a récemment dégagé plusieurs enjeux critiques sur l'approche DEI (Saifer, 2021). Cette recherche identifie également plusieurs pistes afin d'améliorer les pratiques de fondations subventionnaires.

Que pouvons-nous dégager de la documentation consultée ?

Premièrement, l'octroi de subventions via une approche DEI est un travail exigeant qui comporte des enjeux éthiques qui peuvent être confrontant pour une organisation, son personnel et ses bénévoles (Saifer, 2021). Il importe que les organisations philanthropiques prennent compte des processus à la base des richesses qu'elles redistribuent. Et donc, qu'elles s'impliquent dans l'énoncé d'un nouveau narratif visant à déconstruire le modèle de charité qui alimente les stéréotypes et qui représente un obstacle à l'équité.

Deuxièmement, le modèle de financement par projets induit des défis et présente des obstacles pour les organisations visant plus de justice sociale, qui ont développé des interventions en matière de DEI. Pour remédier à cette situation, il est conseillé que les organisations philanthropiques s'adaptent au mode de gestion des organisations qui reçoivent les subventions plutôt que de s'appuyer sur des outils et des stratégies qui proviennent du milieu des affaires et de la gestion.

Troisièmement, le pouvoir du secteur philanthropique, pour orienter les conversations et la

compréhension autour des enjeux de DEI, peut être une source de conflit avec les organisations qui reçoivent les subventions, lesquelles ont souvent des priorités et un regard différent. Il est recommandé aux organisations philanthropiques de ne pas imposer la façon dont les questions de DEI sont traitées, mais de plutôt qu'elles se positionnent en tant qu'alliées. Comment? En faisant confiance aux organisations qui font un travail de justice sociale à leur manière, qui ont développé une expertise et qui sont bien ancrées dans leurs communautés.

Quatrièmement, la recherche souligne que les outils quantitatifs de mesure ne sont pas bien adaptés au travail DEI. Ils peuvent même lui nuire. C'est pourquoi il est important pour les organisations philanthropiques de comprendre que ce type d'outil n'est pas neutre sur le plan des valeurs. Il est recommandé que les organisations philanthropiques travaillent avec les organisations qui reçoivent des subventions pour définir les métriques et les résultats afin que ces derniers aient du sens en lien avec les projets développés et les approches employées. Cette façon de faire favorise une responsabilité des organisations envers les communautés qu'elles servent plutôt qu'envers les bailleurs de fonds.

Enfin, bien que la philanthropie basée sur la confiance présente plusieurs bénéfices, elle peut générer des enjeux pour les organisations visant la justice sociale. Face à ces enjeux, des chercheuses et chercheurs suggèrent que les fondations qui adoptent une approche DEI formalisent les modalités par lesquelles des organisations œuvrant pour la justice sociale peuvent les contacter. Elles devraient d'abord rechercher de manière active des bénéficiaires de subventions et demander à voir leur programme en personne. Il est également recommandé que les fondations fixent un quota de nouveaux partenariats sur une base annuelle. Enfin, pour que les relations soient moins inégales, les fondations devraient prioriser la diversité au sein de leur personnel et de leur conseil d'administration (Young et al. (2017); Saifer, 2021).

3.7 Constats

À partir de la recension d'écrits de cette étude, nous émettons plusieurs constats et recommandations. Nous soulignons la pertinence d'élaborer une définition-cadre pour la DEI en y incluant la notion de justice, puis l'importance de reconnaître les limites de la DEI et de prendre en compte la complexité. Malgré les limites mentionnées, nous soulignons la pertinence, pour les fondations, de s'engager dans un processus qui mobilise l'approche en question pour initier l'action vers le changement.

- *Une définition-cadre à élaborer pour la DEI et la justice*

D'abord, rappelons que la DEI est à la fois une approche théorique, présente dans le discours, et une approche pratique, pour l'élaboration de politiques, d'actions, de stratégies. L'absence d'une définition-cadre dans le discours sur la DEI représente une limite, également au niveau de la pratique, puisqu'elle ne permet pas de cerner avec précision les fondements des injustices et des iniquités contre lesquelles tentent de lutter les organisations philanthropiques qui s'engagent dans une telle démarche. Face à ce flou, nous voyons une opportunité pour élaborer une définition-cadre de la DEI, en y joignant la notion de justice et en prenant en compte l'intersectionnalité. Idéalement, la définition des différentes notions serait co-construite, orientée vers la pratique et demeurerait flexible.

- *Reconnaître les limites de la DEI et prendre en compte la complexité*

Il importe de reconnaître les limites à la fois dans le discours et l'approche pratique en question. C'est-à-dire que la DEI, même lorsqu'accompagnée de la notion de justice, demeure un outil pour travailler sur des réalités complexes. La reconnaissance des limites au niveau des réflexions et du discours amène

à prendre en compte cette complexité. Ça implique de considérer des causes et facteurs clés, comme les enjeux systémiques, d'oppression et de stigmatisation. Ça implique également de mobiliser d'autres notions, comme l'autodétermination et l'antiracisme, avec une ouverture sur les perspectives des organisations partenaires.

Ensuite, le discours doit être accompagné de démarches concrètes, pour développer des politiques, des actions et des stratégies et induire des changements en profondeur vers une échelle élargie, en particulier au niveau des rapports sociaux au sein des fondations. Les actions ne doivent pas se limiter à une représentation des personnes et communautés qui demeurent marginalisées, mais doivent être orientées vers une redistribution des richesses et la suppression des obstacles systémiques.

- *Tension entre l'urgence d'agir et l'ampleur des changements requis*

Nous constatons une tension au sein du milieu philanthropique entre l'urgence d'agir, d'un côté, et l'ampleur du défi et des changements nécessaires, qui peut être paralysante, d'un autre côté. Malgré ses limites, l'approche DEI peut être mobilisée comme un outil pour passer à l'action et mettre en œuvre un processus de changement. Elle permet aux fondations de s'engager dans un tel processus avec une approche itérative et d'apprentissage. Si la démarche est imparfaite ou incomplète, elle favorise les réflexions et discussions, puis elle permet au moins de passer à l'action. Pour favoriser la pertinence, l'influence et les retombées d'une démarche DEI, nous constatons qu'il est essentiel que les fondations agissent de manière collective et concertée et qu'elles partagent leurs démarches, leurs apprentissages, ainsi que leurs données autant quantitatives que qualitatives. Pour approfondir toute démarche et y inclure les organisations partenaires, et éventuellement mobiliser les données à une échelle élargie au sein du secteur philanthropique, nous croyons pertinent d'explorer une approche féministe des données³.

3 Voir D'Ignazio, C. et F. Klein, L. (2020). *Data Feminism*. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.

4.0 Fil historique du Regroupement DEI

Dans cette section, nous présenterons le fil historique de la démarche menée par les membres du Regroupement DEI. L'étude du processus d'émergence et de développement de la démarche collaborative nous informe sur la présence de dix moments clés entre le printemps 2020 et l'automne 2021. Le fil historique est présenté en lien avec ces moments clés.

4.1 Mars 2020 : la crise sanitaire, ferment de réflexion

Au sein de FGM, il y avait un intérêt de longue date de prendre le pouls au sein de l'écosystème philanthropique des investissements au niveau des groupes issus de la diversité et d'identifier quelles sont les priorités des autres fondations, comment elles attribuent leurs subventions, est-ce que le secteur est présent et répond adéquatement aux besoins des communautés (Eva, FGM). Une longue réflexion à ce sujet s'est précisée pendant la COVID-19. Dans le cadre des fonds d'urgence liés à la COVID-19 que gère FGM, la fondation s'est donnée comme paramètre de favoriser les populations issues de la diversité. À partir de mars 2020, la participante 3 a commencé à colliger des données dans un fichier Excel qui a évolué et s'est précisé avec les différents fonds d'urgence, soit en juin et en octobre. Il y avait au sein de la fondation un intérêt pour comptabiliser et pérenniser l'information en lien avec les différents projets financés, puis de pouvoir modifier la façon dont les informations sont comptabilisées dans le logiciel ProDon.

4.2 Juin 2020 : prise de conscience et appel à l'action

En juin 2020, à la suite des événements en lien avec le décès de George Floyd aux États-Unis, FGM participe à une rencontre du Comité de direction de Philab Canada où des éléments de recherche sur la réponse de fondations à la crise sanitaire est abordée. La professionnelle, qui initiera le Regroupement DEI par la suite, y exprime le manque d'importance accordé aux enjeux liés au racisme systémique dans le discours portant principalement sur les questions liées à la COVID-19. Elle est confrontée à l'absence de données canadiennes sur le financement accordé aux communautés BIPOC (Black people, Indigenous people and People of Colour).

À la suite de cette rencontre du Comité de direction, une chercheuse de PhiLab Canada lui confirme que l'accumulation de richesses au Canada observable pour les populations noires ou racisées est similaire à la situation présente aux États-Unis et que les mêmes enjeux d'accès à du financement sont tout aussi présents. Cette lecture vient confirmer l'existence d'enjeux importants et une nécessité d'agir.

FGM n'est toutefois pas prête à prendre position publiquement sur les enjeux liés au racisme systémique. À la fondation, il n'existe pas d'historique de subventions dédiées à des organismes dirigés par, ou qui desservent des populations marginalisées. Dans la même période a lieu un colloque sur la justice raciale et la philanthropie organisé par la Vancouver Foundation et Le Cercle, auquel participent des professionnelles des fondations faisant actuellement partie de l'initiative à l'étude.

Après avoir réfléchi à un moyen de passer à l'action malgré les freins présents, une professionnelle de FGM envoie un courriel à un groupe de femmes qui occupent différents postes dans le secteur montréalais de la philanthropie subventionnaire, soit comme dirigeantes ou comme chargées de projets de fondations privées. Elle y joint deux articles et souligne le manque de données sur le montant des subventions destinées aux communautés noires ou autochtones.

C'était un peu un appel à l'action. Est-ce qu'il y a des gens qui aimeraient réfléchir avec moi de comment on pourrait avancer? Et j'ai eu très peu de réponses. Comme choquément peu de réponse. Et avec le temps, les gens quand je les voyais en juillet ou en septembre m'ont dit merci pour ton courriel, est-ce qu'il y a quelque chose qui se passe autour de ça? Mais personne ne voulait s'avancer, sauf un petit groupe. (Eva)

4.3 Fin juin à octobre : discussions informelles

En parallèle, un changement de leadership à lieu à FGM et il s'ensuit un agrandissement de l'équipe de travail. Un manque de données sur les subventions octroyées est constaté. Il y a un intérêt pour capter des données sur les subventions, particulièrement en lien avec la diversité, l'équité et l'inclusion. Une réflexion explicite et opérationnelle émerge sur les données à capter dans le cadre d'une telle démarche.

À la suite d'une collaboration dans le cadre du fonds d'urgence COVID-19, une discussion a lieu avec une professionnelle de la Fondation J.A. Bombardier pour envisager une collaboration. Au cours de l'été, les deux professionnelles partagent des informations et des réflexions. Elles réalisent qu'elles sont alignées sur les mêmes besoins et les mêmes manques d'information. À cette étape, elles ont un intérêt mutuel à capter des données ensemble et à les partager.

À la fin de l'été, la Fondation de la famille Pathy se joint aux discussions et les trois professionnelles conviennent d'inviter chacune d'elles une personne d'une autre fondation. Une réflexion a alors lieu concernant le type de fondation subventionnaire à inclure dans la démarche, en priorisant stratégiquement des fondations de taille semblable et assez agiles pour mettre rapidement en place une initiative et collecter certaines données, tout en gardant le groupe petit afin de favoriser une profondeur dans les discussions.

4.4 Octobre et novembre 2020 : première rencontre

Au cours du mois d'octobre, Eva présente la réflexion et les questionnements en cours dans le cadre d'un [webinaire sur le thème de l'équité des données](#) organisé par la directrice d'apprentissage de FPC. Le 16 novembre 2020 a lieu une première rencontre officielle du Regroupement DEI. À partir des discussions et d'une intention de collecter les données autour de la DEI, la nécessité d'avoir un maximum de dix domaines d'entrée de données a été établie, d'où le nom *Minimum data set* à l'outil de collecte qui fut mis en place. Cet outil met l'accent sur l'organisation donataire plutôt que sur les populations qu'elle dessert.

La grille, créée initialement par Maude en fonction des connaissances acquises dans le cadre des fonds d'urgence liés à la COVID-19, a été intégrée dans un fichier Excel. Le fichier a par la suite été transformé en un tableau afin que les membres du Regroupement DEI puissent échanger entre elles et voir si les catégories étaient adéquates ou si des ajustements étaient nécessaires. Le tableau, en format Word, correspond à la première version de l'outil partagé lors de cette rencontre.

La grille a ensuite été condensée. Chacune des membres du Regroupement est répartie avec cette grille pour développer son propre fichier Excel. Cette étape fait en sorte que la grille initiale a été adaptée pour permettre une collecte légèrement différente de données d'une fondation à l'autre (Maude).

Lors de la première rencontre du Regroupement DEI, il a été déterminé que la démarche collaborative reposait sur une posture d'apprentissage. Il était envisagé que chacune des fondations teste l'outil de

collecte de données auprès de quelques-unes des organisations donataires en fonction de subventions actives, tout en reconnaissant que les fondations collecteront les données à partir de différentes méthodes selon ce qui est approprié pour chacune d'entre elles.

À cette étape, il était envisagé que lorsque les différentes organisations seront à l'aise pour utiliser cet outil, elles devront s'assurer qu'elles ont une définition commune des termes qu'elles emploient. Une approche séquencée est proposée pour aller de l'avant. Les fondations reconnaissent l'ampleur de la tâche, mais elles veulent entamer la démarche même si l'outil est imparfait. Il y a une volonté d'approfondir la collecte des données pour chaque catégorie plutôt que de collecter un ensemble large de données.

Le groupe de travail s'interroge aussi sur le niveau de précision recherché ainsi que sur la manière dont seront collectées les données. Le groupe s'entend pour commencer avec des subventions actives, permettant de parler avec les personnes avec lesquelles des relations sont en cours, ce qui favorisera des réponses plus transparentes.

Éventuellement, elles aimeraient collecter des données pour montrer les écarts dans le financement, particulièrement autour de la promotion du financement et du travail pour la justice sociale. Idéalement, elles aimeraient rendre les données utiles non seulement pour leur fondation, mais également pour les secteurs et les organisations qui reçoivent les subventions. Les consultations auprès des organisations partenaires sur les données qui sont collectées sont vues comme étant la meilleure pratique et assureraient leur utilité pour les organisations donataires. Un intérêt est noté pour suivre la façon dont les données seront collectées et comment les conversations avec les organisations donataires sur les dix dimensions susciteront une réflexion au sein des organisations donataires⁴.

4.5 Décembre 2020 : deuxième rencontre

Le 15 décembre 2020 a lieu la deuxième rencontre entre membres du Regroupement DEI. Une version actualisée de l'outil est proposée à la suite des commentaires recueillis.

C'est lors de cette rencontre que le contexte et les objectifs de la démarche ont été identifiés de façon explicite. Les membres du Regroupement se sont entendus pour insérer ce projet dans une réflexion élargie au sein de chacune des fondations et que la collecte de données n'éclipserait pas le besoin de porter un regard critique sur les pratiques et la culture organisationnelle de chacune des fondations en matière de DEI. Les membres du Regroupement se sont aussi entendus pour colliger leurs données dans un fichier Excel dont la forme reste à déterminer. Elles ont également consenti à fournir des éléments de contexte et des informations additionnelles pour contextualiser la collecte de données. La manière de cadrer la collecte de données et d'éventuellement de partager les résultats était considéré comme une des clés du succès pour aller de l'avant vers un agenda pour l'équité au sein des différentes organisations et au sein du secteur plus largement. Les membres se sont aussi entendus pour inclure les subventions actives à tout moment pour l'année 2021 et pour compléter l'outil avant le 31 décembre 2021⁵.

4 À partir des notes de la rencontre du 16 novembre 2020.

5 À partir des notes de la rencontre du 15 décembre 2020.

Tableau 4.1 : *Minimum data set* en date du 15 décembre 2020

1. Mission de l'organismes inclut l'appui aux populations marginalisées (Choisissez toutes les options pertinentes)
• Oui ou non
• Si oui, laquelle/lesquelles :
o Noires
o Autochtones
o Personnes racisées
<i>Si possible, veuillez décrire avec davantage de précision la population desservie :</i>
o Filles et femmes
o Communautés LGBTQ2S+
o Personnes vivant avec un handicap et/ou neuro-atypiques
o Autre (Préciser)
2. Organisation dirigée par des membres de la communauté ciblée (Choisissez toutes les options pertinentes)
• Conseil d'administration composé majoritairement de membres de la communauté ciblée
• Personnel issu majoritairement des communautés ciblées
3. Montant accordé
4. Durée de la subvention (en années)
5. Type de soutien (Choisissez l'option que correspond le mieux)
• À la mission (générale)
• À la mission (enjeu précis)
• À un projet
6. Territoire couverte
• Le Grand Montréal
• Un quartier en particulier (Précisez)
• Autre (Précisez)
7. Secteur d'intervention de l'organisation ou du projet subventionné (Choisissez toutes les options pertinentes)
• Arts & Culture
• Développement Social
• Éducation
• Environnement
• Santé et bien-être
• Sport
• Autre (Précisez)
8. Type d'appui (Choisissez toutes les options pertinentes)
• Services directs offerts aux bénéficiaires
• Capacité organisationnelle de l'organisme
• Brick et mortier/équipement/rénovation
• Mobilisation, sensibilisation, revendication, plaidoirie
• Autre (Précisez)

4.6 Mars 2021 : troisième rencontre

La rencontre suivante a eu lieu le 15 mars 2021. Il s'agissait de la première rencontre à laquelle nous avons assisté. Une hésitation à mener une étude de cas sur l'expérience de collaboration est évoquée en lien avec la non-représentativité du groupe. En effet, par rapport aux enjeux liés à la DEI, le groupe est uniquement composé de femmes blanches, lesquelles ne se qualifient pas d'expertes par rapport à la DEI et en fonction des objectifs poursuivis par le Regroupement. Elles étaient somme toute sensibles à la posture d'apprentissage proposée. Un consensus a été réalisé en tenant compte que dans cette expérience de collaboration, documenter le processus et les questionnements seraient des apports aussi importants que les résultats de la démarche.

Les différentes fondations ont alors partagé l'état d'avancement de l'appropriation de l'outil de mesure dans leur organisation. Des questions et des enjeux ont été soulevés. De la réflexion qui prit place, en a découlé les décisions suivantes.

- Puisque les fondations n'ont pas les mêmes périodes de captation des données provenant de leurs donateurs, qu'elles collectent les données à partir de différentes méthodes, qu'elles ont des années financières et des capacités différentes, les membres du Regroupement s'entendent finalement pour que les données provenant de certaines fondations concernées soient compilées pour l'année 2020 alors que pour d'autres fondations, elles soient compilées pour l'année 2021.
- L'échéancier pour être en mesure de colliger toutes les données passe du 31 décembre 2021 au le 31 mars 2022.

Avant la tenue de cette rencontre, des membres du Regroupement ont partagé la grille qu'elles ont utilisée. Il est alors constaté que différentes approches ont été utilisées. Une hypothèse est avancée afin de lier les questions 5 et 8, soit en lien avec le type de soutien et le type d'appui.

Des questions sont également soulevées concernant les questions 1 et 2 et comment les données seront collectées, puisque les données rattachées à ces questions ne font pas partie des processus formels d'application. Il est évoqué la possibilité de colliger ces données au moyen d'un sondage qui serait réalisé à part et de partager les informations entre les fondations afin de ne pas solliciter les organisations à plusieurs reprises.

Enfin, un accord s'est dessiné pour que le personnel des fondations demande aux organisations elles-mêmes de répondre aux questions liées à l'identité. Il y aura possiblement un besoin de nuancer ces questions car certaines organisations ne se définissent pas formellement comme étant dirigées par des personnes issues de la diversité. Plus généralement, les membres du regroupement s'entendent pour partager leurs avancées.

4.7 Avril 2021 : quatrième rencontre

Lors de la rencontre du 19 avril, il était prévu que les représentantes des fondations s'entendent sur un format de grille pour compiler les données et continuent à travailler à l'aide d'un outil toujours en développement. Une professionnelle de FPC prend part à la rencontre pour élaborer une stratégie de collecte données et consolider la compréhension de la dimension équité.

Bien que la collaboration ne fût pas considérée comme un dossier prioritaire pour chacune des fondations concernées, le projet a pris une ampleur qui va bien au-delà de ce qui avait été pensé au début. Ce constat montre la pertinence de la collaboration, bien qu'elle représente une surcharge de

travail (Eva). Une professionnelle souligne l'importance d'avoir éventuellement une rétroaction ou une validation du secteur. Sa fondation organise des discussions informelles chaque mois et elle propose d'inviter d'autres fondations sur ce sujet lors de la prochaine discussion du mois de mai. L'idée est bien reçue, mais Eva indique qu'il est prématuré de partager ouvertement les fruits de la collaboration.

Rihanna, qui s'est jointe nouvellement au Regroupement, seule personne racisée dans le groupe, mentionne plusieurs points en lien avec l'analyse des données afin de tenir compte de la complexité de l'application de la posture DEI. À titre indicatif, il serait intéressant de mesurer quel type d'organisation reçoit quel type de financement. Par exemple, est-ce qu'il y a moins de financement lié à la DEI en environnement ? Elle mentionne qu'il serait intéressant d'étendre les définitions des organisations partenaires qui n'ont pas nécessairement de posture DEI dans leur mission et d'étendre ce que signifie la posture DEI. Elle souligne qu'il existe une complexité en lien avec les différentes compréhensions de la DEI, que la diversité est en effet compliquée et qu'en commençant de manière trop simplifiée, beaucoup de personnes se perdent.

La représentante de FPC souligne en effet l'importance de collecter des données qualitatives. Toutefois, elle rappelle l'objectif d'avoir une démarche et des données accessibles, de commencer quelque part et d'apprendre en cours de route. Tout en sachant que la démarche n'est pas parfaite, qu'elle permet des apprentissages et qu'elle va dans la bonne direction.

Elle évoque qu'il y a des projets similaires en cours et qu'une plateforme d'échange entre ces projets pourrait être mise en place éventuellement. Elle souligne également que l'outil de mesure permettra d'identifier les lacunes et les outils à mettre en place et qu'il est important de documenter les limites et les obstacles, ce qui est laborieux.

Jeanne remarque qu'un des obstacles importants tient au fait que la DEI est à la mode et que certains s'approprient de discours rapidement sans que les pratiques suivent. C'est complexe de juger quelle organisation utilise réellement cette approche ou non, qu'elle la mette de l'avant ou non. Elle mentionne qu'il faut essayer de réduire les biais entre ce qui est dit et ce qui est fait.

Il y a aussi une réflexion à tenir autour de la distinction entre le financement au projet ou à la mission. La professionnelle de FPC questionne les membres sur la possibilité de donner cette information en lien avec les données collectées. Dès lors, encore là, il est réitéré que la collaboration et l'outil de mesure aideront à identifier les lacunes au niveau de l'information requise.

Cette réflexion a ramené le débat sur les définitions et la terminologie pour s'assurer d'avoir une compréhension commune. À la suite de cette rencontre, Jeanne partage sa grille avec Rihanna qui a apporté plusieurs nuances sur la DEI. Le regroupement veut mener la démarche adéquatement, mais sans être bloqué par la complexité de l'opération. L'outil sera donc révisé et les membres du Regroupement se sont entendues sur le fait qu'elles ont besoin, en bout de ligne, d'une grille commune.

4.8 Mai 2021 : cinquième rencontre

La rencontre suivante a lieu le 17 mai. Il s'agit d'une rencontre de travail dont l'objectif est d'apporter certaines nuances à l'outil de mesure à partir des échanges qui ont eu lieu lors de la rencontre précédente. Trois grandes questions ont émergé des rencontres précédentes.

La première question était liée à la terminologie. Les membres se sont interrogées sur la pertinence de conserver l'acronyme DEI ou d'ajouter le terme justice sociale, en considérant que leur démarche

comme s'inscrit réellement dans l'approche plus englobante que propose la posture « JEDI ». Ce terme est d'ailleurs de plus en plus employé sur le terrain.

Deuxièmement, les membres se sont également interrogés sur la pertinence de garder la catégorie mission dans l'outil de mesure, à savoir s'il est essentiel que la DEI fasse partie de la mission d'une organisation. Ce questionnement a émergé suites au constat que certaines organisations donataires n'ont pas DEI inscrit dans leur mission, mais qu'elles portent des projets spécifiques à la DEI.

Plusieurs membres ont constaté que la DEI a beaucoup évolué au cours de la dernière année, pour une plus grande prise en compte et ouverture sans que les organisations donataires ne l'aient inclus dans leur mission à ce jour. À partir de cette discussion, les membres du Regroupement se sont entendus pour modifier la grille en ajoutant une catégorie « projet ». Le portrait est donc changé en élargissant la DEI à des organisations qui n'en font pas un élément central de leur mission. Les membres se sont questionnés à savoir si la grille de mesure reflétait bien les publics que les fondations veulent soutenir. Ceci les a amenés à se questionner sur ce qui est considéré comme la diversité et comment considérer ce qui relève de la diversité ou non pour assurer que la grille couvre l'essentiel. La section « autre » de l'outil de mesure permettrait d'apporter des précisions.

Rihanna a proposé que la liste des populations examinées devrait inclure les personnes en situation d'itinérance, les nouvelles personnes arrivantes et les personnes qui consomment de la drogue. Ces catégories changeraient les réponses et les données pour les organisations qui, par exemple, travaillent avec les communautés autochtones en général, versus les personnes autochtones qui vivent une situation d'itinérance. Cette précision permettrait de considérer la marginalisation économique et non seulement raciale. Cette approche prendrait en compte les doubles identités et l'intersectionnalité.

Maude, qui a élaboré la première version de la grille, a expliqué que la stratégie adoptée a été d'identifier un dénominateur commun aux catégories utilisées, soit les six grandes catégories de personnes invisibilisées par le secteur (personnes noires, autochtones, personnes racisées, filles et femmes, communautés LGBTQ2S+, personnes vivant avec un handicap et/ou neuro-atypiques, autre (à préciser)). Dans la grille qu'elle a développée pour FGM et qu'elle partage aux fondations à la suite de cette rencontre, une deuxième colonne permettrait d'identifier ce que ces personnes vivent dans des sous-catégories, permettant de capter l'intersectionnalité. Alors que la grille part de la diversité, les sous-catégories permettraient d'identifier les populations vulnérables.

Anne a ajouté des groupes qui ont été identifiés comme vulnérables démographiquement : personnes en situation d'itinérance ou à risque; personnes à faible revenu; nouvelles personnes arrivantes; personnes dans le système carcéral; jeunes en besoin; personnes victimes de violence physique ou sexuelle; et une réflexion à ajouter les personnes âgées puisqu'il y a un sous-financement des organisations qui travaillent avec les personnes âgées.

Jeanne s'interroge sur ce qui a mené à l'identification des six grandes catégories. Maude explique que certaines catégories sont évidentes, certaines ont été identifiées dans le cadre de discussions avec d'autres fondations ou avec des personnes à l'interne, certaines dans le cadre de programme d'identification par le gouvernement fédéral, comme type de populations sous-financées. Elle précise que ces catégories n'ont pas été établies scientifiquement, mais qu'elles ont plutôt émergé de discussions et de documentation. Il y a une réticence à employer le terme « catégorie » et les membres tentent plutôt de parler de « type de population ».

Jeanne réitère également un enjeu identifié lors de la dernière rencontre en lien avec la Q8 qui concerne

le type d'appui : si un organisme soutient plusieurs populations, dont les populations autochtones, est-ce que ses programmes ont une philosophie, une ambition de rétablir une équité pour ce groupe ? Elle a l'impression que des groupes plus « radicaux » sont souvent moins financés, alors qu'ils demandent des changements systémiques, d'aller au-delà de services directs. En considérant que cette dimension systémique est ce qui est derrière la justice et la dimension d'équité de la DEI, les fondations ne devraient-elles pas supporter ce type d'approche et les groupes qui militent pour un changement systémique ? Cette question est reçue comme étant intéressante. Un membre du groupe propose d'ajouter la catégorie « changement systémique » et « impact collectif » à la Q8 qui contient déjà « mobilisation, sensibilisation, revendication et plaidoirie ».

Le troisième questionnaire au centre de cette rencontre est en lien avec la Q2 de la grille et porte sur l'identité : comment les données seront-elles collectées ? L'enjeu de laisser place à l'autodétermination des donataires est réitéré. Il ne s'agit pas d'ajouter une charge de travail supplémentaire alors qu'ils sont déjà surchargés. Les stratégies envisagées par les différents membres à cette étape de la démarche varient selon leurs différentes approches des fondations.

Un quatrième questionnaire émerge, en lien avec la durée des dons. Beaucoup de dons sont en soutien à la mission. Si la durée du don inscrite est d'un an, la grille actuelle est réductrice. Est-ce que certaines fondations inscrivent la durée continue du don ? Il y a un souci de ne pas être en décalage avec les autres fondations. Il y a la possibilité d'ajouter une catégorie pour mentionner que le don est renouvelable, puisqu'il y a une différence importante entre un don d'une durée d'un an ou un qui dure depuis 2, 3 ou 15 ans. Une autre professionnelle mentionne que la mission peut avoir un impact sur plusieurs années. Une réflexion demeure autour de ce questionnaire. Il y aurait la possibilité d'ajouter une option à la Q4. À la suite de cette rencontre, Jeanne modifie la grille à partir des questions et discussions qui ont été apportées.

Les modifications sont les suivantes :

- la Q1 a été séparée en 1a et 1b.
 - 1a est reformulée en « l'organisme soutient une ou des populations marginalisée(s) », à la place de « mission de l'organisme inclut l'appui aux populations marginalisées ». Puisque les fondations ont discuté de l'intention derrière le soutien (est-ce qu'il s'agit d'un « hasard géographique » ou si les programmes de l'organisme sont adaptés aux spécificités de ces communautés),
 - il est proposé par courriel d'ajouter une question après 1b : « Ce soutien est spécifique à l'identité de cette communauté » (Réponse oui/non);
- pour la Q4 en lien avec la durée du financement, il est proposé les options « annuelle, annuelle mais reconduite, pluriannuelle », en précisant que les fondations pourraient simplement écrire le nombre d'années pendant lesquelles l'organisme a été ou sera financé. La grille ci-dessous correspond à la version que les fondations ont employée pour colliger les données.

Tableau 4.2 : *Minimum data set commun* en date du 27 mai 2021

1.a L'organisme soutient une ou des populations marginalisée(s)	
- Oui	
- Non	
1.b Si oui, laquelle/lesquelles :	
<i>(Choisissez toutes les options pertinentes)</i>	
o Noires	
o Autochtones	
o Personnes racisées	
o Filles et femmes	
o Communautés LGBTQ2S+	
o Personnes vivant avec un handicap et/ou neuroatypiques	
o Autre (<i>Préciser</i>)	
2. Organisation dirigée par des membres de la communauté ciblée	Option : rajouter une question supplémentaire (entre la 1.b et la 2 actuelle) : "Ce soutien est spécifique à l'identité de cette communauté" (réponse oui/non)
<i>(Choisissez toutes les options pertinentes)</i>	
- Conseil d'administration composé majoritairement de membres de la communauté	
- Personnel issu majoritairement des communautés ciblées	
3. Montant accordé	
4. Durée de la subvention	Note : on pourrait aussi garder l'option d'indiquer le nombre d'années, et s'il s'agit d'une subvention qui a été reconduite annuellement depuis 5 ans par exemple marquer "5 ans"
- annuelle	
- annuelle mais reconduite	
- pluriannuelle	
5. Type de soutien	
<i>(Choisissez l'option que correspond le mieux)</i>	
- À la mission (générale)	
- À la mission (enjeu précis)	
- À un projet	
6. Territoire couvert	
- Le Grand Montréal	
- Un quartier en particulier (<i>Précisez</i>)	
- Autre (<i>Précisez</i>)	
7. Secteur d'intervention de l'organisation ou du projet subventionné	
<i>(Choisissez toutes les options pertinentes)</i>	
- Arts & Culture	
- Développement Social	
- Éducation	
- Environnement	
- Santé et bien-être	
- Sport	
- Autre (<i>Précisez</i>)	
8. Type d'appui	
<i>(Choisissez toutes les options pertinentes)</i>	
- Services directs offerts aux bénéficiaires	
- Capacité organisationnelle de l'organisme	
- "Brick and mortar"/équipement/rénovation	
- Mobilisation, sensibilisation, revendication, plaidoirie	
- Autre (<i>Précisez</i>)	

4.9 Été 2021 : colliger les données de l'outil de mesure DEI

Au cours de l'été 2021, les différentes organisations faisant partie du Regroupement ont colligé les données de leurs subventions en remplissant leur grille respective, qui a été adaptée à partir du *Minimum data set commun*. Au fur et à mesure que les informations d'une fondation étaient disponibles elles ont été partagées par courriel.

4.10 Automne 2021 : croisement et comparaison à venir des données collectées

Une rencontre était prévue le 14 septembre, dont l'objectif était de faire un retour sur les données colligées par les différentes fondations. La première étape d'analyse qui consistait à colliger les données sur l'octroi des subventions en lien avec la DEI au sein des différentes fondations a été complétée. La deuxième étape d'analyse a été envisagée et consistait à comparer et à croiser les données entre les différentes fondations.

Anne décrit bien cette prochaine étape, qu'elle entrevoit avec hâte. Cette étape est vue comme permettant d'utiliser l'information pour aller plus en profondeur dans l'analyse. Cette analyse permettra également

des rétroactions sur l'utilisation de l'outil, étant vue comme amenant les réponses et les questions les plus pertinentes. Un autre élément qui permettra une rétroaction est l'ensemble des commentaires des partenaires. Les réponses des partenaires sont vues comme allant amener à proposer des modifications ou à s'interroger sur les informations qui leur ont semblé pertinentes ou pas.

Les professionnelles participant au regroupement sont animées par des visions qui leur sont propres et qui impliquent la fondation qu'elles représentent. Une vision commune au sein du regroupement est celle d'entamer un changement d'opinions et des investissements des ressources humaines et du financement. Selon Rihanna, il s'agit d'un grand rêve pour un petit projet et le Regroupement devrait selon elle se concentrer sur la réflexion et la création d'une base commune pour la prochaine étape.

5.0 Analyse de la trajectoire historique du Regroupement DEI

5.1 Les motivations à la base de la collaboration

Plusieurs motivations expliquent le développement de cette collaboration. Les entrevues nous ont permis de voir que certaines motivations ont été identifiées au début du projet alors que de nouvelles sont apparues pendant le déploiement de la collaboration.

5.1.1 Le besoin de développer une méthode commune de collecte de données

Une motivation partagée par les différentes représentantes des fondations depuis le tout début de l'initiative tient au besoin de développer une démarche commune de collecte de données et un outil concret, soit le *Minimum data set*, qui permettrait de comparer les données collectées.

L'intention était que le mécanisme développé puisse s'ancrer dans les façons de faire spécifiques des fondations afin de traduire la prise de conscience DEI en actions qui dépassent la courte durée et s'inscrivent dans le temps (Eva). À titre indicatif, Jeanne indique que depuis son arrivée dans sa fondation, elle a tenté de mettre les sujets liés à la DEI au cœur des stratégies et du travail de la fondation « *même avant que ça devienne un sujet « tendance » avec les émeutes de l'an dernier* » (Jeanne). L'outil collectif devrait en principe faciliter la prise en compte de la posture DEI dans le modèle d'action de toute fondation.

Aucune des fondations ne disposait d'un outil pour évaluer la place de la DEI dans leur organisation. Certaines fondations voyaient dans cette démarche collaborative un potentiel promoteur pour développer des outils spécifiques. Des membres du Regroupement voient également un potentiel à développer un outil pour évaluer la DEI au sein même du fonctionnement de leur organisation (Anne et Nathalie).

5.1.2 Prendre le pouls de l'écosystème philanthropique par rapport à la DEI

Même si le portrait qui ressort de chacune des fondations par rapport à la posture DEI reste incomplet, il est vu comme un moyen qui permettra d'illustrer ce que différentes fondations ont accompli à date et le travail qu'il reste à faire (Eva). En ce sens, une fondation a initié une réflexion au lendemain du début de la crise sanitaire COVID-19 sur le besoin de capter les investissements philanthropiques dédiés aux groupes issus de la diversité. Avoir accès à une telle information permettrait d'identifier les priorités et les préoccupations des autres fondations dans l'attribution de subventions (Maude). La question de fond étant de voir ce que les autres fondations ont fait en lien avec la DEI, leur permettant de se situer les unes par rapport aux autres sur cet enjeu.

Cette dimension comparative est apparue rapidement comme une motivation importante dans la mise en place de la collaboration. Il importait de démontrer que des actions intéressantes ont été accomplies en lien avec la posture DEI, et ce, malgré le fait que le secteur philanthropique subventionnaire soit décrit comme étant plutôt conservateur, avec peu de personnes prêtes à prendre des risques importants sur des enjeux tels ceux associées à la JEDI.

Enfin, une motivation importante était associée au besoin de comprendre comment la posture DEI est comprise et appliquée par et dans le milieu philanthropique subventionnaire.

5.1.3 Influencer les décideur e s, les donateurs et donatrices et d'autres fondations

Une autre motivation centrale partagée au départ était de pouvoir, à travers cette démarche, bonifier le discours philanthropique pour mobiliser, motiver et influencer d'autres membres du secteur philanthropique et des décideurs sur l'importance de la posture JEDI pour le secteur philanthropique en général.

En rappelant qu'une fondation communautaire doit respecter les orientations données aux fonds dédiés qu'elle gère (le cas de 88% de ces fonds), il est souligné l'importance de générer des connaissances sur des pratiques exemplaires qui pourraient informer les donateurs et donatrices de fonds dédiés pour intégrer la posture DEI dans le programme philanthropique qu'ils ou elles proposent.

5.1.4 Créer des liens et une réflexion commune à partager avec d'autres fondations

Une troisième motivation qui fut partagée relève de l'importance de pouvoir créer des liens et de partager des réflexions communes entre les membres du Regroupement. Il s'agit, indique Nathalie, de se donner du temps pour échanger afin d'aborder les enjeux et les questionnements quotidiens. Nathalie affirme également l'intérêt de créer de petits groupes de travail entre les membres du personnel des fondations subventionnaires. Anne évoque aussi l'importance de rétroagir avec des collègues, de se faire challenger et d'élargir ainsi les visions de chaque personne afin d'identifier et d'agir sur les angles-morts.

On le dit, on parle de DEI, mais la philanthropie c'est très blanc. On a beau se dire on veut être des alliées, on veut travailler sur la question, on a des angles morts... au départ notre groupe était très blanches aussi, mais avec le temps il commence à y avoir plus de diversité au sein même de notre groupe. Mais ça c'est pas quelque chose qu'on peut faire chacune de notre côté. (Anne)

Pour Jeanne, une motivation de départ était de travailler avec des fondations plus reconnues, disposant de plus grandes équipes, de plus d'expertises et d'expériences. La démarche permettrait d'accélérer les processus de maturation des connaissances au sein des fondations plus récentes et d'approfondir le portefeuille des apprentissages.

5.1.5 Un engagement concret et collectif pour passer à l'action

Aux motivations de départ se sont greffées des constats dont celui qu'en commençant à travailler collectivement la posture DEI, cela permettait aux fondations d'agir concrètement et relativement rapidement⁶. Malgré un intérêt pour la DEI, certaines fondations en étaient restées à l'étape de discussions informelles. La collaboration s'est trouvée à bousculer les agendas et a été rapidement perçue comme un moyen pour passer plus rapidement à l'action. Le témoignage suivant exprime comment la démarche du regroupement est vue à la fois comme un premier pas et comme un engagement concret et collectif à se questionner, tester et mettre des choses en place.

6 À partir du document de travail du regroupement en date du 15 décembre 2020.

Professionnellement des fois je me sentais un peu prise au dépourvu de comment arriver à amener ces questions-là sur la table (...). Parce que lorsque je l'abordais du côté de mon comité des dons, du board, c'est facile de dire oui c'est intéressant, mais est-ce que c'est une priorité actuellement? Moi étant plus sur le terrain je sentais que oui, mais le fait de participer à un groupe je trouvais que c'était un engagement en leur disant je vais participer à ce groupe-là, c'est comme si on s'engageait à tout le moins à se poser des questions, à tester des choses et à les mettre en place. (Anne)

5.1.6 Améliorer l'approche et les processus auprès des partenaires

Finalement, une motivation partagée est d'améliorer l'approche et les processus auprès des donataires. Réitérons les objectifs deux et trois du regroupement, lesquels ont été établis lors de la rencontre du 15 décembre 2020.

- *Utiliser ces données pour examiner collectivement, et finalement améliorer, nos pratiques d'octroi de subventions et nos méthodes de travail, notamment en affinant nos processus et outils de demande, afin de mieux répondre aux besoins des divers groupes et des communautés marginalisées.*
- *Créer une obligation de reddition de compte au sein de nos organisations et entre elles, ainsi qu'à l'égard des organisations que nous visons à servir. » (À partir du document de travail du 15 décembre 2020, traduction libre)*

Une des fondations entend développer une approche plus « hands-off » afin d'en arriver à un processus qui n'imposerait pas de contraintes préétablies aux organisations, mais qui donnerait la possibilité d'utiliser les fonds alloués en fonction des besoins portés par la communauté (Émilie).

Une autre entend revoir son approche sur l'octroi de subventions et les rapports à soumettre. Elle entend surtout rendre plus accessible l'offre de fonds qu'elle propose (Rihanna).

Sur le long terme, l'approche viserait à améliorer les processus au sein d'une des fondations en les rendant plus relationnels et naturels, en appliquant une lentille plus inclusive et décoloniale (Nathalie). La démarche collaborative DEI est dite importante pour une des membres vu les dossiers qu'elle a auprès de jeunes personnes marginalisées et de groupes autochtones. Au-delà du portrait qui se dégagera de l'analyse des données, Nathalie évoque l'intention non seulement d'identifier les lacunes et les enjeux, mais aussi ce qui peut être mis en place dans les communications, les pratiques et les processus pour améliorer la situation. Le témoignage de sa collègue rejoint cette intention.

Je suis pas vraiment intéressée à dire est-ce qu'on a assez de partenaires queer? C'est plutôt comment est-ce que tu donnes des fonds, qu'est-ce que tu demandes des projets, des choses comme ça. (Rihanna)

5.2 Représentation de la DEI au sein du regroupement : un processus réflexif et évolutif

Les membres du Regroupement ne se sont pas donné une définition commune de la posture DEI ou de ses différents termes. On observe plutôt des influences, des sensibilités et une volonté de ne pas se limiter par l'adoption d'une définition trop encadrante.

Notons que FGM est la seule fondation à avoir entrepris un travail réflexif à l'interne et à s'être doté d'un cadre définitionnel via son Comité JEDI.

Jusqu'à maintenant, les membres du Regroupement ont établi un consensus non pas sur une définition de la posture DEI, mais sur la construction d'un outil de mesure et son application. Néanmoins, un travail réflexif s'est fait sur l'identification des différentes catégories de la diversité sociale en portant une attention particulière à l'intersectionnalité et à l'identification d'actions à poser.

À la question de la représentation qu'ont les membres du Regroupement de la DEI, on obtient un portrait impressionniste.

Eva ne voit pas l'intérêt de consacrer du temps à définir une posture pour en arriver à une définition qui ne ferait probablement pas consensus ou qui serait limitée dans sa portée. Elle souligne l'importance qu'elle accorde au ressenti. Son témoignage permet de mieux situer l'approche endossée par le regroupement, laquelle est plus orientée vers l'action que sur la définition abstraite de concepts.

Je pense que si on essaie de tout définir pour une démarche comme ça, on risque peut-être de perdre beaucoup de temps parce qu'on peut vraiment rentrer dans la sémantique et des fois les actions parlent plus fort que les mots. Je vais peut-être plus avec le poulx qui est autour de la table pour la démarche, avec le ressenti. Je ressens qu'on est sur la même page et là où c'est important de définir, c'est la définition du « minimum data set ». Quelles données est-ce qu'on va aller chercher pour pouvoir raconter une histoire et après chacun de nos organismes va utiliser ces données avec leur contexte et où on en est dans notre processus d'intégration, les concepts diversité, équité, inclusion et justice dans nos organismes. Alors pour moi la définition est peut-être moins importante dans un sens large que vraiment bien définir le « data set » et nos actions. (Eva)

Somme toute, Eva mentionne également la phrase suivante qu'elle trouve facile à capter et qui est utilisée par son équipe pour rester dans une approche concrète : « *Diversity is a fact, equity is a choice, inclusion is an action, belonging is an outcome* ».

Jeanne apprécie personnellement l'acronyme plus récent de JEDI. Elle souligne l'intérêt d'ajouter la notion de justice sociale à la posture DEI. De son côté, Nathalie a pris connaissance des définitions proposées par le comité JEDI de FGM. Elle croit que ces définitions ne vont peut-être pas assez loin. Néanmoins, elle souligne la démarche proposée par le Projet Impact Collectif de Centraide (PIC) du Grand Montréal, démarche qui va dans le même sens que le ressenti évoqué par Eva. La Phase 2 du PIC présente la posture DEI comme une lentille à appliquer dans le cadre de la Phase 2 de son programme d'action.

Pour la phase 2, le PIC voulait que tous les quartiers fassent la réflexion sur la DEI quand ils sont en train de définir leur projet pour la phase 2. Et ça c'était intéressant, de voir comment trente quartiers différents avaient compris « c'est quoi la DEI », comment ça va rouler dans nos quartiers, c'est vraiment un processus qui est toujours pas fini du tout parce qu'on avait des questions assez complexes, assez passionnantes (...) je pense que cette réflexion est un peu partout maintenant. (Nathalie)

Pour Nathalie, cette initiative démontre combien définir la DEI est compliqué, à quel point il existe des compréhensions différentes et qu'il est central d'en faire un espace pour des discussions.

Eva et Jeanne évoquent l'utilisation d'analogies et d'images évocatrices pour témoigner de l'importance de lier la notion de justice à la posture DEI. L'utilisation d'images d'un arbre dont les fruits sont cueillis par des personnes permet de cerner les limites de concepts qui peuvent apparaître bien en soi, mais dont l'application demeure imparfaite si la notion de justice n'est pas présente. L'image de l'arbre permet de mettre en lumière les limites de chacun des concepts de la DEI. Bien que l'équité ne soit pas

juste, elle mène vers la justice, qui permet d'enlever les barrières systémiques.

Moi je le trouve super, je trouve que ça résume tout en fait. En tout cas c'est vraiment la conception que j'en ai. Avec la notion de justice, on redresse l'arbre et on répare le système. (Jeanne, CHA)

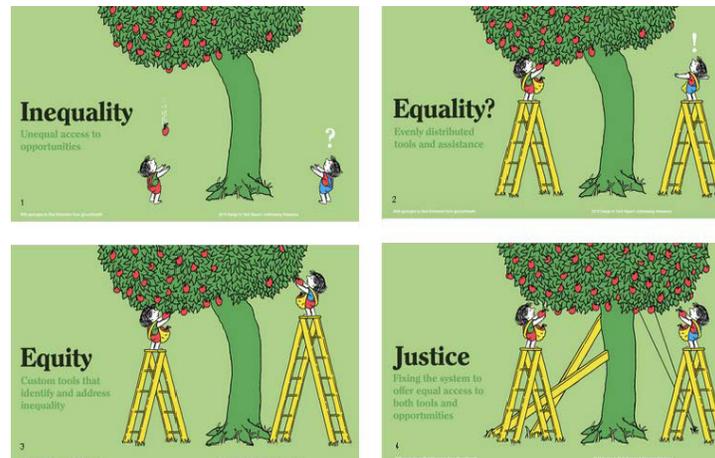


Figure 4.1 Equity Series

Source: Ruth T., @lunchbreath, 2019

Plusieurs limites des définitions de la DEI ont été soulevées au sein du regroupement.

L'enjeu avec tout ce langage-là, on parle de l'inclusion, mais qui est en train d'inclure qui? Et il y a déjà dans le langage un préjugé de quelqu'un qui a le pouvoir et qui fait l'inclusion. (Eva)

L'adoption de définitions est vue comme pouvant être limitante au niveau de l'exploration des possibilités pour créer de l'inclusion et de l'équité dans les relations avec des donataires (Rihanna). L'existence d'autres concepts a été évoquée, dont celui d'autonomisation (Rihanna et Jane). Ce concept permet aussi de souligner la limite des concepts de la posture DEI, lesquels ne s'inscrivent pas dans une prise en compte de la complexité et de l'hégémonie.

Si on parle de diversité, cela revient à dire, est-ce que tu as assez de personnes noires dans ton tableau de bord? C'est bon de commencer là je crois, mais il y a un point où diversité, équité, inclusion, c'est fini et on doit penser au capitalisme, comment est-ce que l'existence de la philanthropie va toujours limiter les capacités de transformation sociale. (Rihanna)

Il a aussi été noté l'évolution rapide des définitions, d'où le choix d'être non pas dans une définition fixe, mais d'évoluer dans un environnement réflexif et de travail qui soit flexible et itératif (Nathalie et Anne).

On n'a pas encore notre définition claire nette et précise. On n'arrête pas de jongler. On dirait qu'à chaque fois qu'on arrive à quelque chose, c'est le temps de la rebouger. J'aimerais ça qu'on arrive à quelque chose qui parle, mais qui est capable d'être flexible et d'évoluer en fonction des choses... On dirait que le vocabulaire bouge assez vite que des fois il change avant même qu'on l'adopte. (Anne)

Anne observe une transition et une mouvance au sein du Regroupement depuis le début de la démarche, vers l'inclusion de la notion de justice sociale. Elle mentionne l'importance de faire attention aux mots

qui sont utilisés puisque la posture DEI aborde des questions sensibles. Elle évoque également le danger de ne pas suivre l'évolution des conversations, en s'arrêtant ou en s'attachant trop à une seule définition.

Finalement, Rihanna souligne la nécessité d'aller au-delà de l'approche DEI. Elle affirme que cette approche ne prend pas en compte les politiques et les enjeux de classe et de stigmatisation, avec lesquels la philanthropie doit, selon elle, interagir davantage tout en considérant l'ampleur et l'urgence du défi.

Parce qu'ultimement c'est la structure économique qui crée et perpétue l'oppression ». Quand on parle de classe et d'argent, où l'argent va, ça forcerait la philanthropie à se réexaminer si elle regardait ça parce que la fin ultime de la DEI en philanthropie serait un changement systémique. (...)

Pour ça il faut regarder par exemple les personnes qui consomment de la drogue, les enjeux de classe, qui vont à l'extérieur de la DEI et regarder pour un changement systémique plutôt que juste est-ce qu'on donne de l'argent aux personnes racisées? Plus à propos de : et si on abandonnait le pouvoir? (Rihanna)

5.3 Importance de la posture DEI au sein des fondations concernées par le regroupement

Rappelons que les discussions au sein du Regroupement se déroulent en parallèle de démarches internes propres à chacune des fondations membres. Cette section présente un aperçu des démarches en cours ou envisagées dans les fondations concernées.

5.3.1 Comité JEDI pour le développement d'une vision globale

La démarche au sein du regroupement s'inscrit comme un objectif tactique sous-jacent à la démarche globale JEDI adoptée par FGM. Cette démarche se déploie sur plusieurs niveaux :

- définitionnel, pour définir ce qu'est la JEDI;
- cognitif, afin de dresser un portrait qui identifie où en est FGM sur cette question dans l'allocation de ses fonds propres; et,
- analytique, visant à faire évoluer la pensée du CA et impliquer les employés dans cette démarche, de façon que la DEI devienne une façon de penser intégrée dans la vision et la mission de FGM.

5.3.2 Participation à l'incubateur JEDI de FPC, distribution des fonds et support des partenaires

Jeanne indique que sa fondation prévoit joindre l'incubateur JEDI de FPC, lequel offre des formations sur la DEI.

Pour Jeanne, la DEI est toujours un travail en cours dont une partie implique d'offrir des formations au personnel. Elle participe régulièrement à des webinaires et a créé un guide de ressources dans ce domaine, qu'elle a partagé avec ses collègues.

Jeanne souligne les efforts au sein de la fondation pour encourager les candidatures issues de la diversité lors des recrutements. Elle souligne le peu de succès atteint pour l'instant. « *On a toujours embauché des personnes blanches au final parce que c'était les plus qualifiées en fait parmi les candidatures qu'on avait reçues.* » (Jeanne)

Pour l'instant, les pratiques qui visent à être implantées en lien avec la DEI concernent la manière de distribuer les fonds et de supporter les organisations partenaires (Émilie).

5.3.3 Présentation des données pour mettre en place des changements et développer des politiques

Au sein d'une des fondations, il est prévu de présenter un sommaire de la grille d'analyse et d'utiliser les données comme point de départ pour bâtir un cadre d'action et être plus intentionnelle en matière de DEI. Les données aideront à présenter un argumentaire. La fondation a l'habitude de travailler avec des données et si elle veut mettre en place des changements ou développer des politiques, la collecte de données probantes constitue généralement le point de départ pour amorcer les changements visés.

5.3.4 DEI dans la gouvernance et les politiques de dons

Pour une autre fondation, une planification stratégique a été amorcée à l'automne 2021. Des discussions sont en cours en lien avec l'intégration de la DEI au niveau de la gouvernance, par exemple pour une représentativité au niveau du Comité des dons.

Les discussions en cours soulèvent des craintes, indique Anne : soit de recruter une personne issue de la diversité et d'avoir une représentation, mais que la parole d'une personne isolée ait une portée limitée. Elle évoque également, au niveau de son Conseil d'administration, la primauté des connaissances, lesquelles sont évaluées par les diplômes, faisant en sorte que certaines candidatures ne sont pas considérées. Face à ces enjeux, elle affirme l'intention visée dans le cadre de la nouvelle planification.

Donc notre but c'est, dans la planification, de venir mettre une emphase, de venir exprimer un souhait clair net et précis, peut-être en passant par la première étape d'un comité aviseur qui viendrait nous aider à décider nos orientations annuelles pis sur ce comité-là il y a vraiment une diversité, inspiré un peu par une des démarches de la fondation Trellium à Toronto qui l'ont utilisé un peu pour les mêmes raisons que nous. (Anne)

Ensuite, il y a la volonté d'utiliser les grilles DEI et générées dans la politique de dons.

Puis lorsqu'on va arriver au printemps, après ça continuer de prendre les données, de trouver les bonnes données et de pouvoir commencer à faire de l'analyse croisée pour avec les résultats influencer la politique de dons de la fondation. Pas qu'il n'y aura pas des actions qui seront faites en cours de route avant même, mais j'aimerais vraiment que formellement dans notre politique de dons on vienne intégrer la notion de l'utilisation d'une grille EDI et générée. Parce qu'on le fait de façon informelle, mais c'est plus au niveau de l'équipe et ça ne se voit pas tant dans l'analyse formelle des dossiers par les membres et là j'aimerais vraiment ça que ce soit clair, net, précis. (Anne)

5.4 Dynamique au sein du Regroupement

Lors des entrevues, plusieurs personnes ont évoqué la dynamique au sein du Regroupement. La dynamique collective et la diversité des expertises sont généralement vues de manière positive, mais elle est accompagnée de défis en termes d'inclusion, de mobilisation et d'appropriation de la démarche.

5.4.1 Intelligence collective, diversité et inclusion au sein du Regroupement

De manière générale, les membres s'entendent pour dire que la dynamique au sein du Regroupement est positive. Elle favorise différents types d'apprentissages. *Ça vaut la peine de le faire juste pour mieux comprendre le processus et de créer ces liens entre fondations. Donc ça, c'est motivant.* (Nathalie)

Les membres se considèrent comme des alliées et ont du plaisir à travailler ensemble (Eva). Même si les fondations ne sont pas nécessairement au même niveau dans les réflexions organisationnelles, des valeurs de base et des questionnements sont partagés. L'intelligence collective est perçue comme permettant d'éviter des angles morts, d'aller plus loin et de faciliter la démarche (Anne et Maude). Pour Anne, la dynamique d'échange apporte un autre élément intéressant pour faire progresser la démarche et favoriser l'action : *ça met une obligation de le faire, de dire il y a des gens qui s'attendent à des résultats (...) Ça force à faire les choses, puis vraiment de voir comment les autres ont traité l'information.*

À côté des valeurs partagées sur la posture DEI, Rihanna propose des concepts riches et complexes. Elle propose des perspectives différentes en lien avec son historique d'emploi et le fait qu'elle soit la seule personne racisée au sein du groupe. Les concepts amenés, entre autres celui d'anti-oppression, ont été perçus par le groupe comme étant difficilement applicables. En fait, elle reçoit la DEI comme « *une approche très basique* ». Ayant pris part au regroupement tardivement et sa proposition d'élargissement de la réflexion à d'autres concepts ayant été jugés moins bien applicables, son intérêt dans le groupe a évolué pour se centrer principalement sur la posture DEI au sein de la fondation.

Maude évoque l'importance de créer un environnement qui favorise la prise de parole de toutes les parties prenantes, y compris les visions et les points de vue divergents qui remettent parfois en question certains éléments du projet pour finalement le bonifier.

La diversité des forces et des expertises au sein du groupe et les différents niveaux d'expérience sont vus de manière positive. « *On a tellement de différentes forces et de différents bagages autour de la table que ça fait que peut-être le projet prend plus de temps à mettre en place, mais on va finir avec un produit qui est très riche.* » (Eva)

5.4.2 Limites au niveau du partage du leadership et de l'appropriation de la démarche

Maude observe une bonne mobilisation et participation pendant les rencontres. Par-contre, entre les rencontres, le dossier perd de son importance.

Peut-être que les rencontres se font à des échéances trop loin, mais en même temps on est toutes tellement occupées, c'est pas la priorité (...) est-ce que les échéanciers qu'on se fixe sont toujours trop loin? Est-ce qu'on devrait se donner des devoirs et en faire vraiment quelque chose de fixe avec un outil de travail avec lequel on veut travailler? Je vois ça plus comme un « nice to » que comme un « must to » pour la plupart des gens. (Maude)

Si le fait de ne pas mobiliser de ressources financières est vu comme favorisant l'émergence et l'évolution

de l'initiative, ça peut également être vu comme un enjeu pour l'engagement et l'avancement du projet, lequel n'est pas considéré comme une priorité par manque de temps et d'énergie.

Fait que c'est la même chose quand je disais qu'il y avait un manque d'engagement, mais c'est plus parce qu'on est tellement occupées et tout ça, mais ... (hésitation) c'est difficile, parce que c'est pas notre priorité. Ça devrait l'être. (Maude)

Émilie indique que le processus est compliqué et long. Bien que le regroupement ait de bonnes intentions, elle observe que les conversations tournent parfois en boucle. Elle souligne tout de même l'évolution, mais elle met l'accent sur l'importance de passer de la théorie, des discussions et des réflexions à l'action.

It's so easy to have conversations and it's like, at the end of the day you just have to go for it and see what happens (...) I think it's nice when the action starts, and then I think you really see the results because you could theorize for a very long time and have discussions, but at the end of the day it's nice to just be able to get started (rire). (Émilie)

5.5 Ressources mobilisées

Aucune des fondations des membres du Regroupement n'a mobilisé de ressources financières pour appuyer cette démarche de collaboration. L'absence de ressources financières a certainement favorisé une mise rapide en action de la démarche. Cela a permis de conserver le caractère informel de l'initiative, sans que cette dernière ne soit trop engageante et ne nécessite l'approbation des Conseils d'administration.

En même temps, l'absence de ressources financières peut être vue comme une limite à l'engagement des fondations et à l'avancement de la collaboration. Rappelons que la démarche du Regroupement ne représente pas une priorité organisationnelle.

C'est pas une contrainte, mais je pense, même pour ma part, j'investis pas suffisamment de temps et d'énergie là-dedans, c'est juste que j'en n'ai pas. Mais il faut que ça revienne sur le dessus de ma pile (...). Fait que c'est la même chose quand je disais qu'il y avait un manque d'engagement, mais c'est plus parce qu'on est tellement occupées et tout ça, mais ... (hésitation) c'est difficile, parce que c'est pas notre priorité. Ça devrait l'être. (Maude)

Dans les étapes à venir, si les fondations veulent inclure davantage la dimension de justice sociale, des ressources financières devront être envisagées. Il est mentionné l'importance de disposer de ressources financières pour rémunérer des consultants et des chercheurs universitaires et les personnes qui participeront aux groupes de discussion. Anne exprime bien ce besoin de ressources à mobiliser pour l'avenir de la démarche, y compris pour apporter des changements structurels au sein de sa fondation :

...on a déjà été clair tout le monde autour de la table qu'on faisait ça pour amener à des pratiques plus intéressantes, plus inclusives, plus justes. (...) pour nous amener à quelque chose de plus structurel au sein de la fondation, je pense que je vais devoir à la fois mobiliser de l'appui, puis aussi des ressources parce que ça va être une chose de dire on va essayer d'être plus inclusif dans notre façon de donner ou d'avoir moins de biais, mais il faut aussi que ça se reflète dans notre diversité interne, notamment au niveau de la gouvernance pis ça, ça va être un beau projet. (Anne)

Des activités formatrices ont été initiées par des fondations membres du regroupement, sous la forme de webinaires ou de conférences.

La Fondation J. Armand Bombardier a mobilisé des ressources éducatives majoritairement en amont dans le cadre d'une démarche avec le Centre des organismes communautaires (COCO) pour lancer des discussions sur les questions liées à l'anti-oppression et aux pratiques d'embauche inclusive.

À la Fondation familiale Trottier, deux personnes s'impliquent et ont participé à des réunions au sujet de la place des personnes BIPOC par rapport aux changements climatiques.

À la suite d'une participation régulière à des webinaires, une professionnelle de la fondation Chamandy a créé un guide de ressources en lien avec le sujet. Elle l'a partagé auprès de ses collègues. Au sein de cette fondation, il a été envisagé d'organiser des formations en personne. De plus, la fondation Chamandy se joindra à l'incubateur JEDI de FPC.

5.6 Implication des conseils d'administration

Un membre du Regroupement a mentionné l'intérêt de la stratégie du Regroupement de travailler à l'aide d'une démarche ascendante (Anne). L'initiative DEI a émergé au niveau de professionnelles qui ressentaient le besoin d'être mieux outillées. Elles constataient que les discussions évoluaient sur le terrain et le personnel des fondations se faisait challenger, ce qui était vu comme légitime. Les membres des CA de fondations subventionnaires ne sont pas toujours disposés à faire face aux questions liées à la DEI et à la justice sociale. Dans ce contexte, il s'installe une tendance à repousser la mise en place d'actions concrètes. Un objectif de la démarche DEI est d'amorcer des réflexions et des actions par le bas, puis de les amener au CA afin de le mobiliser sur ces questions et enjeux.

Les CA des fondations ne sont pas impliqués dans la démarche du Regroupement DEI. Les membres des CA ne sont pas tous et toutes au courant de l'implication de leur fondation au sein de cette initiative. Pour les membres du Regroupement qui ont informé leur CA de la démarche en cours, la réception attentive de cette dernière est vue comme une certaine forme de reconnaissance d'un engagement éventuel du CA à passer à l'action.

Dès qu'on s'est engagé on les a informés, justement parce que je voulais qu'il y ait une forme de on s'y engage, donc vous devez vous attendre qu'on pose des gestes. Donc pour ça on les a toujours tenus au courant tout au long de l'année. (...) Pour l'instant, ils écoutent et ils font hum hum. (Anne)

Plusieurs membres du regroupement DEI évoquent une relation de confiance de la part de leur CA, lequel n'est pas impliqué au niveau opérationnel, mais soutient des stratégies et objectifs généraux dans lesquels s'inscrit la démarche du Regroupement. Cette relation est vue de manière positive, entre autres, car elle facilite le passage à l'action et le déroulement relativement rapide du processus décisionnel.

...c'est une autre manière de faire que les décisions peuvent se passer assez facilement et assez vite, ça doit pas aller jusqu'au conseil d'administration. Ils ont confiance en nous. (Émilie).

C'est génial à mon avis, parce que ça touche pas les CA, ça touche pas les changements fondamentaux dans de grosses fondations qui bougent pas très vite. C'est des choses qu'on peut faire vraiment, officier ère s de programme, chargé e s de projet, dans nos interactions quotidiennes avec nos partenaires. (Nathalie)

Un membre souligne la présence de réticences parmi les autres membres de son équipe de travail. Cette réticence est associée au manque d'expertise à l'interne pour mener une telle initiative de manière respectueuse et qui reflèterait le contexte actuel de manière appropriée. Cette réticence n'a pas empêché cette professionnelle de participer aux travaux du regroupement et de procéder à la collecte de données requises par l'expérimentation de l'outil de mesure.

5.7 Apprentissages

Dans son ensemble, la démarche du Regroupement est vue comme un grand moment d'apprentissages (Nathalie), soit un moment propice au développement d'une capacité d'agir. Le fait de développer l'expertise au fur et à mesure est perçu comme un manque d'assurance à passer à l'action. Ce constat est perçu comme limitatif de la démarche, mais normal dans une démarche itérative.

On hésite un peu à chaque fois, de prendre des décisions et d'avancer vraiment dans notre travail, parce que c'est comme ok, on veut être sensibles, on veut être professionnel·le·s, mais on manque cette expertise de dire ok, ça c'est la bonne piste, on va suivre ça. Cette négociation entre la volonté et l'expertise qui est en développement, (...) Je sais pas c'est quoi la bonne solution, sauf de continuer à essayer et de faire des tests, des consultations. (Nathalie)

Plus précisément, les apprentissages suivants ont été identifiés à partir des entrevues et des rencontres de travail. Ces apprentissages ont permis une élévation des connaissances :

- techniques pour développer un outil de mesure adapté;
- liées au développement d'une approche intersectionnelle et holistique;
- sur les façons de faire des autres fondations;
- sur les limites de la première phase d'une initiative DEI;
- sur l'état embryonnaire des pratiques DEI dans le secteur.

Ces cinq apprentissages sont développés ci-dessous.

5.7.1 Apprentissage technique pour développer un outil de mesure adapté

Le développement de l'outil de mesure a généré plusieurs apprentissages pour les membres du Regroupement, principalement à travers les enjeux techniques rencontrés tout au long de la démarche (Jane). Maude indique d'ailleurs que les principaux apprentissages dans le cadre de la démarche ont été générés dans le cadre de discussions pour l'identification des catégories de la diversité et pour le financement à la mission versus aux projets. Pour cette professionnelle, qui a élaboré une première version de la grille, une partie de ces apprentissages s'est faite en amont.

Par la suite, des apprentissages collectifs au niveau technique ont surtout eu lieu au printemps 2021, à la suite de questionnements et de remises en question visant à préciser l'outil et à apporter certaines nuances. Le développement de connaissances a permis d'adapter et de préciser l'outil en le rendant plus flexible afin de mieux prendre en compte les réalités observées dans les organisations terrain, et la façon dont ces dernières s'auto-identifient et opèrent.

5.7.2 Apprentissage lié au développement d'une approche intersectionnelle et holistique

La démarche a permis aux membres du Regroupement de développer une approche intersectionnelle et holistique. Cet apprentissage implique de ne pas s'arrêter à la diversité raciale, pour également considérer les différents facteurs d'exclusion. Il s'agit d'un élément qui a été souligné à plusieurs reprises lors des discussions dans le cadre des rencontres et qui est vu comme nécessitant une attention lors des analyses à l'interne. En entrevue, Émilie affirme voir la démarche, dans son ensemble, comme apportant une vision plus holistique.

5.7.3 Apprentissage sur les façons de faire des autres fondations

Sans que ce soit directement en lien avec la DEI, la démarche est envisagée comme permettant d'apprendre sur les différentes fondations et leurs façons de travailler, ce qui est vu comme un avantage collatéral (Anne). Cela permet également d'apprendre sur les montants octroyés par les différentes fondations (Jane). La collaboration a permis aux fondations participantes de créer des liens. Lorsqu'elles présentent les démarches qu'elles ont adoptées, par exemple pour adapter la grille, c'est vu comme étant une source d'inspiration entre elles (Anne).

5.7.4 Apprentissage sur les limites de la première phase de l'initiative DEI

Rihanna affirme ne pas avoir appris en lien avec les concepts liés à la DEI en participant dans la démarche du Regroupement, mais avoir appris comment les discussions sur le sujet fonctionnent au sein des fondations. De plus, elle affirme avoir appris par rapport aux limites de cette étape de la démarche, qui confirme l'ampleur de la DEI. Le processus en cours a confirmé que la mise en action de l'approche en question demande plus de travail que ce qui est envisagé au commencement. Bien que le projet soit vu comme un bon point de départ, il est également vu comme nécessitant beaucoup de temps et d'argent pour son déploiement à venir.

5.7.5 Apprentissage lié à l'état embryonnaire des pratiques DEI dans le secteur

Jeanne affirme observer une prise de conscience sur ces enjeux et une vraie volonté d'agir de la part des fondations, ce qu'elle considère comme étant une grande différence depuis les dernières années. En même temps, elle affirme avoir appris dans le cadre de la collaboration que même les grandes fondations en sont au début, avec une impression qu'en termes de pratique, peu de choses sont faites. Même parmi les fondations qui ont de plus grandes équipes et qu'elle qualifie de très progressives, il semble y avoir un blocage pour faire suivre ces enjeux concrètement à l'interne.

6. Enjeux et défis

6.1 Prise en compte de la complexité

Un premier enjeu identifié est la tension entre l'urgence d'agir et la nécessité d'agir avec prudence et sensibilité, de la bonne façon et sur le long terme (Eva). Si la collecte des données dans le cadre de la démarche permet de passer à l'action à court terme, les fondations sont conscientes que cette méthode donne accès à un portrait qui demeure incomplet face à la complexité des situations rencontrées (Eva). Certains membres du Regroupement prennent pleine conscience de la complexité qui est impliquée au cours de la démarche:

Et on voit même avec ça qui était en principe simple devient complexe. Parce qu'on voit toutes les différentes couches d'information qu'on peut capter (...) Y'a tellement de croisements et de nuances dans la manière qu'on peut raconter l'histoire et qu'on doit raconter l'histoire aussi que ça amène de la complexité. (Eva)

Il y a des nuances à considérer en lien avec les données à mettre de l'avant, dans les histoires qui pourront être racontées, à partir de l'information récoltée et en fonction des perspectives retenues. Ces éléments entrent dans le pouvoir des données, tel que mentionné par Eva qui a participé à un [webinaire sur les données pour l'équité pour les données](#), lequel fut organisé par FPC.

Jane souligne les difficultés suivantes.

- Arriver à une grille commune de questions qui ne soient pas trop lourde à administrer.
- Trouver le bon équilibre dans le nombre de réponses à présenter.
- Bien intégrer l'information glanée dans une grille d'analyse fonctionnelle et flexible.
- Générer le bon outil pour capter l'ensemble des données requises tout en s'assurant que les données puissent être mises en commun et soient comparables.

Les membres du Regroupement ont vu l'importance de créer un *Minimum data set* qui soit inclusif et spécifique comme étant parfois contradictoire, puisque ce qu'elles tentent de capter est complexe en raison : de la diversité des communautés concernées, ou encore, des différents types d'organismes, de structures de gouvernance et de types de financement (Nathalie). Si demeurer de base au début de la démarche a permis d'entamer une première étape sans être freinée par la complexité de la situation, cette stratégie est en même temps vue comme représentant un enjeu important puisque la grille de départ n'est pas propice à l'étude de tous les projets et situations rencontrées.

Mon dossier c'est presque entièrement des organismes travaillant avec les communautés autochtones. Et donc, quand je fais l'analyse des statistiques ou le minimum data set, c'est pas nécessaire de demander est-ce que tu travailles avec les peuples autochtones, parce que évidemment oui. Je pense que parce qu'on travaille au minimum au lieu d'être plus complexe, plus nuancé, plus détaillé, dans un champ plus large, c'est en fait plus limitant de travailler avec moins de données parce que c'est pas applicable à tous les projets avec lesquels on travaille. Donc c'est un enjeu principal. » (Rihanna)

6.2 Enjeux techniques

Plusieurs enjeux techniques sont liés à la diversité des statuts des fondations membres du regroupement, tant au niveau de leur taille que de leur modèle philanthropique. Une difficulté consiste en l'absence de consensus sur l'établissement d'un calendrier commun pour colliger les données (Eva). Les fondations

progressent à différents rythmes (Anne).

Ensuite, il y a une difficulté à colliger des données qui soient comparables à partir d'un *Minimum data set* qui fasse sens pour chacune des fondations, et ce en raison du fait que les fondations interviennent dans des contextes différents et que les méthodes de collecte et d'analyse varient d'une fondation à l'autre (Eva). Une professionnelle exprime bien cet enjeu lié aux différentes méthodes de collecte et d'analyse.

Il n'y a pas vraiment une structure à propos de comment on va récolter les statistiques ou les analyser parce qu'on est tellement différents et donc je pense qu'on devrait prendre plus de temps pour répondre à ces questions pour faire le travail soit ensemble ou juste individuellement et collaborer à la fin. (Rihanna)

Dans une des fondations du Regroupement, la flexibilité nécessaire et observable dans les modalités de captation et d'analyse des données fait l'objet d'une tension centrale relativement aux modalités d'action qui découleront de cette analyse (Jane). Sur ce point, d'autres fondations partagent l'idée qu'il faut porter attention à cette réalité et que les suivis en matière d'actions à entreprendre seront, à cette phase de l'évolution du projet, relativement spécifique à chacune des organisations (Maude et Anne).

On a tous des façons de travailler à l'interne qui sont différentes, donc ça prend un outil qui est à la fois assez flexible, mais qui représente cette diversité-là. On le fait pas aussi nécessairement pour les mêmes raisons. Je pense qu'il y a un intérêt de base, mais dans la façon dont on va l'appliquer ou on est rendu dans ces processus-là ça peut être différent. (Anne)

La différence entre les outils de travail que le groupe s'est donnés et les pratiques organisationnelles propres à chaque organisation est également perçue comme un enjeu important (Maude et Anne). Une complexité est liée au fait que chacune des fondations travaille avec ses propres outils.

Pour nous, c'est ProDon. Comment on fait après pour rapporter tout ça dans notre propre base de données? Parce qu'on peut pas fonctionner avec des fichiers Excel tout le temps. Fait que c'est là la complexité de tout ça qu'il faut garder en tête. (Maude)

Rihanna et Nathalie soulignent l'importance de la différence de taille des fondations. Elles y voient un enjeu technique. Certaines fondations ont une soixantaine de partenaires à l'international alors que d'autres attribuent des subventions à une centaine de partenaires basés à Montréal. De telles différences ont un impact sur la nature des données et sur les analyses que l'on peut en tirer.

D'autres enjeux techniques sont liés à la classification. La prise en compte de l'intersectionnalité lorsqu'il est question de diversité est vue à la fois comme un enjeu et un apprentissage (Jeanne). Jeanne souligne l'importance de s'attarder à la diversité raciale, sans toutefois s'y arrêter, puisqu'il existe un nombre important d'autres facteurs d'exclusion. Le côté intersectionnel revient souvent dans les échanges au sein du regroupement. Il est considéré comme nécessitant une attention particulière dans les analyses (Jeanne).

6.3 Financement à la mission versus au projet

Lors des rencontres qui ont eu lieu en avril et en mai, le regroupement a abordé l'enjeu lié à la représentation des différents types de financement, soit à la mission et au projet, ainsi que le type de partenariat dans lequel les fondations sont partenaires sur le long terme. Nathalie y voit un enjeu principal à partir du contexte dans lequel elle opère.

Des fois, on a l'enjeu où on finance un projet, mais on finance aussi la mission générale de l'organisme puis aussi le renforcement des capacités. C'est comme trois champs différents qui ne touchent pas les mêmes enjeux, qui ne touchent pas les mêmes populations. Je pense qu'on a bien fait le travail, mais pour nous je dirais ça c'est un des enjeux principaux, parce que chez Pathy c'est important que le financement ne soit pas juste basé sur un projet ou une initiative. On veut vraiment être partenaire main à main avec nos partenaires pendant plusieurs années, renforcer les capacités de l'organisme et oui de faire une représentation de ce type de partenariat ce n'est pas toujours facile.

D'un côté, plusieurs organismes donateurs font un travail orienté vers la DEI sans que ce soit inscrit dans leur mission (Jeanne). D'un autre côté, il y a aussi un souci d'assurer que les organisations donateurs qui mentionnent la DEI font bel et bien ce travail.

6.4 Laisser place à l'auto-identification

Pour Jeanne, une principale difficulté est que les fondations ne connaissent pas si bien leurs donateurs, peu importe les bonnes relations : *Pour moi pour être vraiment proches, il faudrait les voir une fois par mois. Mais ce n'est pas quelque chose qui se fait.* Cette difficulté est également vue comme rendant plus compliqué l'exercice de classification, qui demande de définir suffisamment un groupe dans le cadre du processus, tout en laissant place à l'autodétermination et au respect. Nathalie exprime bien cet enjeu.

Il y a la question du vocabulaire et comment faire référence à une population dont on ne fait pas partie, qui a le droit de s'autodéterminer et c'est pas à nous de dire ok, ça c'est un black-led organisation, si eux-mêmes ils se définissent pas comme ça. (Nathalie)

6.5 Enjeu de sémantique et de compréhension

Jeanne a souligné un enjeu de définition du Regroupement lui-même et de l'initiative DEI. Le Regroupement n'a pas de nom, et, selon elle, c'est lié à une difficulté de résumer ce qui est fait au sein de l'initiative et de nommer de façon simple qui est le Regroupement et qui en est membre.

Ensuite, elle a souligné les enjeux liés à la DEI, qu'elle qualifie « d'approche tendance » à la suite des émeutes aux États-Unis en 2020. Elle voit l'équité et l'inclusion comme des mots à la fois nouveaux et galvaudés: « *diversité et inclusion, ça veut un peu tout et rien dire aujourd'hui* » (Jeanne). Cet enjeu fait en sorte que la liste des questions liée à la grille qui a été définie et adoptée rapidement au début de la démarche demeure en constante évolution. L'enjeu de la compréhension du sens donné aux mots joue sur la conception de l'outil et les données à collecter.

Donc je pense qu'il y a un vrai enjeu de sémantique et de compréhension de se mettre d'accord sur quel est le sens de quel mot. Comment est-ce qu'on va mesurer ou qu'est-ce qu'on va mettre dans quelle case et comment est-ce qu'on travaille sur la collecte de données? C'est vrai que les mots ont aussi leur importance. (Jeanne)

6.6 Évaluation externe de la grille

Anne souligne le besoin de mettre en place un mécanisme pour évaluer la grille de données, par l'intermédiaire d'un comité conseiller qui apporterait un regard externe, afin d'éviter un danger de complaisance, pour voir si l'outil est suffisant et si des éléments sont à améliorer.

Conclusion

Dans la section précédente du rapport, nous avons complété notre deuxième objectif secondaire de recherche en recomposant le fil historique de la démarche collaborative menée par les cinq fondations participantes au projet. Nous avons documenté des éléments clés à partir du contexte d'émergence et au cours du développement de la collaboration, jusqu'au moment de la rédaction de ce rapport, soit à la fin de l'été 2021. Cet objectif nous a également permis de comprendre la représentation qu'ont les fondations de la DEI, qui demeure flexible et orientée vers l'action. L'approche mobilisée, qui est décrite comme étant ascendante et informelle, a favorisé la mise en œuvre de la démarche, mais peut être vue comme un enjeu pour le déploiement des prochaines phases du projet, qui nécessiteront la mobilisation de ressources financières pour inclure les questions de justice, et donc l'implication des conseils d'administration.

En lien avec notre objectif central de recherche, nous avons documenté les apprentissages réalisés par les membres du Regroupement, lesquels sont limités à cette étape-ci de la démarche, qui en est encore à ses débuts.

Les apprentissages dégagés sont relativement techniques et relèvent des savoirs qui ont été mobilisés pour développer un outil de mesure adapté. Ils sont aussi liés à la volonté de développer une approche intersectionnelle et holistique. La démarche a aussi permis des échanges d'information sur les modalités d'agir des équipes professionnelles des fondations représentées au Regroupement.

L'étude de la trajectoire de cette expérience a aussi montré les limites de la première phase de l'initiative DEI en lien avec le besoin de clarifier les concepts – en arriver ou non à une définition standard –, en lien avec la mise en transparence de la démarche auprès des CA et d'intégrer les apprentissages plus largement auprès du personnel des fondations. L'étude a aussi révélé l'état embryonnaire des pratiques DEI dans le secteur philanthropique.

D'autres apprentissages pourront être dégagés dans les phases ultérieures de travail du Regroupement. Il est clair que l'analyse des premières données issues de l'outil de mesure DEI constituera un moment clef. C'est donc après avoir complété le troisième objectif qu'il sera réellement possible d'envisager les ajustements qui seront nécessaires pour redéfinir l'outil de mesure mis en place, pour analyser plus en profondeur la démarche du Regroupement, la comparer à des expériences semblables, et, possiblement dégager des outils de communication afin d'en assurer une percolation au sein des écosystèmes philanthropiques québécois et canadien.

Annexe 1 : Portrait de la Fondation du Grand Montréal

Origine, mission, valeurs et ancrage territorial

La première organisation impliquée dans la démarche est la [Fondation du Grand Montréal](#) (FGM), qui encourage la philanthropie comme levier important du mieux-être du Grand Montréal. Ses origines remontent à la fin des années 1980. Alors que la majorité des grandes villes d'Amérique du Nord étaient déjà dotées d'une fondation communautaire, les leaders philanthropiques montréalais ont eu la réflexion de créer une telle fondation à Montréal, dont les fonds bénéficieraient exclusivement à la communauté du Grand Montréal. La fondation est officiellement fondée en 1999 et elle distribue des subventions depuis 2003.

FGM est aujourd'hui une institution bien ancrée dans le paysage philanthropique montréalais et les valeurs qu'elle met de l'avant sont l'intégrité, l'excellence, l'inclusion, l'écoute et l'innovation. En tant que fondation communautaire, elle se donne le devoir d'aller au-delà de la promotion de la philanthropie pour informer, rassembler et encourager l'action collective au sein de la communauté. Elle est membre de [Fondations communautaires du Canada](#) (FCC). En 2020, FGM est la sixième fondation communautaire en importance au Canada.

La mission de FGM est d'engager les individus, les familles et les organismes dans le soutien de leur communauté par la création de fonds pour appuyer des causes choisies dans tous les secteurs. Elle fait fructifier les actifs des fonds et elle guide les donateurs, soit en identifiant les enjeux importants et en apportant un soutien aux acteurs dynamiques au sein de la communauté. La vision de FGM est d'être reconnue pour son leadership stratégique et rassembleur dans l'atteinte des Objectifs de développement durable⁷. Pour ce faire, elle offre son soutien à des projets dynamiques portés par des organismes et elle porte attention aux initiatives innovantes, entre autres en lien avec le bien-être des enfants dans la communauté.

Le [plan stratégique 2018-2021](#) de FGM comprend plusieurs axes. En lien avec notre étude, l'Axe 7 porte sur les programmes de subventions. Il englobe plusieurs objectifs, dont favoriser un soutien équitable sur tout le territoire du Grand Montréal, et, en particulier, les territoires autochtones. L'axe 8 porte sur les partenariats. Un des objectifs de cet axe est d'accroître l'efficacité des projets en favorisant ceux qui engagent la communauté dans des processus d'écoute et de co-création. L'axe 14 porte sur la gouvernance. Les trois objectifs qu'il englobe sont les suivants.

- Aligner les profils de compétence du conseil d'administration avec les besoins de développement de la FGM en visant une plus grande diversité;
- Adapter le plan de relève et la structure interne de FGM;
- Mesurer régulièrement, avec des outils appropriés, l'engagement et la satisfaction des employés de même que l'efficacité du conseil d'administration.

Dans ce plan stratégique, FGM aligne toutes ses opérations sur le cadre de référence des Objectifs de développement durable (ODD). La distribution des subventions de tous les fonds est donc quantifiée en fonction de ces objectifs. Pour ce faire, FGM a identifié des enjeux majeurs sur lesquels cibler son action : + ODD 1 — Pas de pauvreté; + ODD 2 — Faim « Zéro »; + ODD 3 — Bonne santé et bien-être; + ODD 4 — Éducation de qualité; + ODD 10 — Inégalités réduites + ODD 11 — Villes

⁷ Tels que définis par les Nations Unies : <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/>.

et communautés durables; + ODD 16 — Paix, justice et institutions efficaces. Ces objectifs ont été adoptés afin de se donner une vision et des projets à long terme contre les inégalités, pour les personnes en situation de vulnérabilité et pour assurer un avenir durable. Notons que FGM est actuellement en planification stratégique et que le prochain plan sera adopté par le CA en septembre 2021.

Projets et partenariats

Différents projets phares s'inscrivent dans cette démarche, dont le Projet impact collectif (PIC) qui est piloté par Centraide et auquel s'est rattachée FGM⁸. En 2016, FGM a apporté un soutien important aux réfugiés syriens. À partir de 2019, la fondation prend part à la promotion de l'égalité des sexes et des genres, elle s'allie avec FCC et le Chantier de l'économie sociale pour développer des projets stratégiques qui visent à développer l'investissement social dans le Grand Montréal. Le Fonds Égalité, en collaboration avec FCC et l'appui du gouvernement fédéral, a mis sur pied le Fonds pilote pour l'égalité des genres en 2019. L'année suivante, FGM a facilité le versement d'un total de 115 000\$ à huit organismes de la région métropolitaine afin de soutenir le déploiement de projets qui visent l'égalité des sexes et des genres.

En vue du 20^e anniversaire de la FGM, une réflexion active a eu lieu concernant le rôle du comité de l'engagement dans la communauté, à partir de la mission et de la vision de FGM, ainsi que du cadre des ODD. L'intention derrière cette réflexion est de permettre à la fondation de consolider son approche multisectorielle, sa capacité à répondre à des besoins urgents, puis sa capacité à rassembler différentes parties prenantes à travers divers écosystèmes. Les changements qui ont été apportés aux processus décisionnels en lien avec l'octroi des subventions permettront à l'avenir à FGM de bénéficier de davantage de temps pour examiner la portée stratégique de ses interventions dans la communauté, en assurant que la distribution des subventions se fasse avec rigueur, responsabilité et transparence.

FGM participe au Groupe des Vingt, le « réseau des organisations engagées pour des conseils d'administration diversifiés et innovants ». Il s'agit d'un programme d'accompagnement initié par Concertation Montréal qui est dédié à vingt membres de l'agglomération de Montréal pour leur offrir des outils et du soutien afin d'enrichir leur conseil d'administration dans une optique de diversité. Chacune des organisations participantes à ce groupe fait adopter une résolution par son conseil d'administration qui confirme son engagement. En octobre 2020, FGM a développé une collaboration avec le Réseau des entrepreneurs africains (REPAF). Ce partenariat vise à approfondir les liens entre FGM et la communauté africaine du Grand Montréal, pour consolider et cultiver des liens les unissant. FGM soutient plusieurs fonds et organismes qui œuvrent à la lutte contre les inégalités, dont le Cactus Fund qui a été créé en 2019 et qui vise à soutenir les communautés marginalisées, l'éducation et l'environnement.

Au début de l'année 2020, FGM a travaillé en collaboration avec le Chantier de l'économie sociale puisque la vice-présidente, Philanthropie et Communauté, soit Tasha Lackman, est devenue membre du Conseil d'orientation du Programme de préparation à l'investissement (PPI). La fondation est membre du Comité de direction du Philab sur lequel siège Tasha Lackman depuis 2018, à la suite de l'ancien PDG Yvan Gauthier. Elle a également siégé au Comité conseiller sur la solidarité sociale pour une relance inclusive de Montréal, soit un comité ad hoc au cours de l'été 2020 qui n'est plus actif actuellement. Ce Comité était porteur d'une réflexion sur les différents enjeux sociaux à considérer dans les efforts de relance économique de Montréal. Il a coordonné les efforts des multiples partenaires

8 Pour une présentation du PIC, voir Nancy Pole et Myriam Bérubé : <https://philab.uqam.ca/wp-content/uploads/2020/07/Chapitre12-PIC-final.pdf>

sociaux et économiques de la métropole pour s’attaquer aux inégalités sociales qui ont été exacerbées pendant la crise. Du printemps 2020 à 2021, Tasha Lackman a participé à une étude réalisée par l’Université Carlton qui a invité 22 personnes à la direction de fondations privées et communautaires à travers le Canada à s’exprimer sur Le travail des Fondations à l’heure de la COVID-19. Cette étude a servi à mieux comprendre les défis et adaptations des fondations en réponse à la COVID-19 et aux défis sociétaux qui y sont associés.

En décembre 2020 eu lieu le lancement du Partenariat Climat Montréal, en partenariat avec la Fondation familiale Trottier et avec le soutien de la Ville de Montréal. Ce partenariat a pour mission de mobiliser les acteurs clés de la collectivité montréalaise afin d’accélérer la réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) tout en aidant la métropole dans l’atteinte des objectifs de son Plan climat.

La Fondation du Grand Montréal reconnaît la présence ancestrale des communautés Kanien’kehá:ka de Kahnawà:ke et Kanehsatà:ke, qui occupent historiquement le territoire qui est aujourd’hui connu comme le Grand Montréal. Elle souligne également que ce territoire a accueilli au fil du temps plusieurs nations autochtones qui s’y sont établies à différents moments dans l’Histoire. FGM œuvre au mieux-être des communautés et à la protection du territoire du Grand Montréal dans un esprit de paix, de justice et de réconciliation, tout en s’inspirant des savoirs des Premiers Peuples.

Portrait financier

Le Fonds d’investissement de la FGM (FIFGM) a été créé en 2004. Son objectif est de faire fructifier les actifs des fonds par une stratégie collective de placements. Pour l’année 2020, la FGM possède 373M\$ en actifs sous gestion. Ses contributions reçues sont de 46M\$. Elle a distribué 33,3M\$ en subventions à 771 organismes. 89 nouveaux fonds dédiés ont été créés en 2020, pour un total de 704 fonds dédiés. Par les fonds dédiés de FGM, ce sont plus de 21M\$ qui ont été distribués aux organismes. Le Grand Montréal a rejoint les autres grandes villes canadiennes, grâce au réseau de « community foundations » qui assure une gestion collective de près de 6 milliards de dollars au sein de 191 fondations existantes. L’augmentation importante du montant des subventions versées en 2020 peut s’expliquer par la distribution de plus de 10M\$ par The Age of Union Foundation Fund, ainsi que par l’octroi de 10,6M\$ qui provient du Fonds d’urgence pour l’appui communautaire. Depuis sa création, FGM a soutenu plus de 1 200 organismes de bienfaisance de la région. En 20 ans, les actifs de la Fondation ont grandi à un rythme très rapide. Au cours des dernières années, la moyenne annuelle des dons à la Fondation a été de près de 39M\$.

Équipe et gouvernance

L’équipe de FGM est composée de vingt personnes. Son conseil d’administration est composé de seize personnes provenant du monde des affaires, du secteur public et du milieu associatif. Il est appuyé de quatre comités permanents sur lesquels siègent des personnes à l’administration, mais également des membres externes issus de divers horizons de la communauté. Il s’agit du Comité de gouvernance et de ressources humaines, du Comité des placements, du Comité de l’engagement dans la communauté et du Comité d’audit. La Fondation a aussi formé un Comité ad hoc qui se réunit au besoin pour approuver des projets spéciaux ou urgents, un groupe de travail qui a pour thème l’investissement responsable, et finalement, un Comité sur la justice, l’équité, la diversité et l’inclusion. Ce dernier comité a été mis sur pied en 2020 avec l’intention de FGM de dépasser le cadre de ses subventions afin de mener une réflexion sur elle-même et sur ses pratiques en ce qui concerne les inégalités. Ce Comité, avec l’aide de spécialistes, étudiera ces questions et émettra une série de recommandations qui seront

par la suite mises en œuvre par la fondation. L'initiative est vue comme le début d'une démarche visant à faire progresser FGM dans la lutte contre le racisme systémique et la discrimination, lui permettant de mieux répondre directement aux besoins de l'ensemble des communautés. Le mandat général du comité est le suivant.

« conseiller et supporter la FGM dans la compréhension et la mise en place des politiques et mesures favorisant la justice, l'équité, la diversité et l'inclusion au sein de son organisation et de son conseil d'administration, ainsi que lors des interventions de ces derniers au sein de la communauté. » (Comité JEDI, FGM, septembre 2020, p.2)

Ce mandat comprend également des points spécifiques, dont le suivant :

« Conseiller la direction de la FGM sur les nouvelles politiques à développer ou les mesures à prioriser en matière de justice, d'équité, diversité et d'inclusion, notamment :

- *Au sein du conseil d'administration;*
- *En matière de recrutement, de sélection, d'accueil et d'intégration, d'avancement et de rétention des employés;*
- *Dans l'octroi des subventions communautaires;*
- *Dans les choix d'investissements/placements faits par la FGM. »* (Comité JEDI, FGM, septembre 2020, p. 3)

Le comité a défini les concepts de justice, diversité, équité et inclusion (voir section théorique). Il est composé d'au moins huit membres, dont obligatoirement quatre sur le conseil d'administration. En 2020, FGM a recruté trois nouvelles personnes issues de la diversité.

Publications et médias

FGM a publié son premier rapport sur les Signes Vitaux en 2006. [Signes Vitaux](#) est une initiative coordonnée au niveau national par les Fondations communautaires du Canada et à laquelle prennent part plus de 65 fondations⁹. Le rapport 2006 mesure la vitalité des villes parties prenantes du Grand Montréal. Il identifie les grandes tendances et évalue à l'aide d'indicateurs différents secteurs déterminants de la qualité de vie. Il mobilise le savoir local pour mesurer la vitalité des communautés et soutenir les actions qui contribuent à améliorer la qualité de vie citoyenne. Signes Vitaux représente le plus vaste programme de recension de données sur les communautés canadiennes. Au moyen de ce rapport, les fondations communautaires, dont FGM, encouragent l'engagement citoyen et cherchent à enrichir le débat public tout en aidant divers acteurs à mieux cibler leurs interventions et à maximiser leurs impacts. Pour le rapport de l'année 2020, l'Institut du Québec a sélectionné, colligé et analysé des données disponibles afin de faire le portrait de l'évolution de la région métropolitaine depuis l'an 2000.

La FGM a organisé la 7^e Journée nationale de la philanthropie, laquelle a eu lieu le 19 novembre 2019, où près de 300 personnes ont participé. Lors de cette journée, un panel a discuté et apporté une réflexion sur le rôle des fondations comme acteurs de la communauté au 21^e siècle. Au cours de l'année 2020, FGM a organisé plusieurs webinaires et événements, entre autres pour le Fonds d'urgence pour l'appui communautaire en juillet. Pour la même année, elle a été nommée près de 400 fois dans les médias, soit en lien avec diverses actions mises en place par la Fondation, ou encore en lien avec l'arrivée de Karel Mayrand à titre de président-directeur général, pour ses lettres ouvertes, citations dans les médias, etc.

9 Sur les Signes Vitaux, voir l'étude de cas réalisée par Nancy Pole en 2015 : https://philab.uqam.ca/wp-content/uploads/2018/01/Pole_2015_vital_signs_case_study_on_collaboration.pdf.

Réponse à la COVID-19

Au Québec, la communauté philanthropique a réagi face à la crise liée à la COVID-19, entre autres par la création du Consortium philanthropique COVID Québec¹⁰ (Véronneau et Boudrahem, 2021; Duprez, 2020). À partir de l'été 2020, le consortium a commencé à soutenir des plans d'action locaux élaborés en concertation avec les milieux communautaire, municipal et de la santé, épaulés par la Croix-Rouge canadienne. C'est à cette étape que FGM a rejoint le consortium en apportant un soutien à l'élaboration des plans d'action et à la coordination du Fonds. Elle s'est aussi engagée à soutenir ces plans par l'entremise du Fonds d'urgence pour l'appui communautaire, par la distribution des subventions de 75 000\$ à chacun des neuf quartiers participants. Le travail de concertation qui a été effectué a permis de combler des faiblesses dans la réponse de l'État, soit par la mise en place de plans d'action locaux dans les quartiers les plus touchés, étant source d'innovation. Une deuxième phase a été déployée en 2021 dont l'objectif est d'appliquer ce modèle d'approche territoriale à travers l'ensemble de l'île de Montréal, à Laval et Longueuil également, par l'engagement de 200 organismes communautaires. FGM a été choisie par les membres de ce Consortium pour gérer les sommes qui ont été investies par les fondations Molson, Trottier et Mirella et Lina Saputo.

Face au contexte lié à la COVID-19, FGM a agi en tant que catalyseur entre les organismes, communautés et donateurs. Plusieurs partenariats ont été mis en place et certains se poursuivent. La fondation a rapidement apporté des ajustements à son plan de distribution 2020 en réorientant ses programmes de subvention. En avril 2020, elle a lancé le Fonds Collectif COVID-19 avec l'appui de plusieurs fondations privées, entreprises et mécènes. Ce fonds a permis de distribuer 1 563 930\$ pour soutenir les organismes communautaires, et donc pour soutenir les populations les plus touchées par les conséquences de la pandémie. Le Fonds collectif COVID-19 a été distribué en tenant compte des ODD pour optimiser la répartition des appuis à travers le territoire.

En juin et juillet 2020, plus de 7,4M\$ ont été distribués par le biais du Fonds d'urgence pour l'appui communautaire (FUAC). Il s'agit d'une initiative du gouvernement fédéral qui a été déployée par les fondations communautaires, la Croix-Rouge canadienne et Centraide United Way Canada à travers le pays. Le FUAC vise à fournir une aide aux organismes de première ligne, et donc également aux populations en situation de vulnérabilité. En octobre 2020, lors de la deuxième phase du FUAC, plus de 3,2M\$ supplémentaires ont été distribués par FGM, visant à contribuer davantage à soulager les populations en situation de vulnérabilité face aux conséquences de la pandémie. Pour ce faire, FGM a prêté une attention particulière aux populations marginalisées ou nécessitant un soutien précis pour le choix des projets subventionnés. Les projets qui ont été retenus dans le cadre du FUAC visent plus particulièrement des groupes plus frappés par les conséquences de la pandémie comme les femmes, les personnes racisées ou immigrantes, les jeunes, les personnes handicapées et les proches aidantes, ainsi que les personnes âgées. C'est 11M\$ qui ont été versés à 321 projets durant les deux phases du FUAC en 2020, ainsi que trois projets en janvier 2021.

FGM met également de l'avant les échanges, apprentissages, concertations et partenariats qui ont eu lieu pour mieux accompagner les organismes, saisir les enjeux auxquels ils font face et l'impact des projets auprès de la communauté. Ces échanges permettent de mieux saisir la réponse du milieu communautaire à la COVID-19 et de tisser des liens avec les différentes parties prenantes. Cette

¹⁰ Pour une présentation du Consortium philanthropique COVID Québec, voir Charles Duprez : https://philab.uqam.ca/wp-content/uploads/2021/01/Consortium_V1.pdf; Félix-Antoine Véronneau et Katia Boudrahem : <https://pfc.ca/fr/la-riposte-philanthropique-du-consortium-covid-quebec/>

approche a contribué à préciser les orientations et les critères de sélection des appuis financiers, tout en permettant de mieux accompagner les organismes par le biais de formations et d'échanges.

À la fin de l'année 2020, FGM a travaillé à la mise en place d'un Fonds Collectif de relance, lequel sera déployé au cours de l'année 2021. L'objectif de ce fonds est de rassembler les ressources philanthropiques à travers le Grand Montréal pour assurer une relance postpandémique qui soit dynamique et inclusive, porteuse d'une vision d'avenir, tout en tenant compte des enjeux, limites et réalités soulevées par la pandémie. Le Fonds Collectif de la relance de FGM met l'accent sur l'équité, l'inclusion, la réconciliation et la lutte contre les discriminations, pour une reconstruction équitable des communautés.

Références

- Charitable Impact. (2020). La Fondation Du Grand Montréal. [Site Internet]. Récupéré de <https://my.charitableimpact.com/charities/la-fondation-du-grand-montreal-the-foundation-of-greater-montreal>.
- Duprez, C. (2020, septembre) *Étude de cas: Le Consortium philanthropique COVID Québec*. PhiLab: Réseau canadien de recherche partenariale sur la philanthropie. Récupéré de https://philab.uqam.ca/wp-content/uploads/2021/01/Consortium_V1.pdf
- Fondations Communautaires du Canada. (2021). *Accueil*. [Site Internet]. Récupéré de <https://communityfoundations.ca/>.
- Fondation du Grand Montréal. (s.d.). *Accueil*. [Site Internet]. Récupéré de <https://fgmtl.org/>
- Fondation du Grand Montréal. (s.d.). *Plan Stratégique*. [Site Internet]. Récupéré de https://www.fgmtl.org/fr/plan_strategique.php.
- Fondation du Grand Montréal. (2019). *20 ans d'histoires*. [Rapport]. Récupéré de https://fgmtl.org/fr/pdf/album_fgmtl20_fr.pdf.
- Fondation du Grand Montréal. (2018). *Rapport annuel 2018: Pour une communauté durable, maintenant*. [Rapport]. Récupéré de <https://fgmtl.org/fr/pdf/rapports-annuels/RA2018.pdf>.
- Fondation du Grand Montréal. (2019). *Rapport annuel 2019: 20 ans de philanthropie*. [Rapport]. Récupéré de <https://fgmtl.org/fr/pdf/rapports-annuels/RA2019.pdf>.
- Fondation du Grand Montréal. (2020). *Rapport annuel 2020*. [Rapport]. Récupéré de <https://fgmtl.org/fr/pdf/rapports-annuels/RA2020.pdf>.
- Institut du Québec. (2020). *Signes vitaux du Grand Montréal 2020: Portrait de 2000 à 2019*. [Rapport]. Montréal, QC. Récupéré de <https://www.fgmtl.org/fr/signesvitaux.php>.
- Nations Unies. (s.d.). Objectifs de développement durable : 17 objectifs pour sauver le monde. [Site Internet]. Récupéré de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/>
- Pole, N. et Bérubé, M. (2020). Le Projet impact collectif de Centraide : la lutte contre la pauvreté à Montréal. Dans *Philanthropic Foundations in Canada: Landscapes, Indigenous Perspectives and Pathways*

to Change. (p.263-286). Canada: Tellwell talent. Récupéré de <https://philab.uqam.ca/wp-content/uploads/2020/07/Chapitre12-PIC-final.pdf>.

Véronneau, F.-A. et Boudrahem, K. (2021, avril). *Rétrospective : Où en sommes-nous, un an après? La riposte philanthropique du Consortium COVID Québec*. FPC. Récupéré de <https://pfc.ca/fr/la-riposte-philanthropique-du-consortium-covid-quebec/>

Annexe 2 : Portrait de la Fondation J. Armand Bombardier

Origine, liens, mission et valeurs

La seconde organisation impliquée dans la démarche DEI est la Fondation subventionnaire [J. Armand Bombardier](#). Elle a été créée en 1965 à la suite du décès de l'inventeur. Son épouse, accompagnée de ses filles, a mis sur pied une des premières fondations familiales québécoises francophones. La mission de la Fondation est de contribuer à la réalisation de la responsabilité sociale de Bombardier tout en perpétuant l'œuvre humanitaire de Joseph-Armand Bombardier. Elle prône le partage en faisant preuve d'innovation et de leadership afin de contribuer au bien-être de la communauté, auprès de laquelle elle s'engage depuis plus de 50 ans par ses actions philanthropiques, éducatives et culturelles. Son siège social est à Valcourt, dans les Cantons-de-l'Est. En 2000, l'essor de la Fondation mène à l'ouverture d'un bureau des activités philanthropiques à Montréal, lui permettant de se rapprocher des organismes qu'elle soutient. La Fondation est bien ancrée dans la région, tout en étendant son action par le soutien au développement de communautés à travers le Canada. Sa personnalité philanthropique basée sur la proximité et l'écoute des organisations, en plus d'un programme de renforcement des capacités, fait en sorte qu'elle occupe un bon positionnement dans le secteur.

Ses objectifs sont de contribuer au développement des communautés, des organisations et des individus en appuyant des organismes et des projets favorisant le développement des capacités et la dignité des personnes; favoriser l'innovation sociale, autant dans les processus de gestion que dans les projets, dans une perspective de transformation sociale; la philanthropie de proximité, en faisant confiance en la capacité d'innovation des organisations qu'elle soutient et en les épaulant pour avancer vers une société meilleure. Au-delà du soutien financier, la Fondation adopte une posture à travers laquelle elle cherche à établir des liens étroits avec le milieu et à bâtir des partenariats basés sur la confiance mutuelle, la transparence ainsi que le partage d'expertises.

La Fondation J. Armand Bombardier met de l'avant quatre intentions philanthropiques qui représentent l'impact souhaité au sein des organismes. Il s'agit du développement de pratiques innovantes, de la création et du partage de savoirs, de la mobilisation d'une communauté, ainsi que du renforcement des capacités organisationnelles ou personnelles.

La Fondation comprend trois dimensions, soit un centre culturel, un musée et les activités philanthropiques. Elle voit la philanthropie comme une version plus actuelle et durable de la charité, qui englobe aussi être à l'écoute des besoins, faire confiance à l'expérience et l'expertise des organismes, servir de courroie de transmission entre différents secteurs et acteurs, réfléchir collectivement aux enjeux sociaux, à leurs causes et aux solutions possibles, apprendre, échanger, collaborer, et. À partir d'un besoin exprimé par les organismes partenaires, la Fondation a mis sur pied le programme de développement des capacités organisationnelles Philagora. Ce programme fait également partie du soutien qu'elle offre.

La Fondation étant complice du parcours des organismes qu'elle soutient, elle lance en 2011 un programme de renforcement des capacités organisationnelles, offrant aux gestionnaires et au personnel d'OBNL des occasions d'apprentissage et de réseautage. En 2014, elle forme la Cohorte de co-développement sur la culture du changement et de l'innovation sociale. Elle est membre de FPC. Elle participe également au Collectif des fondations québécoises contre les inégalités.

La Fondation intervient dans quatre secteurs, soit les arts et la culture, l'éducation, la santé et le soutien

aux communautés. Les domaines d'intervention qu'elle privilégie dans le secteur de la culture sont :

- Les projets qui favorisent l'accessibilité aux arts et à la culture;
- Les initiatives qui maximisent l'impact des arts et de la culture comme outil de développement sociétal;
- Les initiatives qui favorisent le développement de qualités entrepreneuriales au sein de la relève culturelle.

Les domaines d'intervention qu'elle privilégie dans le secteur de l'éducation sont :

- Des projets qui favorisent le transfert de l'expertise et des connaissances par le rapprochement des milieux universitaires dans la communauté
- Des initiatives favorisant l'expérience étudiante et l'apprentissage expérientiel
- Le développement des qualités entrepreneuriales
- Des établissements scolaires spécialisés pour des clientèles présentant des besoins d'apprentissage particuliers
- Des initiatives favorisant la persévérance scolaire

En lien avec ce secteur, la fondation gère deux programmes de bourses qui sont destinées à des publics spécifiques, soit le Programme de bourses d'études J. Armand Bombardier et le Programme de bourses d'études supérieures Yvonne L. Bombardier en arts visuels.

Dans le secteur de la santé, les domaines d'intervention qu'elle privilégie sont :

- les initiatives de prévention, de sensibilisation et d'éducation aux enjeux de santé;
- l'accompagnement dans l'adaptation aux changements suite à un diagnostic ou une hospitalisation;
- l'amélioration de la qualité de vie des personnes touchées par une problématique de santé (malades, personnes vivant avec un handicap, proches aidants).

De plus, elle accorde une attention particulière aux domaines de soins des maladies cardiovasculaires, du cancer et de la santé mentale.

Dans le secteur du soutien aux communautés, la fondation privilégie les domaines d'intervention suivants :

- L'éducation populaire (alphabétisation, littératie financière)
- L'engagement communautaire et citoyen
- L'inclusion sociale (accès au logement, employabilité, diversité)
- L'innovation sociale
- L'intervention psychosociale
- La jeunesse et les familles

- Le secours d'urgence lors de catastrophes naturelles ou humanitaires
- La sécurité alimentaire

J. Armand Bombardier offre également un programme de bourses d'excellence pour la relève entrepreneuriale féminine.

La Fondation offre différentes formes de soutien financier. Elle privilégie le soutien à la mission, dans la mesure du possible, avec une volonté d'accompagner le développement global des organisations, favorisant les échanges et les apprentissages communs. Elle offre également la possibilité d'un soutien par projets, soit un soutien périodique qui vise à soutenir des initiatives qui sont circonscrites dans le temps. Souvent, le soutien par projet est accordé à la demande des organisations qui veulent utiliser le partenariat en tant que levier. Elle offre également un soutien à des campagnes majeures. Cette troisième forme de soutien s'inscrit dans une planification budgétaire pluriannuelle et il demande une attention plus particulière de la part du comité des dons. Ce type de dons est donc limité en nombre pour respecter les disponibilités financières de la fondation.

Portrait financier

Depuis sa création, la Fondation a accordé 159M\$ à plus de 2600 organismes, soit plus de 11 000 dons. Pour l'année 2019-2020, la fondation a versé 3 980 855\$ en dons. Soit 1 309 000\$ à l'éducation; 1 198 600\$ en soutien aux communautés; 861 000\$ en santé; 503 000\$ aux arts et à la culture; ainsi que 109 255\$ pour le programme de développement des capacités organisationnelles Philagora. Pour la même période, la Fondation a soutenu financièrement 114 organismes. En 2020, le total de ses actifs est de 162,790,173\$. Le total de ses dépenses s'est élevé à 9,791,376,00\$, comprenant le montant alloué pour les activités philanthropiques de la fondation, soit le musée et le centre culturel, considérés comme des programmes internes. Le total de ses revenus est de 9,363,489\$ en 2019 et -3,448,866\$ en 2020. En 2020, le total de ses dépenses est de 9,791,376\$.

Équipe et gouvernance

Le conseil d'administration de J. Armand Bombardier est composé de douze personnes. La présidente est Nicole Beaudoin, petite fille de Joseph-Armand Bombardier. Les membres du conseil orientent de manière stratégique la Fondation en assurant sa gestion et en s'assurant qu'elle dispose de ce dont elle a besoin pour bien accomplir sa mission.

Pour assurer une bonne marche des opérations, chacune des personnes membres du conseil d'administration siège sur au moins un des cinq comités suivants : le comité des dons; de placement; des finances et ressources humaines; muséal; des arts. De plus, une dizaine de personnes externes au conseil d'administration participent aussi aux comités, dont plusieurs jeunes de la relève familiale. L'équipe comprend 37 postes pour 50 personnes employées, dont cinq aux services philanthropiques.

Réponse à la COVID

Au cours de l'année 2020, le conseil d'administration a effectué une révision de la politique de gestion d'une pandémie. La Fondation, en lien avec la philanthropie, a mobilisé ses ressources, membres de l'équipe, du comité des dons et du conseil d'administration afin d'ajuster rapidement sa réponse face aux enjeux des organisations. Une stratégie à court, moyen et long terme a été développée et mise en œuvre par la Fondation, grâce à la mobilisation de ressources financières et humaines et à

une approche concertée. Elle a siégé sur le comité d'orientation du Fonds collectif COVID-19, aux côtés de la Croix Rouge canadienne et de la Fondation familiale Trottier. Elle participe également à la deuxième phase du projet lancée à l'été 2021. En mars 2020, elle a aussi participé à quelques activités du Consortium COVID Québec.

Références

Charity data (2021). *Fondation J.-Armand Bombardier*. [Site Internet]. Récupéré de <https://www.charitydata.ca/charity/fondation-j-armand-bombardier/118923440RR0001/>.

Charitable Impact. (2020). *Fondation J.-Armand Bombardier*. [Site Internet]. Récupéré de <https://my.charitableimpact.com/charities/fondation-j-armand-bombardier-j-armand-bombardier-foundation>.

Fondation J.-Armand Bombardier. (2019). *Accueil*. [Site Internet]. Récupéré de <https://www.fondationbombardier.ca/>.

Fondation J.-Armand Bombardier. (s.d.). *La fondation affiche ses couleurs : Rapport annuel des activités 2018-2019*. Récupéré de <http://www.fondationbombardier.ca/rapport-2018-2019/>.

Fondation J.-Armand Bombardier. (s.d.). *De nature vive : Rapport annuel des activités 2019-2020*. Récupéré de <https://www.fondationbombardier.ca/rapport-2019-2020/>.

Fondation J.-Armand Bombardier. (2020, juin). *La Fondation J.-Armand Bombardier se présente*. [Vidéo]. Récupéré de https://www.youtube.com/watch?v=brCFIT825Vw&ab_channel=FondationJ.-ArmandBombardier.

Annexe 3 : Portrait de la Fondation familiale Trottier

Origine, liens, mission et valeurs

La troisième est la [Fondation familiale Trottier](#). Elle est basée à Montréal. Il s'agit d'une fondation de bienfaisance privée fondée en 2000 par Lorne Trottier et Louise Rousselle Trottier. Jusqu'en 2015, les subventions octroyées par la Fondation reflétaient les engagements et les intérêts de longue durée de la Famille Trottier. Il s'agit principalement des universités et hôpitaux locaux, ainsi que d'autres partenaires dans la région de Montréal. Au cours de cette première décennie, la Fondation a soutenu des campagnes de financement et des projets d'infrastructure, comme les bâtiments de l'université et de l'hôpital. Parmi les premières organisations à obtenir le soutien au début de l'histoire de la Fondation, certaines continuent aujourd'hui de bénéficier des subventions de la Fondation. En 2015, la Fondation a embauché du personnel pour diriger les opérations de l'organisation et réorienter les efforts afin de soutenir l'innovation dans les domaines de la santé, l'éducation, la science et l'environnement.

Aujourd'hui, sa mission consiste dans le soutien d'organisations qui avancent la recherche scientifique, promeuvent l'éducation, favorisent l'amélioration de la santé, protègent l'environnement et atténuent les changements climatiques. Cela se fait en créant des collaborations intersectorielles, en catalysant et en appuyant des innovations transformatrices, puis en prenant des risques. La Fondation a pour vision d'apporter un impact significatif et positif sur le monde, en favorisant la science, l'éducation, la santé et l'environnement. L'investissement dans ces quatre domaines est les piliers fondamentaux au cœur de la théorie du changement et de l'approche de la fondation tout au long de son évolution. Son objectif est de soutenir les organismes de bienfaisance enregistrés et les donateurs qui sont reconnus dans ses quatre domaines d'investissement. Elle soutient plusieurs institutions de Montréal et priorise les projets qui se concentrent sur ses quatre domaines d'investissement. Elle soutient aussi une sélection d'organismes de bienfaisance à l'échelle internationale. Elle reconnaît que son bureau est situé sur des terres autochtones non cédées. Montréal est également connue sous le nom de Tiohtiá:ke et fait partie du territoire traditionnel de la nation Kanien'kehá:ka. Elle respecte les liens passés, présents et à venir qui l'unissent avec les peuples autochtones et autres peuples dans son travail, et elle est reconnaissante de vivre et de travailler sur ce territoire.

Son principal secteur d'intervention est la philanthropie pour le climat. Les changements climatiques se déploient à un rythme accéléré et requièrent une attention immédiate. Les impacts dévastent les écosystèmes, les sociétés et les économies. La Fondation familiale Trottier est particulièrement intéressée à supporter des réponses innovantes, des perspectives et des mesures qui atténuent les changements climatiques et réduisent les émissions de gaz à effet de serre (GES), tout en adressant les enjeux sociaux, économiques et d'égalité. Son Programme pour l'environnement attribue des subventions à des organisations qui font face aux changements climatiques, atténuent les GES, développent des énergies propres et s'efforcent de résoudre la crise climatique et de garantir un avenir prospère et équitable pour toutes et tous.

Le capital philanthropique est une goutte d'eau par rapport aux ressources nécessaires pour faire face à la crise climatique. Cependant, il fait preuve d'agilité et prend des risques, faisant en sorte qu'il a la capacité de générer un impact dans des domaines cruciaux qui peuvent être négligés par d'autres types de financeurs.

Pour la fondation, l'optimisation de ces ressources dans le délai qu'elle s'est fixée exige un engagement à l'action, l'inclusion, la collaboration, un esprit entrepreneurial et de la rigueur. Avec cette approche,

elle cherche à développer de manière stratégique et proactive des réponses, des idées et des mesures qui atténuent les changements climatiques et réduisent les émissions de gaz à effet de serre (GES).

Son programme « Sous 1.5°C » vise à soutenir et à catalyser des solutions concrètes pour aider les provinces, les villes, les institutions et les entreprises canadiennes à atteindre des objectifs climatiques ambitieux qui réduisent les émissions à court, moyen et long terme, et à atteindre des émissions nettes de gaz à effet de serre nulles d'ici 2050, tout en abordant les questions sociales, économiques et d'égalité.

L'octroi de subventions et les investissements de la Fondation familiale Trottier sont axés sur les organisations qui travaillent sur les éléments suivants.

- Le développement de politiques ambitieuses;
- La production de recherche orientée vers l'action;
- L'engagement d'outils légaux et réglementaires pour réduire les émissions;
- La contribution à l'opinion publique et l'éducation des Canadiens;
- La reconception de l'écosystème économique.

L'approche des subventions se fait autant de manière passive et active. Les subventions sont identifiées par les deux moyens suivants :

- Soit passivement, c'est-à-dire que la Fondation accepte les demandes de subvention par le biais de son système disponible en ligne. Les demandes soumises dans ce système sont évaluées par le processus normal d'octroi.
- Soit activement, la Fondation cherche des initiatives et des activités innovantes à financer où elle trouve des lacunes (de financement, de partenaires, etc.) et sur lesquelles elle estime pouvoir avoir un impact significatif. Cette approche proactive implique de collaborer auprès d'autres fondations et elle permet de poursuivre des projets qui répondent aux besoins immédiats.

La Fondation familiale Trottier met prône la collaboration et l'apprentissage continu. Pour ce faire, elle travaille en collaboration étroite auprès d'autres fondations aux visions semblables. Elle est membre de différents réseaux de collaboration, soit FPC, le [Réseau canadien des subventions en environnement](#), le [Clean Economy Fund](#), le [Réseau pour la paix et l'harmonie sociale](#), [Climateworks](#) et [Le Cercle sur la philanthropie et les peuples autochtones au Canada](#).

Équipe

L'équipe de la Fondation est composée de cinq personnes, soit un Directeur général (Éric St-Pierre), une Directrice de programme (Laura Butler), une Chargée de programme (Caroline Lavoie), ainsi que deux Directrices de programme en changements climatiques (Flavie Desgagné-Éthier et Aurore Fauret).

Portrait financier

La Fondation utilise ses subventions ainsi que ses investissements pour catalyser un impact social positif. Pour mesurer la durabilité et les impacts non financiers d'un investissement, elle se base principalement sur les critères environnementaux, puis sociaux et de gouvernance (ESG). Ces critères sont les suivants.

- Environnement: analyser les performances d'une entreprise en tant que gardien de l'environnement naturel (prioritaire).
- Social: examiner comment une entreprise gère les relations avec ses employés, ses fournisseurs, ses clients et les communautés où elle opère.
- Gouvernance: évaluer le leadership du personnel, d'une équipe ou d'une entreprise en matière d'investissement durable (prise de parole aux conférences, etc.). La rémunération des dirigeants, les audits et contrôles internes. Les droits et l'engagement des actionnaires et la procuration.

La Fondation s'est engagée à effectuer une sélection positive de ses investissements pour aligner ces derniers sur les critères d'ESG. De plus, elle est membre de [SHARE](#) et de l'[Association pour l'investissement responsable](#). Dans le cadre de son engagement à veiller à ce que son portefeuille ne soit pas investi de manière contraire à sa mission, la Fondation procède également à une sélection négative. Elle exclut certains investissements en se basant sur des critères liés à leurs produits, activités, politiques ou performances. Cette approche amène la Fondation à se désinvestir des énergies fossiles.

En 2019, son revenu total était de 83,843,140,00\$. Le total de ses dépenses était de 12,245,554,00\$. Le montant total des dons effectués était de 11,124,900\$. Pour la même année, le total de ses actifs était de 241,254,011\$. Ses investissements à long terme étaient de 236,186,741\$. La Fondation a attribué plus de 155 dons en 2020, en plus de près de 72 en incluant son soutien face à la crise liée à la COVID-19.

Réponse à la COVID

La Fondation a cherché à répondre de manière proactive à la crise liée à la COVID-19. Elle a ouvert un fonds d'intervention d'urgence COVID-19. Ce fonds a été déployé en plusieurs étapes. Plusieurs des subventions accordées dans le cadre de ce fonds sont flexibles. La Fondation a misé sur la confiance envers ses partenaires pour utiliser le financement pour soutenir leur mission et les personnes servies. De plus, en lien avec sa mission environnementale, la Fondation a soutenu diverses initiatives en faveur d'une reprise économique verte et juste. Elle siège sur le comité d'orientation du Fonds collectif COVID-19, aux côtés de la Croix Rouge canadienne et de la Fondation Joseph-Armand Bombardier.

Actualité

Le 27 février 2018, le Gouvernement du Canada a publié son budget et annoncé une nouvelle contribution de 3,2M\$ sur cinq ans pour la science et la recherche. La Fondation familiale Trottier acclame ce soutien engagé, après qu'elle ait co-signé une lettre d'opinion en 2017 pour un renouvellement du soutien à la recherche fondamentale. Le 30 août 2019, le gouvernement fédéral a annoncé un investissement de 33M\$ pour le développement d'un centre climat dans la région du Grand Montréal, faisant partie du réseau de la Ligue des communautés canadiennes sobres en carbones (LC3), qui comprend six centres supplémentaires à travers le Canada. Trottier a été impliquée pour aider au lancement du Fond Climat Grand Montréal, une entité légalement séparée de la fondation.

Références

Charity data (2021). *La Fondation familiale Trottier*. [Site Internet]. Récupéré de <https://www.charitydata.ca/charity/the-trottier-family-foundationla-fondation-familiale-trottier/863613295RR0001/>.



Charitable Impact. (2020). La Fondation Familiale Trottier. [Site Internet]. Récupéré de <https://my.charitableimpact.com/charities/the-trottier-family-foundation-la-fondation-familiale-trottier>.

Fondation Familiale Trottier. (s.d.). *Accueil*. [Site Internet]. Récupéré de <https://www.fondationtrottier.com/>.

Delorme, I. (2021, mai). Des actions sur mesure contre la COVID-19. *Le Devoir*. Récupéré de <https://www.ledevoir.com/societe/600740/des-actions-sur-mesure-contre-la-covid-19>.

Annexe 4 : Portrait de la Fondation Chamandy

Origine, liens, mission et valeurs

La quatrième est la [Fondation Chamandy](#), une fondation familiale privée fondée en 2015. La vision qui guide cette fondation est d'aspirer à un monde où les enfants sont épanouis et ont accès aux conditions leur permettant de mener une vie heureuse. Elle a pour mission d'avoir un impact durable et positif sur la société en donnant aux causes qui assurent un meilleur avenir aux enfants et aux jeunes en faisant des dons dans les domaines de la santé, l'éducation, l'environnement, la pauvreté et la recherche. Elle répartit ses dons de manière égale entre ces différents domaines. Elle encourage la résolution des causes derrière les principales inégalités actuelles en adoptant une approche stratégique et holistique. Ce faisant, elle porte une attention particulière aux groupes les plus marginalisés (enfants et jeunes handicapés, racisés, 2SLGBTQ+, etc.), et finance en priorité les organismes qui sont menés par des personnes ayant l'expérience vécue de cause qu'elles servent. La Fondation Chamandy reconnaît qu'elle est située en territoire autochtone non cédé, dont la nation Kanien'kehá: ka est le gardien traditionnel. Elle reconnaît également que Tiohtiá:ke/Montréal est historiquement connu comme un lieu de rassemblement pour de nombreuses Premières Nations et elle s'engage à œuvrer pour les droits des peuples autochtones au travers de ses actions.

Le processus de financement se base sur les critères de sélection suivants.

- Œuvrer en faveur des enfants et/ou jeunes de 0 à 25 ans.
- Avoir une mission et un objectif pour la demande de financement qui soient clairement définis.
- Avoir démontré une capacité à servir les enfants et jeunes de milieux défavorisés.
- Faire preuve de transparence financière, avec l'obligation de partager les rapports financiers.
- Être basé au Canada ou en Amérique centrale.
- Doit être établi depuis deux ans.

Depuis sa fondation, elle a collaboré avec plus de 113 partenaires afin de maximiser l'impact et la portée de leurs actions. Elle est membre de FPC.

Portrait des dons et investissements

La Fondation Chamandy octroie habituellement entre 3.5 et 4 millions de dollars par an, pour environ 100 millions d'actifs. Elle a donné à 113 organismes depuis sa création. Suites à la COVID-19, elle a créé un fond d'urgence duquel elle a donné 1 169 871,50\$.

Équipe

L'équipe de la Fondation compte trois personnes employées à temps plein. Soit un poste à la direction, un à la coordination et un au secrétariat.

Références

Charity data (2021). *Fondation Chamandy*. [Site Internet]. Récupéré de <https://www.charitydata.ca/charity/fondation-chamandy/838039667RR0001/>.

Charitable Impact. (2020). *Fondation Chamandy*. [Site Internet]. Récupéré de <https://my.charitableimpact.com/charities/fondation-chamandy-chamandy-foundation>.

Fondation Chamandy. (2020). *Accueil*. [Site Internet]. Récupéré de <http://chamandyfoundation.org/fr/>.

Annexe 5 : Portrait de la Fondation de la famille Pathy

Origine, liens, mission et valeurs

La cinquième est la [Pathy Family Foundation/Fondation de la famille Pathy \(PFF\)](#). Il s'agit d'une fondation privée située à Montréal. Fondée en 2007, elle vise à générer un impact bénéfique au sein de communautés locales comme à l'international. Elle appuie et collabore avec les organisations qui promeuvent l'autonomisation et qui fournissent une aide humanitaire indispensable pour répondre aux besoins fondamentaux de communautés et de personnes en situation de vulnérabilité. Elle voit ses ressources comme un outil pour apporter des changements sociaux positifs et pour tirer profit de l'impact de ses investissements au-delà des objectifs initiaux. Son approche vise à contribuer à la résilience de ses partenaires.

L'équipe de la PFF cherche de manière active des projets qui rencontrent ses critères pour générer un changement social et un impact. Les principes qu'elle met de l'avant sont la compassion, l'intégrité et la justice. La PFF met de l'avant une approche d'écoute auprès de ses partenaires et elle crée des opportunités de partage des connaissances entre différents partenaires qui travaillent au sein de ses groupes bénéficiaires, soit les Peuples autochtones du Canada et les communautés locales et internationales. La création d'un espace de partage permet aux partenaires de discuter soit des méthodologies, des défis et des réalités de leur travail. À travers cette approche, la PFF vise à favoriser des collaborations plus approfondies et le renforcement des pratiques d'octroi des subventions pour obtenir un plus grand impact social.

Elle est membre de FPC. Elle est également membre du [Projet impact collectif](#) (PIC) depuis 2015. Elle fait partie des fondations qui ont contribué à la création du projet de manière significative, avec une contribution de 23 millions de dollars. Au cours des cinq dernières années, le projet a engendré des retombées importantes pour la réduction de la pauvreté dans 17 quartiers montréalais par des initiatives innovantes, dirigées par et pour les communautés.

En 2019, PFF s'est alliée à d'autres fondations et à la Ville de Montréal pour aider à répondre à un besoin urgent de refuge et de support pour la population vivant à l'extérieur au Square Cabot. [Résilience Montréal](#) a alors émergé, une co-crédation des organismes Foyer pour femmes autochtones de Montréal et de Communauté Nazareth, le premier centre d'aide pour personnes autochtones qui vivent en situation d'itinérance.

En 2020, la PFF a organisé une discussion virtuelle à laquelle plus d'une vingtaine de fondations basées à Montréal ont participé, avec les personnes travaillant en première ligne au sujet de l'impact de la COVID-19 sur les jeunes en situation de vulnérabilité et les organisations qui les servent. Pour la même année, la PFF a également organisé la P2P Learning Initiative avec Indigenous Project Partners en collaboration avec la Ilisaqsvik Society, rassemblant ainsi ses partenaires travaillant avec les communautés autochtones.

Portrait des investissements

L'équipe de la Fondation de la famille Pathy compte cinq postes, soit à la direction exécutive, responsable senior du développement des programmes, deux responsables de programme, un poste de responsable des opérations. En 2019, son revenu total a été approximativement de 57 005 071.00\$ et le total de ses dépenses a été de 12 410 399.00\$ (Charitable impact, 2020). En 2020, elle a octroyé 65 subventions et elle compte 62 partenaires subventionnés, dont 5 nouveaux. 47% de ses investissements financiers ont

été attribués pour la santé communautaire, 32% pour la protection sociale et 21% pour l'éducation. La majorité de ses investissements (63%) vont au Canada et aux États-Unis, suivis de l'Afrique (21%). Une portion des investissements va également en Asie et au Moyen-Orient (10%), en Amérique Centrale et au Mexique (6%). PFF soutient plusieurs groupes. En ordre d'importance des fonds distribués, elle soutient d'abord les communautés autochtones au Canada (25%), ensuite les communautés locales (24%) et les personnes en contextes humanitaire et de développement (21%), les groupes affectés par l'esclavage et le trafic humain (15%), les femmes et les enfants affectés par la violence (9%), les personnes réfugiées et les nouvelles personnes arrivant au Canada (4%), et finalement les bourses d'étude (2%).

Réponse à la COVID-19

Au cours de la dernière année, particulièrement dû à la crise liée à la COVID-19, la Fondation s'est concentrée sur l'assistance et le travail avec des partenaires aux besoins particuliers et immédiats. Elle a apporté un support financier, des conseils et elle a agi en tant que guide auprès de ses partenaires. Ces derniers ont fait face à ce défi de taille en faisant preuve de flexibilité pour réorienter les budgets existants afin de répondre aux besoins urgents engendrés par l'accentuation des inégalités dans ce contexte de crise. La Fondation a joué un rôle important dans ce qu'elle considère comme une responsabilité sociale envers les personnes qui sont le plus dans le besoin. PFF a contribué aux cinq catégories de financement suivantes : l'aide alimentaire et d'urgence; le support du personnel et l'équipement de protection; la sensibilisation et la communication en lien avec la COVID-19; faciliter l'accès aux programmes et services et l'adaptation digitale et technologique.

Références

Charity data (2021). *Fondation de la famille Pathy*. [Site Internet]. Récupéré de <https://www.charitydata.ca/charity/pathy-family-foundationfondation-de-la-famille-pathy/857688428RR0001/>.

Charitable Impact. (2020). *Fondation De La Famille Pathy*. [Site Internet]. Récupéré de <https://my.charitableimpact.com/charities/pathy-family-foundation-fondation-de-la-famille-pathy>.

Fondation Familiale Pathy. (s.d.). *Accueil*. [Site Internet]. Récupéré de <http://www.pathyfoundation.com/home.html>.

Fondation Familiale Pathy. (s.d.). *Pathy Family Foundation 2019 Activity Report*. Récupéré de http://www.pathyfoundation.com/img/2019_AR_EN_Web.pdf.

Fondation Familiale Pathy. (s.d.). *Pathy Family Foundation 2020 Activity Report*.

Annexe 6 : Guide d'entretien

GUIDE D'ENTRETIEN

Étude de cas sur le Regroupement DEI Qc.

Regards croisés sur les investissements en lien avec la diversité, l'équité et l'inclusion (DEI)

Été 2021

Introduction

- Remerciement

Démarrer l'enregistrement

- L'objectif de l'entrevue est de retracer le fil historique de la démarche et de comprendre la représentation du phénomène DEI.

Le contexte d'émergence de la collaboration

- Pouvez-vous me décrire le moment où vous avez commencé à vous impliquer au sein du regroupement avec les autres fondations?
- Au départ, quelles étaient vos motivations et celles de votre organisation?
- Est-ce que ces motivations ont évolué?

Le développement de la collaboration

- Jusqu'à maintenant, quels sont les principaux enjeux auxquels vous avez été confronté.e.s pour développer l'outil d'analyse des pratiques DEI?
- Quels sont les apprentissages que vous retenez de la collaboration en cours?
- Comment la fondation que vous représentez a-t-elle adapté la grille d'évaluation pour l'appliquer à son contexte?
- Quelles sont les méthodes envisagées par la fondation que vous représentez pour récolter les données?

La dimension relationnelle

- Comment décririez-vous la relation que la fondation que vous représentez entretient avec les organisations terrain ou les projets que vous financez?
- Comment cette relation a-t-elle évolué au cours de la dernière année, particulièrement en lien avec la crise de la COVID-19 et les événements du juillet 2020 aux États-Unis?

La représentation du phénomène DEI

- Comment la fondation que vous représentez définit-elle la DEI?

La DEI au sein de la fondation

- Est-ce que la fondation que vous représentez a mobilisé des ressources, soit humaines,

financières ou éducatives pour prendre part à la démarche au sein du regroupement? Si oui, quelles sont ces ressources?

- Comment décririez-vous le degré d'implication du conseil d'administration de la fondation que vous représentez dans la démarche en cours?
- Pouvez-vous m'en dire plus sur la démarche envisagée plus largement pour faire progresser la DEI au sein de la fondation que vous représentez?
- Est-ce que vous disposez d'outils pour évaluer la DEI au sein de la fondation que vous représentez?

Conclusion

- Comment envisagez-vous l'évolution de l'outil dans le futur?
- Ça conclut mes questions. Est-ce qu'il y aurait d'autres éléments que vous aimeriez mentionner en lien avec ce projet?

Bibliographie

- Lefèvre, S. et R. Elson, P. (2020). A contextual history of foundations in Canada. Dans *Philanthropic Foundations in Canada: Landscapes, Indigenous Perspectives and Pathways to Change*. (p.13-32).Canada: Tellwell talent.
- Berthiaume, A. et A. Lefèvre, S. (2020). The cost of social inequalities: Philanthropic field-building in Québec through the creation of the Collectif des fondations. Dans *Philanthropic Foundations in Canada: Landscapes, Indigenous Perspectives and Pathways to Change*. (p.191-215). Canada: Tellwell talent.
- Brodhead, T. (2020). Reflections and conclusions. Dans *Philanthropic Foundations in Canada: Landscapes, Indigenous Perspectives and Pathways to Change*. (p.314-323). Canada: Tellwell talent.
- Burton, D. O. et B.C. Barnes (2017, 3 janvier). Shifting philanthropy from charity to justice. *Stanford Social Innovation Review*. Récupéré de https://ssir.org/articles/entry/shifting_philanthropy_from_charity_to_justice
- Chunilall, A. (2021, mai). *Current state of the sector and future challenges and priorities*, Communication présentée au PhiLab Ontario Hub Regional Conference: The Role of Grantmaking Foundations in Restructuring Ontario's Philanthropic Action Throughout and Beyond the COVID-19 Crisis, en ligne.
- Collins, H. et P. & S. Bilge. (2020). *Intersectionality*. 2e éd. Cambridge: Polity Press.
- Couchman, S., Struthers, M. et J. Wiebe (2020). All My Relations: A journey of reciprocity. The first ten years of the Circle on Philanthropy and Aboriginal Peoples in Canada. Dans *Philanthropic Foundations in Canada: Landscapes, Indigenous Perspectives and Pathways to Change*. (p.130-156). Canada: Tellwell talent.
- Crenshaw, K. (1989). Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics. *University of Chicago Legal Forum*, 1989(8).
- D5 Coalition. (2013). Advancing Diversity, Equity, and Inclusion: Draft Message Manual for the Field. Récupéré de <https://www.d5coalition.org/wp-content/uploads/2014/01/Advancing-DEI-Message-Manual-09.27.13-FINAL.pdf>
- D'Ignazio, C. et F. Klein, L. (2020). *Data Feminism*. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.
- Duprez, C. (2020, septembre). *Étude de cas: Le Consortium philanthropique COVID Québec*. PhiLab: Réseau canadien de recherche partenariale sur la philanthropie. Récupéré de https://philab.uqam.ca/wp-content/uploads/2021/01/Consortium_V1.pdf
- Épisode (2020). *Étude sur les tendances en philanthropie au Québec en 2020: incluant un aperçu des effets de la pandémie sur la générosité des québécois*. (7^e ed.). Montréal, QC.
- Fondation du Grand Montréal (2020, septembre). *Mandat comité sur l'équité, la diversité et l'inclusion*. Document de projet.

- FPC (2018, novembre). *PFC Conference: What next for Philanthropy in Canada? An intergenerational Conversation*. [Conférence]. Récupéré de <https://youtu.be/JJB8phhh8ys>
- FPC (2019a, janvier). *Diversity, Equity, and Inclusion in Canadian Philanthropy: Survey Results and Future Directions*. (Rapport de recherche).¹ Récupéré de <https://pfc.ca/publication/diversity-survey/>
- FPC (2019b, décembre). *Gouvernance et dons: des approches pour accroître l'équité, la diversité et l'inclusion: Une trousse à l'intention des fondations philanthropiques canadiennes*. Récupéré de https://pfc.ca/wp-content/uploads/2019/12/pfc_dei_toolkit_fr_2019.pdf
- FPC (2019c, décembre). *La philanthropie dans une optique d'égalité des sexes: un guide pratique à l'intention des fondations canadiennes*. Récupéré de https://pfc.ca/wp-content/uploads/2019/12/pfc_gender-guide_fr_2019-1.pdf
- FPC (2020, octobre). *Data for Equity: Ensuring Inclusive Philanthropy*. [Webinaire]. Récupéré de https://www.youtube.com/watch?v=yD05clkjf0I&ab_channel=PhilanthropicFoundationsCanada
- FPC (2021, février). *Closing the Gap: Seeking Funding Fairness for Black Communities*. [Webinaire]. Récupéré de https://www.youtube.com/watch?v=QpYT_coe08I&ab_channel=PhilanthropicFoundationsCanada
- Inspirit Foundation (2015, mai). *Déclaration d'action de la communauté philanthropique*. Récupéré de https://issuu.com/inspiritfoundation/docs/declaration-trc_french_20150527_355
- Institut du Québec (2020). *Signes vitaux du Grand Montréal 2020: Portrait de 2000 à 2019*. [Rapport]. Montréal, QC. Récupéré de <https://www.fgmtl.org/fr/signesvitaux.php>
- Jamieson, R. (2020). *Decolonizing philanthropy: Building new relations*. Dans *Philanthropic Foundations in Canada: Landscapes, Indigenous Perspectives and Pathways to Change*. (p.157-172). Canada: Tellwell talent.
- Kasper, G., Marcoux, J., Holk, J. and Jeff Morshed (2021). *What's Next for Philanthropy in the 2020s. Seeing Philanthropy in a New Light*. New York, Monitor Institute.
- La Bibliomancienne. (2021). *Des définitions pour l'équité, la diversité et l'inclusion #EDI*. *Philosophie*. Récupéré de (<https://bibliomancienne.com/2021/03/22/des-definitions-pour-lequite-la-diversite-et-linclusion-edi/>)
- Pereira, R., Abokor, L., Ahmad, F. et F.J. Abdikkarim (2020). *Non financé : les communautés noires, les oubliées de la philanthropie canadienne*. [Rapport]. Philanthropy and Nonprofit Leadership, Carleton University et le Réseau pour l'avancement des communautés noires. Récupéré de <https://www.forblackcommunities.org/assets/docs/Nonfinance-Report.pdf>
- Pearson, H. (2020). *Philanthropic Foundations Canada: Building a community and voice for philanthropy*. Dans *Philanthropic Foundations in Canada: Landscapes, Indigenous Perspectives and Pathways to Change*. (p.33-53). Canada: Tellwell talent.
- PhiLab's Western Hub (2020, décembre). *Special Edition: Philanthropy & Data*. Récupéré de <https://>

philab.uqam.ca/en/news/philanthropy-data/

- Phillips, S. (2021, mai). *Identification of sector priorities for future research and development*, Communication présentée au PhiLab Ontario Hub Regional Conference: The Role of Grantmaking Foundations in Restructuring Ontario's Philanthropic Action Throughout and Beyond the COVID-19 Crisis, en ligne.phil
- The Circle. (s.d.). *The Philanthropic Community's Declaration of Action*. Récupéré de <https://www.the-circle.ca/the-declaration.html>.
- Véronneau, F.-A. et Boudrahem, K. (2021, avril). *Rétrospective: où en sommes-nous, un an après? La riposte philanthropique du consortium COVID Québec*. PFC. Récupéré de <https://pfc.ca/fr/la-riposte-philanthropique-du-consortium-covid-quebec/>.
- Raggio, P. (2021, mai). *The role of foundations in restructuring philanthropic action post COVID-19: COVID-19 & Philanthropy, Delphi Study*, Communication présentée au PhiLab Ontario Hub Regional Conference: The Role of Grantmaking Foundations in Restructuring Ontario's Philanthropic Action Throughout and Beyond the COVID-19 Crisis, en ligne.
- Elson, P., A. Lefèvre, S. et J.M. Fontan (ed.) (2020). *Philanthropic Foundations in Canada: Landscapes, Indigenous Perspectives and Pathways to Change*. Canada: Tellwell talent.
- Ruth, T. @lunchbreath (2019). Equity series. *Design in Tech Report 2019*. Récupéré de https://designintech.report/wp-content/uploads/2019/03/dit2019_v00.pdf
- Saifer, A. (en prep.). *DEI from the ground up: Exploring the experiences of equity-focused grantees within the Canadian philanthropic sector*. [Rapport de recherche]. Montréal, QC: PhiLab.
- Saifer, A. (2020a). Philanthropy during COVID-19: The urgency of a diversity, equity, and inclusion lens. *Alliance Magazine*. Retrieved from <https://www.alliancemagazine.org/blog/philanthropy-during-covid-19-the-urgency-of-a-diversity-equity-and-inclusion-lens/>.
- Saifer, A. (2020b). Racial neoliberal philanthropy and the arts for social change. *Organization*. <https://doi.org/10.1177/1350508420973327>.
- Shea, C. (Avril 2016). *State of the Work: Stories from the Movement to Advance Diversity, Equity, and Inclusion*. [Cinquième rapport d'une série annuelle]. Chicago: D5 Coalition. Récupéré de <https://www.d5coalition.org/wp-content/uploads/2016/04/D5-SOTW-2016-Final-web-pages.pdf>.
- Spilka, G., Figueredo, V. et Kioukis, G. (s.d.). *Foundations Facilitate Diversity, Equity, and Inclusion: Partnering with Community and nonprofits*. [Rapport de recherche préparée pour la D5 Coalition]. Chicago: OMG Center for Collaborative Learning. Récupéré de https://www.d5coalition.org/wp-content/uploads/2014/08/D5_OMGreport_072814-1.pdf.
- Young, A., Love, J., Csuti, N. et King, C. J. (2017). Looking in the Mirror: Equity in Practice for Philanthropy. *The Foundation Review*, 9(4) 89-102, 125. doi:<http://dx.doi.org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.9707/1944-5660.1390>.



philab.uqam.ca



#PhiLabMTL