

# L'Année PhiLanthropique

# The PhiLanthropic Year

Volume 4 | Automne / Fall 2022



PhiLab

**Coordonnées | Contact**

philab@uqam.ca  
 www.philab.uqam.ca  
 514-987-3000 #8576

**Directeurs de publication****Publication Directors**

Jean-Marc Fontan & Peter R. Elson

**Rédacteurs en chef | Editors in Chief**

Jean-Marc Fontan & Peter R. Elson

**Coordination de la rédaction****Edition Coordination**

Katherine Mac Donald

**Contributeurs | Contributors**

Alana Javanainen  
 Alexandra Williamson  
 April Lindgren  
 Daniel H. Lanteigne  
 David Grant-Poitras  
 Emily Doyle  
 François Brouard  
 Gerlinde Scholz  
 Helen Knight  
 Jacques Bordeleau  
 Jean Claude Kouadio  
 Jean-Marc Fontan  
 John Saunders  
 Juniper Glass  
 Manuel Litalien  
 Marc Pilon  
 Nancy Pole  
 Neemarie Alam  
 Peter R. Elson  
 Phil  
 Rosie Funder  
 Sacha-Emmanuel Mossu  
 Saouré Kouamé  
 Sylvain A. Lefèvre

**Conception graphique | Graphic Design**

Sare Nalbantoğlu Aslankılıç

**Traduction | Translation**

Sirois Translation

**Prochaine publication | Next Publication**

Printemps 2024 / Spring 2024

**À propos du PhiLab | About 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 d'« 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 des partenaires.

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.

The Canadian network of partnership-oriented research on philanthropy (PhiLab), previously called the Montreal Research Laboratory on Canadian philanthropy, was thought up in 2014 as part of the conception of a funding request by the NRCC partnership development project called “Social innovation, social change, and Canadian Grantmaking Foundations”. From its beginning, the Network was a place for research, information exchange and mobilization of Canadian foundations’ knowledge. Research conducted in partnership allows for the co-production of new knowledge dedicated to a diversity of actors: government representatives, university researchers, representatives of the philanthropic sector and their affiliate organizations or partners.

The Network brings together researchers, decision-makers and members of the philanthropic community from around the world in order to share information, resources, and ideas.



Social Sciences and Humanities  
 Research Council of Canada

Conseil de recherches en  
 sciences humaines du Canada

Canada

# DOSSIER SPÉCIAL | SPECIAL FEATURE

Artiste | Artist: Mélika



Quel poids représente l'ouverture et la transparence pour les organismes à but non lucratif ?  
What weight does openness and transparency represent for nonprofits?



# DOSSIER SPÉCIAL | SPECIAL FEATURE

## Shining Light on Transparency, Openness and Accountability in Foundations: Reflections and tools

By Peter R. Elson, Adjunct Assistant Professor, University of Victoria and Co-director of PhiLab, Juniper Glass, MPNL, independent researcher and principal of Lumiere Consulting & Nancy Pole, Co-coordinator of the Collectif des fondations québécoises contre les inégalités



**Peter R. Elson** is Adjunct Assistant Professor, School of Public Administration, University of Victoria. He has a PhD in Adult Education and Community Development (UofT), and a graduate certificate in Indigenous Nationhood (UVic). He is co-director of PhiLab with Jean-Marc Fontan.

**Juniper Glass**, MPNL, is an independent researcher and principal of [Lumiere Consulting](#), which provides strategic planning, impact assessment and other nonprofit management services to grantmaking foundations, Indigenous organizations, and national nonprofits. Juniper is a member of PhiLab and volunteer at the Foundation of Greater Montreal. She lives in Tiohtià:ke/Mooniyaang (Montreal).

**Nancy Pole** is a [PhiLab research associate](#), [evaluation and learning consultant](#), and co-coordinator of the [Collectif des fondations québécoises contre les](#)

[inégalités](#). She recently published a [book chapter](#) with Lynda Rey exploring foundations' relationship to impact and accountability, and an [article in The Philanthropist](#) examining the role foundations can play in transforming the nonprofit sector's accountability relationships.

### Introduction

Transparency and accountability are important concepts for grantmaking foundations, but hard to pin down. In this article, we share a conversation amongst the three of us, about the shifts in the meaning, practice and drivers of transparency and accountability. We are three researchers, but also bring experiences as practitioners that have come from different places in the social good sector: some of us have worked in foundations and in nonprofits, sat on boards and advisory groups, thought about policy change and supported foundations looking to

change their ways of thinking and doing.

We read several articles, reports and guides on transparency, openness and accountability, and chose some of the most useful to summarize (see side bars). The goals of our article are to stimulate thinking about the nuances of this topic and to provide easy access for foundations to resources to strengthen their accountability and transparency. The long-term credibility, viability and acceptability of foundations as social actors, in our view, will be grounded in heightened levels of transparency, openness and accountability.

### What has drawn each of us to the issue of transparency and accountability related to grantmaking foundations?

**Juniper Glass (JG):** I started thinking deeply about nonprofit accountability when I was working in a social justice organization and feeling the stress of having to say and report on different things to different stakeholders. Everyone seemed to be expecting something distinct of our organization. It was dizzying at times. Then my fascination shifted to grantmaking foundations when I realized what a unique position they have in society: private foundations, especially, have no accountabilities to shareholders or voters (like the public and private sectors) and aren't dependent on community support, donors and government funding (like the nonprofit sector). Whose expectations are foundations supposed to meet? How and why would they do that?

**Peter R. Elson (PE):** For me, the issue of transparency, openness and accountability is fundamentally one of exposing and addressing positional and social inequities; both within a foundation and in the relationships among foundations, grantees and communities.

**Nancy Pole (NP):** I came to be interested in issues related to foundation accountability at a few different points in time. When I worked for a public foundation a number of years ago, I saw and experienced first-hand the tightrope of reconciling accountabilities to different stakeholders - donors and communities. In part because of this experience, I came to be interested in the relationship between these different accountabilities (which are different depending on if you are a public, private, community, fundraising or family foundation) and how you think about impact, and how you approach learning.

#### SIDE BAR 1

**Title:** [Transparency and accountability in philanthropy and private social investment](#)

**Author:** [WINGS](#)

**Highlights:** Six key standards for transparency and accountability:

- Clarity and alignment of mission and programmes
- Commitment to grantees and the communities they serve
- Sector engagement and collaboration
- Open communication
- Compliance with laws and regulations
- Internal practices that foster accountable action

**Usefulness to foundations / tools offered:** Why transparency and accountability matter; practice tools; case studies; additional readings.

#### SIDE BAR 2

**Title:** [Advancing Funders' Openness Practices](#)

**Author:** Collective Impact Forum, FSG, Aspen Institute

**Highlights:**

- Internal and external dimensions of openness through:
  - Building trust
  - Listening before acting
  - Increasing transparency
  - Building capacity for community engagement
  - Sustaining openness practices

**Usefulness to foundations / tools offered:** Profile of openness; challenges; what works; case studies, list of resources

**What does accountability and transparency mean when we think of grantmaking foundations? And how important are definitions of accountability and transparency? What is the relationship between them?**

**PE:** the definitional analysis associated with transparency, openness and accountability, is analogous to the story of five blind people trying to describe an elephant - it all depends on your perspective. The articles I reviewed (see side bars 1, 2, 3 and 4) are quite explicit in their definitions, a “working definition” as it were. These definitions are intended to provide practitioners with guidance, rather than introducing variations that could leave the reader with more questions than answers. These definitions were functional definitions, rather than legal or structural/operational ones. That is, they primarily focus on what transparency, openness and accountability looks like in practice.

For example, the [report on transparency and accountability](#) (sidebar 1) by Worldwide Initiatives for Grantmaker Support (WINGS) defines accountability as: information (transparency) + participation (voice). In even broader terms, the WINGS report defines accountability as “an obligation or willingness to accept responsibility for one’s actions and justify those actions to others”. WINGS defines transparency as visibility or accessibility of information AND readily understood and free from pretext or deceit.

[Who Has Glass Pockets](#), an initiative to encourage online transparency and accountability practices by foundations, equates openness with transparency, namely providing information about the foundation’s work, operations and processes and what it is learning in an accessible and timely fashion. [Advancing Funders Openness Practices](#) (sidebar 2) profiles eight dimensions of openness and outlines 27 indicators of openness. Open, accessible and timely to whom is a legitimate question in my view, as is the question of who gets to decide what information is provided. [Guiding principles, Hewlett Foundation](#) (sidebar 4), provides a clear statement of principles, policies and practices that reflect their commitment to transparency, openness and accountability.

**NP:** I read a few articles written by researchers or practitioners who were studying foundations’ attitudes and practices in this area. Robert Reid’s research, for example, identified dimensions or

### SIDE BAR 3

**Title:** [Holding Foundations Accountable for Equity Commitments](#)

**Author:** Tanya Beer, Patricia Patrizi, Julia Coffman

#### Highlights:

- Commitments to advance racial equity and justice can be undermined by the strategic and administrative structures and processes that shape foundation decisions.
- Ways in which institutional operating procedures reinforce racism and other forms of injustice
- How foundation strategy, evaluation, grantee reporting, and monitoring processes have allowed foundations to retain their power and sidestep direct accountability to the people and communities they say they want to serve.
- Without substantial shifts in decision-making power and how they act in relation to others, foundations may be making equity and justice promises that they ultimately will be unable to keep.

**Usefulness to foundations / tools offered:** Critical analysis; visible and invisible tools of power; how grantees are “captured”; critical question for foundations to ask themselves; reimagining philanthropy.

indicators of “opaque practice” – the opposite of transparency. Opaque practice is the capacity:

1. to maintain relative anonymity (the ability to maintain a low public profile),
2. to limit unwanted outside influence while maintaining independence in grant decisions (i.e. the ability to preserve philanthropic freedom),
3. to perpetuate insider control, and
4. to resist external accountability/reporting (including limiting outsiders' access to information about internal processes and grant activities, criteria for grantmaking and reasons for application denials).

Transparency is not the same thing as accountability. Accountability is by definition relational, and I think of transparency as a means by which accountability is communicated: who is accountable, to whom, for what, through what processes, by what standards and with what effect.

**PE:** This is a great point Nancy. Providing more or clearer information, particularly if generated solely by the foundation, is not, in and of itself, a reflection of accountability.

**What questions about accountability and transparency related to foundations are alive and pressing today? And how have expectations of foundations shifted in recent years?**

**PE:** A persistent key question for me is: To whom are foundations accountable, and to whom should they be most accountable? There are numerous schematics that profile the various accountability obligations of foundations, nonprofits and charities. These schematics tend to assign equal weight to a wide variety of stakeholders. What is less obvious, in my view, is the rank afforded to various stakeholders. To paraphrase George Orwell, “everyone is equal, it’s just that some are more equal than others.” Like Maslow’s Hierarchy, stakeholders that impact the viability of the foundation (e.g., The Canada Revenue Agency; investment managers) may be deemed more important than stakeholders that are a reflection of self-actualization of the foundation's purpose (e.g. donees). If this hierarchy was made clearer, the examination of investment practices in this hierarchial context could reveal the extent to which investments are consistent or inconsistent with mission and practice.

#### SIDE BAR 4

**Title:** [Guiding Principles](#)

**Author:** [Hewlett Foundation](#)

#### Highlights:

- Commitment to meaningful and socially beneficial change
- Tackles defined problems in a pragmatic, nonpartisan manner
- Outcome focus to maximize effectiveness
- Commitment to openness, transparency and learning
- Internal and external collaboration and mutual respect
- Problem-solving partnerships
- Promotes the values and practice of diversity, equity and inclusion
- Demonstrates humility and respect for others
- Administrative autonomy, flexibility, and cooperation

**Usefulness to foundations / tools offered:** Principles, illustrative practices

#### SIDE BAR 5

**Title:** [“Who Has Glass Pockets?”](#)

**Author:** Candid

#### Highlights:

- An initiative to encourage greater transparency by grantmaking foundations in the US and around the world.
- Foundation transparency is not a one-size-fits-all endeavor.
- However, common transparency measures and pathways to improvements are identified.

**Usefulness to foundations / tools offered:** transparency self-assessment, 27 indicators of transparency, tools such as videos and case studies to make the case for transparency

**JG:** The expectations of foundations are definitely shifting. For example, I have noticed an evolution in the discourse at foundation conferences in Canada. In the past, accountability-related conversations were about effectiveness and impact: How can we make the most impact? How can we ensure we are having an impact? Can we measure it? So the main accountability was to the board (and to donors if a foundation was public), as well as to “society” through a general sense of obligation to make the “most” difference. In recent years the emphasis of the discussion seems to be changing toward justice and equity. The power imbalances inherent in the practice of philanthropy have been called out. There is greater awareness that truly making a difference requires shifting power to systemically marginalized and equity deserving communities. Hopefully foundations will feel a greater need to be accountable to these communities. In foundations I volunteer or consult with, we are asking: Who is making decisions? How can we share power? Which stakeholders do we want to be accountable to? Are we meeting the expectations of communities and truly being of service?

At the same time, in Canada in recent years, there have been questions raised about foundations’ accountabilities to governments. Until now, government accountability, the regulatory requirements, have remained minimal. And, honestly, we might want it to stay that way! (Besides important policy moves like increasing the disbursement quota.) We have to reflect on whether more stringent rules, such as more reporting requirements on foundation’s activities, would actually help or hinder the goals of the social change sector which is perhaps better supported by responsive, flexible grantmaking foundations than those hampered by tighter rules.

**NP:** I am aware of this shift as well. You are both right that the conversation about transparency and accountability is about fairness, power and (in) equality. It also fits in with broader conversations about the legitimacy of philanthropy.

I would say that there are two types of call-outs for greater accountability. They sometimes get lumped together, but they are not always or necessarily about the same thing. One type that is (rightfully) getting a lot of attention from inside the social good sector is the accountability demands coming from equity-deserving communities.

## SIDE BAR 6

**Title:** [Foundation Transparency: Opacity – It’s Complicated](#)

**Author:** Robert Reid

### Highlights:

- Answers the questions: What do opaque and transparent practices consist of? Does opacity exist in private philanthropy? Have foundations and grantees developed strategies for overcoming challenges related to opacity?
- Argues: Transparency in private philanthropy is a complex matter. Considered essential to public trust and an enhancement to grantee relations, transparency can also impede certain philanthropic advantages uniquely available in opaque settings. Foundations are intentional in their use of opaque and transparent capacities.
- There is a continuum of practice. Between intensely opaque foundations on one end and “enthusiast” transparency advocates and practitioners, on the other, the majority of foundations engage in situational transparency with grantees that they see as strategic. Each position has its benefits and risks.

**Usefulness to foundations / tools offered:** Critical analysis and reality testing; reflection questions for foundations



The second type, outside of the sector, from the general public or politicians, can be understood as related to the level of trust in the charitable sector overall. But every now and then - and especially lately, as the wealth and footprint of the philanthropic sector continues to grow - particular attention gets paid to the tax subsidies that society pays to support foundations' operations, and the right to oversight that the public should have, given the cost it shoulders. This might be more of a frequent [conversation in Québec](#) than elsewhere in Canada, I don't know. I am aware of [fiscal reform advocates singling out foundations' tax advantages](#) in this space.

I don't think that these two types of demands always line up. I think that foundations, and the nonprofit sector as a whole, would do well to continue to pay attention to assessing and communicating about "impact," or the contribution that they are making. I don't see this as being incompatible with the current focus on increasing trust-based philanthropic practices and equity. It continues to be in everyone's interest.

I think it's also important to note that not everyone is fully on board with "enthusiast" transparency. This is a term used by Robert Reid (sidebar 6), referring to an unqualified commitment to provide outside stakeholders as much insight as possible into foundation processes, decision-making and achievements. Opaque or non-transparent practice can sometimes be related to preserving autonomy and protecting against outside interference, both on the part of donor and donee. This autonomy, a sort of public-serving privateness, is actually a hallmark of much of the nonprofit sector, and something that is fiercely defended by community sector organizations in Québec. Presumably some notions of autonomy also apply to foundations, although I know that we can unpack the questions of who has a legitimate stake and right to "interfere" in foundations' affairs, versus who doesn't.

**PE:** I have seen examples of foundations that deliberately work "under the radar" to protect their anonymity in some cases, and to protect the community in others. This is an important factor to take into consideration. On the other hand, when you look at survey after survey of grant disbursements, the majority of donation dollars go to large institutions in health, education and social services. Indigenous and other systematically excluded communities, for the most part, are severely marginalized within the

## SIDE BAR 7

**Title:** [Privateness, accountability and philanthropic foundations.](#)

**Author:** Alexandra Williamson, Belinda Luke and Craig Furneaux

### Highlights:

- Article looks at the internal drivers of privacy and openness among foundations
- Research with private foundations in Australia highlights that they embrace and advocate different degrees of privacy and different types of accountability depending on the level being considered: individual (donor/founder), organizational, field-level (all foundations).
- While donor privacy is intensely defended, there is a strong belief that foundations as a group should be openly sharing information and learnings -- reflecting ideas about collective accountability.
- Individual foundations vary in terms of where they fall. As they mature and distance themselves from their founder's influence, they tend to become less private and more interested in taking on visible leadership roles.

**Usefulness to foundations / tools offered:** At the practical level, findings emphasize the importance of an advocacy and promotional role for peak bodies in advancing openness practices within the sector.

world of philanthropic giving, receiving less than 1% of donations. So, while there are degrees of accountability at an individual foundation level, it is non-existent from a sector-wide perspective. In my view, governments have made no attempt to bridge the gap between public policy, charity registration of foundations and foundation disbursement priorities. This is in spite of the fact that foregone tax revenues are in the billions of dollars. Unfortunately increasing disbursement quotas may exacerbate, rather than address, inequities.

**NP:** Yes, I share these concerns. While foundations will have to disburse more funds under the new rules, there is nothing in current law or regulation to actually shift the direction of this additional flow of resources. By and large, it will likely benefit current donees and the status quo as opposed to underserved communities.

**What are leading-edge ideas and practices about foundation accountability and transparency? What do we know about what actually drives changes to foundations' practices and the challenges in practicing stronger accountability?**

**JG:** Some of the practices that I observe foundations implementing these days (or at least talking about!) are:

- trust-based philanthropy principles,
- Sharing information publicly on websites or newsletters about:
  - who were given grants and for what,
  - evaluation criteria for grant selection,
  - staff and board diversity,
  - the “money story” - the history of where a foundation’s endowment comes from including any environmental and social harm done when wealth was generated
  - challenges, learning and questions the foundation is grappling with (honest reflections admitting the foundation does not have all the answers).
- surveys asking for feedback on the foundation, by grantees and even for unsuccessful grant applicants,
- conversation-based versus written reporting by grantees (which favours shared learning),

## SIDE BAR 8

**Title:** [Understanding Information Exchanges and Reporting by Grantmaking Foundations](#)

**Author:** Francois Brouard and Juniper Glass

**Highlights:**

- Transparency practices by foundations can be:
  - mandatory or voluntary
  - Public or private
  - Initiated by the foundation or initiated by a stakeholder
- Four types of reporting by foundations identified: tax and regulatory; financial; social (activities and impact); and grants (who and what; relations with grantees).
- This concluding question is useful to guide foundations’ choices about transparency practices: “What are the information priorities of stakeholders and what are the best mechanisms to meet those information needs?”

**Usefulness to foundations / tools offered:**

Tables and diagrams about the different types of information sharing provide a framework for mapping out current and possible transparency practices in a foundation. Basic elements of foundation accountability in a Canadian context.

- Including civil society organizations in grant strategy development and decision making; and in foundation network events and collaboratives,
- Diversifying committees and boards to include people with lived experience or close knowledge of the issues being addressed,

**NP:** Yes, you are definitely touching upon the leading practices that I have become aware of as well. These are all commitments that the Collectif des fondations québécoises contre les inégalités holds up in its [Inequality Footprint Pledge](#).

At the same time, the articles that I read all note the real freedom and flexibility that foundations have to choose - whether, how, when and with whom they want to be open and transparent. Given that there are so few real external requirements on foundations for accountability and transparency, it's worthwhile paying attention to what the actual internal drivers are.

And here, if the research reported on in the articles is anything to go by, there is a gap between the rhetoric - the axiomatic belief that more transparency is always better - and actual practice.

Robert Reid's research (sidebar 6), carried out with 33 foundations and 16 of their grantees, reveals that most foundations are somewhere along a continuum between opacity and transparency. These foundations were intentional in both their opaque practices and their engagement in situational transparency with certain grantees that they perceive as strategic. So, with these grantees they engage in trusting, cooperative, even intimate relationships. And those grantees reported that they benefited from foundations' capacities to operate in opaque ways and the freedom to experiment and test new ideas that it offered them.

Another article by Alexandra Williamson and her colleagues (sidebar 7) speaks about how foundations can have different ideas all at the same time about accountability, and privacy versus openness, depending on the level you are talking about: the founders, the foundation as an organization, and the field of philanthropy representing all foundations.

So far it seems like we have been talking mostly about private foundations, but public foundations are a very important part of the field and there is a lot of diversity among them. The drivers around openness,

## SIDE BAR 9

**Title:** [Shifting Mindsets: How Meaningful Accountability Systems Can Strengthen Foundation Learning and Improve Impact](#)

**Author:** M. J. Holley and M. Parkhurst, of the Walton Family Foundation

### Highlights:

- Written by practitioners
- Addresses tensions between learning processes in a foundation and accountability and reporting systems.
- Distinction between the two: Accountability systems are "oriented retrospectively to assess progress against predetermined objectives... almost always narrowly focused on tracking progress toward intended outcomes or impact goals." Strategic learning is "oriented prospectively, toward shaping future decisions and actions... can cover a much broader range of topics and questions" than intended outcomes or impact goals.
- Addresses three barriers that can impede foundations from doing accountability well:
  - Accountability is unfair – the belief that foundations should not hold grantees or themselves accountable for specific results
  - Accountability is incompatible with learning – the belief that accountability systems inhibit staff (or grantees) from learning
  - Accountability information is irrelevant – the belief that information about past performance is less valuable or important than deep expertise in a given issue area

### Usefulness to foundations / tools offered:

A table that identifies what foundations can hold themselves and grantees accountable for, depending on whether it is a simple or complex social issue being addressed. Useful for nourishing reflection by foundations seeking to update their evaluation, impact assessment, learning processes and relationship with grantees. The context is mainly larger foundations with both evaluation and program staff, but could be useful for smaller foundations as well.

transparency and accountability relationships can also be quite different, depending on size, scope, degree of independence (whether or not they are tied to one particular donor or donee). And just like I experienced myself when I worked for a public foundation, when you are dependent on fundraising, the line to walk between donor-focused accountability and community-focused accountability remains a constant.

**JG:** Good point. I think that the moral driver - the drive to be better and do better - is stronger in public foundations. They have more diverse boards than private foundations, by definition, and more often want to show to the public how they are being of service.

I am a great believer in relationship-based accountability. But relationships take time to create and sustain. That means that a foundation, no matter how big, will have to limit how many organizations it can get close with. Some grantee organizations will have supportive relationships with foundations that understand their mission and they can share challenges and successes openly. But this will only be a privileged few grantee organizations. At the same time, it takes certain capacities in a nonprofit or community organization to be seen by a foundation as a potential partner in the first place. I have often wondered about this paradox. I have observed how some nonprofits become almost “the chosen ones”: Funders invite them into privileged relationships, networks and spaces. What about all the others? And what happens when a foundation’s interest shifts?

**PE:** The drivers of change for transparency, openness and accountability are likely not any different from drivers of change-at-large. While the articles I read didn’t touch on this theme, there are the early adopters who embrace change, who deliberately keep flexible and responsive to emerging trends and issues. Examples would be foundations that are very short-term, catalyst focused, not establishing long-term relationships. There are others who “wait and see” if a trend is emerging and will join, particularly if susceptible to peer pressure. This is where foundation issue clusters and action labs gain momentum. And third, although not likely the last, are those who, over time, see the importance of transparency and accountability in relation to the long-term accomplishment of their mission. The article, [Holding Foundations Accountable for Equity Commitments](#) by Tanya Beer and colleagues

(sidebar 3), provides a comprehensive challenge to the underlying biases and assumptions that result in systemic inequalities, exclusion and a lack of diversity. A practical example of an antidote is the profile of the Hewlett Foundation (side bar 4), reflecting a high degree of pan organizational commitment.



The drivers around openness, transparency and accountability relationships can also be quite different, depending on size, scope, degree of independence (whether or not they are tied to one particular donor or donee).



**What comments would you want to make about transparency and accountability to a foundation executive or board member if you had their undivided attention for three minutes?**

**PE:** I would say: Does your foundation have an interest in Transparency, Openness and Accountability? From my perspective Transparency, Openness and Accountability or TOA, as I sometimes call it, is the glue that connects mission to action, action to community, and community to impact. If your TOA strategy is blurry or incomplete, either your potential donees are guessing about what you will support; or your staff are guessing if the donees will make an impact. Often both are left guessing. It’s not just staff or donees either. Board members, managers, volunteers, and supporters likely feel the same way. The good news is that there are some really good examples of foundations, like the Hewlett Foundation (sidebar 4) that have embraced TOA. There are also numerous guides, workshops and

articles that all support foundations of any size that want to be more transparent, open and accountable. If you are interested, there are plenty of ways to find out more.

**JG:** I would say: Invest in relationships in the fields and community networks where the foundation wants to have an impact. Make them real relationships, where you seek to learn and you are willing to share your questions and ideas. Go to where they are and sense their organizational and community culture versus expecting them to fit into yours. Invite feedback in both formal (anonymous surveys of grantees) and informal ways (when meeting with grantees or partners, ask: How are we doing? How can we do better? We are thinking of this, what do you think?). And finally, find ways to share publicly the questions the foundation is struggling with and the processes it is going through to change (through the website, blogs or newsletters) - not just when something is perfect or “figured out” but also when it is in process.

“

There are numerous schematics that profile the various accountability obligations of foundations, nonprofits and charities. These schematics tend to assign equal weight to a wide variety of stakeholders.

”

**NP:** I would say: Think about your current transparency and accountability practices: why they are there and who they serve. What are the different types of accountability - to internal and external publics - that your organization tries to hold in balance? You may

at times have experienced them coming into conflict with each other. What learnings and insights can you draw upon about ways to better reconcile and properly honour each type of accountability? Where is there leeway for increasing transparency without jeopardizing the work that some of your grantees or partners are doing? Could you extend the trust and openness that you might already have with some grantees - the ones that you are already in close relationship with - to others who are not yet) grantees or partners? What would that look like?





# DOSSIER SPÉCIAL | SPECIAL FEATURE

## Faire la lumière sur la transparence, l'ouverture et la responsabilité dans les fondations : réflexions et outils

Par Peter R. Elson, Adjunct Assistant Professor, University of Victoria and Co-director of PhiLab, Juniper Glass, MPNL, independent researcher and principal of Lumiere Consulting & Nancy Pole, Co-coordinator of the Collectif des fondations québécoises contre les inégalités



**Peter R. Elson** est professeur adjoint à l'École d'administration publique à l'Université Victoria. Il est titulaire d'un Doctorat en éducation des adultes et en développement communautaire (U. de Toronto) et d'un Certificat d'études supérieures sur l'identité Nationhood (à l'U. Victoria). Il est co-directeur de PhiLab avec Jean-Marc Fontan.

**Juniper Glass**, MPNL, est chercheuse indépendante et directrice de [Lumiere Consulting](#) une agence qui fournit des services de planification stratégique, d'évaluation d'impact et des services de gestion pour des organisations à but non lucratif, des fondations, des organisations autochtones et des regroupements nationaux d'organismes à but non lucratif. Juniper est membre de PhiLab et bénévole à la Fondation du Grand Montréal. Elle vit à Tiohtià:ke/Mooniyaang (Montréal).

**Nancy Pole** est chercheuse associée à [PhiLab](#), [conseillère en évaluation et en apprentissage](#). Elle est une coordinatrice au [Collectif des fondations québécoises contre les inégalités](#). Elle a récemment publié un [chapitre de livre](#) avec Lynda Rey sur l'impact et la responsabilité des fondations ainsi qu'un [article dans The Philanthropist](#) examinant le rôle que les fondations peuvent jouer dans la transformation des relations de responsabilité au sein du secteur sans but lucratif.

### Introduction

La transparence et la responsabilité sont des concepts importants pour les fondations subventionnaires, mais difficiles à cerner. Dans cet article, nous partageons une conversation entre nous trois sur l'évolution du sens, des pratiques de transparence et de responsabilité, et des facteurs qui les incitent.

Nous sommes trois chercheur.e.s et praticien.ne.s, mais nous appuyons également sur notre expérience de praticiens ayant travaillé au sein de fondations et d'organisations à but non lucratif, ayant siégé à des conseils d'administration et des groupes consultatifs, ayant réfléchi aux politiques publiques qui concernent le secteur caritatif et à but non lucratif, et ayant conseillé et accompagné des changements de pratique dans le secteur philanthropique.

Nous avons lu plusieurs articles, rapports et guides sur la transparence, l'ouverture et la responsabilité dans le secteur et avons choisi ceux que nous trouvons les plus utiles pour les résumer (voir encadrés). Avec cet article nous souhaitons stimuler la réflexion et d'éclairer quelques nuances liées à ce sujet et de favoriser un accès facile à quelques ressources qui pourraient aider les fondations intéressées à renforcer leurs pratiques de responsabilité et de transparence. Selon nous, la crédibilité, la viabilité et l'acceptabilité à long terme des fondations en tant qu'acteurs sociaux reposeront sur des niveaux accrus de transparence, d'ouverture et de responsabilité.

**Qu'est-ce qui nous a attiré vers la question de la transparence et de la responsabilité des fondations subventionnaires?**

**Juniper Glass (JP)** : J'ai commencé à réfléchir profondément à la redevabilité des organismes à but non lucratif lorsque je travaillais dans une organisation de justice sociale et que je ressentais le stress de devoir rendre compte de choses différentes à nos parties prenantes différentes. Tout le monde semblait avoir des attentes différentes de notre organisation, ce qui était parfois vertigineux. Puis, ma fascination s'est déplacée vers les fondations subventionnaires lorsque je me suis rendue compte de la position unique qu'elles occupent dans la société : les fondations privées, en particulier, n'ont pas de comptes à rendre à des actionnaires ou à des électeurs (comme c'est le cas pour les secteurs public et privé) et ne dépendent pas du soutien de leur communauté, de donateurs ou de financements publics (comme c'est le cas pour le secteur communautaire). À quelles attentes les fondations sont-elles censées répondre? Comment et pourquoi le feraient-elles?

**Peter R. Elson (PE)** : Pour moi, la question de la transparence, de l'ouverture et de la responsabilité relève fondamentalement de la nécessité d'exposer et de lutter contre les inégalités sociales et de statut,

### ENCADRÉ 1

**Titre** : [Transparency and accountability in philanthropy and private social investment](#)

**Auteur** : [WINGS](#)

**Faits saillants** : Six normes clés pour la transparence et la responsabilité :

- Clarté et alignement de la mission et des programmes
- Engagement envers les organismes soutenus et les communautés qu'ils servent
- Engagement et collaboration du secteur
- Communication ouverte
- Respect des lois et des règlements
- Des pratiques internes qui favorisent l'action responsable

**Utilité pour les fondations / outils proposés** : Pourquoi la transparence et la responsabilité sont importantes; outils pratiques; études de cas; lectures supplémentaires.

### ENCADRÉ 2

**Titre** : [Advancing Funders' Openness Practices](#)

**Auteurs** : Collective Impact Forum, FSG, Aspen Institute

**Faits saillants** :

- Dimensions internes et externes de l'ouverture qui s'expriment par des gestes visant à :
  - créer la confiance
  - écouter avant d'agir
  - augmenter la transparence
  - renforcer les capacités pour l'engagement des communautés
  - maintenir des pratiques d'ouverture

**Utilité pour les fondations / outils proposés** : Profil des traits? de l'ouverture; défis; ce qui fonctionne; études de cas, liste de ressources.

tant au sein des fondations que dans les relations entre elles, les organismes qu'elles soutiennent et les communautés.

**Nancy Pole (NP)** : J'ai commencé à m'intéresser aux questions liées à la responsabilité des fondations à quelques moments différents. Lorsque je travaillais pour une fondation publique, il y a quelques années de cela, j'ai vu et vécu directement la complexité liée aux fait d'avoir à concilier des responsabilités et des redevabilités différentes envers des groupes de parties prenantes différentes – d'une part les donateurs et d'autres part les communautés. C'est en partie grâce à cette expérience que j'en suis venue à m'intéresser à la relation entre ces différentes responsabilités et redevabilités qui diffèrent selon le type de fondation (publique, privée, communautaire, selon si on a une dotation ou si on doit faire une collecte de fonds), à la manière dont on pense à l'impact, et à comment on aborde l'apprentissage.

**Que signifient la responsabilité et la transparence lorsqu'il est question des fondations subventionnaires? Quelle est l'importance des définitions de responsabilité et de transparence? Quelle est la relation entre les deux concepts?**

**PE** : L'analyse des définitions associées à la transparence, à l'ouverture et à la responsabilité est comparable à l'histoire des cinq aveugles essayant de décrire un éléphant; tout dépend de votre point de vue. Les articles que j'ai examinés (voir encadrés 1, 2, 3 et 4) sont assez explicites dans leurs définitions; une « définition de travail » en quelque sorte. Ces définitions sont proposées afin de guider les praticiens, elles sont fermées plutôt que d'introduire des variations qui pourraient laisser le lecteur avec plus de questions que de réponses. Ce sont des définitions fonctionnelles, plutôt que juridiques ou structurelles/opérationnelles. En d'autres termes, elles se concentrent principalement sur ce à quoi ressemblent la transparence, l'ouverture et la responsabilité dans la pratique.

Par exemple, le [rapport sur la transparence et la responsabilité](#) (encadré 1- en anglais uniquement) de Worldwide Initiatives for Grantmaker Support (WINGS) définit la responsabilité comme suit : information (transparence) + participation (voix au chapitre). En termes encore plus larges, le rapport WINGS définit la responsabilité (« accountability » en anglais) comme « une obligation ou une volonté

### ENCADRÉ 3

**Titre** : [Holding Foundations Accountable for Equity Commitments](#)

**Auteurs** : Tanya Beer, Patricia Patrizi, Julia Coffman

**Faits saillants** :

- Les engagements à faire progresser l'équité et la justice raciales peuvent être sapés par les structures et processus stratégiques et administratifs qui façonnent les décisions des fondations.
- Attention aux manières dont les procédures de fonctionnement organisationnel renforcent le racisme et d'autres formes d'injustice.
- Comment les processus de stratégie, d'évaluation, de reddition de compte et de suivi des organismes bénéficiaires ont permis aux fondations de conserver leur pouvoir et d'éviter d'avoir à rendre des comptes directement aux personnes et aux communautés qu'elles prétendent vouloir servir.
- En l'absence de changements substantiels sur le plan des rapports entretenus avec d'autres et à la répartition du pouvoir de décision, les fondations peuvent faire des promesses d'équité et de justice qu'elles ne pourront finalement pas tenir.

**Utilité pour les fondations / outils proposés** : Analyse critique; les outils de pouvoir visibles et invisibles; comment les organismes donateurs sont « capturés »; les questions essentielles que les fondations doivent se poser; réimaginer la philanthropie.



d'accepter la responsabilité de ses actions et de justifier ces actions auprès des autres ». Le rapport WINGS définit la transparence comme la visibilité ou l'accessibilité de l'information ET sa compréhension aisée et sans prétexte ni tromperie.

[Who Has Glass Pockets](#), une initiative visant à encourager les pratiques de transparence en ligne et de responsabilité des fondations, assimile l'ouverture à la transparence, à savoir le fait de fournir de manière accessible et opportune des informations sur le travail de la fondation, ses opérations et ses processus, ainsi que sur ce qu'elle apprend. [Advancing Funders Openness Practices](#) (encadré 2) présente huit dimensions de l'ouverture et décrit 27 indicateurs d'ouverture (À mon avis une question légitime à se poser est : Selon et pour qui est-on ouvert, selon et pour qui les informations sont accessibles et opportunes? Qui décide des informations à fournir?). [Guiding principles, Hewlett Foundation](#) (encadré 4), fournit une déclaration claire des principes, politiques et pratiques qui reflètent leur engagement envers la transparence, l'ouverture et la responsabilité.

**NP :** J'ai lu quelques articles écrits par des chercheurs ou des praticiens qui étudiaient les attitudes et les pratiques des fondations dans ce domaine. À travers sa recherche, l'un d'entre eux, Robert Reid, en est venu à identifier des dimensions ou des indicateurs de la pratique « opaque »; le contraire de la transparence. La pratique opaque correspond à la capacité de :

1. maintenir un anonymat relatif (la capacité de maintenir un profil public bas),
2. limiter les influences externes indésirables tout en maintenant son indépendance dans les décisions de subvention (c'est-à-dire la possibilité de préserver la liberté philanthropique),
3. garder le contrôle entre les mains des personnes directement impliquées dans la fondation et
4. résister à la reddition de compte externe (notamment en limitant l'accès externe aux informations portant sur les processus internes et les activités de subvention, les critères d'octroi des subventions et les raisons des refus de demande).

La transparence n'est pas la même chose que la responsabilité et la redevabilité. La responsabilité, qui se traduit par l'obligation de rendre des comptes, est par définition relationnelle, et la transparence

#### ENCADRÉ 4

**Titre :** [Guiding Principles](#)

**Auteur :** [Fondation Hewlett](#)

**Faits saillants :**

- Engagement en faveur de changement significatif et socialement bénéfique
- S'attaque à des problèmes spécifiques de manière pragmatique et non partisane
- Actions orientées en fonction des résultats en vue de maximiser l'efficacité
- Engagement envers l'ouverture, la transparence et l'apprentissage
- Collaborations internes et externes et respect mutuel
- Partenariats axés sur la résolution de problèmes
- Promotion de valeurs et de pratiques de diversité, équité et inclusion
- Fait preuve d'humilité et de respect envers les autres
- Autonomie, flexibilité et coopération administratives

**Utilité pour les fondations / outils proposés :** Principes, exemples de pratiques

#### ENCADRÉ 5

**Titre :** ["Who Has Glass Pockets?"](#)

**Auteur :** [Candid](#)

**Faits saillants :**

- Une initiative visant à encourager une plus grande transparence des fondations subventionnaires aux États-Unis et dans le monde
- La transparence des fondations n'est pas un effort uniforme
- Cependant, des mesures de transparence communes et des voies d'amélioration sont identifiées

**Utilité pour les fondations / outils proposés :** auto-évaluation de la transparence, 27 indicateurs de transparence, outils tels que des vidéos et des études de cas pour promouvoir la transparence.

pour moi est un moyen de communiquer cette responsabilité : qui est redevable, devant qui, pour quoi, par quels processus, selon quelles normes et avec quel effet.

**PE :** C'est une excellente remarque, Nancy. Fournir des informations plus nombreuses ou plus claires, en particulier si elles sont générées uniquement par la fondation n'est pas, en soi, un reflet de la responsabilité.

**Quelles questions relatives à la responsabilité et à la transparence des fondations qui sont particulièrement d'actualité? Comment les attentes à l'égard des fondations ont-elles évolué ces dernières années?**

**PE :** Une question clé persistante pour moi est la suivante : Envers qui les fondations sont-elles redevables et envers qui doivent-elles être les plus redevables? Il existe de nombreux schémas qui décrivent les différentes obligations de rendre des comptes chez les fondations, les organismes à but non lucratif et les organisations caritatives. Ces schémas tendent à accorder un poids égal à une grande variété de parties prenantes. Ce qui est moins évident, à mon avis, c'est le rang accordé à ces différentes parties prenantes. Pour paraphraser George Orwell, « Tout le monde est égal, c'est juste que certains sont plus égaux que d'autres ». À l'instar de la hiérarchie de Maslow, les parties prenantes qui règlementent l'existence ou qui assurent les bases de fonctionnement de la fondation (p. ex. l'Agence du revenu du Canada, les gestionnaires d'actifs) sont-elles plus importantes que celles qui sont nécessaires à la réalisation de sa mission (p. ex. les organismes soutenus)? Si cette hiérarchie était rendue plus claire, des questions posées à propos des pratiques d'investissement des actifs, par exemple, pourraient révéler dans quelle mesure ces investissements sont délibérément conformes ou non à la mission de bienfaisance et aux pratiques liées à cette mission.

**JG :** Les attentes à l'égard des fondations sont définitivement en train de changer. Par exemple, je remarque une évolution du discours entendu lors des conférences réunissant le secteur des fondations au Canada. Par le passé, les conversations liées à la responsabilité des fondations portaient sur leur efficacité et leur impact : Comment pouvons-nous avoir le plus d'impact? Comment pouvons-nous nous assurer de l'impact que nous avons? Pouvons-

## ENCADRÉ 6

**Titre :** [Foundation Transparency: Opacity – It's Complicated](#)

**Auteur :** Robert Reid

**Faits saillants :**

- Répond aux questions : En quoi consistent les pratiques opaques et transparentes? L'opacité existe-t-elle dans la philanthropie privée? Les fondations et les organismes bénéficiaires ont-ils développé des stratégies pour surmonter les défis liés à l'opacité?
- Arguments : La transparence dans la philanthropie privée est une question complexe. Considérée comme essentielle à la confiance du public et à l'amélioration des relations avec les organismes, la transparence peut également entraver certains avantages qui seraient uniquement disponibles aux fondations dans des contextes d'opacité. Les fondations sont intentionnelles dans leur utilisation des capacités d'opacité et de transparence.
- Il existe un continuum de pratiques. Entre les fondations intensément opaques d'un côté et les défenseurs et praticiens de la transparence « enthousiaste » de l'autre, la majorité des fondations pratiquent une transparence situationnelle avec les bénéficiaires qu'elles considèrent comme stratégiques. Chaque position a ses avantages et ses risques.

**Utilité pour les fondations / outils proposés :** Analyse critique et test de réalité; questions de réflexion pour les fondations.

nous le mesurer? La responsabilité principale était donc envers le conseil d'administration (et envers les donateurs si la fondation était publique), ainsi qu'envers la « société » exprimé à travers l'idée de l'obligation de faire « le plus » de différence possible. Ces dernières années, l'accent de la discussion semble évoluer vers la justice et l'équité. Les déséquilibres de pouvoir inhérents à la pratique de la philanthropie ont été dénoncés. On est de plus en plus conscient que pour faire vraiment une différence, il faut transférer le pouvoir aux communautés marginalisées et méritantes sur le plan de l'équité. Il est à espérer que les fondations ressentiront un plus grand besoin de rendre des comptes à ces communautés. Dans les fondations pour lesquelles je suis bénévole ou consultante, nous posons des questions : Qui prend les décisions? Comment pouvons-nous partager le pouvoir? À quelles parties prenantes voulons-nous rendre des comptes? Répondons-nous aux attentes des communautés et rendons-nous vraiment service?

En même temps, au Canada, ces dernières années, des questions ont été soulevées sur la reddition de compte des fondations envers les gouvernements. Jusqu'à présent, la reddition de compte envers les gouvernements et les exigences réglementaires sont restées minimales et, honnêtement, nous pourrions souhaiter que les choses restent ainsi (en dehors de quelques réformes importantes comme celles au contingent de versement). Nous devons réfléchir à la question de savoir si des règles plus strictes, telles que des exigences accrues en matière de reddition de compte portant sur les activités des fondations, aideraient ou entraveraient les visées de changement du secteur social. Celui-ci est peut-être mieux servi par des fondations subventionnaires libres d'intervenir de manière souple en à l'écoute des besoins que par celles qui sont entravées par des règles plus strictes.

**NP :** Je suis également consciente de cette évolution dont tu parles. Vous avez tous deux raison de dire que la conversation sur la transparence et la responsabilité porte sur le pouvoir, la justice et l'(in)égalité. Elle s'inscrit également dans le cadre de discussions plus larges sur la légitimité de la philanthropie.

Je dirais qu'il existe deux types d'appels à la responsabilité. Ils sont parfois mis dans le même panier, mais ils ne concernent pas toujours ou nécessairement la même chose. L'un des types d'appels qui suscite (à juste titre) beaucoup d'attention au sein du secteur social est celui des demandes de responsabilisation

## ENCADRÉ 7

**Titre :** [Privateness, accountability and philanthropic foundations.](#)

**Auteurs :** Alexandra Williamson, Belinda Luke et Craig Furneaux

### Faits saillants :

- L'article examine les facteurs internes incitant à l'identité et les comportements privés et l'ouverture au sein des fondations.
- Une recherche menée auprès de fondations privées en Australie montrent qu'elles adoptent et préconisent différents degrés de discrétion et différents types de responsabilité selon le niveau considéré : individuel (donateur/fondateur), organisationnel, champ philanthropique (toutes les fondations).
- Alors que la vie privée des donateurs est intensément défendue, il y a une forte conviction que les fondations dans leur ensemble devraient partager ouvertement leurs informations et apprentissages; ce qui reflète une conception de la responsabilité collective.
- Les fondations individuelles varient en fonction de leur position. Au fur et à mesure qu'elles mûrissent et s'éloignent de l'influence de leur fondateur, elles tendent à devenir moins privées et plus intéressées à assumer des rôles de leadership visibles.

**Utilité pour les fondations / outils proposés :** Sur le plan pratique, les résultats soulignent l'importance d'un rôle de défense et de promotion que les organismes d'infrastructure philanthropique devraient assumer pour faire progresser les pratiques d'ouverture au sein du secteur.

émanant des communautés en quête d'équité.

Le second type, provenant de l'extérieur au secteur du grand public ou de politiciens, peut être compris comme lié au niveau de confiance dans le secteur caritatif en général. Mais de temps à autre - et surtout ces derniers temps, alors que la richesse et l'empreinte du secteur philanthropique ne cessent de croître - une attention particulière est accordée aux subventions fiscales que la société verse pour soutenir les activités des fondations, sans oublier le droit de regard que le public devrait avoir compte tenu du coût qu'il supporte. Il est possible que cette conversation soit plus fréquente [au Québec](#) qu'ailleurs au Canada; je ne sais pas. Cependant, je sais que des [défenseurs de la réforme fiscale pointent du doigt les avantages fiscaux des fondations](#) dans ce domaine.

Je ne pense pas que ces deux types d'exigences coïncident toujours. Je pense que les fondations, et le secteur sans but lucratif dans son ensemble, feraient bien de continuer à prêter attention à l'évaluation et à la communication de leur « impact » ou de leur contribution aux changements qu'ils cherchent à produire. Je ne pense pas que cela soit incompatible avec l'accent mis actuellement sur le renforcement des pratiques philanthropiques fondées sur la confiance et l'équité. Ça demeure dans notre intérêt collectif.

De plus, je pense qu'il est important de noter que tout le monde n'est pas entièrement en phase avec la transparence « enthousiaste ». Il s'agit d'un terme utilisé par Robert Reid (encadré 6), qui fait référence à un engagement inconditionnel à fournir aux parties prenantes externes autant d'informations que possible sur les processus, les décisions et les réalisations de la fondation. Les pratiques opaques ou non transparentes peuvent parfois être liées au fait de préserver l'autonomie et à protéger contre les interférences extérieures, autant pour le donateur que pour le donataire. Cette autonomie, une sorte de comportement privé mais au service du public, caractérise en fait une grande partie du secteur sans but lucratif, et c'est quelque chose qui est farouchement défendue par les organismes communautaires au Québec. On peut supposer que certaines notions semblables d'autonomie s'appliquent également aux fondations, quoiqu'on puisse aussi se poser la question de savoir qui a un intérêt légitime et le droit de « s'ingérer » dans les affaires des fondations, et qui n'en a pas.

## ENCADRÉ 8

**Titre :** [Understanding Information Exchanges and Reporting by Grantmaking Foundations](#)

**Auteurs :** François Brouard et Juniper Glass

**Faits saillants :**

- Les pratiques de transparence des fondations peuvent être :
  - obligatoires ou volontaires
  - publiques ou privées
  - initiées par la fondation ou par une autre partie prenante
- Quatre types de reddition de compte des fondations ont été identifiés : fiscal et réglementaire; financier; social (activités et impact) et portant sur les dons (qui et quoi; relations avec les organismes bénéficiaires).
- Question conclusive utile pour guider les choix des fondations en matière de pratiques de transparence : « Quelles sont les priorités des parties prenantes en matière d'information et quels sont les meilleurs mécanismes pour répondre à ces besoins d'information? »

**Utilité pour les fondations / outils proposés :** Des tableaux et des diagrammes sur les différents types de partage d'information fournissent un cadre permettant de dresser un portrait des pratiques de transparence actuelles et possibles au sein d'une fondation; éléments de base de la responsabilité des fondations dans un contexte canadien.

**PE :** J'ai vu des exemples de fondations qui travaillent délibérément de façon très discrète pour protéger leur anonymat dans certains cas, et pour protéger la communauté dans d'autres. C'est un facteur important à prendre en considération. D'un autre côté, lorsqu'on examine les enquêtes successives portant sur les versements de dons philanthropiques, on constate que la majorité des dons vont à de grandes institutions dans les domaines de la santé, de l'éducation et des services sociaux. Les communautés autochtones et d'autres communautés affectées par l'exclusion systémique sont, pour la plupart, gravement marginalisées par la philanthropie; recevant moins de 1% des dons. Par conséquent, bien qu'il existe des degrés de responsabilité envers ces communautés au niveau des fondations individuelles, elle est inexistante au niveau de l'ensemble du secteur. À mon avis, les gouvernements n'ont fait aucune tentative pour combler le fossé entre les orientations des politiques publiques, l'admissibilité des fondations au statut de bienfaisance leurs priorités de décaissement, et ce en dépit du fait que les recettes fiscales perdues se chiffrent en milliards de dollars. Malheureusement, l'augmentation du contingent de versement risque d'exacerber les inégalités plutôt que de les corriger.

**NP :** Oui, je partage ces préoccupations. Les fondations devront déboursier davantage de fonds en vertu des nouvelles règles, mais rien dans la loi ou la réglementation actuelles ne permet de modifier la direction de ce flux supplémentaire de ressources. Dans l'ensemble, cela profitera probablement aux donateurs actuels et au statu quo plutôt qu'aux communautés mal desservies.

**Quelles sont les idées et pratiques phares en matière de responsabilité et de transparence des fondations? Que savons-nous à propos de ce qui mène réellement à des changements dans les pratiques des fondations et à propos des défis que ça pose pour celles qui tentent de renforcer leurs pratiques de responsabilité?**

**JG :** J'observe que des fondations seraient en train d'adopter (ou du moins à y réfléchir) les pratiques suivantes :

- Les principes de la philanthropie basée sur la confiance,
- Le partage public d'informations sur leur site Web ou dans leur infolettre à propos de :
  - les organismes et initiatives soutenus et l'objet du soutien

## ENCADRÉ 9

**Titre :** [Shifting Mindsets: How Meaningful Accountability Systems Can Strengthen Foundation Learning and Improve Impact](#)

**Auteur :** M. J. Holley et M. Parkhurst, de la Fondation de la famille Walton.

### Faits saillants :

- Écrit par des praticiens
- Aborde les tensions entre les processus d'apprentissage dans une fondation et les systèmes de redevabilité et de reddition de compte.
- Distinction entre les deux : Les systèmes axés sur la redevabilité et la reddition de compte sont « orientés rétrospectivement pour évaluer les progrès par rapport à des objectifs prédéterminés... presque toujours étroitement axés sur le suivi des progrès vers les résultats escomptés ou les objectifs d'impact ». L'apprentissage stratégique est « orienté vers l'avenir, pour guider l'élaboration de décisions et d'actions futures... il peut couvrir un éventail beaucoup plus large de sujets et de questions » que les résultats escomptés ou les objectifs d'impact.
- Aborde trois obstacles pouvant empêcher les fondations de bien concevoir des systèmes et mener des activités de reddition de compte avec leurs donateurs:
  - La reddition de compte est injuste - La croyance que les fondations ne devraient pas tenir les organismes donateurs ou elles-mêmes responsables de résultats spécifiques.
  - La reddition de compte est incompatible avec l'apprentissage - La croyance que les systèmes de reddition de comptes empêchent le personnel ou les organismes d'apprendre.
  - Les informations tirées de la reddition de compte ne sont pas pertinentes - La croyance que les informations portant sur les performances passées sont moins valables ou importantes qu'une expertise approfondie dans un domaine donné.

### Utilité pour les fondations / outils proposés :

Propose en tableau qui identifie ce dont les fondations peuvent se tenir responsables ainsi que leurs donateurs, en fonction de la complexité de l'enjeu social abordé simple ou complexe. Utile pour nourrir la réflexion des fondations qui cherchent à actualiser leurs pratiques d'évaluation et de mesure d'impact, leurs processus d'apprentissage et leurs relations avec les organismes soutenus. Le contexte de l'article s'applique principalement aux grandes fondations disposant à la fois d'un personnel chargé des programmes et de l'évaluation, mais il pourrait également être utile aux petites fondations.

- les critères d'évaluation pour la sélection des dons,
- la diversité au sein du personnel et du conseil d'administration,
- l'« histoire de l'argent » - l'histoire de l'origine de la dotation de la fondation, y compris celle des dommages environnementaux et sociaux infligés lors de la création de la richesse.
- les défis, les apprentissages et les questions auxquels la fondation est confrontée (des réflexions honnêtes admettant que la fondation n'a pas toutes les réponses).
- des sondages auprès des organismes soutenus et même auprès des organismes non soutenus, sollicitant des rétroactions sur la fondation
- une reddition de compte orale plutôt qu'écrite par les organismes soutenus; ce qui favorise l'apprentissage partagé.
- L'inclusion des organisations de la société civile dans le développement de la stratégie de subvention et la prise de décision, ainsi que dans les événements et les collaborations du réseau de la fondation,
- Diversifier les comités et les conseils d'administration pour y inclure des personnes ayant une expérience vécue ou une connaissance approfondie des questions abordées.

**NP:** Oui, tu abordes certainement des pratiques phares que je connais aussi. Ce sont tous des engagements que le Collectif des fondations québécoises contre les inégalités met de l'avant dans sa [Déclaration d'engagement](#).

En même temps, les articles que j'ai lus font tous état de la liberté et de la flexibilité réelles qui permettent aux fondations de choisir si, comment, quand et avec qui elles veulent être ouvertes et transparentes. Étant donné qu'il existe si peu d'exigences externes réelles en matière de responsabilité et de transparence pour les fondations, il peut être utile de prêter attention aux facteurs internes qui les incitent à être plus ou moins transparentes, à faire preuve de responsabilité et de redevabilité envers divers groupes de parties prenantes.

Et à cet égard, si l'on en croit les recherches rapportées dans les articles, il existe un écart entre la rhétorique - la croyance axiomatique selon laquelle plus de

transparence est toujours mieux - et la pratique réelle.

La recherche de Robert Reid (encadré 6), menée auprès de 33 fondations et de 16 de leurs organismes bénéficiaires, révèle que la plupart des fondations se situent quelque part sur un continuum entre opacité et transparence. Ces fondations sont intentionnelles dans leur recours à des pratiques opaques et dans le fait de s'engager dans une transparence situationnelle avec certains organismes bénéficiaires qu'elles perçoivent comme stratégiques. Ainsi, elles entretiennent avec ces organismes des relations de confiance, de coopération, voire d'intimité. Ces organismes ont déclaré avoir bénéficié de la capacité des fondations à fonctionner de manière opaque, et de la liberté d'expérimenter et de tester de nouvelles idées que cela leur offrait.

Un autre article d'Alexandra Williamson et de ses collègues (encadré 7) explique comment les fondations peuvent avoir des idées différentes toutes en même temps à propos de leur responsabilité, et à propos d'où elles se situent sur une échelle entre entités entièrement privées et entités ouvertes sur d'autres. Ces idées varient selon le niveau qu'on considère : les fondateurs, la fondation en tant qu'organisation et le champ de la philanthropie représentant toutes les fondations.

Jusqu'à présent, il semble que nous ayons surtout parlé des fondations privées, mais les fondations publiques constituent une partie très importante de ce champ et il existe une grande diversité entre elles. Les facteurs internes incitant à plus ou moins d'ouverture et de transparence et façonnant les rapports de reddition de comptes, peuvent également être très différents en fonction de la taille, de la portée de l'action ou du degré d'indépendance (c'est-à-dire, l'existence d'un lien de dépendance entre la fondation et un donateur ou un donataire particulier). Comme je l'ai vécu au moment de travailler chez une fondation publique, lorsqu'on dépend de la collecte de fonds, la ligne à suivre entre la responsabilité envers les donateurs et la responsabilité envers les communautés reste une constante.

**JG :** Bon point. Je pense que l'incitatif moral - la volonté d'être meilleur et de faire mieux - est plus fort dans les fondations publiques. Par définition, elles ont des conseils d'administration plus diversifiés que les fondations privées, et veulent plus souvent montrer au public comment elles rendent service.

Je suis une grande partisane de la responsabilité fondée dans les relations. Mais ça prend du temps pour créer et entretenir des relations. Cela veut dire que, peu importe la taille d'une fondation, il y a nécessairement des limites au nombre d'organisations avec qui elle peut être en relation étroite. Certaines organisations donataires arriveront à entretenir des relations soutenantes avec des fondations qui comprennent leur mission, et pourront partager ouvertement leurs défis et succès. Cependant, ce sera uniquement le cas pour quelques organismes privilégiés. Il faut comprendre qu'un organisme communautaire ou un OBNL doit déjà posséder un certain niveau de capacité pour être considérée par une fondation comme un partenaire potentiel. Je me suis souvent interrogée sur ce paradoxe. J'ai observé comment certains organismes à but non lucratif intègrent un cercle réservé aux favorisés: Les bailleurs de fonds leur donnent accès à des relations, à des réseaux et à des espaces privilégiés. Qu'en est-il de tous les autres? Que se passe-t-il lorsque les intérêts changent chez une fondation?

**PE :** Les moteurs du changement pour la transparence, l'ouverture et la responsabilité ne sont probablement pas différents des moteurs d'autres types de changement au sein des organisations. Bien que les articles que j'ai lus n'aient pas abordé ce thème, il y a les « primo adoptants » qui accueillent le changement, qui font le choix d'être flexibles et réactifs aux tendances et aux problèmes émergents. Les fondations qui adoptent une identité et une posture de catalyseurs en sont des exemples, se concentrant sur le court terme et n'établissant pas de relations à long terme. Il y a les autres qui temporisent et attendent de voir si une tendance se concrétise mais finissent par s'y rallier, surtout si elles sont sensibles à la pression des pairs. C'est là que les réseaux thématiques et les laboratoires d'actions réseaux dans le monde philanthropique prennent de l'ampleur. Enfin, troisièmement, mais probablement non les moindres, celles qui, avec le temps, saisissent l'importance de la transparence et de la responsabilité pour l'accomplissement à long terme de leur mission. L'article de Tanya Beer et de ses collègues, intitulé [Holding Foundations Accountable for Equity Commitments](#) (encadré 3), critique et conteste les préjugés et les a priori sous-jacents qui contribuent à générer des inégalités systémiques, des pratiques d'exclusion et une absence de diversité. Le profil de la fondation Hewlett (encadré 4) offre un exemple pratique d'antidote à ces pratiques, qui reflète une

importante mobilisation et engagement à travers l'organisation.



Les facteurs internes incitant à plus ou moins d'ouverture et de transparence et façonnant les rapports de reddition de comptes, peuvent également être très différents en fonction de la taille, de la portée de l'action ou du degré d'indépendance (c'est-à-dire, l'existence d'un lien de dépendance entre la fondation et un donateur ou un donataire particulier).



**Quels commentaires voudriez-vous faire sur la transparence et la responsabilité à un dirigeant ou à un membre du conseil d'administration d'une fondation si vous aviez toute son attention pendant trois minutes?**

**PE :** Je dirais : Votre fondation s'intéresse-t-elle à la transparence, l'ouverture et la responsabilité? De mon point de vue, la transparence, l'ouverture et la responsabilité, ou TOR comme je l'appelle parfois, est la colle qui relie la mission à l'action, l'action à la communauté et la communauté à l'impact. Si votre stratégie de TOR est floue ou incomplète, soit vos donataires potentiels se demandent ce que vous allez soutenir, soit votre personnel se demande si

les donataires auront un impact. Souvent, les deux sont laissés dans l'incertitude. Cependant, il ne s'agit pas seulement du personnel ou des donataires. Les membres du conseil d'administration, les dirigeants, les bénévoles et les sympathisants se posent probablement des questions semblables. La bonne nouvelle, c'est qu'il existe de très bons exemples de fondations, comme la Fondation Hewlett (encadré 4), qui ont adopté la TOR. Il existe également de nombreux guides, ateliers et articles qui soutiennent les fondations de toute taille désireuses d'être plus transparentes, ouvertes et responsables. Si vous êtes intéressé(e)s, il existe de nombreux moyens d'en savoir plus.



Il existe de nombreux schémas qui décrivent les différentes obligations de rendre des comptes chez les fondations, les organismes à but non lucratif et les organisations caritatives. Ces schémas tendent à accorder un poids égal à une grande variété de parties prenantes.



**JG :** Je dirais : Investissez dans des relations dans les domaines et dans les réseaux communautaires où la fondation veut avoir un impact. Faites-en de véritables relations, où vous cherchez à apprendre et où vous êtes prêt(e) à partager vos questions et vos idées. Allez là où ils sont, les organisations et les communautés, et ayez un ressenti de leur culture, au lieu d'attendre d'elles qu'elles s'adaptent à la vôtre. Invitez la rétroaction de manière formelle (sondages anonymes auprès des bénéficiaires) et informelle (lorsque vous rencontrez

des bénéficiaires ou des partenaires, demandez-leur : Comment allons-nous? Comment pouvons-nous faire mieux? Nous y réfléchissons, qu'en pensez-vous?) Enfin, trouvez des moyens de partager publiquement les questions auxquelles la fondation est confrontée et les processus qu'elle met en œuvre pour changer (par le biais du site Web, de blogues ou d'infolettres); pas seulement lorsque la question est réglée, mais aussi lorsque c'est toujours en cours.

**NP :** Je dirais : Réfléchissez à vos pratiques actuelles en matière de transparence et de responsabilité : pourquoi elles sont là et à qui elles servent. Quels sont les différents types de redevabilité - envers les publics internes et externes - que votre organisation tente de maintenir en équilibre? Vous avez peut-être perçu des moments où ils entraînent en conflit les uns avec les autres. Quels constats et leçons pouvez-vous tirer sur les moyens de mieux concilier et d'honorer correctement chaque type de responsabilité? Quelle est la marge de manœuvre pour accroître la transparence sans mettre en péril le travail de certains de vos organismes bénéficiaires ou partenaires? Pourriez-vous étendre la relation de confiance et d'ouverture que vous avez déjà avec certains organismes - ceux avec lesquels vous entretenez déjà des relations étroites - à d'autres qui ne sont pas encore des organismes soutenus ou des partenaires? À quoi cela ressemblerait-il?





# L'Année PhiLanthropique

## The PhiLanthropic Year



**PhiLab**

Réseau canadien de recherche  
partenariale sur la philanthropie

Canadian Philanthropy Partnership  
Research Network



Université du Québec à Montréal  
Pavillon Saint-Denis (AB), 10<sup>e</sup> étage.  
1290, rue Saint-Denis  
Montréal (Québec) H2X 3J7

Téléphone : 514-987-3000 #8576  
Courriel : [philab@uqam.ca](mailto:philab@uqam.ca)

[www.philab.uqam.ca](http://www.philab.uqam.ca)