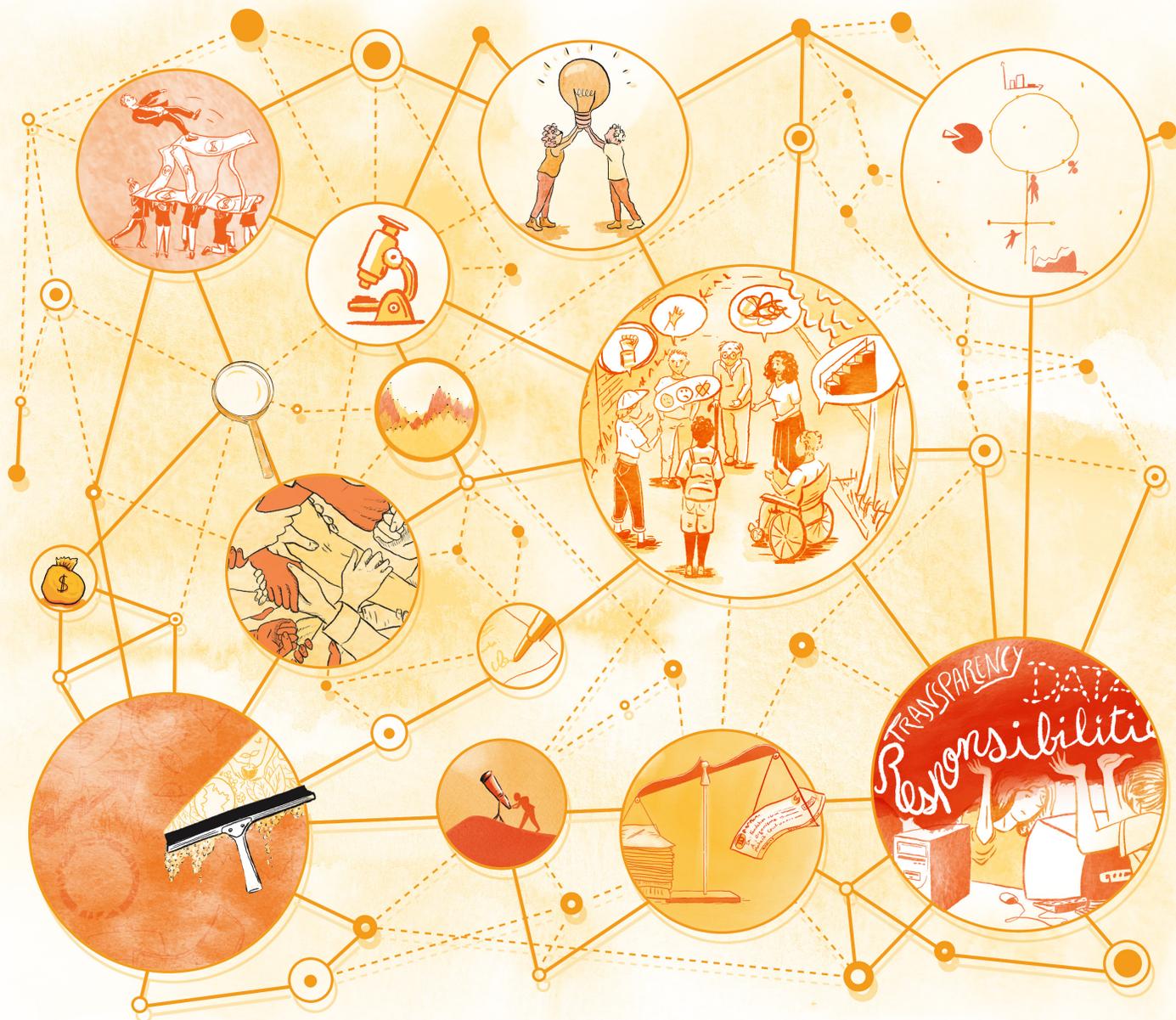


L'Année PhiLanthropique

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

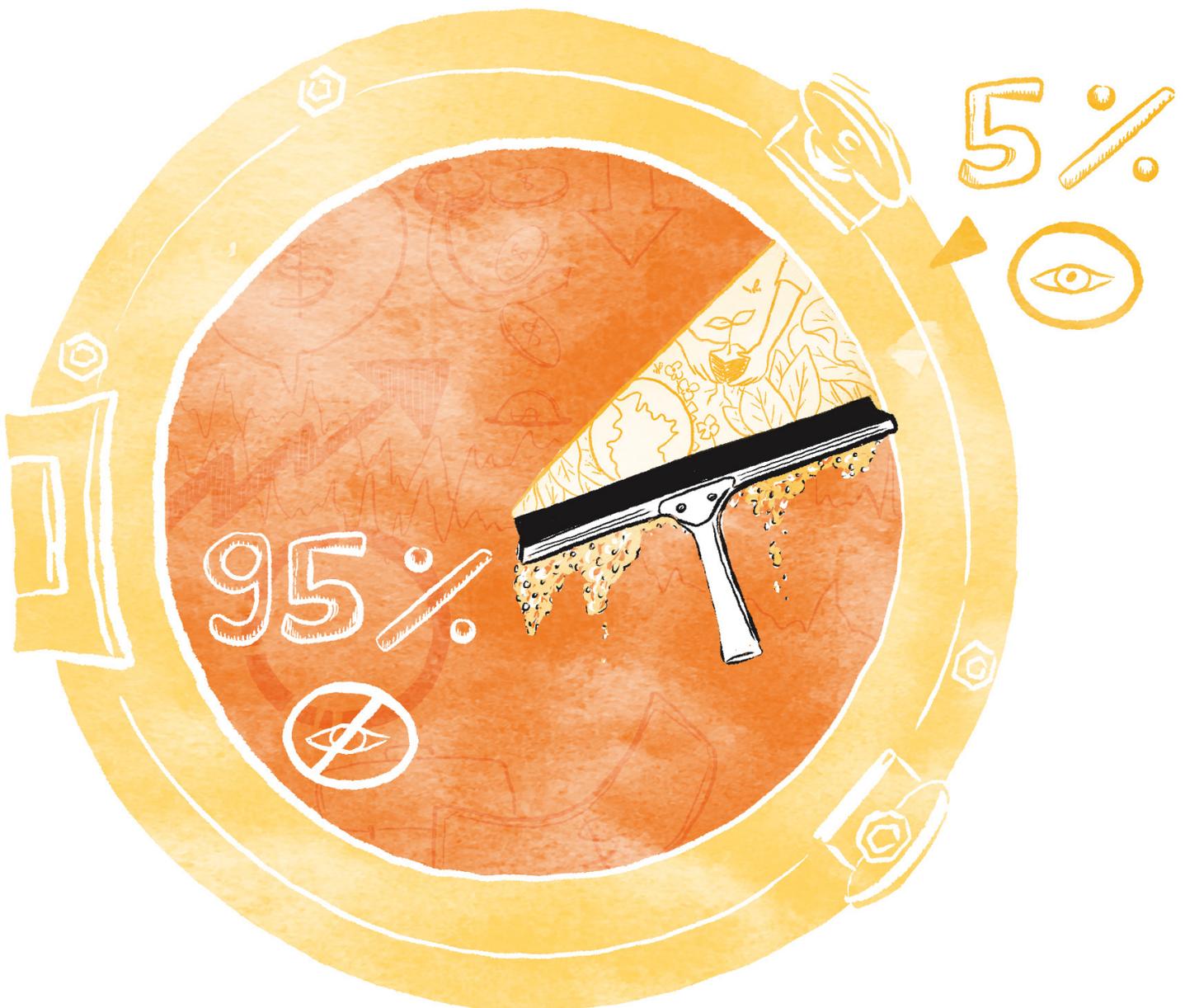
Conseil de recherches en
 sciences humaines du Canada

Canada

ENTREVUE | INTERVIEW

Que font les fondations subventionnaires avec les 95% de leurs actifs qui ne sont pas distribués sous forme de subventions?

What do grantmaking foundations do with the 95% of their capital that is not distributed as grants?



Artiste | Artist: Mélika

ENTREVUE | INTERVIEW

Redevabilité et responsabilité des fondations en matière de gestion financière

Par Jacques Bordeleau, ancien directeur général de la fondation Béati & Jean-Marc Fontan, Co-directeur du PhiLab



Jacques Bordeleau a occupé le poste de directeur général de la fondation Béati pendant vingt-quatre ans. Il bénéficie présentement d'un prêt de service de cette fondation auprès du Collectif des fondations québécoises contre les inégalités. Nous avons conduit cette entrevue à la fin du mois de septembre où nous intéressions à savoir comment les fondations pouvaient être plus redevables et responsables en matière de gestion de leurs actifs financiers. (Jean-Marc Fontan/PhiLab/UQAM)

Jean-Marc Fontan (JMF) : Jacques, comment définis-tu la licence sociale d'une organisation philanthropique ? Quel est le rôle des fondations subventionnaires ?

Jacques Bordeleau (JB) : À mes yeux, la philanthropie n'existe pas pour elle-même. Si elle existe pour l'intérêt de celui qui donne, elle a selon moi aucune légitimité. La philanthropie a fondamentalement un rôle à jouer en ce qui a trait à la réalisation du bien commun. La philanthropie moderne existe parce que, collectivement, nous avons fait le choix, comme société et à même des mesures fiscales, de faciliter la mobilisation de ressources financières privées pour les mettre au service du bien commun. Pour favoriser la mobilisation de ces ressources financières privées, nous nous sommes donnés des véhicules collectifs, à l'image des fondations communautaires ou des fondations publiques, et des véhicules privés, à l'image des fondations familiales ou corporatives.

JMF : Juste pour clarifier, le bien commun fait référence à quoi exactement pour toi ?

JB : Agir pour le bien commun, ou comme diraient les fondations européennes, agir pour l'intérêt général, consiste à s'assurer que les actions qui sont posées servent la société dans son ensemble. De telles actions ne sont pas faites pour satisfaire les intérêts d'un petit groupe ou d'une minorité. Dans l'agir philanthropique, il devrait toujours y avoir une préoccupation et une volonté de générer un ou des impacts pour la société et l'ensemble de ses composantes. Il s'agit alors de s'assurer que les choix qui sont faits n'excluent personne et ne laissent aucune communauté à la marge, de la plus petite à la plus grande d'entre elles.

De plus, et c'est important de le mentionner, lorsque je parle de bien commun, il ne faut pas oublier l'environnement. L'eau, la terre, l'air, les êtres vivants sont aussi des biens communs à préserver et à protéger.

JMF : Une fois définie la finalité de la philanthropie, se pose la question de la responsabilité ou de la redevabilité sociale des fondations. Auprès de qui sont-elles redevables ?

JB : Historiquement, les fondations ont pensé que la responsabilité de leur redevabilité leur revenait. Dit autrement, il incombait à leurs dirigeants et dirigeantes de juger la pertinence des actions de leur organisation. Certes, il leur fallait minimalement rendre des comptes fiscaux à l'État, mais, au-delà de cela, les fondations ne se sentaient aucunement imputables de leur choix face à la société, et encore moins vis-à-vis les communautés auprès desquelles elles s'engageaient.

Au fil des trente dernières décennies, des voix se sont fait entendre, de l'intérieur du milieu philanthropique et de l'extérieur, pour exiger plus de transparence dans les actions réalisées par des fondations, et, surtout, pour demander une redevabilité élargie de leurs actions. Être « philanthropiquement » responsable de ses actions devait être synonyme d'être socialement responsable des choix posés par une fondation. Même dans une philanthropie privée, il y a une imputabilité publique qui doit s'exercer. À mes yeux, cela implique de rendre des comptes sur l'utilisation que les fondations font de leurs capitaux, ou encore, d'indiquer comment leur capital est investi. Il y a une obligation de transparence et de partage de l'information et des données. Je pense que cette imputabilité, par rapport à la société et les communautés dans lesquelles les fondations sont engagées, devrait aller jusqu'à partager le pouvoir en ouvrant les espaces de gouvernance des fondations pour bénéficier des savoirs et des expertises présentes dans la communauté.

Aujourd'hui, la position minimaliste consistant à ne rendre des comptes qu'aux administrateurs et administratrices est grandement fragilisée. Certes, ce ne sont pas toutes les fondations qui ont adopté des politiques claires et qui se sont dotées de processus visant la transparence et l'ouverture. Cependant, il y a une mouvance dans l'écosystème philanthropique pour plus de transparence, de redevabilité, de responsabilité et d'ouverture auprès d'un public beaucoup plus large que simplement les administrateurs et administratrices d'un côté, ou, de l'autre, les agents et agentes du gouvernement.

JMF : Très intéressante cette évolution en cours. Maintenant, si nous portons notre regard sur des actions concrètes réalisées par des fondations, et que ce regard cible précisément la façon dont les actifs d'une fondation sont gérés, ça voudrait dire quoi, concrètement, cette posture d'ouverture, de transparence et de démocratisation ?

JB : Le premier élément de réponse, qui m'apparaît fondamental et qui pave la voie aux autres éléments, c'est l'importance pour une fondation de se doter non seulement d'une politique d'investissement mais d'une politique qui soit socialement responsable et durable. Il s'agit donc de penser la gestion des actifs d'une fondation de façon cohérente avec la préoccupation et la volonté d'être au service du bien commun.

Pour les dirigeants et dirigeantes de fondations, la gestion des actifs ne peut, selon moi, se limiter à l'objectif d'obtenir un rendement maximal sur les marchés financiers. Le rendement maximal était envisagé pour atteindre deux objectifs complémentaires qui ont longtemps été considérés comme faisant partie intégrante de l'ADN d'une fondation. Premièrement, il s'agissait (quasi-obligation des gestionnaires) d'assurer une pérennisation à long terme de l'organisation. Deuxièmement, il était sous-entendu que, plus une fondation retirait de revenus de ses placements, plus elle était en mesure d'élargir le versement de dons à des organisations de bienfaisance, et donc, d'accroître son impact face à sa mission.

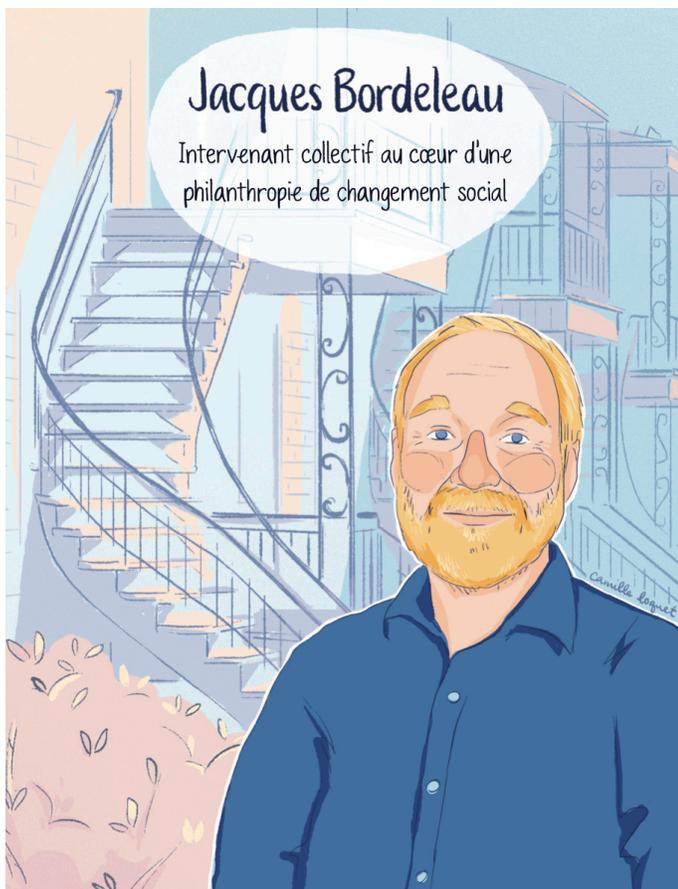


Cette posture, encore une fois, bien que de nombreuses fondations la font encore leur, est de plus en plus contestée. D'une part, la question de la pérennisation n'est pas considérée comme constitutive de l'ADN des fondations. Il y a un nombre important de fondations étatsuniennes qui se sont donné une date de péremption. D'autre part, une nouvelle posture considère que la mission première d'une fondation n'est pas de générer des profits sur ses investissements – tant mieux si elles le font –, mais bien d'agir de façon pertinente à tous les niveaux de leurs actions philanthropiques pour atteindre le bien commun.

Selon cette posture, l'obligation du rendement maximal est remplacée par le réflexe de la pertinence maximale. Ce qui revient à se demander comment, à partir de leur programme philanthropique, les fondations peuvent maximiser leur contribution – de la gestion des actifs à l'allocation de dons en passant par une saine gestion organisationnelle – pour soutenir le développement du bien commun.

Une façon d'y arriver, selon moi, est de s'assurer que leurs investissements soient en concordance avec leur mission, particulièrement leur mission sociale qui est intimement liée à la licence sociale des organisations philanthropiques. Une des façons d'y arriver, toute simple, est d'orienter une part importante de ses investissements vers le champ de l'économie sociale. Ce que l'on appelle dans le jargon de l'investissement, la finance solidaire, sociale ou d'impact.

En résumé, pour le premier élément, il faut un cadre interne clair de référence, lequel prend la forme minimale d'une politique d'investissement socialement responsable et durable.



L'image présentée ci-haut est extraite d'une bande dessinée réalisée sur le parcours de vie de Jacques Bordeleau. Elle a été réalisée par l'organisme Communagir et le projet Opération, veille et soutien stratégiques ([Source](#)).

JMF : Quels seraient les autres outils ou mécanismes qui permettraient de concrétiser cette volonté de démocratisation, d'ouverture et de transparence dans la gestion des actifs ?

Un deuxième élément relève de la mobilisation de ressources compétentes pour appuyer le travail de gestion des actifs. Qu'une fondation soit petite ou grande, elles ne peuvent faire l'économie de ressources externes. Il est alors question de contractualiser des « firmes gestionnaires d'actifs ». Alors oui, travailler avec de telles firmes permet de bénéficier de compétences et d'expertises financières de pointe. Toutefois, il importe minimalement de bien encadrer ces firmes. Comment ? Via la politique d'investissement socialement responsable et le recours à l'équipe interne de professionnel-le-s pour assurer un encadrement minimal du travail des gestionnaires externes de placements. Il s'agit donc de s'assurer que le personnel des firmes comprend bien le sens profond d'une politique d'investissement socialement responsable et durable. Il importe aussi aux fondations de se doter des compétences et des expertises requises en matière de gestion financière socialement responsable.

Au Canada comme au Québec, nous disposons d'un réseau d'organisations qui peuvent être des partenaires intéressants et importants pour appuyer les fondations dans leur montée en compétences vis-à-vis l'enjeu d'une bonne gestion de leurs actifs. Mentionnons [Share](#) et le [GIR](#) à l'échelle canadienne, ainsi que le [RRSE](#), avec son organisation affiliée, [Æquo](#), pour le Québec.

Pour les fondations qui souhaiteraient investir dans le champ de l'économie sociale, nous disposons au Québec d'un réseau solide d'institutions – [Réseau d'investissement social du Québec](#), [Fiducie du Chantier de l'économie sociale](#), [Caisse d'économie solidaire Desjardins](#), et j'en passe... – ayant l'expertise et les ressources pour appuyer le développement d'une économie sociale et qui peuvent soutenir l'engagement des fondations dans ce secteur.

Donc, le deuxième élément de proposition tient à mobiliser des ressources à l'externe et à l'interne. Toutefois, pour les petites et parfois moyennes fondations, qui œuvrent principalement à l'aide de personnes bénévoles, avoir au moins une ressource professionnelle pour gérer leurs actifs est souvent impensable. Comment alors peuvent-elles développer une expertise à l'interne ? C'est là que je sors un peu du cadre de ton questionnement, Jean-Marc, et que je propose la voie de la mutualisation des ressources entre fondations.

Cette mutualisation pourrait viser deux objectifs. Un premier, très large et ambitieux, serait de créer une structure parapluie pan canadienne ou pan québécoise afin de mobiliser des actifs de fondations et d'en assurer la gestion. Un deuxième objectif, possiblement plus facilement atteignable, serait de mutualiser les expertises requises pour bien dialoguer et interagir, en fonction des intérêts des fondations vis-à-vis l'atteinte du bien commun, avec les firmes externes de gestion des actifs.

Un troisième élément de réponse a trait au rôle que pourrait jouer l'État. Je suis de ceux et celles qui pensent que la loi fédérale sur la bienfaisance pourrait inclure des clauses eu égard à la gestion des actifs philanthropiques. Dans la loi fédérale, qui encadre les activités des organisations de bienfaisance, il pourrait y avoir mention d'objectifs visant à intégrer les grands principes de la finance responsable. Ce point m'apparaît tout aussi important que le débat qui a pris place dernièrement sur [la question du contingent de versement](#). Oui il est important d'élever le contingent. Le gouvernement est allé dernièrement dans cette direction en le faisant passer de 3.5% à 5%. Mais il n'y a aucune obligation de la part de l'État à ce que le rendement obtenu le soi pour soutenir des activités économiques qui génèrent certes de la richesse mais qui soient socialement responsables : on parle alors de se préoccuper des conditions de travail, de relations saines et décentes avec les communautés locales et d'activités économiques qui respectent l'environnement.

Sans la présence de critères en matière de gestion financière, ma crainte est que, afin d'augmenter les rendements de leurs actifs à court terme et de répondre à la cible de 5% du contingent de versement, les fondations favorisent le développement de pratiques délétères d'investissement, ce qui, à mes yeux, irait à l'encontre des objectifs mis de l'avant par le gouvernement dans sa réforme.

JMF : Se doter de ressources individuelles ou collectives, mutualiser ses actions et amener l'État à être plus rigoureux dans sa loi sur la bienfaisance, ce sont des pistes intéressantes et novatrices. Est-il possible de faire plus ?

JB : Oui. Là encore ma réponse se situe légèrement à l'extérieur du cadre de ton questionnement, mais je pense qu'il est possible de faire plus et je vais donner un exemple qui va dans cette direction.



En signant cette Déclaration, une quinzaine de fondations québécoises ont pris l'engagement, entre autres, de s'assurer que les investissements de leurs actifs soient faits en cohérence avec leur volonté de contribuer à la réduction des inégalités sociales au Québec.



L'exemple est celui de la [Déclaration d'engagement](#) de fondations québécoises à l'effet de travailler à réduire leur empreinte au niveau des inégalités sociales. Un tel engagement, pris par les organisations membres du [Collectif des fondations québécoises contre les inégalités](#), pourrait aussi être élargi à l'enjeu écologique, comme c'est le cas du [côté canadien](#).

En signant cette Déclaration, une quinzaine de fondations québécoises ont pris l'engagement, entre autres, de s'assurer que les investissements de leurs actifs soient faits en cohérence avec leur volonté de contribuer à la réduction des inégalités sociales au Québec. Une déclaration, ça peut avoir l'air anodin, mais c'est un « engagement public ». Un engagement qui rend transparente une volonté d'agir autrement et qui peut permettre, redevabilité oblige, d'être questionné sur sa réalisation.

JMF : Merci Jacques pour cet éclairage fort intéressant sur le travail accompli pour rendre plus transparentes et responsables les actions des fondations eu égard aux modalités de gestion de leurs avoirs financiers.

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^e étage.
1290, rue Saint-Denis
Montréal (Québec) H2X 3J7

Téléphone : 514-987-3000 #8576
Courriel : philab@uqam.ca

www.philab.uqam.ca