

# 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

## À propos de l'Année PhiLanthropique



Par : **Jean-Marc Fontan et Peter R. Elson**  
 Codirecteurs du PhiLab  
 Codirecteurs de publication

L'Année PhiLanthropique est une publication spécialisée dans la diffusion de connaissances scientifiques et professionnelles dans le domaine de la philanthropie et plus précisément de la philanthropie subventionnaire. La revue répond au besoin de rendre disponible, en français et en anglais, des connaissances principalement produites ou mises en valeur par des activités scientifiques réalisées au sein du Réseau canadien de recherche partenariale sur la philanthropie (PhiLab).

L'Année PhiLanthropique publie des travaux de nature scientifique ou professionnelle répondant aux exigences de base de l'édition scientifique. La revue dispose d'un comité de lecture et de politiques éditoriales qui assurent un niveau de qualité certain aux textes qui y sont publiés. Ces derniers prennent différentes formes – articles, chroniques, comptes rendus critiques – et s'inscrivent dans un créneau qui se situe entre les publications scientifiques formelles et informelles. Il s'agit donc de textes qui, tout en respectant les normes éthiques de la production scientifique et professionnelle, se veulent plus courts – une dizaine de pages – et plus légers (moins grande emphase sur les dimensions méthodologiques et plus sur les résultats ou l'analyse) que la moyenne des productions scientifiques.

Produite une fois par année (hors éditions spéciales), chaque numéro de la revue est pris en charge par une équipe éditoriale différente rattachée au PhiLab. L'équipe, en mode direction, est chargée de la conception, de la production et de la gestion d'un appel à contribution.

En publiant l'Année PhiLanthropique nous nous assurons d'agir en complémentarité avec une offre de publications scientifiques, ou visant le grand public, déjà existante. En se voulant accessible en ligne et offerte gratuitement, la revue ouvre la voie à la diffusion de contenus générés par ou découlant d'activités de recherche majoritairement conduites en partenariat avec des acteurs de l'écosystème philanthropique.

L'Année PhiLanthropique s'inscrit dans la stratégie globale mise en place par PhiLab afin de mieux faire connaître les réalisations et enjeux de l'écosystème philanthropique canadien tout en ouvrant la voie à sa mise en comparaison avec des pratiques existantes ailleurs dans le monde. Enfin, rappelons que la création de notre revue n'aurait pas été possible sans l'appui du Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH).

Jean-Marc Fontan et Peter R. Elson, de l'Université de Victoria, sont codirecteurs des subventions partenariales CRSH obtenues pour les périodes 2013- 2017 et 2018-2024. À titre de codirecteurs, ils veillent à la réalisation et à la coordination des activités de recherche et de valorisation des connaissances inscrites dans les programmes de recherche menés en partenariat et soutenus financièrement par le CRSH et les partenaires du projet. Jean-Marc Fontan est aussi directeur de la Chaire de recherche sur la méthodologie et l'épistémologie de la recherche partenariale et membre régulier du Centre de recherche sur les innovations sociales. Enfin, il codirige l'incubateur universitaire éponyme de cette organisation (IUPE).



## About the PhiLanthropic Year

By: **Jean-Marc Fontan and Peter R. Elson**  
 Co-directors of the PhiLab Network  
 Publication Co-directors

The PhiLanthropic Year is a journal that specializes in the transmission of scientific and professional knowledge within the philanthropic sector, and more specifically, grantmaking philanthropy. The journal meets the need of rendering available, in French and English, knowledge mainly produced by or highlighted by the scientific activities that take place within the Canadian Philanthropy Partnership Research Network (PhiLab).

The PhiLanthropic Year publishes scientific and professional articles that meet the basic requirements of scientific publication. The journal has a peer-reviewed committee as well as basic editorial guidelines that ensure a quality standard for the texts it publishes. These latter take on different forms - articles, chronicles, critical book reviews- and find themselves somewhere between formal and informal scientific articles. These texts, while respecting the ethical norms of scientific and professional publications, are shorter - a dozen pages or less - and lighter (less emphasis on the methodological aspects and more on the results or analysis) than your average scientific publication.

Published annually, each issue is taken in charge by a different editorial team that is connected to PhiLab. The team, from a management point of view, is responsible for the design as well as the creation and management of a call for contributions. By publishing the PhiLanthropic Year, we make sure to act as a complement to the existing offer of scientific literature and publications directed to the general public. By being available online and offered free of charge, the journal paves the way to the dissemination of content generated by or stemming from research mainly conducted in partnership with actors of the philanthropic ecosystem.

The PhiLanthropic Year is part of a global strategy implemented by PhiLab to spread awareness of the successes as much as of the issues of the Canadian philanthropic ecosystem while paving the way for comparisons with existing practices from around the world. Finally, let us recognize that the creation of our journal could not have been possible without the support of the Social Sciences and Humanities Research Council of Canada (SSHRC).



Jean-Marc Fontan and Peter R. Elson, of Victoria University, are the co-directors of the SSHRC partnership grants obtained for 2013-2017 and 2018-2024. As co-directors, they oversee the implementation and coordination of research and knowledge valuation activities included in the research programs led in partnership with and financially supported by the SSHRC and the project's partners. Jean-Marc is also director of the Research chair on methodology and epistemology of partnership-based research and a regular member of the Social innovation research center. Finally, he co-directs the university incubator eponymous to this organization (IUPE).

## Équipe éditoriale



En tant que co-coordonnatrice du PhiLab, **Katherine Mac Donald** est responsable pour tout ce qui a trait aux communications du Réseau, que ce soit à l'interne ou à l'externe. Ceci inclut la gestion du site web, de l'infolettre, des médias sociaux, des publications, etc. De plus, elle est responsable des relations avec les membres et partenaires afin d'en assurer une meilleure mobilisation.

Katherine fait partie du secteur caritatif depuis bientôt vingt ans. Étant bénévole au sein de plusieurs organismes depuis le secondaire, elle a commencé à travailler en 2008 à la SPCA de Montréal dans les services directs au public. Elle a ensuite suivi sa passion pour les pratiques durables au programme de Développement durable de l'Université McGill. Plus tard, elle a eu un poste en tant que coordonnatrice de la collecte de fonds et des communications dans un organisme pour la protection des droits des animaux. Son intérêt pour le développement durable, de pair avec ses habiletés de collecte de fonds, l'ont amené à poursuivre ses études à l'Université de Montréal au Certificat en gestion philanthropique. Maintenant, elle met à service ses années d'expériences dans le secteur philanthropique en tant que consultante.

**Sare Nalbantoğlu Aslankılıç** est candidate au doctorat en sociologie à l'Université du Québec à Montréal (UQAM). Pendant ses études en sociologie et en radio, cinéma et télévision, elle a commencé ses premières activités de bénévolat au sein d'une organisation locale et communautaire pour soutenir les communautés défavorisées et/ou déplacées de la ville. Depuis 2016, dans de nombreux projets locaux, elle a agi en tant que facilitatrice de la cohésion sociale et de l'intégration sociale, membre du conseil d'administration et gestionnaire de projet. Parallèlement à ses propres intérêts, son mémoire portait sur le rôle des organisations non gouvernementales œuvrant pour l'intégration socio-économique des réfugiés. En tant qu'agente aux communications depuis janvier 2021, Sare est responsable de la visibilité et de la qualité du contenu publié par le Réseau canadien de recherche partenariale sur la philanthropie (PhiLab). Elle participe à la gestion des plateformes de médias sociaux, à la création de contenu graphique pour divers documents, y compris des rapports de recherche, des publications, des infographies, des affiches et à la conception des infolettres mensuelles.



## Artiste principale pour cette édition



**Mélina** est une illustratrice basée dans les Laurentides. À travers sa pratique et en participant à créer des contenus informatifs, éducatifs et/ou poétiques, elle cherche à sensibiliser le public aux enjeux sociaux et environnementaux qui lui tiennent à cœur. Grâce à un mélange d'encre, d'aquarelle et de techniques digitales, elle crée des illustrations pour des individus, entreprises et organismes dont elle soutient les valeurs.

## Editorial team



As PhiLab's co-coordinator, **Katherine Mac Donald** is responsible for all of the Network's communications, be it external or internal. This includes managing the website, newsletter, social media, publications, etc. In addition, she is responsible for building connections among and between PhiLab's members and partners to ensure a better mobilization strategy.

Katherine has been part of the nonprofit sector for close to twenty years. As a volunteer for many organizations since highschool, she started working at the Montreal SPCA in 2008 in direct services to the public. She then followed her passion for sustainable practices in the Environment and Development program at McGill University. Later, she landed a position as Fundraising Coordinator at an animal rights organization. Her combined interest of sustainable development and fundraising led her to complete a certificate in nonprofit management at Université de Montréal. Now, she puts her many years of philanthropic experience to the service of nonprofits as a consultant.

**Sare Nalbantoğlu Aslankılıç** is a Ph.D. candidate in Sociology at the Université du Québec à Montréal (UQAM). During her studies in Sociology and in Radio, Cinema and Television, she started her first volunteering activities within a local and community-based organization to support disadvantaged and/or displaced communities in the city. Since 2016, in many local projects, she has acted as a social cohesion and social integration facilitator, board member and project manager. In parallel to her own interests, her thesis focused on the role of non-governmental organizations working for the socio-economic integration of refugees. As a Communications Officer since January 2021, Sare is responsible for the visibility and quality of content published by the Canadian Philanthropy Partnership Research Network (PhiLab). She is involved in managing social media platforms, creating graphic content for various materials including research reports, publications, infographics, posters and designing monthly newsletters.



## Edition's Main Artist



**Mélika** is an illustrator living in the Laurentians. Through her practice, as well as through her participation in creating informative, educational and/or poetic content, she seeks to make the public more aware of social and environmental issues that are dear to her heart. Thanks to a mix of ink, watercolor and digital techniques, she creates illustrations for individuals, companies and organizations whose values she supports.

# CONTENU | CONTENTS

01  
p. 12

## Éditorial | Editorial



Par | By Jean-Marc Fontan & Peter R. Elson



## Entrevue | Interview

02  
p. 15

Redevabilité et responsabilité des  
fondations en matière de gestion  
financière



Par Jacques Bordeleau & Jean-Marc Fontan

02  
p. 16

## Dossier spécial | Special Feature

03  
p. 20



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



By Peter R. Elson, Juniper Glass & Nancy Pole

03  
p. 21

# CONTENU | CONTENTS

03  
p. 31

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

Par Peter R. Elson, Juniper Glass & Nancy Pole



Études de cas |  
Case Studies

04  
p. 42

04  
p. 43

La transparence des fondations africaines : entre opportunité, tension et contrainte

Par Jean Claude Kouadio & Saouré Kouamé



Talk now, avoid conflict later: Openness and transparency are essential as philanthropic support for journalism becomes more widespread

By April Lindgren

04  
p. 47

04  
p. 51

Éléments de réflexion sur la transparence en philanthropie

Par François Brouard, Marc Pilon & Manuel Litalien





# CONTENU | CONTENTS



Never first priority on a Monday morning:  
Openness and transparency in Australian  
community foundations

04  
p. 55

By Rosie Funder, Gerlinde Scholz & Alexandra Williamson

04  
p. 61

The nonprofit sector equipped with out-  
of-date digital technology will not achieve  
meaningful openness & transparency without  
first prioritizing technical modernization



By Helen Knight



Les Chantiers d'apprentissage au Bâtiment 7 :  
un « espace sécuritaire » de collaboration entre  
fondations philanthropiques et universitaires

04  
p. 64

Par David Grant-Poitras & Sylvain A. Lefèvre

05  
p. 72

Textes d'invités |  
Guest Contributors



By improving their transparency, grantmaking  
foundations catalyze a ripple effect for the  
social missions they are funding

05  
p. 73

By Phil

# CONTENU | CONTENTS

05  
p. 77

Tensions and Opportunities for Increased Data Transparency in the Nonprofit Sector

By Neemarie Alam & John Saunders



La transparence à géométrie variable – la rémunération en philanthropie, le dernier tabou ?

Par Daniel H. Lanteigne

05  
p. 83

06  
p. 86

Comptes-rendus de lecture |  
Book Reviews



A Review of "Pollution is Colonialism"

By Alana Javanainen

06  
p. 87

06  
p. 90

Compte-rendu de lecture de « La Philanthropie peut-elle changer le capitalisme ? Ou l'inverse ? Ou les deux ? »

Par Sacha-Emmanuel Mossu



# CONTENU | CONTENTS



Méthodologie |  
Methodology

07  
p. 94

07  
p. 95

La méthode scientifique à l'épreuve  
de l'objet philanthropique



Par Jean-Marc Fontan



Research is empty without personal  
connection: Thoughts on developing a research  
methodology for philanthropy as a topic of  
investigation

07  
p. 99

By Emily Doyle

# ÉDITORIAL | EDITORIAL

Est-ce que la reddition de compte exigée par les fondations fait preuve d'ouverture ?  
Does the grantmaking reporting process reflect openness towards grantees?



Artiste | Artist: Mélika



# EDITORIAL

## The Case for Openness and Transparency

By Jean-Marc Fontan and Peter R. Elson  
 Co-directors of the PhiLab Network  
 Publication Co-directors



Initially, the case for openness, transparency and accountability can seem relatively straight forward: simply provide more information in an open and accessible fashion. Yet, as the 2022 edition of *The Philanthropic Year* illustrates, there is a lot of action beneath what would otherwise appear to be a calm exterior.

Openness, for example, sounds good. But open to whom about what? Is the foundation's wealth history open to scrutiny or camouflaged under a blanket of good deeds and founder profiles? Is the profile of board members, managers and staff full and robust? Does diversity and equity manifest itself from boardroom to project manager? These are all questions that are raised in one way or another in *The Philanthropic Year*.

There is no question that there are operational ways to be more open and transparent: web sites and multiple social media platforms provide a way to be more transparent and accessible. At the same time, technology can be turned inward to help a foundation to be more visible to itself. Information can be seen as a source of positional power, yet sharing information is a source of transformational power that builds relationships and collaborative networks.

It is the capacity of openness, transparency and accountability to foster constructive and mutually beneficial relations that lies at the core of our case for openness and transparency. The lead article in *The Philanthropic Year* poses a number of questions related to relationship building. In many ways, this is paramount to bridging the space, as PhiLab research partner Kris Archie, of [The Circle](#) has said, between head, heart and hands – between facts and figures; caring and relating and action and accountability.

We hope that *The Philanthropic Year 2022* provides a catalyst for foundations, researchers, students and community members to explore with purpose and meaning the implications of being open, transparent and accountable.

# ÉDITORIAL

## Les arguments en faveur de l'ouverture et de la transparence

Par Jean-Marc Fontan et Peter R. Elson

Co-directeurs du PhiLab

Co-directeurs de publication



Au départ, les arguments en faveur de l'ouverture, de la transparence et de la responsabilité peuvent sembler relativement simples. En peu de mots, il suffit tout bonnement de fournir plus d'informations, de le faire de façon ouverte et accessible. L'édition 2022 de *l'Année PhiLanthropique* soulève en ce sens de nombreuses questions.

Sur l'enjeu de l'ouverture, par exemple, cette notion sonne bien aux oreilles. Toutefois, au-delà du *buzz word*, on peut se demander : une ouverture oui, mais pour qui et sur quoi ?

Sur un autre registre, revoir les processus historiques ayant permis l'enrichissement d'entrepreneur·e·s : est-ce non seulement envisageable pour eux ou elles, mais aussi un passage obligé ? Ne pas rendre transparent le processus historique ayant permis la création d'un fonds philanthropique revient à camoufler une réalité sous une couverture de bonnes actions et de profils idéalisés de fondateurs ou fondatrices. Sur un plan complémentaire, les profils des membres du conseil d'administration d'une fondation, de ses dirigeant·e·s et de son personnel est-il assez détaillé et solidement présenté ? La diversité des profils et l'équité en matière de représentation se manifestent-elles dans la composition du conseil d'administration ?

Toutes ces questions, d'une manière ou d'une autre, sont abordées dans la présente édition de *l'Année PhiLanthropique*.

Il ne fait aucun doute qu'il existe différents moyens pour rendre une fondation plus ouverte et transparente. Les sites Web et les multiples plateformes de médias sociaux permettent certainement d'être plus transparent et de rendre l'information plus accessible. En même temps, les modalités technologiques peuvent aussi être utilisées à l'interne pour aider une fondation à donner plus de cohérence à sa réalité organisationnelle. De plus, même si l'information est une source de pouvoir positionnel, partager des informations clés est essentiel pour tisser de saines relations et des collaborations fructueuses.

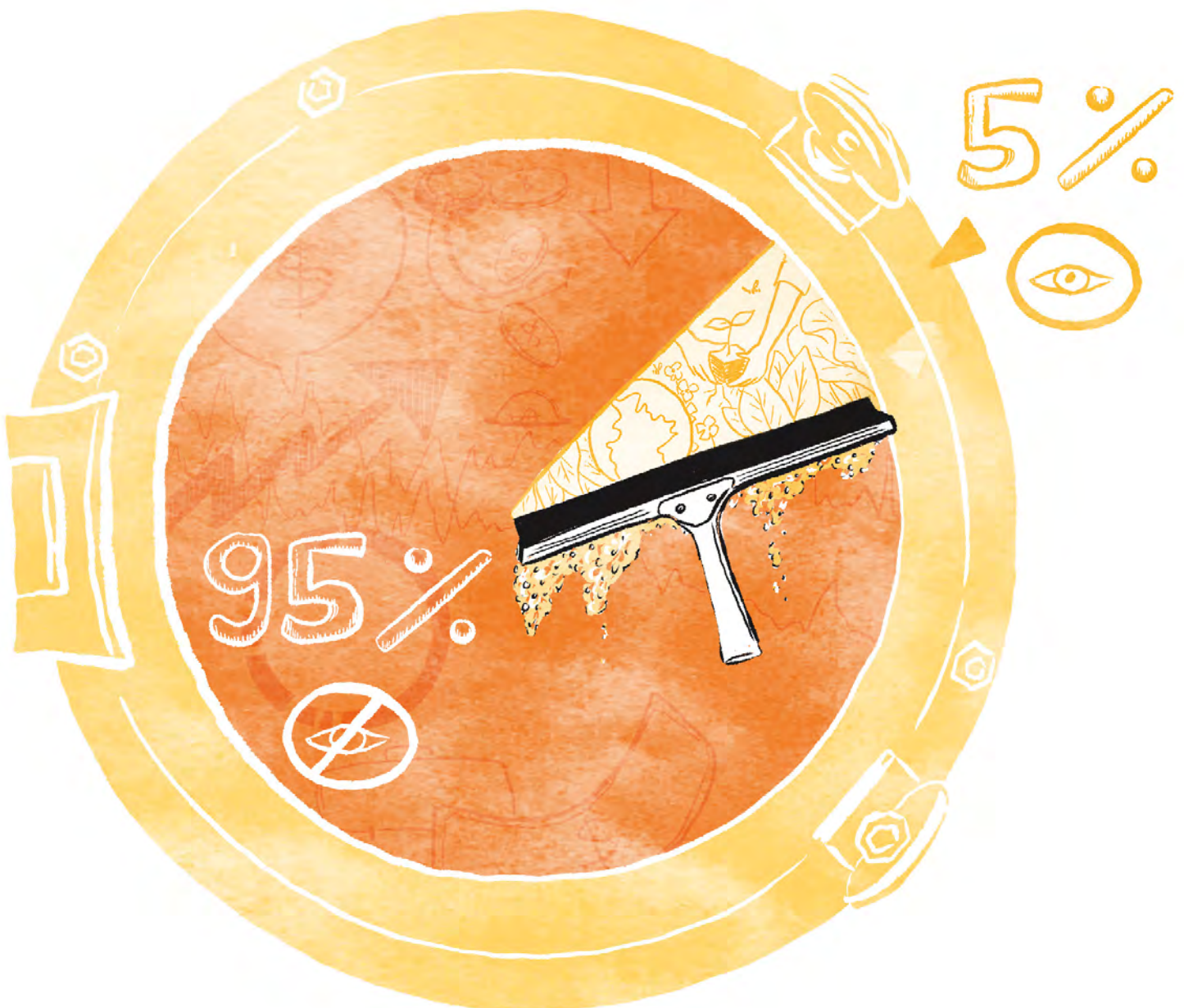
À bien des égards, agir dans l'ouverture et la transparence est essentiel pour combler l'espace entre la tête, le cœur et les mains; entre les faits; entre les données qualitatives et des chiffres à interpréter; entre la bienveillance malhabile et de saines relations. Il importe de s'assurer que les actions posées le soient de façon responsable, comme nous invite à le faire Kris Archie du [Cercle](#), une des organisations philanthropiques partenaire de PhiLab.

Nous espérons que *l'Année PhiLanthropique 2022* servira de cadre réflexif au personnel et aux administrateurs et administratrices de fondations, aux chercheur·e·s, aux étudiant·e·s ainsi qu'aux membres de la communauté pour explorer avec détermination et pertinence l'importance d'agir dans l'ouverture, la transparence et la responsabilité.

# 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.

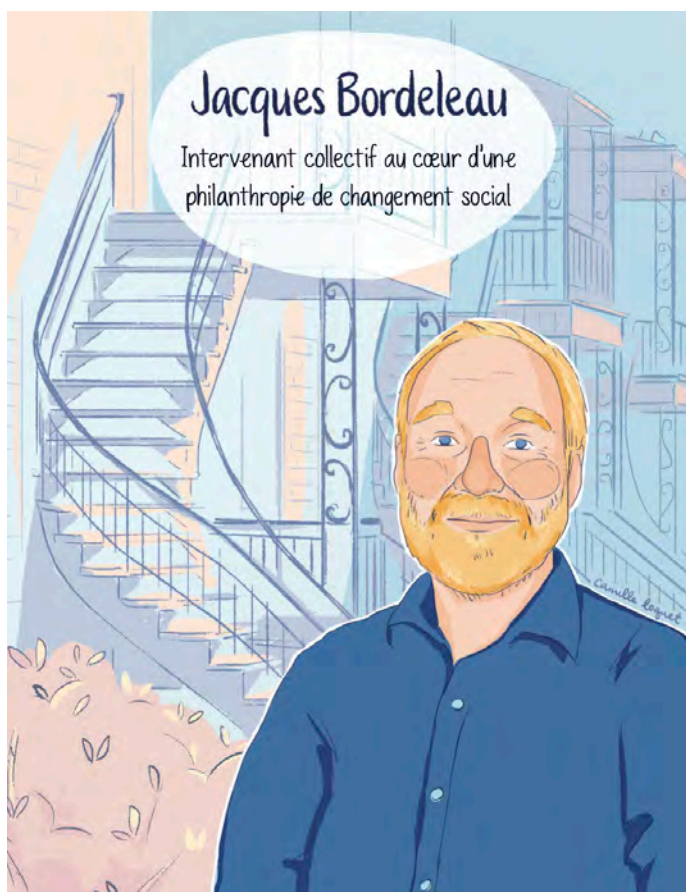


Cette posture, encore une fois, bien que de nombreuses fondations la font encore leur, est de plus en plus contestée. D'une part, la question de la pérennisation n'est pas considérée comme constitutive de l'ADN des fondations. Il y a un nombre important de fondations étatsuniennes qui se sont donné une 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.**



# 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?



# ÉTUDES DE CAS | CASE STUDIES

De quoi parlons-nous au niveau des communautés?  
What is being discussed on the community level?



Artiste | Artist: Mélika





# ÉTUDES DE CAS | CASE STUDIES

## La transparence des fondations africaines : entre opportunité, tension et contrainte

Par Jean Claude Kouadio, Docteur en Sociologie, Université de Rennes 2 & Saouré Kouamé, Professeur de stratégie, Université d'Ottawa



Jean Claude Kouadio est Docteur en Sociologie, Laboratoire Interdisciplinaire de Recherches en Innovations Sociétales (LIRIS) : EA 7481, Université de Rennes 2.

Saouré Kouamé est professeur de stratégie à l'École de gestion Telfer de l'université d'Ottawa. Il est responsable du groupe de recherche sur la philanthropie en Afrique au sein du Philab. Ses intérêts de recherche portent plus généralement sur le management stratégique des organisations et les stratégies d'impact social.

Cet article s'intéresse à la transparence des fondations africaines. À partir de l'expérience d'acteurs philanthropiques en Côte d'Ivoire, nous explorons les enjeux liés à la transparence dans le contexte africain, ainsi que les pratiques et tensions afférentes. Il ressort de cette expérience que la transparence est une pratique sociale qui confère des avantages divers aux fondations, mais en même temps elle a un caractère contraignant qui génère des tensions.

### La pratique de la transparence

La transparence constitue un élément fondamental au sein des organismes philanthropiques. Elle est basée

sur un mode de gouvernance axé sur la diffusion large des informations portant sur le fonctionnement et sur les activités entreprises par les organismes philanthropiques pour attester de leur crédibilité<sup>1</sup>. Cette définition de la transparence centrée sur la communication des activités prend tout aussi son sens dans l'environnement philanthropique africain. Par exemple, en Côte d'Ivoire, la loi relative aux associations adoptée depuis les années 1960 impose aux organismes de rendre compte de leur activité annuelle à l'administration publique en déposant leur rapport d'activité. Dans cette logique de transparence, le législateur ivoirien ordonne également aux fondations et aux autres formes associatives de tenir informée l'administration de tout changement substantiel qui pourrait intervenir dans leur fonctionnement et en leur sein.

Au-delà des prescriptions imposées par la législation, chaque fondation a la possibilité de définir sa politique de transparence en fonction de ses aspirations et de ses motivations personnelles. Cette politique de transparence se décline en quatre éléments qui sont : la communication, la visibilité, l'efficacité et la traçabilité.



Don de vivre au centre Delwendé de Sakoula

Source: Fondation Atef Omaïs

### Communication et visibilité

L'un des dénominateurs communs des politiques de transparence que les fondations définissent reste la communication. À cette fin, les fondations mobilisent plusieurs canaux de communication pour rendre visible leur action, dont les plus usuels sont: site internet, médias (télévision, journaux, réseaux sociaux), organisation de dîner de gala et production de rapport (destiné aux partenaires, à la tutelle et au public). Pour ces fondations, la transparence vise la visibilité des actions réalisées, comme le souligne Hervé Banga le secrétaire exécutif de la fondation Atef Omaïs «*Quand il y a des inaugurations, on associe la partie gouvernementale et puis on fait intervenir les journalistes. Les journalistes font des articles dans les journaux ou bien des reportages à la télé.*» La question de la transparence touche aussi la visibilité financière des fondations. Même si la plupart d'entre elles dévoilent rarement leur finance, elles réalisent néanmoins des rapports financiers qu'elles adressent à leurs donateurs directs pour montrer la traçabilité des levées de fonds. À ce niveau, il s'opère une nette distinction entre rapport d'activité et rapport financier. Le rapport d'activité expose simplement les projets réalisés, en précisant quelquefois le coût de chaque réalisation mais sans toutefois aller au-delà. Le rapport financier détaille les dépenses effectuées et le budget restant sur une année d'activité. Ces rapports sont destinés à l'administration, au grand public et aux donateurs. Tout n'est pas rendu public. Par exemple, les rapports et bilans financiers ne sont partagés qu'avec les donateurs. Dans le souci de paraître plus transparent au niveau financier, des fondations

comme la fondation Atef Omaïs s'appuient sur les services d'un commissaire au compte et d'un cabinet d'expertise comptable pour tenir leur comptabilité<sup>2</sup>.



La question de la transparence touche aussi la visibilité financière des fondations. Même si la plupart d'entre elles dévoilent rarement leur finance, elles réalisent néanmoins des rapports financiers qu'elles adressent à leurs donateurs directs pour montrer la traçabilité des levées de fonds.



### Effizienz et traçabilité

Certaines fondations associent à la transparence la notion d'effizienz et de traçabilité qui suggèrent que la plus grande partie du budget de la fondation soit consacrée à la réalisation des projets au détriment des autres charges. C'est le cas de la fondation la Rentrée du Cœur qui dédie 90% de son budget à ses projets : «*La transparence c'est aussi cela. 90% de notre budget est utilisé dans les activités et en fin d'année quand on finit les activités, on fait un bilan financier et un bilan moral qu'on adresse à nos partenaires. Toutes les activités qu'on fait, tous les membres et nos partenaires sont informés. On les tient informés de toutes les étapes jusqu'à ce qu'on termine l'activité*» (Yves Roland Kouamé, secrétaire général de la fondation La Rentrée du Cœur).





Inauguration d'une école primaire construite par la fondation la rentrée du cœur dans le village de Sakouor (département de boua) en présence des élus locaux

Source: Fondation La rentrée du cœur

### Les avantages de la transparence

Dans un environnement philanthropique comme celui de la Côte d'Ivoire, où les fondations sont confrontées à la contrainte budgétaire, la transparence est le moyen par lequel les fondations parviennent à obtenir la confiance des potentiels donateurs<sup>3</sup>. La transparence facilite la mobilisation des ressources et la coopération entre les différents acteurs de la philanthropie. Par exemple, la transparence favorise la confiance entre les agences étatiques et les fondations. Certains ministères récompensent les fondations transparentes et fiables qui travaillent sous leur tutelle. En l'occurrence, le Ministère de la Santé a fait de la transparence une condition essentielle d'octroi de financement et d'avantages, comme le signale Dosso Tiégbocoloh, Responsable du service des ONG du Ministère de la Santé : « Une fois que la fondation est déclarée on le reconnaît avec une attestation pour trois ans. C'est seulement trois ans après cette attestation qu'on lui donne un agrément sur la base qu'elle fait bien le travail... sur la base de ses rapports d'activités. On suppose qu'on peut lui faire confiance maintenant ». Ainsi, la transparence offre aux fondations la possibilité de bénéficier de la reconnaissance d'utilité publique, un dispositif de l'État qui permet aux organisations de bénéficier d'une certaine largesse en termes d'avantages fiscaux et de soutien financier. Des bénéfices similaires s'observent aussi dans la relation entre les fondations ivoiriennes et leurs partenaires financiers nationaux et internationaux.

### La transparence au cœur des tensions entre acteurs de la philanthropie

Si la transparence offre plusieurs avantages aux fondations, celle-ci demeure toutefois au cœur des tensions entre les acteurs de la philanthropie. Les fondations en charge d'implémenter les projets sur le terrain ne jouent pas toute la carte de la transparence. Cette situation est souvent à la base de vives tensions entre les acteurs de la philanthropie. Ceci conduit soit à la reconfiguration des relations ou, dans le cas extrême, à la rupture des relations. En Côte d'Ivoire, ces tensions s'observent à plusieurs niveaux, notamment dans la relation entre l'État et les organisations philanthropiques à l'instar de l'expérience partagée par le responsable du service des ONG du ministère de la santé « on a fait confiance à certaines fondations en disant qu'elles travaillent bien, mais après on entend qu'elles ont pris les fonds pour se payer des voitures personnelles. Donc pour ne pas qu'elles prennent cet argent pour faire n'importe quoi, on leur dit voilà un projet que vous allez exécuter ... Maintenant, on leur impose des directives ». Ainsi, ces expériences insatisfaisantes poussent les agences étatiques à imposer des méthodes de travail aux fondations.



Dans un environnement philanthropique comme celui de la Côte d'Ivoire, où les fondations sont confrontées à la contrainte budgétaire, la transparence est le moyen par lequel les fondations parviennent à obtenir la confiance des potentiels donateurs.



Inversement, les fondations accusent l'État d'attribuer la reconnaissance d'utilité publique sur la base des relations d'affinité. L'État réfute cette accusation en démontrant au contraire que ce sont les fondations « qui ne jouent pas la carte de la transparence ». L'argument de la transparence est de ce fait utilisé par les représentants de l'État pour justifier leur refus d'appuyer certaines fondations. « *L'État n'attribue pas la reconnaissance d'utilité publique comme cela et à tout le monde. Il y a beaucoup d'enjeux autour de ce dispositif. Lorsque tu as la reconnaissance d'utilité publique, l'État t'accompagne à travers un appui financier et une facilité au niveau de la fiscalité. Pour dire quoi ? Pour dire que l'État doit s'assurer que le demandeur est crédible, et qu'il ne se détournera pas de ses objectifs. Si pendant l'instruction de la demande, l'État n'a pas cette assurance, c'est sûr que la demande sera rejetée* » soutien Tano Silvère, administrateur à la sous-direction de la vie associative, au ministère de l'intérieur<sup>4</sup>.

Cette tension liée à la transparence est également présente dans la relation entre les fondations et les autres parties prenantes, en particulier les bénéficiaires et intermédiaires. Certaines fondations avant de s'engager avec une autre fondation, une ONG ou avec une association dans le cadre d'une sollicitation ou d'une coopération, recherche d'abord des indices de transparence sur le potentiel partenaire. Ce qui crée une tension entre les fondations et les organisations qu'elles appuient. Par exemple, la fondation Ariel Glaser a fait une rupture de contrat avec l'un de ses sous-récepteurs<sup>5</sup> après la découverte d'une fraude massive perpétrée par ce dernier : « *Au titre des sous-récepteurs, il est à noter que l'année 2020 a été marquée par la découverte d'une fraude perpétrée par [cette] ONG, ce qui a conduit à la résiliation du contrat ... Elle s'est accompagnée d'une fraude financière dont le montant fait toujours l'objet de discussions de la part de cet ancien partenaire mais que la fondation chiffre à 23.5 millions FCFA* »<sup>6</sup>. Pour prévenir ce genre de problèmes, cette fondation a développé un ensemble de bonnes pratiques soutien son directeur technique, Jules Aka N'Draman : « *En plus du projet que nous propose le soumissionnaire, il faut s'interroger sur le type d'organisation en face c'est-à-dire est ce qu'elle est bien organisée ? Quand on dit une organisation qui est bien organisée, cela suppose qu'elle a un conseil d'administration, une direction générale, une séparation des pouvoirs, un système de contrôle et le respect des lois du pays. Donc il faut être légalement déclaré. On vérifie maintenant, quelle est leur expérience, combien d'argent*

*elles ont déjà géré. Par exemple, une organisation qui n'a jamais géré 20 000 FCFA, tu ne vas pas lui donner 200 000 FCFA pour gérer c'est comme ça. Et ensuite, on regarde maintenant la proposition qu'elles nous font ... Si on est ok, elles signent et on leur donne le marché* ».

En somme, il résulte de ces témoignages le caractère contraignant de la transparence dans le contexte africain. La transparence paraît contraignante en ce sens qu'elle constitue une barrière pour les fondations aux intentions douteuses d'accéder aux avantages de l'État. Elle favorise toutefois, l'émergence des fondations motivées pour la cause de l'intérêt général. Celles-ci, de par leur pratique de transparence, bénéficient de plus d'attention et de collaboration avec les partenaires, au détriment des autres. Ainsi la transparence crée une sorte d'*inégalité positive*<sup>7</sup> sur le marché de la philanthropie.

### Notes

1 Huynh, Q. T. (2015) « Les bonnes pratiques de mécénat des firmes et la transparence de leurs fondations philanthropiques », *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, (18) :43-60.

2 Fondation Atef Omaïs (2019) « Fondation Atef Omaïs en 10 ans. Rapport d'activités sur les 10 ans d'existence de la FATOM suivi du rapport 2019 ».

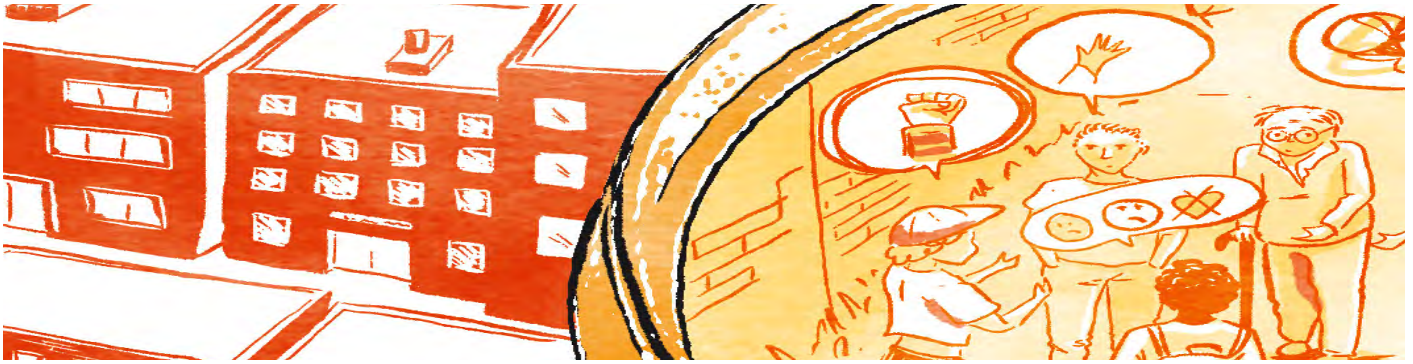
3 Kouadio, K. J-C. (2022) *Philanthropie et développement en Afrique. Étude de cas en Côte d'Ivoire*. Thèse de doctorat en Sociologie, sous la direction d'Ulrike Schuerkens, Université de Rennes 2.

4 Cette déclaration confirme une étude récente de l'OCDE (2020) intitulé *la fiscalité et la philanthropie* qui recommande aux décideurs publics d'accorder des avantages fiscaux aux organismes philanthropiques dont les actions satisfont les besoins de l'intérêt général mais aussi qui ne se livrent pas à des activités illicites.

5 Les sous-récepteurs sont des organisations (fondations, ONG, associations) avec qui la fondation Ariel Glaser sous-traite sur le terrain dans le cadre des projets.

6 Fondation Ariel Glaser, rapport annuel d'activités 2020, p. 22).

7 Le fait que la transparence fait émerger sur le marché de la philanthropie des fondations fiables au détriment des fondations aux intentions douteuses.



# ÉTUDES DE CAS | CASE STUDIES

## Talk now, avoid conflict later: Openness and transparency are essential as philanthropic support for journalism becomes more widespread

By April Lindgren, professor at the School of Journalism at Toronto Metropolitan University and principal investigator for the [Local News Research Project](#)



[April Lindgren](#)'s research investigates local news poverty and the role of local journalism as critical community infrastructure. Her project “Philanthropic Support for Journalism: A Canadian Roadmap” explores the potential for Canadian foundations and other sources of charitable giving to shore up timely, verified, independently produced journalism.

There is growing recognition in the philanthropic sector that journalism produced in the public interest is part of the critical infrastructure of communities, just like schools and hospitals (Hazeltine, 2020). In addition to supporting democracy through reporting on decision-making by the powerful, journalism that is verified, timely and independently produced plays an essential role in helping people navigate daily life and ensuring institutions work in the public interest.

News organizations in this country, meanwhile, are increasingly in need of more diverse revenue sources as advertising dollars disappear (Lindgren et al., 2022). Philanthropic support is one of those new revenue sources.

As with any new relationship, tensions are bound to emerge as funders and journalists get acquainted. But research and experience on the ground in the United States, where philanthropic support for journalism is so much more advanced, suggest openness and transparency can do much to ease those tensions.

In 2021 alone, tracking by Media Impact Funders documented 624 grants related to journalism, news and information from 108 U.S. philanthropic funders (Media Impact Funders, n.d.). That list continues to be updated, but as of the end of August, \$151.7 million in grants had been approved for everything from investigative reporting projects and journalism schools to general news coverage and advocacy reporting. Membership in the Institute for Nonprofit News has surged in recent years and now exceeds 400 independent news organizations (Institute for Nonprofit News, 2022).

In Canada, by comparison, philanthropic support for journalism has been limited and hamstrung by tax rules. The situation improved somewhat with



the introduction in 2020 of new Canada Revenue Agency rules that allow non-profit news outlets to apply for status as registered journalism organizations (Government of Canada, 2021). Successful applicants – to date there are just eight (Government of Canada, 2022) – are exempt from taxes, can issue donation receipts for gifts, and can accept money from foundations with fewer complications.

Other changes are afoot. Representatives from Canadian foundations interested in supporting journalism now meet semi-regularly to discuss next steps. Funders are finding work-arounds that allow them to support a broader range of journalism organizations: Earlier this year the Winnipeg Foundation committed to supporting a Manitoba-based environment reporter to produce stories that are being published in both the for-profit *Winnipeg Free Press* newspaper and *The Narwhal*, a non-profit online magazine that is one of those eight registered journalism organizations mentioned earlier (De Souza, 2022). Foundations are also supporting new ways of doing journalism. This summer, for example, Inspirit Foundation announced the appointment of 17 Canadian Muslims with arts and media backgrounds to its Narrative Change Lab, an initiative that aims to produce stories that more accurately reflect the experiences and values of Black, Indigenous, and other communities often misrepresented or underrepresented in mainstream media (Inspirit Foundation, 2022).

As the relationship between funders and news media evolves in Canada, openness and transparency will be essential right from the start. Both parties need to be clear from the outset about why foundations are making these investments. More often than not it's about community need, not saving journalism per se. This discussion should in most cases be relatively straightforward because funders' focus on community outcomes tends to be compatible with the work of journalists. Lizzy Hazeltine, fund coordinator for the North Carolina Community Foundation, pointed to this common ground early in the pandemic: "Funders in public health, community development and rural issues," she wrote, "are seeing their priorities aligned with the work local news organizations are undertaking, which is focused on connecting community, sharing credible information, and providing accountability for policymaking and relief efforts" (Hazeltine, 2020).

Openness and transparency are also key to avoiding conflict related to editorial independence and once again, the experience in the United States can be tapped for best practices. Guiding principles issued by the American Press Institute, for instance, point to the need for all parties to arrive at a mutually agreed upon definition of what editorial independence means in practical terms. Most fundamentally, funders need to know they are not buying the right to influence editorial decisions when they support a journalism project. A written agreement stating that the foundation will make no attempt to influence coverage and will not be allowed to review stories before publication should be put in place from the beginning (American Press Institute, 2017a). Newsrooms, for their part, need to have policies outlining principles of editorial independence and transparency in place as the starting point for conversations with funders. The agreement between the parties should also make it clear that journalists are not promising specific outcomes in terms of the stories produced and that news organizations retain all editorial control (American Press Institute, 2017b).



Newsrooms, for their part, need to have policies outlining principles of editorial independence and transparency in place as the starting point for conversations with funders.



Discussions about how to measure the impact of journalism should also put openness and transparency front and centre because this topic is littered with opportunities for misunderstandings and



miscommunication. Research on how reporters think about the impact of their stories suggests many see their role primarily as assembling information and then disseminating it as widely as possible. After that, it is up to the informed public to press for change (Konieczna & Graves, 2020). Some journalists are also uncomfortable with blurring the line between journalism and advocacy even though their funding partners are drawn to journalism by its potential to spur change (Tofel, 2013). As Richard Tofel, the former president of *ProPublica* (an independent non-profit newsroom that produces investigative journalism) has noted, journalists engage in a process of discovery designed to identify a problem while “advocates know before they begin work the sort of impact they are seeking” (2013, p. 11).

Measuring journalism impact can also be problematic because drawing a direct line from a piece of journalism to a change of some sort can be difficult - many other political, economic and social factors may be at play and significant amounts of time may elapse between when a story appears and when the change occurs. Impact measurement is also a challenge for cash-strapped news organizations because of the time and resources required to track metrics and put together detailed reports. That said, foundations do need to know that their money is put to good use. They also need information that helps them better understand what works and what doesn't.



Navigating the issues associated with impact measurement requires both parties to agree upon clarity of purpose and method. Funders need to be realistic in their expectations – not every story brings down a government minister. And they need to listen

to what news organizations can reasonably track and then provide money to support that process. Newsrooms that receive philanthropic support must embed simple, efficient impact measurement systems into their workflow to gather data in the easiest, most efficient way possible.

Finally, both funders and news organizations need to be straight with the public about who is paying for journalism. Trust in news organizations in Canada is fragile and declining: In the latest Reuters Institute Digital News Report survey, only 42 per cent of respondents in Canada said they “trust news, most of the time,” down 13 per cent from 2016 (Brin & Charlton, 2022). One way to counter this and short-circuit conspiracy theories is for funders to be clear about who they are funding and require recipients to disclose that support. News organizations, meanwhile, must tell the people who read, watch or listen to their content who is financially backing the work.



Lessons from south of the border, where philanthropic support for journalism has an extensive track record of notable successes and notable missteps, strongly suggest that embracing openness and transparency early on can do much to avert regrets and remonstrations later.



*The Local*, an independent Toronto online magazine producing award-winning coverage of urban health and social issues, is an example of what this looks like

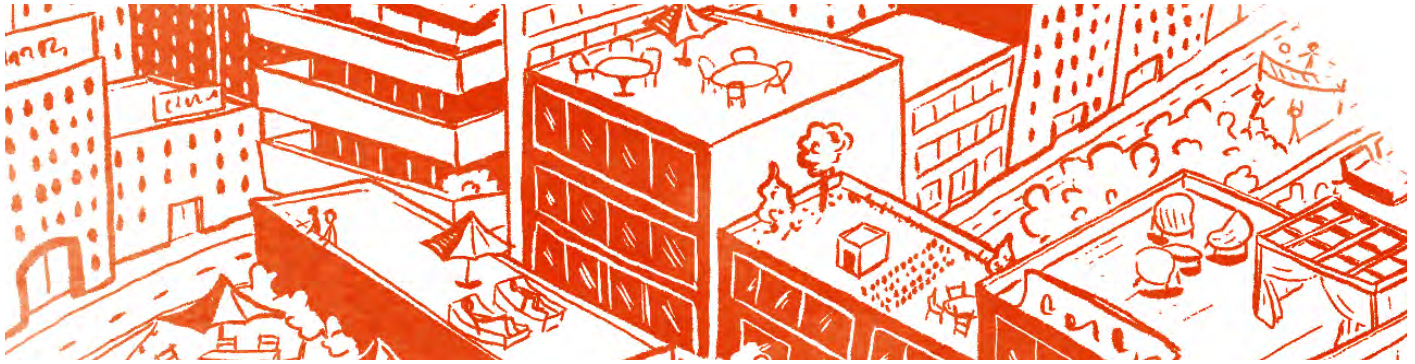
in practice. The publication, a registered journalism organization that makes its content available for free, publishes a list of all funding sources greater than \$5,000 per year on its website (The Local, n.d.a). The editors also address editorial independence on the publication's website, stating that "our editorial judgments are made independently and not on the basis of who funds us or their specific interests" (The Local, n.d.b). Where relevant, stories also include tag lines at the end acknowledging who provided financial support for the work.

The best practices outlined above don't guarantee the emerging relationship between journalism and philanthropy in Canada will be problem free. But news organizations and funders don't have to figure everything out from scratch. Lessons from south of the border, where philanthropic support for journalism has an extensive track record of notable successes and notable missteps, strongly suggest that embracing openness and transparency early on can do much to avert regrets and remonstrations later.



## References

- American Press Institute. (2017a, January 12). *Guiding principles for funders of nonprofit media*. [Link](#)
- American Press Institute. (2017b, January 12). *Guiding principles for nonprofit newsrooms*. [Link](#)
- Brin, C. & Charlton, S. (2022, June 14). Canadians' trust in the news media hits a new low. *The Conversation*. [Link](#)
- De Souza, Mike. (2022, May 11). Meet Julia-Simone Rutgers, The Narwhal's new Manitoba reporter in collaboration with the Winnipeg Free Press. *The Narwhal*. [Link](#)
- Government of Canada. (2021, June 10). *Registered journalism organizations*. [Link](#)
- Government of Canada. (2022, July 25). *List of registered journalism organizations*. [Link](#)
- Hazeltine, L. (2020, May 5). *How COVID-19 is reshaping grantmaking and what news organizations should know*. American Press Institute. [Link](#)
- Inspirit Foundation. (2022, August 17). *Inspirit Announces Cohort of Muslim Creatives and Content Creators for Narrative Change Lab*. [Link](#)
- Institute for Nonprofit News. (2022, July 27). *Nonprofit news outlets are growing revenue and audiences while expanding across local markets*. [Link](#)
- Konieczna, M. & Graves, L. (2020). "Everything just went apeshit": Revisiting the "mobilization model" of journalistic impact. *Journalism Studies*, 21(16), 2343-2359. [Link](#)
- Lindgren, A., Wechsler, S. & Wong, C. (2022, August 26). The covid years: Risk, reward and rethinking priorities. *J-Source*. [Link](#)
- The Local. (n.d.a). *About*. [Link](#)
- The Local. (n.d.b). *Code of Ethics*. [Link](#)
- Media Impact Funders. (n.d.). *Foundation Maps for Media Funding* [map]. Foundation Maps. [Link](#)
- Tofel, R. J. (2013). *Non-profit journalism: Issues around impact*. Propublica. [Link](#)



# ÉTUDES DE CAS | CASE STUDIES

## Éléments de réflexion sur la transparence en philanthropie

Par François Brouard, DBA, FCPA, FCA, Professeur titulaire, Carleton University, Marc Pilon, PhD, CPA, CA, Professeur adjoint, Université Laurentienne & Manuel Litalien, PhD, Professeur agrégé, Nipissing University



**François Brouard**, DBA, FCPA, FCA est professeur titulaire dans le groupe de comptabilité à la Sprott School of Business, Carleton University et Directeur du Sprott Centre for Social Enterprises (SCSE) / Centre Sprott pour les entreprises sociales (CSES). Il est co-directeur du Hub Ontario du projet Philab.

**Marc Pilon**, PhD, CPA, CA est professeur adjoint à l'Université Laurentienne. Il enseigne la comptabilité financière et la certification et est membre du Philab. Avant de se joindre à l'Université Laurentienne, Marc a travaillé huit ans en comptabilité publique.

**Manuel Litalien**, PhD, est professeur agrégé à l'Université Nipissing. Il est co-directeur de *PhiLab Ontario du Réseau canadien de recherche partenariale sur la philanthropie (PhiLab)*. Les axes de recherches de Dr Litalien sont le développement social, les systèmes de protection sociale, la philanthropie, l'ethnicité, les groupes minoritaires et la religion, avec une concentration sur l'Asie du Sud-Est.

### Introduction

Selon un sondage de [l'Institut Mallet](#), plus du tiers (36%) des Québécois-es indiquent un manque de confiance envers les organismes philanthropiques (Laperrière, 2016). D'autres sondages, notamment celui effectué pour [Muttart Fondation](#), évaluent que cette suspicion tourne autour de 21%. Cette méfiance se serait installée et stabilisée au fil de la précédente décennie (Lasby et Barr, 2013). Quoi qu'il en soit, le constat est le même, pour corriger la perception parfois négative du public à l'égard de la philanthropie, la transparence est de mise pour préserver ou encore développer la confiance envers les secteurs de bienfaisance et sans but lucratif. Pour y arriver, ces secteurs sont poussés à fournir davantage d'information, et ce, afin de rassurer les parties prenantes sur le bienfondé des activités des entités concernées.

[L'Office québécois de la langue française](#) (2003) définit la transparence dans un contexte de gestion et d'administration comme la « qualité d'une organisation qui informe sur son fonctionnement, ses pratiques, ses intentions, ses objectifs et ses résultats ». Cela



s'applique autant aux organisations privées, du secteur public que celles des secteurs de la bienfaisance et sans but lucratif.

L'objectif de notre article est d'aborder la question de la transparence en philanthropie, avec un intérêt particulier pour la perspective réglementaire et l'information financière.



### Contexte

La transparence est probablement l'un des mots les plus associés à la fonction de responsabilisation et de reddition de comptes (Williams et Taylor, 2013). Le contexte de la transparence présente beaucoup de défis, dont la pauvreté des données disponibles, les difficultés associées au manque de volonté ou d'engagement face à la transparence et de manquer de ressources et de capacités pour l'être. À ces éléments s'ajoute l'absence de normes publiques ou organisationnelles sur les données ouvertes, ou encore, lorsque les données sont disponibles, elles le sont souvent sous une forme agrégée ou abrégée. En somme, les données globales sur les organisations et les activités des fondations canadiennes sont difficiles à trouver et il subsiste toujours un décalage entre le moment où s'effectuent les opérations des organisations du secteur et celui où l'information est rendue accessible.

### Absence de données

Depuis fort longtemps, l'obtention de données fiables sur le secteur de la bienfaisance et sans but lucratif

présente un défi énorme (Lenczner et Phillips, 2012). Le [Comité sénatorial spécial sur le secteur de la bienfaisance](#) a publié récemment un rapport présentant un certain nombre de recommandations afin d'améliorer la situation (Sénat du Canada, 2019). Un [Comité consultatif sur le secteur de la bienfaisance](#) (CCSB), un [Groupe de travail sur les données du secteur de la bienfaisance](#) (GTDSB) et un [Groupe de travail sur les données fédérales sur les OBNL](#) (GTDFO) ont été créés pour favoriser l'accès aux données (voir différents rapports à T3010 Research Group, 2022). Certaines de ces recommandations sont particulièrement pertinentes pour le secteur philanthropique et soulignent le besoin de disposer de meilleures connaissances sur le secteur (Brouard, Lenczner et Patzelt, 2020). S'il est important de disposer de données sur la philanthropie, il est tout aussi important de savoir quelle en sera l'utilité. D'où la nécessité de consulter les parties prenantes de l'écosystème philanthropique afin de dégager une cartographie des besoins à partir de laquelle un système de collecte pourra être mis en place.

### Disposer de mécanismes concrets et efficaces

Être transparent se concrétise de différentes façons et ces dernières requièrent une volonté d'aller dans cette direction. Somme toute, la transparence peut ne pas sembler être importante aux yeux des organisations concernées, d'où l'importance de disposer de mécanismes réglementaires concrets pour amener ces organisations à être plus transparentes. Il peut s'agir d'obligations légales ou réglementaires, par exemple l'exigence non contraignante de divulguer des informations organisationnelles ou sur le programme philanthropique ou encore sur certaines données concernant la dotation et ce à même la déclaration de renseignements des organismes de bienfaisance enregistrés (T3010) de l'Agence de revenu du Canada. Certaines données complémentaires, sur la diversité, la gouvernance et le bénéfice public, pourraient être exigées aux variables déjà existantes. Il s'agit là d'un minimum à mettre en place pour aller dans la direction des données ouvertes. [La base de données](#) produite par l'Agence de revenu du Canada représente un pas dans cette direction. Il est intéressant de noter que des organisations intermédiaires génèrent et publient des données sur la transparence des organismes de bienfaisance (ex : [Charitydata](#)).

Malgré la présence de dispositions légales en vue de rendre disponible des données sur les œuvres de bienfaisance, il peut être difficile de les faire



respecter. Par exemple, la complexité et les embûches rencontrées face aux lois sur l'accès à l'information ou aux lois protégeant la vie privée, autant au niveau provincial que fédéral, peuvent limiter la capacité de transparence. De même, la taille des organisations et les ressources limitées dont elles disposent peuvent considérablement nuire au développement de pratiques de transparence.

Somme toute, des codes déontologiques ou des normes organisationnelles, comme celles proposées par [Imagine Canada](#) (2018) – liées notamment à la gouvernance, à la responsabilité financière et à la transparence – peuvent faciliter la montée en transparence dans le secteur (Brouard et Pilon, 2020).

Enfin, au niveau technologique, l'évolution des systèmes d'information et des capacités numériques (sites Web et réseaux sociaux) permet de rendre disponible plus facilement l'information. Des outils de visualisation peuvent aussi être mis à contribution.

### **Volonté, engagement et capacité**

Au-delà des modalités juridiques, organisationnelles ou technologiques, il faut de la volonté de la part de toutes les parties prenantes de l'écosystème philanthropique pour continuellement rehausser le niveau de transparence. Pour y arriver, importe de développer une culture de la transparence, des outils de formation et d'y consacrer une ressource adéquate.

### **Information et transparence**

Comme plusieurs, Bernier (2012) voit la transparence comme une composante de la gouvernance. En effet, il y a un lien étroit entre la transparence, la gouvernance et la responsabilisation. Un point central de la transparence est de l'information utile et honnête. Il peut être intéressant de distinguer l'information sur l'ensemble des organisations philanthropiques, en provenance du gouvernement ou d'intermédiaires, et celles provenant de certaines organisations de bienfaisance. Lorsqu'il est question d'information, il y a la quantité et la qualité de celle-ci.

Au niveau de la quantité, il y a un équilibre à trouver pour éviter le surplus d'information et faire attention aux biais cognitifs. Il existe un besoin de conserver l'information au niveau historique. Par exemple, souvent certaines organisations ne présentent que les cinq années les plus récentes de leurs états financiers, limitant ainsi l'accès à l'information aux utilisateurs intéressés.

Un défi important à la transparence : la richesse des multiples dimensions de la qualité des données. Au niveau de l'information financière, CPA Canada (2022) précise que les quatre principales qualités de l'information pour les OSBL sont la compréhensibilité, la pertinence, la fiabilité et la comparabilité. Ces qualités peuvent entrer en contradiction et s'opposer, notamment entre la fiabilité de l'information et sa rapidité de production.



Malgré la présence de dispositions légales en vue de rendre disponible des données sur les œuvres de bienfaisance, il peut être difficile de les faire respecter.



Enfin, il est important de préciser que l'information est multidirectionnelle et qu'elle implique diverses parties prenantes (organismes de bienfaisance, gouvernements, donateurs, bénéficiaires, intermédiaires, médias et public) (Brouard et Glass 2017). La communication de l'information peut prendre la forme d'un rapport annuel, qui n'est toutefois pas régit par des normes et des exigences uniformes. Dans certains cas, il s'agit davantage de brochures publicitaires qu'informatives. Ceci confirme le manque de normes rapportées précédemment quant au format des données rapportées.

Toujours dans l'objectif d'atteindre plus de transparence, une organisation philanthropique pourrait mieux faire connaître le travail accompli et la valeur ajoutée en communiquant la vision, la mission, les valeurs, les activités, la gouvernance, la stratégie, l'information financière et non-financière, incluant les états financiers, la performance, les réalisations, les retombées et les impacts auprès des collectivités,

en plus des défis, les mésaventures, des embûches rencontrés, des risques, et des problèmes survenues. Il s'agit d'aller au-delà de seulement présenter le côté positif pour ainsi donner une vision d'ensemble.

### Conclusion

L'examen de la transparence laisse plusieurs questions à débattre et à résoudre. Citons en ce sens la Muttart Fondation : « Quel est l'objectif de la transparence? » « Sur quoi devrait-il y avoir plus de transparence? » « Qu'est-ce qui devrait être obligatoire et volontaire? » « Quel est l'équilibre à atteindre entre les bénéfiques et les coûts? » (The Muttart Fondation, 2020); ou encore ajoutons : Y a-t-il des limites à la transparence ? Y a-t-il des risques à la transparence (légales, éthiques, confidentialité)?

Finalement, il importe d'éviter le piège de « l'apparence de transparence ». Éviter ceci permet de développer un lien de confiance dans un souci éthique pour améliorer la gouvernance et la responsabilisation. Concrètement, lorsque le pouvoir d'exiger une reddition de compte n'est pas présente, la transparence permet de tisser des liens de confiance avec les parties prenantes n'ayant pas cette puissance d'exigence.

### Bibliographie

Bernier, P. (2012). Transparence, dans L. Côté et J.-F. Savard (dir.) *Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique*, 8p. [en ligne] [\[Lien\]](#)

Bontens, T., Goulin, S. (2013). Qualité de l'information, *QUALITA2013*, mars, Compiègne, France, hal-00823145, 9p. [en ligne] [\[Lien\]](#)

Brouard, F., Glass, J. (2017). Understanding information exchanges and reporting by grantmaking foundations, *ANSERJ - Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research / Revue canadienne de recherche sur les OSBL et l'économie sociale*, 8(2), 40-56.

Brouard, F., Lenczner, M., Patzelt, A. (2020). *Report on 2020 T3010 Research Group ACCS/CSDWG Consultation*, Discussion paper, Spratt Centre for Social Enterprises / Centre Spratt pour les entreprises sociales (SCSE/CSES), Spratt School of Business, Carleton University, December, 23p. [en ligne] [\[Lien\]](#)

Brouard, F., Pilon, M. (2020). Financial accountability and reporting of foundations in Canada, dans P.R. Elson, S.A. Lefèvre, J.-M. Fontan (Ed.) *Philanthropic Foundations in Canada - Landscapes, Indigenous*

*Perspectives and Partways to Change*, Alliance Publishing Trust. (chapitre 3 -p.54-82). [en ligne] [\[Lien\]](#)

CPA Canada (2022). *Manuel de CPA Canada - Comptabilité*. Toronto: CPA Canada (en particulier Cadre conceptuel de l'information financière et chapitre 1001.15).

Imagine Canada (2018). *Programme de normes pour les organismes de bienfaisance et sans but lucratif canadiens*. Toronto: Imagine Canada, 18p. [en ligne] [\[Lien\]](#)

Laperrière, E. (2016). Quand la confiance passe par la transparence, *La Presse*, 15 novembre. [en ligne] [\[Lien\]](#)

Lasby, D., Barr, C. (2013). *Talking about Charities 2013 - Canadians' Opinions on Charities and Issues Affecting Charities*, Edmonton: The Muttart Fondation / Imagine Canada, 154p. [en ligne] [\[Lien\]](#)

Lenczner, M., Phillips, S. (2012). From Stories to Evidence: How Mining Data Can Promote Innovation in the Nonprofit Sector, *Technology Innovation Management Review*, 2(7), 10-15.

Office québécois de la langue française (2003). Fiche terminologique -Transparence (gestion et administration), *Grand Dictionnaire Terminologique*. [en ligne] [\[Lien\]](#)

Sénat du Canada. (2019). *Catalyseur du changement: une feuille de route pour un secteur de la bienfaisance plus robuste*. Rapport du Comité sénatorial spécial sur le secteur de la bienfaisance, juin. [en ligne] [\[Lien\]](#)

Statistique Canada (2021). *Les statistiques : le pouvoir des données*, 2 septembre. [en ligne] [\[Lien\]](#)

T3010 Research Group (2022). *T3010 Data Users Research Group website*. [en ligne] [\[Lien\]](#)

The Muttart Fondation (2020). *Consultation on Transparency - A Summary of the Discussion*, 29 October - 1 November, Banff, 27p. [en ligne] [\[Lien\]](#)

Williams, A. P., Taylor, J. A. (2013). Resolving Accountability Ambiguity in Nonprofit Organizations, *Voluntas*, 24(3), 559-580.



# ÉTUDES DE CAS | CASE STUDIES

## Never first priority on a Monday morning: Openness and transparency in Australian community foundations

By **Rosie Funder**, Member Services and Research Coordinator at Community Foundations Australia, **Gerlinde Scholz**, Executive Officer of Community Foundations Australia & **Alexandra Williamson**, Postdoctoral Research Fellow at the ACPNS



**Rosie Funder** is Member Services and Research Coordinator at Community Foundations Australia, the peak body for Australia's community foundations. She holds an Honours degree from the Queensland University of Technology and a Masters degree from the University of Melbourne.

**Gerlinde Scholz** is Executive Officer of Community Foundations Australia, the peak body for Australia's community foundations. She has held senior nonprofit sector executive and governance roles ranging from higher education and medical research to social services and environmental organisations. She has a Bachelor and Masters degree from the University of Melbourne and an Honours degree from LaTrobe University.

**Alexandra Williamson** is a Postdoctoral Research Fellow at the Australian Centre for Philanthropy and Nonprofit Studies (ACPNS) in the Faculty of Business & Law at Queensland University of Technology (QUT). Her research focuses on philanthropic foundations, accountability and place-based giving. Prior to joining academia in 2011, she had 14 years involvement in philanthropic foundations and grantmaking.

### Introduction

What are the situations where transparency and openness are required from community foundations? Like their global philanthropic funding peers, community foundations are working hard against strong headwinds to support their beneficiaries, remain sustainable and indeed grow, and engage more deeply with their wider communities. In the following pages, we identify and discuss five situations where questions around transparency are front-of-mind for community foundations in Australia in 2022. These are situations where:

1. Grant decisions are made
2. Indirect operating costs are disclosed
3. Trustees or directors are appointed
4. Donors to sub-funds (DAFs) are reviewed
5. Investments are directed

For each situation, we explore drivers of openness and transparency, and also consider costs. We provide illustrative examples of Australian community



foundations that have made public their perspectives on each situation, highlighting experiences from a range of foundation sizes, ages, and geographic locations. We conclude with a reflection on costs and policies as two key emergent themes and put forward some suggestions for future directions.



## Five situations where transparency and openness are front of mind

### 1. Situations where grant decisions are made

Participatory grant making (where communities impacted by funding decisions have decision-making power) has clear links with openness and transparency. But who decides who gets to participate, and on what basis are community representatives chosen? How 'community' is defined and represented is an overlooked issue in participatory grant making, considering the risk of reproducing and legitimising existing power structures. In other words, it is a question of who makes the rules, and what legitimacy they have to do so. This is a recurring debate and an area where greater transparency may be beneficial.

Community foundations usually move towards participatory grant making in steps, beginning with panels or committees that review grants, and building over time a fully developed participatory model that reflects and represents those impacted by issues in a region. Give Where You Live Foundation in Victoria has a '[Community Grant Review Panel](#)'—an example of involving community in grant decisions.

The importance of donors' wishes is another tension point for transparency. Community foundations may find themselves caught in a delicate balancing act, managing donor wishes and community need. The question whether a community foundation's allegiance lies with its community or its donors is

considered in the academic literature specifically for the Australian context (Leat, 2004; Fuller, 2014); it remains an ongoing debate.

Transparency is also relevant to how closely grant making practices are linked to the community foundation's mission statement/purpose in its governing documents. Publishing grant making criteria at first appears as a move towards greater transparency, yet 'concretizing selection criteria and rendering them public...may make it more difficult for foundations to develop new philanthropic strategy and respond to emerging priorities' (Glass & Brouard, 2015, p. 10 citing Leat, 2007). In such cases, the initial act of making grant criteria transparent may over time have the unintended consequence of limiting agility and ability to respond to new and emerging community needs, which are often cited as strengths of community foundations.

A similar dynamic can occur in relation to grant progress reporting and acquittals. Where 'transparency' equates to more, and more detailed information, grantee organisations that are better equipped to fulfil data and reporting requirements are more likely to receive funding. This may not be the best way of ensuring that funding goes to the groups that address a community's real priority needs.

The Albany Community Foundation in Western Australia is working towards collecting (and filming) stories from individuals who have received grants in an innovative example of a community foundation being open to a more relationship- and trust-based reporting model. This approach is at an early stage and focuses on testimonials and thank-you messages. It brings new meaning to 'openness'. It also illustrates that trust is the essential currency for community foundations working in and with their communities.

Grant making is perhaps the part of a community foundation's work that receives most attention. Clarity and visibility around decision-making support perceptions of fairness and equity, and evidence to beneficiaries the thoughtfulness and strategy involved in grantmaking.

### 2. Situations where indirect operating costs are relevant

Operating costs are perhaps the situation where community foundations are most likely to obfuscate. Current movements to "pay what it takes" or "pay the



rent” intrinsically require full disclosure of costs, and are usually funder-driven, not grantee-driven.

Community foundations may never have fully costed their operations. In part, this would be due to the volunteer nature of the sector. In Australia in the 2021 financial year, the ratio of volunteers to paid staff members in the community foundation sector was seven to one. Very few of these foundations have specialist business or operations managers or CFOs who have experience with activity-based costing models to quantify the actual costs of activities, from organising an event to managing a grant round. The same applies to most of their grantees who are also unlikely to disclose full costs, budget comprehensively, or request full funding, based on the idea that volunteer time is a zero-cost input.

Community foundations may suffer from a legacy of believing they are more attractive to donors or funders if less money is spent on overheads and administration. This is a very traditional view of charities and there may be generational issues at play whereby views more common in the past endure with trustees of long tenure. There is a clear role for education by peak bodies (national membership associations with a focus on representation and advocacy) and leadership by prominent foundations.

Instances where some community foundations proudly declare that 100% of all donations go to grantees do more harm than good. Far from being transparent, statements of this kind may be more wishful than factual.

The Buderim Foundation in Queensland offers an alternative approach by seeking sponsorship to cover its administrative costs so that all donations go towards community causes. “The funds are never spent thanks to our three very committed Sponsors, our volunteers who donate their time and talent, and our fundraising events—all of which cover our administration costs. (Buderim Foundation, 2022).

### 3. Situations where board members or trustees are appointed

Appointments to community foundation governing boards or trustees may be based on pre-existing relationships, in some cases with no formal and transparent recruitment process undertaken.

At first glance, a relationship-based system of

governance appointments may appear to be cause for concern. Yet regulating against this poses a potential risk to community foundation emergence and growth especially in regional or rural communities where most of these foundations operate and where the local population is relatively small and stable, personal relationships are long established, and diversity and/or professional skills are often in short supply. Ultimately this means that even where there is a formal process, most if not all applicants will be known to the foundation leaders undertaking recruitment and underlying relationships will have some bearing on appointment decisions.

It would be inequitable to single out community foundations for this practice when ‘old school tie’ kinds of relationships are also at work in top-end-of-town appointments to corporate, government or NGO leadership roles. Those usually follow formal appointment processes that are ostensibly open and transparent yet result in a disproportionate number of appointments of people from very similar backgrounds to key positions.

A skills matrix is regarded as a key tool for open and transparent recruitment, yet this tends to privilege attributes such as formal education, senior management experience, and age/life experience over community-level expertise or ‘skin in the game’. Diversity, equity, and inclusion (DEI) principles often do not align with skills matrices for this reason, and it can be hard for community foundations to reconcile valuing skills with valuing representation.



The Inner North Community Foundation in Victoria has created a Board Associate Program which actively addresses DEI principles to combat inherent biases within skills matrices. The program seeks applications

'from women, people under 40 years of age, and people from diverse cultural backgrounds' to ensure the board reflects the community it serves. Board Associates attend all board meetings and strategy sessions, to observe and provide input as appropriate. They are also engaged at a committee level, supporting the annual grants assessment process. The program helps build a pool of potential candidates for future Inner North Community Foundation director positions, and develops the capacity of local people to serve on other not-for-profit boards.

Community foundations are focused on long-term sustainability and growth. They work hard to secure the strongest leadership appointments they can within their specific circumstances. Pandemic-induced population shifts—younger professionals relocating from the capitals to the regions—are cause for cautious optimism for regional community foundations, while innovative approaches like that of the Inner North Community Foundation can help adoption of better practices by the whole sector.

#### 4. Situations where donors to sub-funds (DAFs) are reviewed

When sub-funds or named management accounts (known in the US as Donor Advised Funds or DAFs) are offered to major donors, there may be a misalignment of donors' wishes with community needs. Australian community foundations are not required to report on number of sub-funds held, names of sub-funds, or amount held in them, although some choose different levels of voluntary disclosure and accountability (Williamson, 2017). This opting in by some Australian community foundations offers interesting cases of embracing transparency and openness, and suggests different levels of disclosure around sub-funds (see Table 1 in Appendix).

#### 5. Situations where investments are directed

Building permanent financial assets for community benefit is a core feature of the community foundation model. Investing funds under management is therefore core business for these foundations to grow an endowment and the capacity to sustain local giving in perpetuity. However, relatively few community foundations publicly disclose information about how they manage their investments.

Investment of funds under management usually represents over 90% of a foundation's financial affairs,

whereas grants distributed commonly represent under 10% of the value of the asset base. It is interesting that most foundations are scrupulous about transparency relating to their grant making yet investment practices are rarely transparent.

An example of a foundation that is taking a different approach is the Australian Communities Foundation (ACF). Based in Victoria, ACF operates nationally and offers fund management services to sub-fund holders and not-for-profit organisations. ACF recently released a Responsible and Impact Investment Policy which states 'ACF has taken a public stand against the following activities and considers them to be harmful to people and planet. Accordingly, we screen out of our investment portfolio...' (Australian Communities Foundation, p. 8).



#### Conclusions and reflections

Echoing a key finding from Buteau et al. (2016), Australian community foundations appear most transparent about their grant making processes, their goals and strategies...and 'less transparent when it comes to sharing how they assess their performance or their lessons learned, despite their belief that it would be beneficial to do so.' (p.5). Openness and transparency rely on policies and procedures. Community foundations can document and publish policies and processes to demonstrate that they want to be open and transparent about their decision-making framework. Making documents available takes the onus off the public to request them, and enables sharing of information without privileging certain audiences over others (although there is an inherent and often overlooked assumption that everyone has regular and reliable internet access).

Learning from 'failure' is another, often-ignored

benefit of transparency: “Enhanced credibility is seen as a potential benefit of sharing information, especially if foundations talk about their failures and not just their successes. Sharing information can also enable foundations working on the same issues to learn from one another, resulting in fewer mistakes and less waste” (Buteau et al., 2016, p.7). By not sharing lessons learned, foundations miss a valuable opportunity to adjust and renew their policies and procedures. Because Australia’s network of community foundations is relatively young, communication and collaboration are still developing. As the network’s support organisation Community Foundations Australia grows, connections and relationships are strengthening, fostering peer learning and resource sharing.

If transparency is always good, is more transparency necessarily better? The critique of transparency itself holds that it has the potential to reduce trust, to work against anything long-term which takes time to mature, that it leads to synchronisation and conformity and discourages diversity (Han, 2015). Could complete transparency and openness counteract the bespoke nature of community foundations, which respond to and are formed by their communities? It makes sense, then, that there is no consistent understanding or practice of transparency across Australia’s community foundation network.



A commitment to transparency and openness comes with costs and these are not always apparent. Transparency at an organisational level may incur costs for individuals, particularly in small communities where disclosures by a community foundation may inadvertently disclose information about individuals (Williamson et al., 2019). Being transparent requires time and expertise in data collection, communication,

and policy development. For community foundations, there is always the question—what could be done with these resources instead?

On the other hand, what are the costs of appearing less than open? What stops community foundations from being open and transparent in everything they do? Often the work required is important but not urgent, and there are more pressing priorities for staff, leaders, and volunteers. Thus transparency may be an aspirational goal—yet it’s never first priority on a Monday morning.

## References

- Buteau, E., Glickman, J., Leiwant, M., & Loh, C. (2016). *Sharing What Matters: Foundation Transparency*. [Link](#)
- Fuller, E. (2014). *Unlocking the potential of Australian community foundations: Influencing a more locally responsive and effective allocation of resources* (2014 Senior International Fellows Program, Issue. [Link](#)
- Glass, J., & Brouard, F. (2015). *Public Information Sharing and Transparency among Grantmaking Foundations: A preliminary discussion in a Canadian context* (Working Papers, Issue. [Link](#)
- Han, B.-C. (2015). *The Transparency Society*. Stanford University Press. [Link](#)
- Leat, D. (2007). Information for a messy world: Making sense of pre-grant inquiry. *Third Sector Review*, 13(1), 33-55.
- Leat, D. (2004). *The Development of Community Foundations in Australia: Recreating the American Dream*. [Link](#)
- Williamson, A., Luke, B., & Furneaux, C. (2019). Privatness, accountability and philanthropic foundations. *Third Sector Review*, 25(2), 147-176.
- Williamson, A., Luke, B., & Furneaux, C. (2017). Why Be Accountable? Exploring Voluntary Accountability of Australian Private Ancillary Funds. *Australian Journal of Public Administration*, 77(3), 375-391.



## Appendix

Table 1. Levels of community foundation disclosure around sub-funds

Level of disclosure around sub-funds	Description	Example of an Australian Community Foundation at this level of disclosure
None	No evidence of sub-funds being held by the community foundation is publicly available	None currently known
Report in aggregate	Sub-funds are reported by number or total assets only	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mirboo North &amp; District Community Foundation</li> </ul>
Profile selected sub-funds as exemplars	With their active agreement, a small number of sub-funds are profiled as exemplars for future donors	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bass Coast Community Foundation</li> </ul>
Name all sub-funds in a report/webpage	The names of all sub-funds held are publicly listed, either on a webpage or within a downloadable report	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Australian Communities Foundation</li> <li>• Ballarat Foundation</li> <li>• Border Trust</li> <li>• Foundation SA</li> <li>• Fremantle Foundation</li> <li>• Geelong Community Foundation</li> <li>• Hands Across Canberra</li> <li>• Inner North Community Foundation</li> <li>• Into Our Hands Community Foundation</li> <li>• Lord Mayor's Charitable Foundation</li> <li>• South West Community Foundation</li> <li>• Stand Like Stone</li> <li>• Tomorrow Today</li> </ul>
Name all sub-funds with financial information (assets, distributions)	A listing of all sub-funds disclosing the amount of either assets or distributions (grants) for the most recent reporting period, or since establishment	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eyre Peninsula CF (lists assets not distributions)</li> <li>• Foundation Barossa (assets only)</li> <li>• Mackay Community Foundation</li> <li>• Northern Rivers Community Foundation (assets only)</li> <li>• Sydney CF (lists distributions not assets)</li> </ul>
Name all sub-funds with financial information and grant making purposes/criteria	A detailed report on all sub-funds naming founders/donors, providing data on their assets, distributions, as well as their interests/purposes and grants made	None yet





# ÉTUDES DE CAS | CASE STUDIES

The nonprofit sector equipped with out-of-date digital technology will not achieve meaningful openness & transparency without first prioritizing technical modernization

By Helen Knight, *Nonprofit Technology Consultant*



**Helen Knight** fights poverty with technology. Helen leads award-winning transformations through Helen Knight Nonprofit Technology Consulting Inc. where she designs and implements strategic technical change for nonprofits large and small. Helen is also an advisor to the Canadian Centre of Nonprofit Digital Resilience and Charity Navigator NYC.

So often the technical ecosystem of nonprofits reminds me of Winchester Mystery House, a 160-room house constructed one room at a time over 60 years. With no architect and no overarching plan, the house sprawls aimlessly over 4.5 hectares. Every room is out of alignment with the next, having windows that open into walls, stairs to nowhere, and skylights in the floor. The house has been uninhabited for the past 100 years. No addition of another kitchen or renovation of a bathroom will turn this house into a home. The Winchester Mystery House is a physical allegory to the technical ecosystem of many nonprofit organizations,

cobbled together from donated hardware and free software. Built and supported by limited engagements of cheap and sometimes under skilled resources, they seem to be equipped to address one problem at a time, not considering the requirements of a whole home.

The unstable networks, barely functional workstations and antiquated data systems are not the enabler that technology promised. Front line staff are tasked with entering information numerous times into slow and unstable systems that alternate between demanding repetitive data entry and preventing any data entry at all. Many nonprofit staff do not benefit from the data they enter; they rarely see an insightful report or dashboard that provides new information about the important decisions they must make. With most staff focused on mission delivery, the technology they must use is just a frustrating barrier that reduces their capacity for impact. In this digitally ancient sector very few nonprofits are technically capable of internally sharing meaningful and accurate data.

There is no easy path to external data sharing; there are too many problems to remediate them by simply changing internet service providers or hiring a new vendor. The complications of working in a technical ecosystem built without an architect and without a plan are deeply rooted in the long history of every cost saving decision made without the benefit of technical expertise.



Historic Photo of the Winchester Mystery House

Source: [Winchester Mystery House](#)

Blame King Henry VIII. Since 1530, nonprofits have been held to arcane accounting standards which limit administrative expenses since 1530. Technology has changed a bit in the last five hundred years, but the tight budgets of nonprofits have not. Donors and grants are the lifeblood of a nonprofit, but I am not sure some funders understand how unreliable many nonprofits' technical foundations really are. I can more easily find funding for an innovative new system than garner an investment in the hardware and services necessary to stabilize and secure an environment. With no funding to remediate, nonprofits will continue to face significant technical barriers to their mission. With cybercrime rising globally, the cost of recovering from a ransomware attack is often far greater than the cost to stabilize and secure a nonprofit environment, but few funders are willing to address the staggering technical debt of the sector.

I believe the way to address the technical challenges nonprofits face is to start inviting more technical expertise to the nonprofit decision-making table by:

1. Recruit senior technical leaders to join every nonprofit governance board
2. Fund the Executive Director to hire a senior technical leader to sit at the decision-making table

3. Charter a technology committee of board, employee, and volunteer experts in the community
4. Mandate the new technology committee to:
  - a. Assess current technical barriers to mission
  - b. Prioritize those technical barriers by impact, urgency, and social return on investment
  - c. Craft a roadmap of prioritized investments
  - d. Reduce costs by partnering with academia and utilizing practicum students
5. Pursue funding based on the prioritized roadmap

Following this approach ensures effort isn't wasted on the wrong priority, that a stable foundation is laid first, and that future systems aren't misaligned. Leveraging external financial expertise has always been common for boards, it is time to finally leverage external technical expertise. Executive Directors have been on their own for years, focused on delivering mission amid growing demand, faced with failing technology yet not having a skilled and trusted advisor to ask for technical help. The many Chief Information Officers I know would be excited to have the opportunity to use their skills, education and knowledge to give back to the community.

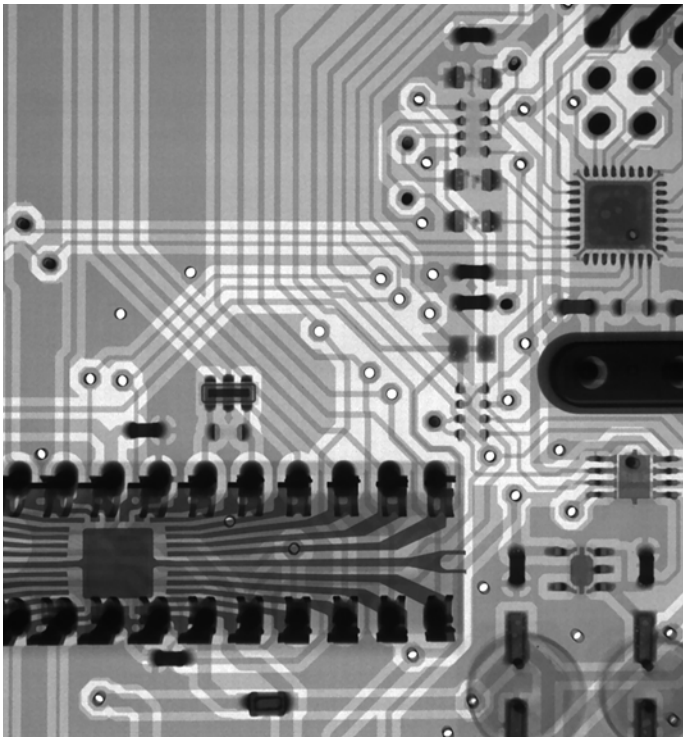


With no funding to remediate, nonprofits will continue to face significant technical barriers to their mission.



Once senior technical leadership is in place, and a stable foundation has been laid is when the opportunities to use technology to enable mission truly multiply. For example, after I steadied the technical foundation of one large nonprofit, I was able to embark on the next step of the prioritized roadmap. A volunteer

department was staffed with seven people working full time to manage 5,000 volunteers. The staff were struggling to manage using a paper calendar and had asked simply for a shared calendar. When I started digging into the many challenges in effectively managing volunteer resources it was clear there were significant process barriers preventing the dedicated staff from achieving greater impact. With the support of the Executive Director and Board, I was able to secure a \$200,000 grant to invest in a world class Volunteer Management System.



Using technology to move volunteer registration from the employees and onto the many eager volunteers meant the volunteers were now able to:

1. Upload evidence of their certifications and police checks
2. Watch onboarding videos
3. Take knowledge tests
4. Sign consent and non-disclosure forms
5. Select a volunteer role that matched their skill set
6. Schedule a day and time that worked for them

All six tasks could be accomplished from the comfort of a potential volunteer's home computer or mobile phone. We maintained a way for volunteers to enroll without using the system, but 95% of the volunteers were able to develop themselves into fully

knowledgeable and vetted volunteers on their own.

The social return on investment was remarkable. By the following year, the number of volunteers had doubled to 10,000, and all staff members in the volunteer department gained 20 hours back every week. The leader of the volunteer department was now able to pivot the team from administration to relationship management, and as a result, donations the following year were \$5 million higher. Yet the most astounding result was the increased mission impact; with more volunteer helping hands available, the social workers were able to spend more time focused on their area of expertise, housing 40% more people the following year!

A supportive and informed Governance Board, an Executive Director who understood the importance of having a senior technology leader at the decision-making table, and funders who were willing to invest in the functions that support mission worked together to enable technology to change hundreds of lives in one year. This is the promise of technology finally realized, this is what happens when technology has the same importance to the executive and the governing board as finance.

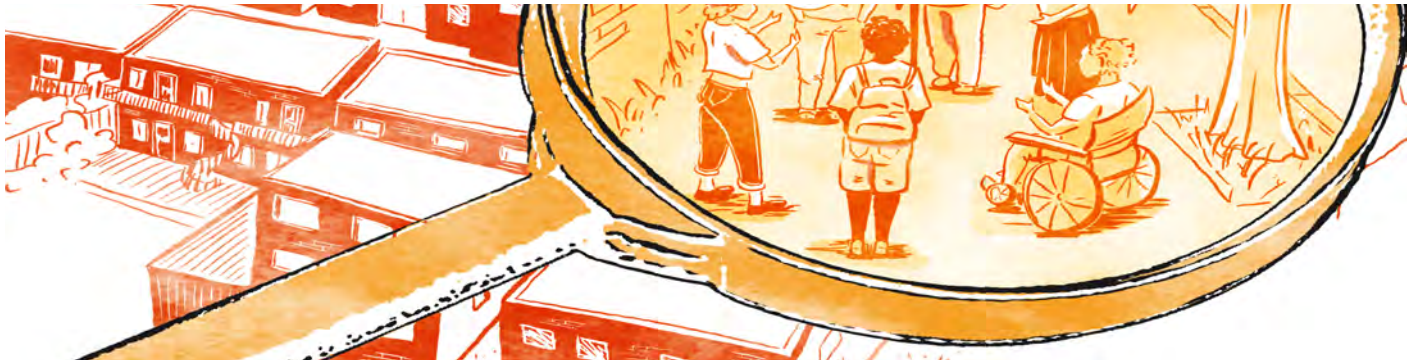
Technology experts must be given the support, time, space, and funding to create stable foundations at nonprofits. Only with a healthy, integrated ecosystem, accessed by front line staff using reliable devices on a stable network, can the nonprofit sector achieve meaningful openness & transparency.



Technology experts must be given the support, time, space, and funding to create stable foundations at nonprofits.







# ÉTUDES DE CAS | CASE STUDIES

## Les Chantiers d'apprentissage au Bâtiment 7 : un « espace sécuritaire » de collaboration entre fondations philanthropiques et universitaires

Par David Grant-Poitras, candidat au doctorat en sociologie à l'Université du Québec à Montréal & Sylvain A. Lefèvre, docteur en sciences politiques et professeur au département de stratégie, responsabilité sociale et environnementale de l'ESG UQAM



David Grant-Poitras est candidat au doctorat en sociologie à l'Université du Québec à Montréal. Dans le cadre de sa thèse, il s'intéresse à l'engagement des fondations philanthropiques en faveur de la transition sociale et écologique. En parallèle de ses études, il agit en tant que coordonnateur du PhiLab- Québec, un centre régional du Réseau canadien de recherche partenariale sur la philanthropie.

Sylvain A. Lefèvre est docteur en sciences politiques et professeur au département de stratégie, responsabilité sociale et environnementale de l'ESG UQAM. Il dirige le CRISES (Centre de recherche sur les innovations sociales), co-préside le TIESS (Territoires innovants en économie sociale et solidaire) et est membre du PhiLab (Réseau canadien de recherche partenariale sur la philanthropie). Ses travaux de recherche portent sur les transformations de l'action collective et notamment le rôle des fondations.

Si les objectifs d'ouverture et de transparence sont souvent prônés par tous les acteurs dans la relation philanthropique, ils sont mis à l'épreuve à travers la reddition de compte que les organismes financés font aux fondations. Dans un récent article de *The Philanthropist*<sup>1</sup>, Nancy Pole revient sur un certain nombre d'obstacles qui rendent cette ouverture et cette transparence plus difficiles qu'il n'y paraît. En premier lieu, les organismes financés ont souvent une multiplicité de bailleurs auxquels rendre des comptes; chacun d'entre eux ayant leurs attentes et leurs procédures, propres. Deuxièmement, les processus de reddition de compte poussent généralement l'organisme financé à mettre de l'avant ses succès, afin de rassurer le bailleur de fonds, qui cherche d'abord à limiter sa prise de risque dans le soutien financier à un projet. En contrepartie, ces processus permettent très peu le partage des difficultés, voire des échecs, sans faire courir le risque à l'organisme qui s'y essaie de voir ses chances d'un futur financement diminuer. Troisièmement, les standards de la reddition



de compte (*metrics*) ont tendance à financiariser la mesure d'impact et à adopter une focale de court terme. Enfin, la reddition de compte verticalise le rapport financeur-financé, dans la mesure où la rhétorique fréquente de la « collaboration » se heurte alors au mur d'une relation unidirectionnelle, où l'un rend des comptes à l'autre, sans réciprocité.

Dans son article, Nancy Pole énonce l'espoir suivant : « et si nous avons un écosystème qui valorisait vraiment l'expérimentation et l'adaptation plutôt que le rapport prescrit sur le « succès », qui valorisait la capture, la distillation et le partage d'un apprentissage authentique ? » (notre traduction). Parmi les conditions de possibilité qu'elle identifie se trouvent la confiance des bailleurs dans les organismes financés et un rééquilibrage de la relation de pouvoir, des premiers vers les seconds. La reddition de compte doit, à ce titre, être pensée comme une relation réglée entre organismes financés et organismes financeurs et comme un processus co-construit. Comment mettre en place un « espace sécuritaire » (*safe space*), par analogie avec les pratiques militantes de construction d'espace bienveillant et de répit, où l'on chercherait à neutraliser les rapports de force qui traversent la société ? C'est ce type d'espace qui a été bâti collectivement au cours du financement du Bâtiment 7 par plusieurs fondations avec la mise en place de « Chantiers d'apprentissage ».



### Les fondations et le Bâtiment 7 : une collaboration hors du commun pour soutenir un commun

Dans un article paru dans un numéro précédent de l'Année philanthropique<sup>2</sup>, nous retracons les grandes lignes de la jeune histoire du Bâtiment 7 (B7), laquelle a commencé par la lutte de réappropriation dudit bâtiment, jusqu'à la mise en œuvre de la première phase de sa revitalisation. Ce détour historique nous a permis de situer le contexte social et économique au sein duquel s'est opéré un rapprochement entre cinq groupes occupants du B7, à savoir : le collectif « 7 à Nous », l'Arcade pour jeunes Press Start, l'Épicerie solidaire Le Détour, l'Atelier de fonderie La Coulée et l'École d'art de Pointe-Saint-Charles – et quatre fondations philanthropiques basées à Montréal : la Fondation Béati, la Fondation Lucie et André Chagnon, la Fondation McConnell et Mission Inclusion. Il est à noter qu'une unité de recherche partenariale du PhiLab a accompagné et documenté le développement de cette collaboration<sup>3</sup>.

L'octroi de financements philanthropiques à cette initiative citoyenne était en soi innovant car il n'est pas dans l'habitude des fondations d'appuyer des groupes dont l'idéologie politique verse dans l'anticapitalisme, pas plus qu'il est usuel, pour des projets d'inspiration libertaire, de se tourner vers du financement philanthropique. La collaboration a néanmoins pris place et elle a représenté une innovation inédite en soi. D'abord, parce qu'elle témoignait d'une sensibilité des bailleurs de fonds à s'adapter à la réalité et aux besoins de l'initiative citoyenne, et non l'inverse comme cela arrive souvent. Inédite aussi du fait qu'elle témoignait d'une ouverture des fondations impliquées à poser un regard critique sur leurs propres pratiques tout en étant disposées à expérimenter de nouvelles avenues de travail avec les représentant·e·s des groupes impliqués mais aussi entre les responsables des fondations soutenant le projet.

*Ce projet se présentait, constations-nous alors, comme une opportunité de sortir des sentiers battus à trois niveaux : premièrement, repenser le rapport de la philanthropie avec les milieux soutenus, deuxièmement, expérimenter une autre forme de collaboration entre fondations et enfin explorer de nouvelles solutions face à des problématiques sociales aussi complexes que celle de la gentrification, de l'inclusivité pour des populations précarisées ou enfin d'une démarche d'autogestion organisationnelle avec une centaine de membres participants.*<sup>4</sup>

Au moment où nous écrivions ces lignes, à la fin de l'année 2019, nous étions au début d'une longue et tortueuse aventure de recherche partenariale, laquelle s'est conclue en juin 2022. Au fil de ces deux années, beaucoup de tâtonnements prirent place pour déterminer la formule de collaboration la plus à même de bien soutenir les modalités de financement et d'accompagnement d'un projet aussi atypique que le B7.

Dans le texte qui suit, nous présenterons les grandes lignes de l'évolution de cette collaboration et expliquerons les raisons qui ont poussé les différents partenaires à co-construire une formule de collaboration novatrice, les « Chantiers d'apprentissage », et la manière dont ceux-ci ont permis de générer une grande ouverture et transparence entre les participant·e·s.

### **D'une démarche collective de financement à une démarche collaborative tournée vers l'apprentissage**

Au départ, la volonté de travailler ensemble était centrée sur les enjeux stratégiques relatifs à la viabilité financière du projet. Une double préoccupation était alors en présence. Dans un premier temps, il était question d'agir avec diligence pour sortir le projet de la précarité financière qui le mettait en danger. Dans un second temps, il s'agissait d'y parvenir sans aggraver l'état d'épuisement psychologique dans lequel se trouvait les militant·e·s les plus investi·e·s dans l'opérationnalisation du B7. Établir ce délicat équilibre entre mobiliser plus de capitaux et limiter les lourdeurs administratives sous-jacentes a donné forme à la première configuration de la collaboration. À cette fin, des pistes de solutions ont été expérimentées, notamment la proposition d'adopter une seule et même reddition de compte pour tous les bailleurs de fonds, ou encore la prise en charge de la sollicitation des fondations potentielles par les fondations appuyant déjà le B7.

Les résultats escomptés par cette première étape de collaboration ne furent pas au rendez-vous : aucune nouvelle fondation ne s'est jointe à la démarche, tandis que l'idée d'une reddition de compte commune a partiellement été réalisée. Certain·e·s représentant·e·s n'ont pas réussi à déroger aux processus organisationnels de leur fondation<sup>5</sup>. En parallèle, une des fondations participantes a consenti à un important financement pour trois ans. Dans ce contexte, la seule question du financement n'était

en elle-même plus suffisamment mobilisante pour donner sens à la collaboration. C'est entre autres ce qu'avaient révélé les premiers résultats de nos enquêtes auprès des fondations. Une des principales motivations justifiant leur soutien au B7 venait de la démarche collective qui était proposée, une démarche où les fondations comptaient tirer des apprentissages sur les conditions qui favorisent le succès d'un tel projet collaboratif. Alors que se bouclait la première année de financement, force était de constater que les fondations participantes restaient sur leur faim en cette matière...



Une des principales motivations justifiant leur soutien au B7 venait de la démarche collective qui était proposée, une démarche où les fondations comptaient tirer des apprentissages sur les conditions qui favorisent le succès d'un tel projet collaboratif.



Dès lors, subséquemment au besoin exprimé de redynamiser la collaboration, une réflexion stratégique fut entreprise au début de 2020. Fut alors imaginée une mise en commun qui ne se limiterait plus aux modalités de mobilisation et de gestion des ressources financières. À partir de ce moment, la recherche de nouveaux partenaires philanthropiques a cessé d'être une priorité et a laissé place à la planification de « Chantiers d'apprentissage ». Ces derniers ont été conçus comme des moments au cours desquels les différents partenaires de la démarche pouvaient dialoguer, en partant d'un enjeu central pour le

B7 tout en ayant des résonances pour les autres participant·e·s. L'idée sous-jacente était de créer un espace de dialogue de nature horizontale, en mettant au cœur des échanges des préoccupations partagées par les fondations, sur lesquelles aucun·e participant·e n'était en position d'expertise, d'exteriorité ou d'autorité. En somme, créer un espace plus égalitaire en mettant en commun, non seulement des ressources, mais aussi des problèmes. Les Chantiers sont devenus une opportunité pour apprendre les un·e·s des autres et avancer ensemble sur des enjeux d'intérêt général. Avec la mise en place de cette formule collaborative, cinq Chantiers d'apprentissage ont été organisés. Ils ont été tenus aux six mois et ont rassemblé en moyenne une vingtaine de personnes. Pandémie oblige, ils ont presque tous eu lieu en mode virtuel. Le tableau 1 (en annexe) présente les différents chantiers et précise les thèmes autour desquels chacun a été structuré.

### Les Chantiers d'apprentissage : leur mode de fonctionnement

Que vise-t-on à accomplir avec les chantiers d'apprentissage ? Nous répondrons à cette question en décortiquant le déroulement des chantiers d'apprentissages #2 et #3. Ces deux chantiers ont porté sur le thème de « la mixité dans nos organisations ». Cela nous permettra d'illustrer, à partir d'exemples concrets, les objectifs poursuivis à chacune des étapes des Chantiers.

#### 1. L'avant Chantier : organisation par le Comité d'encadrement

L'organisation du Chantier a constitué en elle-même une étape déterminante. La sélection de la thématique était d'abord prise en charge par le Comité d'encadrement (CE), un comité regroupant des représentant·e·s de chacune des parties prenantes et ayant pour principale fonction de veiller au bon déroulement de la collaboration. Les membres du CE devaient dégager deux ou trois thématiques en fonction de préoccupations communes aux représentant·e·s du B7 et des fondations. La représentante du B7 au CE avait le mandat de consulter les groupes du B7, en première instance les groupes financés par les fondations, afin qu'ils déterminent, parmi les thématiques suggérées, celle qui était la plus en adéquation avec leurs intérêts du moment. Pour la suite, la gestion de la logistique du Chantier était une responsabilité partagée entre les membres du B7 et les chercheurs ; les premiers

ayant préparé les Chantiers #1, #2 et #3, tandis que les seconds ont assuré l'animation des Chantiers #4 et #5.

Dans le cas des Chantiers #2 et #3, la thématique de la mixité a été retenue dans un contexte où le débat de société sur le racisme systémique était bien présent et qu'il concernait tous les milieux organisationnels et institutionnels. En effet, tous·tes les participant·e·s se retrouvaient vivement interpellé·e·s eu égard à leur rôle dans la (re)production du racisme dans leur milieu de travail. Pour le secteur philanthropique, en dépit des efforts accrus de certaines fondations pour mettre en application les principes de la posture DEI dans leur mode de fonctionnement, des rapports révélaient qu'un fossé important restait à combler pour financer adéquatement certaines minorités racisées<sup>6</sup>. En ce qui concerne le milieu universitaire, ce dernier faisait la une des journaux avec le débat entourant la « liberté académique » et l'utilisation de mots potentiellement offensants dans les salles de cours. Le B7 traversait aussi une crise interne majeure à la suite du relevé de gestes discriminatoires. Bref, le choix de cette thématique répondait à une urgence partagée par tous et toutes de penser des pratiques organisationnelles plus inclusives.

#### 2. Premier volet du Chantier : état des lieux de la démarche de collaboration

Les Chantiers d'apprentissage se déroulaient sur une durée de trois heures et se divisaient en deux parties. D'une durée d'une heure, le premier volet de chaque rencontre permettait de dresser un état de situation de la démarche collaborative de soutien au B7. Cette période s'ouvrait par un tour de table brise-glace où chaque personne (y compris les chercheurs) se présentait et présentait des nouvelles sur son organisation tout en expliquant ce qui la motivait à participer au Chantier. S'ensuivaient un échange d'informations visant à ce que toutes les personnes présentes aient l'heure juste sur les grandes composantes de la collaboration. Par souci de transparence envers les partenaires de la recherche, les chercheurs prenaient un moment pour récapituler les objectifs et les questionnements de départ, indiquer les procédures de collecte de données menées et exposer certains faits saillants qui ressortaient des analyses préliminaires de ces données.

Il faut souligner, dans ce segment du Chantier, l'importance de la dynamique interactionnelle



qu'on tentait d'instituer. Loin d'être une série de présentations magistrales, chaque point faisait l'objet d'échanges entre les participant·e·s. Cela était particulièrement encouragé pour le moment où les membres du B7 faisaient le point sur le travail fait par ses divers groupes pour devenir plus inclusifs et démocratiques. En ouvrant ensuite leur travail à une discussion collective, où participaient d'autres acteurs ne faisant pas partie du financement (en l'occurrence les chercheurs), l'objectif était d'aider les fondations et le B7 à sortir du rapport de face à face, plutôt intimidant, qui caractérise toute situation de reddition de compte. En procédant ainsi, on visait à éviter l'obstacle, identifié en introduction de ce texte, de présentations, par les organismes financés, qui soient uniquement centrées sur leurs « bon coups ». Ce que les participant·e·s voulaient expérimenter, dans ce premier volet du Chantier, était quelque chose se voulant le plus transparent possible, où toutes les parties – et en première instance les donataires – se sentiraient suffisamment en confiance pour célébrer les progrès réalisés, mais surtout de parler de ce qui avançait plus difficilement, voire même les blocages rencontrés et les échecs constatés. Par exemple, lors des chantiers # 2 et #3, les membres du B7 ont profité de cet espace de discussion pour aborder de front les enjeux du racisme qui mettaient à rude épreuve leur communauté.

### 3. Deuxième volet du Chantier : discussions sur une thématique d'intérêt général

Une fois les discussions préliminaires complétées, s'enchaînait le moment du Chantier consacré aux apprentissages. Requérant deux heures, cette période reposait sur l'animation d'une réflexion collective autour de la thématique sélectionnée. Si son déroulement pouvait varier quelque peu d'un Chantier à l'autre, il a toujours été privilégié une formule où l'essentiel des discussions était d'abord mené en sous-groupes. Cela permettait d'augmenter le temps de parole des participant·e·s tout en rendant les échanges plus poussés et dynamiques. Un retour en plénière permettait par la suite de revenir sur les éléments les plus importants qui ont émergé dans chacun des sous-groupes.

Si nous prenons le chantier #2 en exemple, quatre groupes de cinq personnes ont été formés. Chacun d'eux avait pour consigne d'échanger sur deux questions préalablement communiquées aux participant·e·s, soit : (1) « quels sont les éléments

de votre culture organisationnelle qui aident ou entravent l'équité / la diversité ? » ; et (2) « quels sont vos critères de réussite pour savoir quand vous aurez atteint la mixité ? ».



Tel qu'abordé aux deux étapes précédentes, la dynamique des Chantiers a d'abord été réfléchi pour que les fondations puissent réaliser des apprentissages en matière de collaboration et d'expérimenter des modalités de soutien qui neutraliseraient, autant que faire se peut, les rapports de pouvoir à l'égard des milieux soutenus.



La première question a suscité des échanges particulièrement constructifs, puisqu'elle invitait chaque participant·e à adopter une posture réflexive, voire critique à l'endroit du travail de son organisation en matière de mixité. Cela a notamment permis aux acteurs les plus à l'aise avec ces enjeux de valoriser la compréhension qu'ils ou elles s'en faisaient ainsi que les pratiques mises en œuvre pour progresser dans la bonne voie. À titre illustratif, une personne qui travaillait à *Press Start*, l'Arcade des jeunes du B7 qui réalise des activités en faveur de la décolonisation, expliquait que leur groupe a rejeté le terme de « mixité sociale », jugé trop apolitique, pour cadrer ses engagements et réflexions plutôt en termes de « luttes anti-racistes et anti-oppressions ». Cette intervention venait ainsi interpellé les autres participant·e·s sur

le fait que la mixité ne se réduisait pas à une simple question de représentativité de la diversité au sein des instances, mais à une lutte pour déconstruire des systèmes culturels qui ont institutionnalisé diverses formes de discrimination et d'exclusion sociale dans nos organisations.

Comme le montre bien cet exemple, les Chantiers débouchaient régulièrement sur des questions tout aussi délicates que difficiles. Or, c'est justement parce qu'ils offraient un espace contrôlé pour aborder ces questions que les Chantiers ont aidé à tisser une relation de confiance et de vulnérabilité partagée entre les groupes du B7, les fondations et les chercheurs. Qui plus est, les Chantiers se sont aussi présentés comme une opportunité de mise en commun et d'actualisation des réflexions entre les membres des différents groupes du B7, souvent trop absorbés par la gestion quotidienne de leur projet particulier.

#### 4. *L'après Chantier : assurer le transfert des apprentissages au sein des organisations*

Les Chantiers ne se terminaient pas avec la clôture de la rencontre. En soutenant la réalisation, la transmission et la diffusion d'apprentissages d'une pluralité d'acteurs sociaux autour de préoccupations qui les lient, les Chantiers avaient pour objectif ultime d'activer ou d'accélérer une transformation des pratiques dans les organisations concernées. Tel qu'abordé aux deux étapes précédentes, la dynamique des Chantiers a d'abord été réfléchi pour que les fondations puissent réaliser des apprentissages en matière de collaboration et expérimenter des modalités de soutien qui neutraliseraient, autant que faire se peut, les rapports de pouvoir à l'égard des milieux soutenus. Les Chantiers visaient aussi, plus largement, à faire progresser les pratiques des acteurs sur des sujets qui dépassent l'intervention philanthropique à strictement parler. Par exemple, avec la réalisation de deux Chantiers sur le thème de la mixité sociale, il était question de réfléchir à ce que chaque groupe et organisation, en fonction de leurs capacités et capabilités respectives, pouvaient faire plus pour rendre la société plus inclusive.

### Conclusion

Dans un atelier-bilan sur l'ensemble de la démarche, les participant.e.s. ont souligné leur forte appréciation de ces « Chantiers d'apprentissage », en premier lieu pour la solidité des liens qu'ils ont permis de bâtir entre les participant.e.s. En termes de qualité d'information, les

Chantiers ont permis aux fondations d'avoir accès non seulement aux composantes habituelles de la reddition de compte (comptabilité, projets menés, etc.) mais surtout à l'arrière-cuisine des choix organisationnels. L'exposition des dilemmes et échecs était rendue possible par un climat de confiance, renforcé par la célébration des réussites, souvent vécue comme un aboutissement collectif. En parallèle, plusieurs participant.e-s du B7 ont indiqué avoir apprécié cette modalité d'échange avec les fondations, à la fois pour mieux les connaître, mais aussi, afin d'instaurer une relation beaucoup plus horizontale que le rapport habituel aux bailleurs de fonds.



L'exposition des dilemmes et échecs était rendue possible par un climat de confiance, renforcé par la célébration des réussites, souvent vécue comme un aboutissement collectif.



Les différents Chantiers ont surtout permis d'approfondir la relation de confiance, en amenuisant la distance habituelle entre financeurs-financés, autour d'une posture de complicité commune. Ceci s'est répercuté à la fois dans la reconduction voire l'augmentation de certains financements, dans une grande souplesse octroyée dans l'allocation des fonds et dans un sentiment de solidarité, au moment de traverser certaines épreuves ensemble, notamment durant la COVID-19, qui impactait chaque organisation et chaque personne.

Soulignons que, tout au long des Chantiers, la recherche a joué un rôle central afin de favoriser la percolation des apprentissages. Nous avons ainsi contribué à la démarche par le biais des connaissances

produites et diffusées en cours de séance<sup>7</sup>. Nous documentons aussi certains apprentissages issus des Chantiers afin de les réintroduire dans la suite du projet, y compris dans un autre Chantier subséquent. Notre participation à ces Chantiers constituait aussi une grande source d'apprentissage pour nous-mêmes, à la fois sur la thématique traitée (dont nous n'étions souvent pas directement spécialistes), sur les positions variées des partenaires vis-à-vis les enjeux discutés et aussi sur le déploiement d'une relation de collaboration entre eux.

Les principales limites du processus sont de deux ordres. Tout d'abord, le bilan montre que la percolation des connaissances, des participant·e·s aux Chantiers vers le reste de leur organisation, voire vers le grand public, s'est peu ou pas faite. C'est une étape que nous avons insuffisamment réfléchi collectivement et pour laquelle nous n'avions pas mis en place de procédures spécifiques. Une seconde limite a trait à la temporalité du processus. Ainsi, pour des acteurs ayant rejoint en cours de route les échanges, du côté des fondations ou du B7, un différentiel de connaissances, voire de complicité, pouvait se creuser par rapport aux participant·e·s présent·e·s depuis le début. Ceci témoignait d'une lacune dans l'effort accordé à l'intégration de nouvelles personnes, particulièrement dans une période où l'on a observé un fort roulement de personnel dans les organisations membres. Concrètement, pour des organismes où le ou la responsable changeait régulièrement ou bien pour des organismes arrivés plus tardivement, le sens et la portée cumulative des échanges ont eu une portée insuffisante. Ces deux grandes limites mériteraient d'être mieux prises en compte dans une version future des Chantiers d'apprentissage.

## Notes

1 Pole, N., « Measuring and accounting for "success" in the charitable and non-profit sector », *The Philanthropist Journal*, 07/2022, [Lien](#); voir aussi Tello-Rozas, S., Léonard, M., & Lussier-Lejeune, F. (2022). *Mise à jour du portrait des pratiques d'évaluation dans les organismes communautaires*, Rapport de recherche, Centre de formation populaire, Réseau québécois de l'action communautaire autonome, Relais-femmes, Service aux collectivités de l'Université du Québec à Montréal. [Lien](#)

2 Grant-Poitras, D. et Lefèvre S., (2022). « Le Bâtiment 7, les fondations philanthropiques et les

universités. Histoire d'une mise en commun », *L'Année philanthropique*, Vol. 2, pp. 38-41, Récupéré de [Lien](#)

3 L'équipe était composée de Sylvain A. Lefèvre (École des sciences de la gestion, UQAM), de David Grant-Poitras (doctorant au département de sociologie de l'UQAM) et Mélanie Pelletier (agente de développement pour le Service aux collectivités de l'UQAM).

4 Idem. p. 41.

5 Nous avons traité plus en profondeur les défis rencontrés au cours de la première année de collaboration dans le cadre d'un chapitre de livre paru dans le dernier ouvrage collectif du PhiLab : Grant-Poitras, D. et Lefèvre, S. (2022). « Soutien des fondations au Bâtiment 7. La philanthropie à l'épreuve d'une fabrique d'autonomie collective ». Dans J.M. Fontan & D. Alalouf-Hall (Dir.), *État des lieux sur la philanthropie subventionnaire québécoise*, Québec : Presses de l'Université du Québec, pp. 167-190.

6 C'est le cas notamment du rapport *Non financé : les communautés noires, les oubliés de la philanthropie canadienne*, publié en 2020 par le Réseau pour l'avancement des communautés noires. En étudiant les portefeuilles de financement de 40 fondations canadiennes, celui-ci révélait que les organismes desservant les communautés noires ou dirigés par des personnes noires reçoivent une très maigre portion du financement total. Pour consulter le rapport : [Lien](#)

7 Par exemple, à partir des données produites lors de nos enquêtes, nous avons développé un modèle d'analyse à l'intention des acteurs du B7 pour les aider à mieux comprendre ce que nous appelons la « micropolitique du financement », c'est-à-dire les tensions sous-jacentes aux diverses orientations économiques mises de l'avant pour atteindre l'autonomie financière. Un atelier « de diffusion des connaissances » a été organisé au B7 durant l'été 2021 pour que les groupes s'approprient ce modèle. Ce dernier a aussi été approfondi dans le cadre d'un article scientifique qui paraîtra dans le prochain numéro de la revue *Recherche Sociographique*, qui portera sur le thème « *Communs, autogouvernement et initiatives collectives au Québec: les nouvelles formes de la coopération et de l'innovation sociale émancipatrice* ».



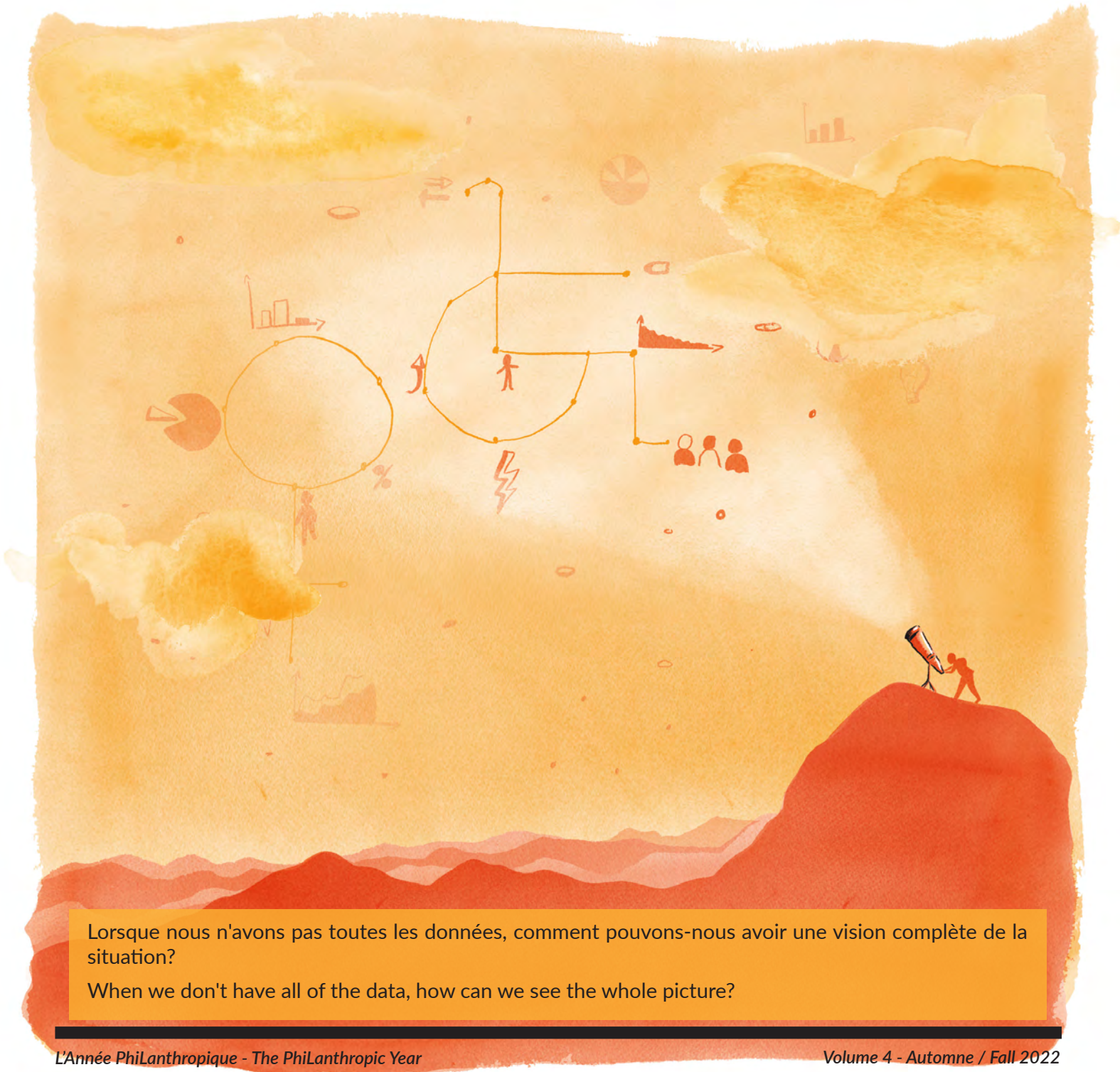
## Annexe

Tableau 1 : Liste des Chantiers d'apprentissage

	Thèmes abordés	Date du chantier	Lieu de la rencontre	Nombre de participant·e·s
<b>Chantier #1</b>	Les impacts de la crise liée à la COVID-19	16 juin 2020	Sur Zoom	19
<b>Chantier #2</b>	La mixité dans nos organisations	11 décembre 2020	Sur Zoom	20
<b>Chantier #3</b>	La mixité dans nos organisations (suite)	4 juin 2021	Sur Zoom	22
<b>Chantier #4</b>	Le modèle des tensions structurantes	22 février 2022	Sur Zoom	16
<b>Chantier #5</b>	Bilan de la démarche de collaboration	20 juin 2022	En personne, au Bâtiment 7	17

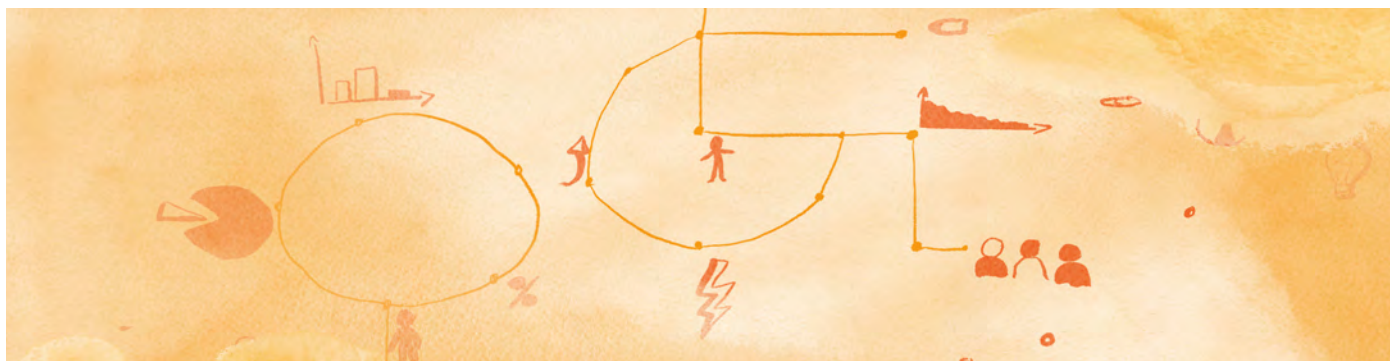
# TEXTES D'INVITÉS | GUEST CONTRIBUTORS

Artiste | Artist: Mélika



Lorsque nous n'avons pas toutes les données, comment pouvons-nous avoir une vision complète de la situation?

When we don't have all of the data, how can we see the whole picture?



# TEXTES D'INVITÉS | GUEST CONTRIBUTORS

**By improving their transparency, grantmaking foundations catalyze a ripple effect for the social missions they are funding**

*By Phil, full service strategic communications and fundraising agency*

**phil**

Founded in 1999, **Phil** is a full service strategic communications and fundraising agency dedicated to the social sector serving local, national, and international clients. Every service provided is informed by the years of experience and creative energy embodied by a diverse team of professionals waking up every morning bound by a common belief: strengthening organizations striving to make a better world is the most important job out there.

In 2017, Phil became a certified B Corp as a way to measure, improve, and communicate its positive impact in the world. Choosing to use business as a way to solve social and environmental problems means they are continually challenged to make decisions that positively impact the environment, communities, their employees, and clients. Visit [www.phil.ca](http://www.phil.ca) for more information.

The grantmaking landscape is shifting and legislation surrounding the parameters of grantmaking is shifting in tandem. These shifts are leading to an increased need for transparency from everyone in the world of philanthropy.

### **Smoothing out relationships through openness**

Grantmakers' work is often quite hidden. With the increased interest in social justice and a brighter light being shone on the systemic barriers that impede its attainment, increasing numbers of people are publicly questioning the true impact and real-life application of foundation dollars — arguably more than ever before.

From our experience as nonprofit communications specialists, **the foundations that tend to be the most successful in their missions are those which approach the grantmaker-grantee relationship as a partnership.** Reframing relationships is a key principle



in participatory grantmaking practice.<sup>1</sup>



We can make substantive progress if funders stop seeing communities and their needs as 'problems to solve' and instead recognize them as equal partners and the receptacles of profound wisdom and knowledge.

*Maryam Mohiuddin Ahmed, founder of the Social Innovation Lab*



Transparency and openness in communications can smooth out these partnerships and lead to beneficial outcomes for all.

Foundations have the reputation of being opaque in their digital presence and communications activities. In this article, we'll outline some of the benefits that come from transparency in philanthropic communications. We'll also look at some of the approaches that can be taken to allow foundations to increase transparency, bearing in mind that many foundations are operating under challenging limitations.

### What do transparency and openness look like in a grantmaking context?

Being transparent in communications is about positioning. It's about deciding how you want to be seen by others. It's about putting your cards on the table, showing that you have nothing to hide, and demonstrating that you are comfortable revealing who you are as an organization. This can be difficult if existential questions have not been asked in a long time. Being open is an opportunity to align an organization with others working towards similar goals and allows grantmakers to be responsive to current collective needs.

Ultimately transparency is about sharing. Transparency opens up channels of communication. It requires you to listen and engage with others to become an active part of a wider community. Transparency is an action that impacts the social fabric that philanthropists are trying to strengthen.

### The surprising portrait of Canada's foundations

Many high-profile foundations have sizable teams steering large-scale budgets. However, the vast majority of foundations operate on a surprisingly small scale. The size of a foundation's assets is often an indicator of whether or not the foundation has paid staff or not. With 100% volunteer-led foundations, the speed at which they respond to grantees, the support they can offer, and the activities they lead are often limited. Operating on a small scale impacts human resources, which may or may not affect the impact of their grants.

According to data cited by Philanthropic Foundations Canada<sup>2</sup>, a 28% increase in the number of private foundations occurred in Canada between 2005 and 2015. The majority of these new foundations are family foundations, and many are run by volunteers.



Over half of Canada's foundations have two or fewer paid staff members.



48% reported that their annual revenue amounted to less than \$2 million.

### The challenges at play

Small grantmaking foundations typically face a plethora of challenges including:

- Limited personnel
- A lack of technical resources for digitization
- Challenges with regard to meeting Canada's disbursement quota (DQ) while retaining enough funds to sustain granting long term

Despite these challenges, even small volunteer-led foundations can change the way they do things.

We have seen this in the case of an eye disease foundation which was able to streamline its grant application with an online system following our recommendation. This action allowed volunteer board members to collect and review applications in a timely manner. *"Our grant applicants find the online system a great time saver. It certainly has been a game changer for our board in these trying COVID times"* reported one Director.

### Changing leadership: the new guard

Our team is noticing a generational shift in the leadership of foundations, where wealth is shifting from those who inaugurated foundations to the younger generation who are taking over family legacies. We're also seeing more women in leadership positions. This new leadership has different expectations; a desire for transparency, openness, and increased accountability are among them.

### Shifting expectations for nonprofits

The way Canadian foundations operate has also been the focus of lively discussions over the past couple of years. This comes as a result of proposed legislative adjustments to Canada's disbursement quota (DQ).

Up until now, foundations in Canada have been federally required to spend 3.5% of their assets on charitable activities over an average period of two years. However, in the last budget, the government announced upcoming changes to the DQ. It is expected that the pay-out sum will increase to 5% in April 2023. Failure to comply with the federally-regulated DQ could lead to grantmakers losing their status as foundations.

The proposed change to the disbursement quota has stirred up a lot of dialogue about best practices for charitable foundations. Currently, foundations do not have to create financial reports in the same way that charities do. This lack of public accountability contributes to the uneven power dynamics that

continue to cause many to question the ultimate impact that foundations have within their communities.

When it comes to the DQ, a balance must be found, and greater transparency can help with achieving this balance. As regulatory frameworks tighten around the DQ, foundations will have some soul searching to do. Do they develop a sunset plan<sup>3</sup>, or do they become more active in raising new funds to meet the increased quota? Both options can be decided by engaging in deeper conversations with the grantees and nonprofits that are closest to the issues. If they chose not to grow their funds, then charitable foundations that "rely mostly on capital to fund their charitable spending might struggle to meet the new target" as Miller Thompson, LLP pointed out in [a recent article](#).



Despite these challenges, even small volunteer-led foundations can change the way they do things.



**While making financial data more visible may feel uncomfortable for foundations, being transparent can lead to greater success in any foundation's mission**

Foundations that prioritize openness and transparency can also shine a brighter light on the work of the charities they support and draw greater attention to their overall social mission and purpose. A number of misconceptions often arise surrounding the purpose and goals of foundations. Most foundations have the primary goal of enacting social change and contributing to a worthy cause. By communicating their values more openly, foundations can clear up any misconceptions, improve their reputation, and change the public perception of what foundations are and why they do what they do.

### Through transparency, grantmakers can help the charities they care about to do more

By not sharing basic things like a foundation's strategic goals, vision, and financial limitations, grantmakers are inadvertently hurting the charities they want to help.

Foundations contemplating improving their transparency may worry that they would be overrun with charities seeking funding. However, quite the opposite is true. If foundations make it clear which types of causes and charities they fund, and more importantly, which ones they do not fund, they will field fewer requests and send out fewer rejection letters. Transparency is the result of the good development and execution of a proper strategic communications plan.

By being transparent and presenting their up-to-date information, foundations can:

- set expectations from the outset;
- ensure that any beneficiaries are able to find information about timelines and processes easily, reducing the administrative burden both on the foundation's side and on the charity's side, thus reducing the overall effort-to-outcome ratio;
- remove unnecessary obstacles to funding.

In leading by example, foundations are more likely to get transparency from charities in return, ensuring a better fit time and time again.

### Ways that grantmaking foundations can go about becoming transparent

Foundations can make their work more transparent by:

- Working to develop a clear and detailed strategic and communications plan.
- Auditing their websites and including any missing information about what the foundation does, how it operates, and the impact it has in the community;
  - Alongside information about the foundation's history, partners, mission statements, and impact numbers, the website should also include information about the types of grants available, who these grants are aimed at, the criteria, and deadlines to apply.
  - Foundations can use transparency

measurement tools according to frameworks like [Glasspockets](#).

- Looking at the [Sustainable Development Goals](#) and working out how the foundation will contribute to them, detailing precisely how. By anchoring a foundation's goals to the SDGs it becomes part of a global community working towards the same objectives. It is a good idea to include actionable steps to achieve the goals that resonate the most for the foundation and the community they are part of.
- Having a presence on social media;
  - Alongside creating original posts, foundations can ask the partners and charities they work with for permission to repost, thereby showcasing the impact the grant dollars are having. In this way, foundations can offer a platform to give small and medium-sized charities some extra visibility and increase their reach.

Foundations may be surprised what a positive effect these measures could have. Transparency and openness can help foundations build better relationships with grant recipients overall. [Help is at hand](#) if you need assistance with increasing the transparency and openness of your foundation to begin reaping the benefits of partnerships present and future.

### Notes

1 All principles are discussed in [Deciding Together: Shifting Power and Resources Through Participatory Grantmaking](#), by Cynthia Gibson, 2018, Foundation Center

2 Canada Foundation Facts. Retrieved October 19th, 2022, [Link](#)

3 Planning an end date for the charitable foundation and spending down its assets; philanthropic bodies pre-electing their own institutional end. [The "Sunsetting" Foundation: Trend of the Future?](#)





## Tensions and Opportunities for Increased Data Transparency in the Nonprofit Sector

By Neemarie Alam & John Saunders, Ontario Nonprofit Network



**Neemarie Alam** (she/her) started in the nonprofit sector nearly 20 years ago. Her previous positions have included working in social housing, mental health, and with children and youth. She has also supported the development and growth of two nonprofit networks, and worked on several research and evaluation initiatives. A self-professed geek, Neemarie loves using data, information, and research to explore the depths of the nonprofit sector and the people it serves. She is passionate about infusing an intersectional and equity lens to her work. She can be reached at [neemarie@theonnc.ca](mailto:neemarie@theonnc.ca).

**John Saunders** (he/him) joined Ontario Nonprofit Network in 2018 as Communications Coordinator on the Decent Work Initiative. He now leads the ONN's initiative to engage Ontario nonprofits in sharing knowledge and building organizational capacity. He brings with him more than 20 years of experience in journalism, teaching, research and communications work. John has worked with advocacy campaigns on a range of issues, including public transportation, community health, and workers' rights.

Nonprofit organizations work hard to establish trust with multiple stakeholders as part of their missions, including clients, participants, communities, funders, and government. This requires nonprofits to be open

and transparent about their operations, programs and services, funding- and their data. Data transparency, however, can be difficult for a sector where data is fragmented, disorganized, and inequitably held.

### Current State of Nonprofit Data and The Data Ecosystem

With more data being collected and available than ever before, nonprofits are eager to use data as a tool in bringing diverse stakeholders together in tackling complex systemic issues. As a critical part of our social fabric, nonprofits provide vital insights for and about the communities in which they work, as well as collectively, as they are a sector of 170,000 nonprofit organizations and charities nationally. Like most sectors, nonprofits have varied and complex relationships to data- even the definition of "data" varies across individuals and organizations. Data is often used to mean organizational information, which can range from internal operations, such as fundraising and human resources, to program development and impact measurement and broader advocacy work. Once collected, this data can be used by nonprofits to understand service gaps, make strategic decisions, determine and measure progress, and advocate for change.

While many nonprofits recognize the need for a

concerted data and learning strategy, organizational capacity to collect, store, share, and utilize data is on a spectrum. Commitment to data transparency depends on a variety of factors, including organizational size, capacity, funding, and subsectors (ie. housing, youth work, mental health, etc.). Some nonprofits have dedicated resources towards developing a culture invested in learning and utilizing data, such as staffing and internal or external organizational policies. Other nonprofits may only access or use data for specific operations, such as fundraising or as a reporting tool. These individual organizational limitations can act as a barrier to sectoral data sharing, collaboration, and advocacy at a time when nonprofit organizations are being tasked increasingly to prove their value and publicly showcase their data as evidence.

Additionally, nonprofit data is part of a larger ecosystem with other key stakeholders, mainly academia/researchers, funders, and government. The key stakeholders are not always mutually exclusive. The ecosystem is only healthy when each member is aware of the others and can provide continual input and feedback. Much like more “natural” ecosystems, these relationships are often complex, sometimes overlap, and evolve over time. In some instances, the stakeholders are dependent on each other. For example, academia and researchers produce reports and papers that influence thinking about evaluation and evidence and funders may work in concert with government (and nonprofits) to highlight needs and trends. Conversely, the ecosystem is not always interdependent; overlapping or redundant data collection and a lack of coordination between the stakeholders contributes to the scarcity of useful information on the nonprofit sector and its overall impact.

Nonprofit organizations may not be able to access their data once it has been collected and shared with funders, control their data use externally, or receive back information about a funded program or project. Program data is often disconnected from the collective impact of nonprofit work, and collected organizational data may be disconnected from the operations of nonprofits.

Data is not shared equitably across the ecosystem. Historically, nonprofits have produced and provided data, but have seldom created and managed their own relationships with other members of the ecosystem. For example, nonprofit organizations often do not set

the terms for data sharing with funders or government agencies. They cannot specify what data needs to be collected, how often, or determine its relevance to their work. In particular, nonprofits' relationships with both funders, government agencies, and research and academia are often unilateral, with nonprofits providing information and rarely receiving it back.

There are also long histories of [exploitative data practices](#), particularly in Indigenous communities and racialized communities. Many nonprofits are increasingly mindful of these inequities and do not want to replicate them. Nonprofits want to clarify the intent and use of collected data, but they may not have access to this information from their funders.

More recently, nonprofits are recognizing and advocating for more equitable relationships between the various players in the ecosystem. They want to harness data that is free, open, and readily usable to be able to identify creative solutions to complex challenges. Nonprofits are exploring their own data needs, creating shared data systems, and figuring out how to extract needed data from other stakeholders, while being mindful of data equity principles.



### DEAL: An opportunity for sector-driven transparency

Acknowledging the challenges and the tensions of providing open, transparent data is key to recognizing that there is a unique opportunity for the nonprofit sector and its supporters.

Through its Data, Evaluation, and Learning (DEAL) Strategy, the Ontario Nonprofit Network is engaging stakeholders to develop a framework for a sector-driven strategy to support learning and data-driven decision-making. While the strategy will focus on the nonprofit sector as a whole, individual organizations will be encouraged to adopt the tools or practices for their own organizational or subsector needs.

Inspired by work in other jurisdictions, including the Alberta Nonprofit Data Strategy, the DEAL Strategy incorporates the belief that good data practices are people-centered and rooted in equity, transparency, and accountability. The DEAL Strategy is stewarded by a Steering Committee of four nonprofit organizations: Ontario Federation of Indigenous Friendship Centres (OFIFC), Peacebuilders International, Network for the Advancement of Black Communities (NABC), and Social Planning and Research Council of Hamilton (SPRCH).

To effectively develop a data strategy, the initiative interacts with all members of the data ecosystem. Its main focus is convening the nonprofit sector on data issues, challenges, and innovations. The convenings allow participants to learn more about how different nonprofits are using data and to reflect (or create) their own organizational data practices. DEAL is creating knowledge mobilization tools, curating resources by the sector, and amplifying through its information hub, to familiarize and demystify data for nonprofits, and encouraging them to participate in the development of the strategy.

Advocating for better - and more - data on the sector requires working with government and nonprofit funders, as well as championing a nonprofit presence at data projects administered by provincial and federal governments. When government ministries create data projects without nonprofit participation or input, they may be unaware of how the data project impacts the nonprofit sector. Nonprofits may be asked to produce additional reporting, administrative processes, or even create new internal infrastructure without additional funding. The tension between producing more data and lessening administrative burden on the sector

can only be met if there is open and constant dialogue between these stakeholders. Being involved means new opportunities. By participating in data working groups, learning from other provinces, and delving into data issues with people and organizations who have long been advocates for open data, nonprofits have opportunities to be informed and influence various data projects.



Inspired by work in other jurisdictions, including the Alberta Nonprofit Data Strategy, the DEAL Strategy incorporates the belief that good data practices are people-centered and rooted in equity, transparency, and accountability.



The relationship between nonprofits and academics and researchers is both a source of tension and an unrealized opportunity. Some nonprofit organizations describe the relationship as being unequal and extractive. Nonprofits provide the data requested or access to certain communities of interest, but do not always receive the research report or results upon completion. There is also a misalignment with nonprofit and research goals; some nonprofits express frustration with research limitations and timelines.

For many nonprofits, collaboration with researchers and academics, particularly when it is built on mutual interest and a strong partnership, can support and even enhance their work. Increasingly, nonprofit organizations look at the research and academic world to operationalize evaluation or impact measurement, and to better understand research methodologies.



## The Pillars of DEAL

The foundational pillars of DEAL, (Governance, Equity, Privacy, Standards, and Capacity), will be used to organize the data strategy. These pillars help ensure that the nonprofit sector's data and knowledge are ethically used and appropriately leveraged, ultimately supporting better programs and services, public policy development, and outcomes for communities across Ontario. The implementation of the strategy will encourage greater transparency across the sector.

### 1. Data Governance

At its core, data governance seeks to clarify who is responsible for data in an organization or collective. It requires nonprofit organizations to establish practices or policies for every stage of the data lifecycle, from collection to storage to deletion. Data governance frameworks cannot be created without leadership that prioritizes good data practices. Creating a data culture that focuses on shared learning and experimentation, for both individual organizations and the nonprofit sector, can give nonprofits the tools and ability to review and address data integrity issues.

The desire to make data more transparent is often offset by the lack of time, financial resources, and staff that can act as data stewards or data "ambassadors". In most organizations, the responsibilities of governance are split over various roles. Dedicated staff resources can help facilitate a positive data culture, create organizational practices or policies, and support organizations in making their data transparent and accessible. They can also help shape data sharing protocols and agreements, so there is greater collective use of the data.

Some nonprofit organizations are incorporating data governance into their strategic plans. They are developing harmonization processes that examine their data sources, try to minimize inefficiencies between data entry systems, and provide support and training to encourage staff uptake. Following and learning from their data journeys can greatly enhance the DEAL strategy development.

### 2. Data Equity

As nonprofits consider their roles and work towards Indigenous sovereignty and racial justice, organizations are questioning how they obtain, use, and hold data. This is in acknowledgement of how data has been

used against equity deserving groups throughout history. The ethics of data collection, governance, and sharing- particularly when the specifics of the collected data or its limitations are not known- may be at odds with organizational values. Thus, some nonprofits may choose not to share their data at all, or may choose to share only certain data sets, or with certain partners.

The tension between needing data and using it responsibly requires the nonprofit sector to both learn about data equity and to continually contextualize the data they collect and display. They also need to clarify why they need certain data and communicate clearly how data is being collected, used, and stored.

People-centred data practices allow nonprofits to work with data in various communities as a narrative tool. Nonprofits are sharing data with communities to ensure it accurately reflects their nuanced experiences, and that it is relevant to these communities. Here, data is a mechanism to understand or make meaning in a moment; it is not an absolute, timeless depiction of an entire community or population.

There are increasing examples of nonprofits improving their data equity approaches. Nonprofits are creating reciprocal relationships with communities, learning more about how to work with communities to collect meaningful data and create open data practices that are rooted in equity. They are also supporting communities in collecting and sharing data, shaping data governance, and allowing data to be retained by communities.

### 3. Data Privacy

Data privacy is intertwined with data equity: communities that continue to face marginalization often have concerns about data access and portability. At the same time, lack of data may contribute to misrepresentation or diminished resources. Nonprofits sometimes grapple with both creating human-centric data systems and demonstrating or determining the need for specific interventions.

Collaborative systems with several built-in anonymization features, coupled with strong policies, training, and ongoing maintenance would allow nonprofits to collect and review information without compromising individual privacy. They could have access to data that is collectively governed, monitored, and used for both just-in-time program development

and to spot potential service need gaps.

Several internal factors limit nonprofit commitment to open and transparent data. Nonprofits may refrain from sharing their data because they are still developing their internal policies, processes, and best practices that allow the data to be anonymized and safely shared. Privacy is often a major concern (and barrier) to nonprofit data sharing. Organizations work hard to establish trusting relationships with communities, which can easily be broken through data breaches and mishandling. The lack of clarity around legislative requirements and specific protections and exceptions for nonprofit organizations can limit nonprofit capacity to share their data. Lessons from government and industries make nonprofits cautious about sharing information that potentially jeopardizes themselves or their communities. With funding and support of costs for developing proper policies and practices and implementing appropriate infrastructure, along with accessing legal and technical expertise, nonprofits would be better equipped to address data privacy issues.

#### 4. Data Standards

Data transparency depends on data quality. Unclear data does not generate useful insights. Nonprofit organizations are starting to consider data standards. However, very few have developed a process for ensuring, and therefore distributing, data that is reported consistently, is timely, and of good quality.

For many nonprofits, data is not collected or entered regularly or in a timely fashion. There is little to no funding support for data collection and analysis. Nonprofits are expected to carry out these operations on their own. Additionally, nonprofit organizations are focused on their programs and services as first priority, and maintaining data standards can easily fall to the wayside. Staff rarely receive training, support, or dedicated time to enter, review, and make sense of organizational data.

Talking with nonprofit organizations on their information systems, supporting the development of data infrastructure, creating practices around data maintenance can help nonprofits produce better data. Funders and other decision makers can support and resource the creation and adoption of data standards that meet the organization's goals and mission.



Data transparency depends on data quality. Unclear data does not generate useful insights. Nonprofit organizations are starting to consider data standards. However, very few have developed a process for ensuring, and therefore distributing, data that is reported consistently, is timely, and of good quality.



#### 5. Data Capacity

Data transparency also relies on internal organizational capacity. Throughout the nonprofit sector, there has been a rapidly intensifying human resource crisis, exacerbated by the COVID-19 pandemic. Organizations are struggling to hire, train, and retain staff, which means their programs, services, and work to support communities are being greatly impacted. In addition, many nonprofits do not have the digital infrastructure to support data capacity. They cannot simply purchase specialized software that would facilitate data transparency.

Growing internal capacity will require involvement from the philanthropic sector and governments, knowledge sharing across the nonprofit sector, and support from research and academic communities.

Creating a network of engaged nonprofits, some of whom are data champions, as well as communities

of practice, can help nonprofits assess their data capacity. Individual organizations can decide their connection to data and where it is most meaningful to their work- and how to meet the data requirements of funders.

Data capacity challenges are exacerbated by the increasing complexity of data and the rapid rate of technological change. Nonprofit organizations require more time, specialized expertise and resources to understand how data can be used to tackle increasingly complex social issues, such as climate change and poverty.

### Opportunity to support data transparency in the nonprofit sector

In order to make data transparency a reality, we need the nonprofits and their supporters, including governments, philanthropists and private charitable foundations, and academia, to get involved. There is an opportunity to build relationships with other members of the ecosystem, deepen our understanding of the needs and gaps, map the work already underway, and decipher which lessons can be applied throughout the nonprofit sector.

The Ontario Nonprofit Network has several opportunities for nonprofits to participate in developing the data strategy and to learn more about various data topics. We host regular events, including webinars and conference sessions, and have an e-newsletter for interested stakeholders to receive regular updates. More opportunities will be available as the strategy is developed. We invite nonprofits to connect and [learn more](#).

At the core of our work, we believe that nonprofit organizations can harness the power of data to better serve their missions. There are many ways to address tensions and opportunities for increased data transparency in the nonprofit sector. Nonprofits can develop opportunities to actively collaborate on and create data sets, and have them be open and available. They understand the needs of their communities, and are in a unique position to balance the rights and interests of the people they serve, with legislation and policies that may serve other priorities. A sector wide data strategy will outline a path to action, increasing our sector's confidence and capacity as a tool to better serve communities across the country.

## KEY TERMS

**Social fabric:** How individuals, communities, and all three sectors (government, business, and nonprofit) come together as a society.

**Data transparency:** Ability to access and work with data that has been ethically collected, is traceable to its original source(s), and can be easily understood

**Data culture:** Collective behaviors and beliefs of people who value, practice, and encourage the use of data to improve decision-making  
[Tableau](#)

**Human-centric data systems (or People-centric data systems):** This terminology refers to a specific approach to data that promotes individuals are the key stakeholder of data, often above governments, businesses, and nonprofits. Individuals are empowered to supply or extract their data from the system.

**Data champions:** Someone who has expertise and history in nonprofit data work, and can offer insight into the nonprofit data strategy







## La transparence à géométrie variable – la rémunération en philanthropie, le dernier tabou ?

Par Daniel H. Lanteigne, consultant principal,  
BNP Performance philanthropique



**BNP** PERFORMANCE  
PHILANTHROPIQUE

Daniel H. Lanteigne est stratège en talent, gouvernance et philanthropie chez BNP Performance philanthropique qui accompagne de nombreuses organisations dans le renforcement de leur capacité et de leur impact social. Il est de plus membre de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés.

En philanthropie, les pressions externes ne manquent pas pour qu'un maximum des entrées de fonds soit consacré directement à « la cause ». Le tout, sans grande considération d'avoir et de prendre soin des bonnes personnes en place, justement pour que ladite cause puisse prendre forme et prospérer. Ainsi, nous avons tous et toutes été complices à un moment ou un autre de cette gêne salariale en donnant raison au fait que la philanthropie est basée sur une notion de bénévolat peu importe sa position dans l'organisme. Comme si nous devions nous faire un devoir de rémunérer le moins possible les personnes qui se lèvent chaque matin pour améliorer les conditions de vie dans nos communautés.

### Alors, vous, vous gagnez combien ?

Bien qu'il existe différentes sources de données sur la rémunération et les déclarations annuelles de revenus et dépenses dans les organisations (à l'image de celles fournies par le formulaire T3010), il est difficile d'avoir

un portrait réel des niveaux de rémunération dans le secteur philanthropique. Personne n'ose vraiment, comme si c'était honteux, mentionner qu'elle a un salaire décent, ou encore, dévoiler ses conditions salariales. Nous essayons encore de nous conditionner et de nous convaincre à dire que notre salaire n'est pas si important et que c'est la mission de l'organisme qui importe. Que notre salaire se mesure à opérer des changements dans la société pour faire en sorte que les personnes les plus vulnérables soient soutenues. Le tout, en clamant haut et fort que l'on a les frais administratifs les plus bas possibles !

Cependant, votre dernier versement hypothécaire, l'avez-vous payé avec « la cause » ? Pas vraiment ! En ne faisant pas de la rémunération et des conditions de travail en philanthropie un enjeu important, cela engendrera inévitablement une fatigue mentale aux conséquences multiples.

**Tel qu'indiqué dans les mesures d'urgence en avion, il importe de mettre son masque à oxygène avant d'aider son voisin**

Si vous avez déjà pris l'avion, cette phrase n'a rien de nouveau et elle n'est certainement pas anodine. Le secteur philanthropique, c'est un peu l'oxygène qui sort des masques alors que plusieurs communautés

sont au bord de l'asphyxie. Mais comment allez-vous prendre soin d'elles, les aider à combattre les iniquités et améliorer leur sort, si vous ne prenez déjà pas le temps d'améliorer votre propre sort ?

C'est dans cette perspective que l'*Association of Fundraising Professionals* (AFP) a rendu obligatoire l'affichage de l'échelon salarial dans sa section carrière en novembre 2020. Plusieurs organisations ont emboîté le pas, notamment au Québec à partir de mai 2021. Comment croyez-vous que le tout a été reçu ? Pour les professionnel·le·s et aspirant·e·s à une carrière en philanthropie, l'accueil fut totalement positif. Pour les organismes, dans la grande majorité, ce le fut aussi.

Curieusement, les principales organisations réfractaires au dévoilement étaient celles qui ont pour mission de réduire et de mettre fin aux inégalités. Alors, comment pouvons-nous être contre le principe de la transparence, sachant foncièrement bien que les femmes, les personnes racisées et les personnes autochtones (BIPOC) font encore, en 2022, face à un écart salarial qui est à leur désavantage ? La réponse se situe quelque part entre la perception des donateurs ou donatrices (nous avons tellement nourri cette idée que les salaires devaient être les plus maigres possibles que certains croient encore que notre profession relève du bénévolat), et celle de nos autres collègues.



Les femmes en collecte de fonds au Canada gagnent en moyenne 34 % de moins que les hommes.

### Présence d'iniquités dans un secteur dont la raison d'être est de les éliminer

N'est-ce pas fascinant de constater qu'au sein même des organisations, plusieurs iniquités de travail sont réelles et que cela engendre une culture du silence, une omerta, sur la rémunération.

Encore une fois, nous minimisons les conséquences de nos comportements face à la reconnaissance qu'une rémunération décente dans le secteur philanthropique est une condition incontournable. Nous ne nous aidons pas nous-mêmes, ni la pérennité de nos causes, si nous n'attirons pas et ne prévenons pas l'exode de profils talentueux en quête de meilleures conditions de travail.



### La pénurie de main-d'œuvre, est-ce une occasion ratée ?

Avec la pénurie, le nombre de postes vacants a grandement augmenté. Cela est devenu pour plusieurs l'occasion de prendre connaissance des conditions de travail présentes dans le secteur par la simple consultation des affichages de poste. Une bonne chose ? Totalement ! Cela nous donne une meilleure perspective sur les conditions du marché et place tout le monde sur la même ligne de départ lorsque vient le temps de parler du salaire. Alors oui, bien que la transparence salariale soit une réponse directe aux écarts salariaux entre les hommes et les femmes, ainsi qu'après des BIPOC, il n'en demeure pas moins que cela profite aux autres personnes issues de la diversité.

### Mais alors, où est le problème ?

Le problème, c'est que cela ne s'arrête pas là. La transparence salariale ne règle pas notre taux de roulement sectoriel. Encore faudrait-il que les employé·e·s puissent se projeter dans le temps et voir l'évolution de leur carrière au sein d'un même organisme, plutôt que de devoir changer d'emploi chaque fois qu'ils ou elles souhaitent « améliorer leur sort ». D'ailleurs, il faudrait aussi penser à ceux et celles qui restent, qui sont fidèles. Sommes-nous en train de démontrer que leur « silence » les pénalise ? Alors que nous allons offrir monde et merveilles aux

nouvelles personnes recrutées, allant jusqu'à proposer plus d'avantages qu'à un·e employé·e en poste depuis 10 ans. L'attraction c'est bien, mais pas si cela se fait au détriment du respect de la loyauté.

### Il faut en profiter pour poser des gestes concrets

Oui à de meilleurs salaires, mais oui aussi aux processus plus accessibles pour réduire les freins à l'entrée. À titre indicatif, nous avons mis en place un énoncé en inclusion, diversité, équité, accessibilité et réconciliation chez BNP Performance philanthropique que nous appliquons avec conviction.

*À la fois à l'interne et pour ses mandats, BNP Performance philanthropique favorise la diversité et le respect des différences. Ainsi, nous garantissons que nos processus soient exempts de discrimination.*

*De plus, nous encourageons les femmes, les personnes autochtones (Premières Nations, Inuit et Métis), les membres des minorités visibles et des minorités ethniques, les membres de la communauté 2SLGBTQIA+ et les personnes handicapées à présenter leur candidature.*

*Si une personne candidate ne répond pas à 100 % aux exigences, nous l'invitons tout de même à postuler si l'emploi et l'organisme sont alignés avec ses valeurs, ses aspirations et suscitent un grand enthousiasme. Par ailleurs, nous sommes conscients que les personnes issues de la diversité sont moins susceptibles de postuler à des emplois si elles ne répondent pas à l'ensemble des exigences. Par conséquent, nous souhaitons contribuer à éliminer ce frein dans la progression de carrière.*

Votre organisme dispose-t-il d'une telle forme d'engagement ? Et cet engagement, se matérialise-t-il dans des gestes quotidiens ?

### Nous avons tous et toutes un rôle à jouer pour tendre vers plus de transparence

La question de la transparence n'appartient pas qu'au secteur philanthropique. Elle appartient à tous les acteurs de son écosystème, dont les organismes, les bénévoles, les donateurs, mais également chaque travailleur·e. Il nous faut impérativement ouvrir un dialogue sur la transparence et revendiquer des conditions de travail de qualité. On doit mettre fin au statu quo qui se nourrit par la peur de faire la une des médias avec le salaire de la direction générale en gros titre.

Lorsque vous postulerez sur un emploi qui n'affiche pas d'échelon salarial, demandez-vous pourquoi l'organisme a délibérément fait ce choix, tout en sachant que cela est désormais la norme. Mais surtout, vérifiez comment cette posture pourrait refléter une partie de la culture organisationnelle, car bien qu'un organisme vous choisisse, n'oubliez jamais que vous aussi, vous faites un choix.

### L'affichage transparent des salaires, c'est

- Faire gagner du temps à l'organisme, au recruteur et au candidat
- Comprendre le niveau de compétence attendu du poste
- Visualiser son évolution salariale dans l'organisme
- Déterminer si le salaire correspond à son niveau de vie
- Choisir si l'on accepte de réduire son salaire parce que l'on a un coup de cœur pour l'organisme, sa mission et le poste proposé
- Faciliter la recommandation d'un profil adapté au poste
- Montrer que l'organisme n'a rien à cacher !

### Notes

- 1 Geiger, M. (2020). *Job Postings an Equity in the Profession*. AFP Global. Récupéré du [lien](#)
- 2 Lanteigne, D. (2021). *L'AFP Québec se positionne comme acteur de changement afin de favoriser l'accès et l'équité en emploi dans le secteur philanthropique*. AFP Québec. Récupéré du [lien](#)
- 3 AFP Global. (2021). *2021 AFP Compensation and Benefits Study*. Récupéré du [lien](#)
- 4 Lanteigne, D. (2020). *Philanthropie : ceux qui veulent changer le monde, prière de postuler ici*. Ordre des CRHA. Récupéré du [lien](#)
- 5 BNP Performance philanthropique (2022). *Attirer et fidéliser les meilleurs talents*. Récupéré du [lien](#)



# COMPTES-RENDUS DE LECTURE | BOOK REVIEWS

Artiste | Artist: Mélika



Quel rôle pour l'ouverture et la transparence dans la transition vers un modèle philanthropique plus collaboratif?

What role do openness and transparency play in the transition towards a more collaborative philanthropic model?

# COMPTES-RENDUS DE LECTURE | BOOK REVIEWS

## A Review of *Pollution is Colonialism*

By Alana Javanainen, Research assistant at Nipissing University and at Simon Fraser University



Alana Javanainen has recently graduated with her Master of Arts in History from Nipissing University (2022) and received her B.A. (Hon.) in History at Nipissing University (2020). She is currently working as a research assistant for both Nipissing University and Simon Fraser University, on projects related to philanthropy, history, and social welfare.

*Pollution is Colonialism*, by Métis/Michif author Max Liboiron confronts us with several major topics, such as pollution, colonialism, methodology as ethics, and ways of doing scientific research. But how can we relate this to the world of philanthropy? Liboiron, a professor of Geography at Memorial University of Newfoundland and Labrador, centres this book around their research on plastic pollution at the Civic Laboratory for Environmental Action Research (CLEAR). Liboiron argues that pollution is not a side effect of colonialism, instead, it is an act of ongoing colonialism. Ultimately, they outline how they are working to conduct scientific research with anticolonial methods and how this can be used by other researchers. Despite the focus on scientific research methods and plastics pollution, the overarching narrative of practicing anticolonial work is applicable to all different fields, including philanthropy.

Looking specifically at Liboiron's research at CLEAR, their research refuses colonial theories of pollution, which assume access to Indigenous land and turn it into a resource and something to be used for settler colonial goals. In the first two chapters, Liboiron highlights the difference between what they consider to be two notions of 'land'. With a lowercase 'l', land, conveys the general colonial concept of land as a fixed geographical and universal physical space, and Land, with a capitalized 'L', Land refers to "the unique entity that is the combined living spirit of plants, animals, air, water, humans, histories and events recognized by many Indigenous communities" (p.11). Colonialism is fundamentally about land and access to land, so it is no surprise that western pollution science is premised on colonial land relations that assume access to Indigenous lands by settlers for settler goals. Western ideas of carrying capacity and universalism, which take away from the importance of situated relationships and local contexts, are commonly used in scientific discourses surrounding land and pollution. For example, Liboiron highlights the Streeter-Phelps theory of assimilative capacity, which claims that environments can handle a specific amount of contaminants before any harm occurs. This not only permits humans to pollute land by designating

it as a “sink”, but it also gives them the right to do so. Liboiron stresses that threshold theories, such as assimilative capacity, “strip away the complexities of Land – including relations to fish, spirits, humans, water, and other entities – in favour of elements relevant to settler goals” (p.40). Theories that use threshold capacities also rely on measuring the “harm” of pollution. According to Western science, pollution is okay as long as it is within a certain limit and is being used for colonial goals. Liboiron suggests that science should instead look at “violence,” instead of “harm.” For example, instead of trying to understand how much pollution a given piece of land can take, which is looking at the harm pollution is doing to the land, scientists should be asking how plastic pollution got here in the first place, the violence. Looking at violence means examining the root cause of the problem, and not simply treating the symptoms.



Liboiron outlines how they practice feminist anticolonial research methodology in their work at CLEAR, in Newfoundland, Canada. Part of this methodology is understanding accountability and asking why and how we do things differently.



One of the highlights of Liboiron’s book is the premise of methodology as ethics. In the last chapter, “An Anticolonial Pollution Science,” Liboiron outlines how they practice feminist anticolonial research methodology in their work at CLEAR, in Newfoundland, Canada. Part of this methodology is understanding accountability and asking why and how we do things

differently. Rethinking our connections to people and land is crucial to this type of methodology, we need to be willing to make mistakes, apologize, and then change practices that no longer work. For example, Liboiron writes that “CLEAR no longer uses chemicals that require hazardous waste disposal, because hazardous waste disposal assumes access to Land as a sink” (p. 135). While this limits the lab’s ability to complete certain research, it is a necessary measure to ensure that CLEAR is not practicing against its ethos of anticolonial work. Liboiron demonstrates for the reader that there are ways to practice anticolonial research.

The next two paragraphs will discuss two of the more prevalent themes that I think can be applied to the field of philanthropy. The first is good intentions. *Pollution is Colonialism* reminds the reader that even with good intentions, many actions are premised on a colonial worldview. Environmentalism, for example, often replicates colonialism. Liboiron uses the example of Ocean Conservancy, a US-based environmental NGO that released a report in 2015 looking for solutions to marine plastic pollution. The report suggested that Southeast Asian countries should build incinerators to burn plastic waste. However, Liboiron points out that these suggestions are a part of a larger trend of colonial acts that ultimately, “point the finger at local ‘foreign’ and Indigenous peoples for ‘mismanaging’ waste imported from industrial and colonial centres” (p.13). It is pointless for donors to pour money into well-intentioned solutions that don’t benefit the people that they are supposed to. Grantmakers and organizations alike should make the effort to reflect on their work and practices so that harm and violence are more easily recognized and stopped.







The second relevant theme is the role of community. Philanthropic organizations should work to maintain good Land relations based on humility, obligation, and connections to their local area. Focusing on the importance of situational context, one of the most effective ways that grantmakers can contribute to anticolonial practice is by supporting organizations and projects built around community-driven solutions. It is important to note that the concept of community should also extend to “people who aren’t human, materials, landscapes, events, obligations, and other types of relations” (p.141). If everything is situated in local contexts, then philanthropy must also be rooted in the local context. When Liboiron found plastic in Cod for the first time during their research process, CLEAR created a community peer review process so that this knowledge could be shared and discussed with the local community. According to Liboiron, the community peer review process is about, “creating a way to recognize more forms of harm and violence beyond those usually thought about by science professionals or captured in scientific research designs; making space for narratives about fish, food, and pollution beyond deficit models and damaging narratives; making space for guidance, analysis, and collaboration from experts outside of academia; and, perhaps most importantly for anticolonial science, setting the stage so that communities can refuse our research” (p. 141). Allowing community members to look at and take part in CLEAR’s research, examine the samples, understand these findings, and then decide when and how this

information is shared. If the community decides that it does not want the research to be published, then CLEAR would not publish it. Liboiron tells us that if colonialism is a force that assumes access to Land for its own goals, then community peer reviews are one way of stopping that entitlement (p. 139). Community is vital to philanthropic initiatives. Organizations need to take the time to listen to community feedback, invest in local leaders, and ultimately create a healthy relationship between the people providing the service and the people using the service.

*Pollution is Colonialism* allows readers a chance to reflect on and challenge colonial relations and infrastructures in their own practices. As Liboiron points out, it is important to consider our relations to people, human and non-human, in order to determine why and how our actions affect others. Philanthropists, grantmakers, and donors alike would benefit from taking a step back, and critically examining how their work is related to colonialism. Reflecting on your own role in colonial structures is never easy, but it is necessary. Following the events of the past couple of years, including the COVID pandemic and the reawakening of the social justice movement in North America, investing in social good has never been more important than it is now. Supporting inclusive and durable solutions is essential to the future of Canadian philanthropy.

Liboiron, Max. (2021). *Pollution is Colonialism*. Durham, NC: Duke University Press.

# COMPTES-RENDUS DE LECTURE | BOOK REVIEWS

## « La philanthropie peut-elle changer le capitalisme ? Ou l'inverse ? Ou les deux ? » de Marc Lévy

Par **Sacha-Emmanuel Mossu**, *doctorant en philosophie à l'Université Laval*



Sacha-Emmanuel Mossu est doctorant en philosophie à l'Université Laval. Après avoir fait un mémoire de maîtrise sur le thème de la philanthropie en démocratie, il débute une thèse de doctorat sur les justifications normatives apportées aux subventions fiscales offertes pour les dons de bienfaisance. En plus d'être un membre étudiant du Réseau canadien de recherche partenariale sur la philanthropie (PhiLab), il s'implique également au sein du [Groupe de recherche interuniversitaire sur la normativité \(GRIN\)](#) ainsi qu'à l'[Institut d'éthique appliquée de l'Université Laval \(IDÉA\)](#).

Déjà dans le titre relativement long de son livre, Marc Lévy annonce une réflexion pragmatique et prudente sur le rapport entre « philanthropie et capitalisme ». Il adopte une définition relativement restreinte de la philanthropie, laquelle met l'emphase sur les grandes fondations d'entreprise, la philanthropie de risque, les entreprises à mission, les investissements responsables et l'entrepreneuriat social, laissant dans l'ombre des phénomènes comme la philanthropie de masse, les grandes collectes de dons décentralisées et le bénévolat. En limitant l'analyse à cette composante corporative et élitare de la philanthropie, son objectif



est de remettre en question la validité de la thèse de Milton Friedman voulant que la responsabilité première des entreprises privées se limite à maximiser ses profits. À rebours de cette thèse, l'auteur interroge la possibilité d'un engagement actif des compagnies privées dans les problématiques sociales et environnementales, que ce soit en redistribuant une part de leurs surplus ou par la production et la distribution de biens et de services essentiels. Loin de militer en faveur d'un dépassement du capitalisme, cet ouvrage s'inscrit dans le courant de la responsabilité sociale des entreprises afin d'explorer les possibilités d'un engagement accru de la philanthropie afin d'atténuer les effets non désirés du capitalisme.

### Pour un capitalisme au service de l'intérêt général

Ses propos se situent sur deux fronts. D'une part, il se questionne sur la possibilité de faire converger la logique de la rentabilité du monde des affaires avec celle de la solidarité des milieux sociaux. L'idée est de générer un « capitalisme solidaire ». Pour l'auteur, l'imbrication d'objectifs sociaux à des objectifs économique permettrait la production de situations « gagnant-gagnant » où le succès entrepreneurial

permettrait d'atteindre le bien commun. Dans cette optique, la philanthropie agirait comme un « remède » aux problèmes criants du capitalisme, en favorisant un régime de croissance basé sur le partage, la transition écologique et la gouvernance démocratique. Elle serait un outil pour intégrer les externalités négatives et externaliser des internalités positives, dirigeant ainsi le monde des affaires vers des projets et des solutions qui favoriseraient l'intérêt général.

D'un autre côté, s'inscrivant dans la même veine que le livre *Philanthrocapitalism : How the Rich Can Save the World* de Matthew Bishop et Michael Green (2008), l'auteur voit positivement la transposition des logiques managériales et marchandes présentes dans l'entreprise vers le secteur à but non lucratif. Cela permettrait, selon lui, d'accroître l'efficacité des secteurs sociaux de manière à agir sur des enjeux sociétaux sans devoir recourir à l'intervention gouvernementale. L'idée générale veut que la société profite de meilleurs résultats sociaux grâce à une « financiarisation » des politiques publiques et une substitution partielle de l'administration publique par le monde des affaires dans certains champs de compétences qui lui sont traditionnellement réservés. L'intégration du risque au sein des pratiques philanthropiques justifierait ainsi, sous couvert d'efficacité, les importants pouvoirs conférés aux « Bills Gates » de ce monde.

S'il est bien conscient du risque qu'un « capitalisme philanthropique » ne fasse que reproduire, voire exacerber les inégalités socio-économiques entre les citoyen-ne-s des différentes classes sociales, l'auteur reste toutefois optimiste. Pour lui, une économie de marché véritablement guidée par la poursuite du bien commun favoriserait la constitution d'une « démocratie d'exercice » (p. 47) à même la société civile, tout en favorisant le dynamisme du secteur communautaire et le développement de projets sociaux innovateurs.

### Les grandes fondations et les bonnes entreprises

Même s'il s'inspire d'exemples et d'expériences provenant d'un peu partout dans le monde, l'auteur accorde une attention particulière à l'écosystème philanthropique français. Trois cas d'études sont au centre de son propos, soit la Fondation Daniel et Nina Carasso et les entreprises Danone et Total Energie.

En ce qui concerne la fondation familiale créée à partir d'un important héritage, Levy voit d'un bon d'œil son « mécénat stratégique au service de

l'impact » (p. 105) cherchant des solutions en faveur de l'alimentation durable à travers le monde. Selon lui, elle représente l'idéal type d'une « bonne fondation » car elle vise une cohérence entre ses objectifs et ses interventions : dans la recherche académique, dans l'expérimentation sociale et dans la publicisation de ses résultats pour influencer les politiques publiques. Il se réjouit d'ailleurs du fait que sa fondatrice, dans l'optique de « ne pas imposer [une] charge aux générations futures » (p. 100), ne compte pas opérer son organisation à perpétuité.



S'il est bien conscient du risque qu'un « capitalisme philanthropique » ne fasse que reproduire, voire exacerber les inégalités socio-économiques entre les citoyen-ne-s des différentes classes sociales, l'auteur reste toutefois optimiste.



Pour ce qui est des deux entreprises qui tentent de faire du « bien » en faisant du profit, l'auteur est optimiste quant à la valeur sociale de leurs contributions à l'intérêt général. Pour lui, ces compagnies jouent un rôle dans la résolution de problèmes d'envergure ainsi que dans la production et la distribution de biens et services de base à l'intention de populations défavorisées. Ce qui l'inquiète n'est pas tant la capacité de ces entreprises d'être efficaces en faisant du social business, mais plutôt leur capacité à devenir profitables en faisant le « bien ». Par exemple, si des projets à visée sociale – comme la production de yogourt à faible prix au Bangladesh par Danone, ou encore la fabrication de lampes solaires par Total pour électrifier des zones



rurales du Cambodge – apparaissent comme des projets novateurs pour l’auteur, il craint que ceux-ci ne soient jamais véritablement rentables financièrement.

Cela l’amène à penser qu’un capitalisme solidaire ne peut émerger qu’à condition d’une « hybridation » entre des projets non lucratifs et des projets entrepreneuriaux en quête de profit. Les dons privés serviraient à assurer la pérennité des projets non viables financièrement, pendant que le monde des affaires contribuerait à un renouvellement des pratiques philanthropiques vers un « régime de croissance inclusif » (p. 195). En parallèle, l’État devrait adopter une posture clémente à l’égard des différents acteurs privés prenant part à ce capitalisme solidaire. D’une part, en étendant aux bonnes entreprises les régimes de subventions fiscales déjà offertes pour les dons individuels et aux organisations caritatives, et, d’autre part, en réduisant les contraintes légales pour les aider à s’adapter aux contingences du marché et accroître leur liberté d’action sur la scène providentielle. Ce ne serait donc pas aux gouvernements de dicter les règles de conduite, mais aux fondations et entreprises de déterminer elles-mêmes les critères d’évaluation des résultats sociaux qu’elles produisent dans le cadre de leurs activités philanthropiques et économiques.

### La face sombre du capitalisme solidaire

La grande faiblesse de cet ouvrage est sans doute d’avoir tourné le dos à une véritable analyse critique de la relation entre « capitalisme et philanthropie ». Les considérations soulevées, quoiqu’intéressantes, ne permettent pas une véritable réflexion de fond et n’offrent pas de réponses aux enjeux normatifs qui surgissent en imbriquant logique de marché à raison d’être de la philanthropie. Sans discréditer d’entrée de jeu les quelques cas particuliers de compagnies ou de fondations qui se démarquent sur le plan éthique par les bonnes pratiques qu’elles mettent en scène, on ne doit pas pour autant faire l’économie d’une analyse des conséquences globales et systémiques du projet sociopolitique que porte le philanthrocapitalisme à la Lévy. Il existe beaucoup de travaux critiques à l’égard de ce modèle et ne pas en tenir compte relèverait de l’aveuglement intellectuel.

Par exemple, l’auteur affirme que nous aurions avantage à accorder plus d’espace aux entreprises privées dans le domaine public et les milieux sociaux. Cela aurait pour effet de multiplier le nombre d’acteurs qui travailleraient à l’intérêt général, ce qui

résulterait, selon Lévy, en une démocratisation des actions providentielles. Or, à aucun moment l’auteur ne considère la possibilité que cela conduise à une capture du bien commun par une élite technocratique et à la subordination des projets sociaux aux exigences de l’économie marchande. La concentration du pouvoir entre les mains des détenteurs et détentrices de grands capitaux représente en soi un véritable risque de distorsion démocratique. Si la société civile est bel et bien un lieu de collaboration et d’entraide, l’auteur oublie qu’elle est également un lieu de lutte où plusieurs visions du monde social s’affrontent et où les différentes parties prenantes ne partagent pas toujours la même conception du bien commun. L’intérêt général étant un concept contesté, des conflits peuvent facilement émerger tant dans les objectifs à atteindre que dans les moyens pour les réaliser. D’ailleurs, peut-être que des problèmes globaux comme les changements climatiques ou la faim dans le monde sont si importants qu’ils ne peuvent pas simplement être laissés entre les mains d’acteurs privés peu transparents qui ne doivent rendre des comptes à personne ? Si comme le veut Lévy, il faut dépasser « la solidarité d’État qui sape les solidarités locales dans la société civile » (p. 191), on explique mal comment des entreprises sur lesquelles les citoyens n’ont aucun contrôle peuvent véritablement mener à une « démocratisation » du monde social.



La grande faiblesse de cet ouvrage est sans doute d’avoir tourné le dos à une véritable analyse critique de la relation entre « capitalisme et philanthropie ».



De plus, l’auteur fait l’économie d’une réflexion sur les nouvelles relations de domination que rend possible le capitalisme solidaire. Comment s’assurer que les

communautés qui bénéficient de l'aide privée ne se retrouvent pas sous l'emprise des grandes entreprises et soient contraintes de se plier à leurs exigences sous menace d'un retrait des transferts d'argent ou de ressources ? Comment gérer les potentiels conflits d'intérêts ou de valeurs entre les philanthropes et les donataires ? Est-ce qu'une marchandisation des biens et des services essentiels ne représente pas une menace pour l'intégrité et la dignité des personnes précarisées ? Sur ces questions fondamentales, l'auteur demeure silencieux quant à la place des bénéficiaires dans cette réforme inclusive et démocratique de la croissance économique. On regrette ainsi que l'ouvrage n'accorde pas plus d'importance aux modalités de la participation citoyenne dans la configuration sociétale proposée.



Si la société civile est bel et bien un lieu de collaboration et d'entraide, l'auteur oublie qu'elle est également un lieu de lutte où plusieurs visions du monde social s'affrontent et où les différentes parties prenantes ne partagent pas toujours la même conception du bien commun.



Finalement, mis à part quelques remarques ponctuelles, Levy se questionne peu quant à la possibilité que la philanthropie soit réduite à un simple outil au service des mieux nantis et des grandes entreprises pour sécuriser, voire renforcer leur assise dans l'économie capitaliste. Et si les dons et les projets d'intérêt général n'étaient qu'un écran de fumée qui ferait diversion afin d'améliorer l'image et accroître la légitimité des

entreprises auprès de l'opinion publique ? En quoi « faire le bien mais en faisant du business » (p. 116) n'est pas qu'une tactique pour répondre à une pénurie de main-d'œuvre due à une crise du sens du travail produit par le libéralisme économique, qui finalement ne fait que corriger les symptômes et non les causes structurelles des problèmes économiques ? Dans quelle mesure l'intérêt pour le social relève d'une posture désintéressée véritablement soucieuse du bien commun et non d'un stratagème intéressé pour conquérir de nouveaux marchés ou, pire encore, pour convaincre l'État de ne pas user de ses pouvoirs en matière de régulation et d'imposition ?

Bref, nous pouvons dire que malgré certaines remarques intéressantes et une ambitieuse question de départ, ce livre est peu convaincant face aux promesses d'un « capitalisme humanisé » par la redéfinition du rôle des grandes fondations et des grandes firmes eu égard à la promotion et à la défense de l'intérêt général.









## La méthode scientifique à l'épreuve de l'objet philanthropique

Par Jean-Marc Fontan, Co-directeur du PhiLab et professeur au département de sociologie de l'Université du Québec à Montréal



Jean-Marc Fontan est professeur au [département de sociologie de l'Université du Québec à Montréal](#). Il est spécialisé dans le domaine de la sociologie économique et travaille sur les thèmes de l'économie sociale, des actions collectives de lutte contre la pauvreté, de la revitalisation socio-territoriale, de la philanthropie subventionnaire, de l'innovation sociale et de la recherche partenariale. Il codirige, avec Peter Elson, de Victoria University, le [Réseau canadien de recherche partenariale sur la philanthropie \(PhiLab\)](#).

Toute démarche de recherche scientifique sur des phénomènes sociaux repose sur la combinaison dynamique d'éléments théoriques et d'outils méthodologiques en vue de mieux comprendre un problème, un enjeu ou de faire la lumière sur une partie de la réalité sociale. J'utilise l'expression « combinaison dynamique » pour qualifier l'interrelation forte décelable entre la finalité poursuivie et les moyens utilisés pour y arriver.

**Dans ce processus dynamique, est-ce la finalité ou les moyens qui jouent un rôle déterminant ?**

La composante « finalité » a trait à un enjeu, au problème à résoudre ou à une question à élucider. Cette composante occupe définitivement LA place

centrale. C'est en fonction de la finalité recherchée que seront mobilisées des connaissances théoriques spécifiques, des savoirs empiriques et que seront faits les choix méthodologiques appropriés. La finalité donne pleinement du sens et de la pertinence à toute recherche scientifique. Toutefois, y-t-il des facteurs qui influent sur la portée de cette finalité.

Au premier rang des facteurs nous retrouvons la personnalité sociale qui initie une démarche de recherche. Deux cas de figure se présentent. Soit il s'agit d'une démarche en réponse à un besoin identifié par un ou des chercheur·e·s universitaires. Soit la démarche est portée par des acteurs non universitaires.

Au deuxième rang des facteurs à considérer, la démarche de recherche se fera-t-elle en vase clos : derrière les murs de l'enceinte d'un centre universitaire de recherche ? Sera-t-elle conduite entre chercheurs et acteurs, de façon collaborative ou partenariale ? Où sera-t-elle réalisée par un·e chercheur·e communautaire ou un chercheur privé localisés dans une organisation de la société civile ou dans une entreprise privée ?

Lorsqu'il s'agit de produire des connaissances en réponse à un besoin scientifique, nous nous

retrouvons dans un environnement de « recherche fondamentale »<sup>1</sup>. Cette posture de montée en connaissance ne vise pas nécessairement à être appliquée où à être largement diffusée, bien qu'elles puissent l'être en fonction des résultats générés. Charles Darwin a parcouru le monde pour observer la présence de la vie animale et végétale aux quatre coins de la planète. Son questionnement répondait à une finalité scientifique qui préoccupait un petit nombre de scientifiques : comprendre les mécanismes à la base de l'évolution des organismes vivants. La résonance de ses résultats a été révolutionnaire au point où, peu de temps après leur publication, ils ont été introduits dans la plupart des milieux sociaux de son époque. La percolation a été rapide et a suscité de nombreux débats alimentés tant par les promoteurs·trices que par les détracteurs·trices du darwinisme.

Dans le deuxième cas de figure, lorsque la proposition de recherche combine des acteurs universitaires et non universitaires, nous sommes en présence d'un environnement de « recherche action<sup>2</sup> » ou encore de « recherche appliquée<sup>3</sup> ». Pour cette famille de travaux, le problème, l'enjeu ou le besoin sont principalement définis par des acteurs des secteurs publics, sociaux ou économiques. Ces acteurs approchent généralement des chercheur·e·s pour les aider à trouver des éléments de réponse à une question qui les préoccupe. Pour les acteurs concernés, il est évident que les résultats de l'activité de recherche devront être informatifs et performatifs au point de permettre une bonification de la capacité d'action ou d'intervention de leur agence, organisation ou entreprise.

La production de connaissances scientifiques sur la philanthropie puise dans les trois modes de recherche. Parmi les trois, recherche fondamentale et recherche appliquée sont les plus souvent rencontrées. Dès le début du 20<sup>e</sup> siècle, ces modalités de production de connaissances ont accompagné la naissance, les développements et l'énoncé de réflexions critiques sur la philanthropie organisée<sup>4</sup>.

La recherche fondamentale abordant l'objet philanthropique remonte facilement aux travaux de philosophes de la Grèce antique. Ce type de recherche est toujours peu structuré et se fait à une échelle quasi artisanale. À plusieurs moments de l'histoire de l'humanité, la recherche fondamentale sur la philanthropie a connu des avancées ponctuelles suivies de très longs silences. Par rapport à d'autres objets d'étude (les inégalités sociales, la famille,

l'État...), cette recherche demeure sous-développée en importance, en densité des travaux et en contributions théoriques à l'avancement des connaissances.

La recherche action en philanthropie est relativement émergente et remonte, sous sa forme organisée, à quelques décennies. Cette forme de recherche est particulièrement intéressante du fait qu'elle stimule à la fois la production de recherches fondamentales et de recherches appliquées. La réflexivité générée par la conduite de recherches-action se situe au carrefour de plusieurs postures : critiques et constructivistes; explicatives et objectivantes ou encore compréhensives. Cette richesse tient à sa capacité de mobiliser différents types de savoirs, plusieurs modalités de captation de données et d'interprétation de ces dernières.

### Quelles conditions pour le développement de la recherche partenariale en milieu philanthropique ?

Si la force de cette méthode d'enquête tient à la diversité des outils théoriques et méthodologiques qui sont à sa disposition, son talon d'Achille se situe au niveau de l'implication des parties prenantes regroupées autour d'une activité de recherche. En effet, la qualité du partenariat fait en sorte que le processus de travail et la dynamique entre les parties prenantes permettront de pousser au maximum la capacité collective de générer de nouvelles connaissances, tout aussi pertinentes qu'utiles et applicables.

### La recherche-action dans ses dimensions faibles et fortes

Concrètement, comme nous l'avons fait récemment en développant de nouvelles connaissances sur les frais de gestion et d'administration devant être assumés par des organisations philanthropiques<sup>5</sup>, nous avons répondu à la demande d'une fondation philanthropique qui voulait que nous portions un éclairage « objectif » et « critique » sur la réalité des frais de gestion eu égard à leur impact sur la performativité d'organisations subventionnées. Cette recherche, une fois terminée, a effectivement révélé l'importance, pour les bailleurs de fonds, de devoir allouer des frais de gestion à une hauteur appropriée. Une fois la recherche complétée, si les apprentissages qui en découlent ne trouvent qu'un entendement limité auprès des milieux concernés (l'écosystème des bailleurs de fonds) et qu'ils ne mènent pas à une révision des politiques internes d'allocation de fonds

à des organisations donataires, alors la richesse de la démarche de recherche en sera grandement limitée dans sa portée.

Tout aussi concrètement, lorsque des activités de recherche partenariale menées à PhiLab ont permis à un acteur philanthropique de suivre un processus de recherche, de s'impliquer dans la démarche, de s'imprégner en temps réel des résultats qu'il a coproduit et d'apprendre de ces résultats, à l'image des démarches de recherche réalisées sur « COVID-19 et réponse philanthropique québécoise »<sup>6</sup> ou encore sur l'enjeu de la « Posture DEI en milieu philanthropique »<sup>4</sup>, alors le processus et la dynamique de la recherche partenariale gagnent en grandeur. Cette grandeur est optimisée lorsque le partenariat de recherche permet de bien faire percoler les résultats en application concrètes, en changements effectifs auprès des parties prenantes concernées tout en favorisant une diffusion élargie des pistes d'action proposées.



### Agir en situation de confiance et dans la durée, pourquoi ?

Il est important de souligner que la recherche partenariale prenant place entre les milieux universitaires canadiens et les fondations privées, publiques ou communautaires est très récente. Si d'autres secteurs sociaux, tels ceux de l'action communautaire, du syndicalisme, des mouvements sociaux (femmes, étudiants, droits civique...) ou encore de l'économie sociale et solidaire, partagent une histoire plus longue de collaboration avec des chercheur·e·s universitaires, ce n'est pas le cas pour le milieu philanthropique. Dit simplement, nous en sommes au début de cette relation collaborative.

### La recherche action se nourrit d'engagements réciproques!

La quête de nouvelles connaissances s'alimente souvent du doute, d'une remise en question, d'insatisfactions... Le doute permet de questionner des savoirs existants, des habitudes de pensée bien établies. Si la majorité des milieux sociaux sont ouverts à la critique sociale, ils le sont très certainement en faveur d'énoncés ou de savoirs qui ne les remettent pas en question. Ils ont un appétit évident pour toute critique leur permettant de mieux comprendre et analyser le fonctionnement et surtout les dysfonctionnements de la société. Cependant, rares sont les acteurs sociaux qui acceptent facilement de participer à la production d'analyses critiques de leurs propres pratiques. Il n'empêche que la critique centrée sur soi demeure importante et que les deux types de critiques – sociale et sur soi – peuvent difficilement être dissociées. Ces deux registres – combiner apports théoriques critiques et critique organisationnelle ou institutionnelle – peuvent coexister d'autant plus facilement qu'une complicité (affective, sociale, intellectuelle, politique, culturelle...) existe entre les organisations et les représentant·e·s de ces dernières (donc entre acteurs et chercheur·e·s).

Une des clés du succès d'une démarche de recherche partenariale repose donc sur la qualité de mobilisation des parties prenantes, tant du côté du monde de la recherche que de celui du monde des partenaires. Si les chercheur·e·s ou les partenaires s'engagent avec hésitation ou appréhension dans la démarche partenariale de recherche, ils ou elles ne généreront pas un environnement gagnant-gagnant. Ceci ne veut pas dire que, pour atteindre une implication engagée,



il faille, de part et d'autre, se vêtir des habits d'une bienveillance déconcertante.

Atteindre un équilibre optimal d'implication des parties prenantes représente une condition qu'il convient, d'une certaine façon, de bien évaluer au début du processus de recherche. Dès lors, la phase initiale de construction de l'équipe et de sédimentation de l'objet de recherche est très indicative des possibles qui sont à portée de main et du niveau potentiel de richesse que peut générer la collaboration. Bien identifier la nature des résultats qui pourront être produits, en fonction du potentiel que représente l'objet étudié, des forces et des faiblesses de l'équipe partenariale en place, du niveau de critique réciproquement acceptable, du temps et des ressources disponibles et de la capacité de percolation des résultats de la recherche dans le ou les milieux concerné·s, est essentiel pour ne pas sortir « déçu·e·s », de part et d'autre, d'une expérience partenariale de recherche.

Collaboration, confiance, dialogue, expression/écoute respectueuse des besoins et prise en compte des intérêts, agilité intellectuelle, nature des ressources disponibles, défis que pose la collecte et l'analyse critique des données sont autant d'éléments constitutifs clés qui jouent dans la performativité de toute démarche partenariale de recherche menée en milieu philanthropique.

## Notes

1 Par recherche fondamentale il est entendu : « *La recherche théorique est utilisée lorsque le chercheur souhaite simplement recueillir plus d'informations sur un sujet particulier sans envisager son fonctionnement pratique... Exemple : une recherche sociale a été menée pour comprendre la mentalité économique des citoyens de la classe moyenne.* » ([Lien](#))

2 « La recherche action est un processus ; c'est une démarche de recherche visant à résoudre des problèmes concrets en situation ; elle est mise en œuvre par une collaboration entre les chercheurs et les acteurs de l'entreprise (l'implication des acteurs de l'entreprise se situe à des niveaux différents selon la conception de la R.A. retenue par les auteurs) ; son objectif est de produire des connaissances scientifiques sur les situations étudiées. » (Estèle Jouison-Laffitte, [Lien](#))

3 « *Travaux visant à rechercher le bénéfice que des*

*découvertes, des connaissances, obtenues en général, par la recherche fondamentale, peuvent apporter à une branche d'activité donnée. Application pratique de la connaissance scientifique (stade intermédiaire entre la découverte et l'utilisation quotidienne, ou le premier effort de conversion des connaissances scientifiques en technologie.* » ([Lien](#))

4 « Between 1895 and 1970, when historian Katz and Bush Foundation president and former Harvard Dean of Admissions Humphrey Doermann met to discuss the historical literature on philanthropy, students from 38 institutions had produced 83 dissertations on the topic in the fields of (in order of significance) history (22), education (13), sociology (11), economics (5), business administration (4), political science (3), religious studies (3), social work (3), health sciences (2), anthropology (1), engineering (1), law (1), and literature (1). (Peter Dobkin Hall, 1999. P. 523) (Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, vol. 28, no. 4, December 1999 522-534). À titre indicatif: Ufford, W. S. (1897). Fresh air charity in the United States. Unpublished doctoral dissertation, Columbia University, New York; (1911). The charity organization movement in the United States: A study in American philanthropy. Unpublished doctoral dissertation, University of Pennsylvania, Philadelphia; Laski, H. J. (1930). Foundations, universities, and research. In The dangers of obedience and other essays. New York: HarperCollins; Watson, F. D.; Williams, P., & Croxton, F. E. (1930). Corporation contributions to organized community welfare services. New York: National Bureau of Economic Research. Seeley, J. R. (1957). Community chest: A case study in philanthropy. Toronto, Canada: University of Toronto Press.

5 Pour consulter le cahier de recherche portant sur l'enjeu des frais de gestion et d'administration dans les fondations subventionnaires : [Lien](#)

6 Sept études de cas ont été produites dans un cadre partenarial par les chercheurs du PhiLab. Pour les consulter : [Lien](#)

7 Plusieurs cahiers de recherche portant sur la posture DEI des acteurs philanthropiques ont été produits au PhiLab. Pour consulter l'une des recherches qui illustre une forte dynamique partenariale : [Lien](#)



## Research is empty without personal connection: Thoughts on developing a research methodology for philanthropy as a topic of investigation

By Emily Doyle, *PhiLab Atlantic Hub coordinator and post doc at the Grenfell campus of Memorial University of NL*



Emily Doyle is PhiLab's Atlantic Hub Coordinator. She is also a post doc at the Grenfell campus of Memorial University of NL.

'Philanthropy' can be contradictory as a subject of social science investigation. On the one hand, philanthropic contributions across the world, the country, and even across the street fuel good deeds that need doing. On the other hand, the source of the wealth and abundance that allows some to give, and others to receive is worthy of critical examination and research. This is why the concept of a philanthropic system or ecosystem appeals to me as it theoretically allows a researcher to understand the relationships that make up philanthropy. The question of how social scientists research systems brings us to another contradiction. Researchers are not separate from the social systems they study. How do you study the same system of which you are a part?

Three methodological tools which I used to study the school food system for my PhD research derive from systems thinking literature. They ask of the researcher to develop a methodology that is 1. Iterative; 2. Transformative; and 3. Interdisciplinary.

The underlying rationale for systems thinking in social systems is that it is clear the systems we live in need adjustment and improvement (transformation). The climate crisis is one tangible example which is not distinct from the evidence of harmful food systems and imbalanced social systems. It is easy to talk of these systems as if I stand outside them and not within them. That is where the need for an iterative process comes into a systems thinking inspired methodology. The researcher must come to understand their place in the system and further develop the research based on those learnings.

### Iterative learning

For example, over the course of many years of trying to write about, to understand and to research the NL school food system, I came to see through conversations with my mentors that an important part of researching a system was learning about how I brought many assumptions and limitations to my understanding, discussion, and conceptualization of food systems. The place where I began as a researcher was from a white settler environmental justice mode of thinking, a place I arrived at having grown up in a wealthy family whose profits derived from a

family business which specialized in introducing new processed and packaged foods and medicines to this province. The education afforded me from these profits, and several other life events, led me to become conscious of and concerned about the way the foods we eat can connect us or detach us from the planet.

I spent some time living in Montreal studying farm systems and connecting to grassroots food advocacy and returned to my home with a *mission* to reassess the food habits and lifestyles of people in this part of the world. In early versions of my research, I talked about the 'NL food culture' but it is more clear to me now how there is not only one NL food culture. The idealized food culture that I was attempting to conjure was one dating back about 100 years to the early 1900s when many people had to live off the land. They relied on the fishery for income, they gardened and kept animals, and harvested foods from the wild for survival. The strengths from this idealized image of NL food culture (from an environmentally conscious perspective) are the degree to which it was possible to survive in this place based on consuming naturally sourced meat and produce. Contrast that to another abstracted food culture, that of a contemporary NLian who has turned their back on the environment as a source of food and now relies on the grocery store to buy commodified industrialized foods from elsewhere to serve their nutritional needs (or not).



However, this simplified dichotomy does not tell us all we need to know to learn, to think outside of disciplines and to transform into better food systems. A key piece of knowledge and truth missing from this account is a more grounded context of where these early settlers (my ancestors) came from, how they acquired land, how they related to the people indigenous to this land, how they removed people from their food culture and may have in part also learned/appropriated skills and knowledge from these people about survival. This history and truth are an important part of understanding identity and food systems in this province. As a researcher, I am still encountering the large task of figuring out how I move forward with meaningful connected research that helps move beyond assumptions and discover gaps to understand how to build better questions that allow society to better understand how to move forward.

### Transformation

Today, I attempt to develop new research to study how food system advocacy in Atlantic Canada interacts with the philanthropic ecosystem. I am very fortunate to have had the opportunity to learn from a number of ongoing initiatives and advocates in this space. Last winter I attended [The Circle's Winter Feast](#) and learned of the way in which the Circle distinguishes between Indigenous philanthropy and settler philanthropy. In her description of Indigenous led philanthropy in [this podcast](#), Kris Archie describes her experience growing up with her family and community and sharing a salmon as being a model of philanthropy. It is through this example and through reading about Indigenous food sovereignty in Canada (Settee and Shukla, 2020), and more broadly about food advocacy in Canada, that I now understand how food is a powerful demonstration of philanthropy. Food, like money, is a resource that we need to collectively understand how to share and distribute. And in this country, at this time, we can't move forward in our understanding or shaping of food systems or philanthropic systems without confronting the truths and harms of colonization but also without engaging in introspection of our place in these systems.

In the opening session of the [2022 PhiLab conference](#), panelists implore the listeners to look at where we sit in the systems that we are trying to change and what roles and powers we have to do things differently. It is this type of questioning that leads me as a researcher to attempt to look at my process of moving forward in



this space with the ability to ask the right questions and engage in research that is sensitive to these understandings.

### Interdisciplinary/ Combining multiple knowledges

So much of what we know as researchers gets defined and bounded by the disciplines in which we fit within the academic institution. Still being new to philanthropy research, I cannot claim to know enough about what is known. But, I do think that it is fair to say that one of the blind spots of current methodologies for the study of philanthropy in this country has been to not look at the place of the researcher within that same system. I believe future research of philanthropy will be enriched by an incorporation of truthful reflective accounts of where we as researchers fit within the system of philanthropy and the lessons we learn from these reflexive positions. I also believe that this is not an easy process. As I set out to build a methodology framed to be iterative, transdisciplinary and transformative I can only begin from a truthful account of what brought me to this place. My next step is to work from this place to build relationships with those who work within food systems and philanthropy in this region and to build research from this understanding with continued self and system reflection.



This has led me to investigate more about decolonizing methodologies which I am hoping to build in my future research projects. One specific publication by Ranjan Datta (2021), is “Community-led food resilience: A decolonizing autographic learning from an Inuit community”. What I appreciate about Datta’s research methodology is that it is focused not on other people’s learnings but what on what Datta is learning from other people. This for me as a researcher is a promising place to develop a methodology in this complicated space. It requires the researcher to spend the time to explain their place in the system of investigation and to also demonstrate the way in which being embedded in that system enables the researcher as a person to learn from people who live and work in that same system: how it is experienced and what can be done to improve.

### References

Datta. (2021). Community-led food resilience: A decolonizing autographic learning from an Inuit community. *Global Food Security*, 30, 100564-. [Link](#)

Re-Imagining Philanthropy: Tensions and Opportunities (2022). PhiLab National Conference. [Link](#)

How Can We Re-imagine Philanthropy for Tomorrow? *The Philanthropist Journal*. [Link](#)

Settee, P., & Shukla, S. (2020). *Indigenous Food Systems: Concepts, Cases and Conversations*. Toronto, ON: Canadian Scholars.

# 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)