



**PhiLab**

—  
LABORATOIRE MONTRÉALAIS  
DE RECHERCHE SUR LA  
PHILANTROPIE CANADIENNE

# La collaboration entre fondations philanthropiques: la voie vers un plus grand impact?

Le 26 septembre 2017

Nancy Pole et Juniper Glass





Juniper Glass



Nancy Pole

# À propos de l'étude

**Collaboration among  
grantmaking foundations:**

A review of the literature

Working Paper #14

Nancy Pole

**La collaboration entre  
fondations subventionnaires:**  
une recension des écrits

**The Landscape of Foundations  
Collaborating in Canada**

Working Paper #13

Juniper Glass

**Les pratiques de collaboration  
entre fondations canadiennes:**  
analyse du contexte et des courants



PhiLab



# À propos de l'étude

## Recension des écrits

- 111 références à partir des écrits scientifiques et de la « littérature grise »
- Provenance: Canada, Etats-Unis, Europe

## Repérage des pratiques au Canada

Description des répondants (n=23)

Rôle/type d'organisation		
	Réseau philanthropique (réseau large constitué de fondations)	3
	Fondation privée	3
	Fondation publique	4
	Fondation communautaire	1
	Animateur-trice d'une initiative de collaboration entre fondations	8
	Informateur externe ayant un regard d'expert sur le secteur	4
Rayon géographique		
	Pancanadien	15
	Régional (province ou sous-région d'une province)	6
	Local (municipalité ou RMR)	2



# Courant d'actualité: la philanthropie stratégique

Les fondations assument un rôle d'acteur au-delà du bailleur de fonds traditionnel

La collaboration vue comme une meilleure option pour agir sur des problématiques complexes



La philanthropie, de l'individuel au collectif



PhiLab



# Une progression des pratiques de collaboration entre fondations au Canada

- Beaucoup d'expressions d'intérêt pour la collaboration
  - Production d'écrits, dont des études de cas (rôles du RCSE, FPC, PhiLab)
- Une progression des activités menées en collaboration depuis 10 ans
  - Environ 40 exemples nommés par les répondants; la plupart ont moins de 10 ans (voire moins de 5 ans)
  - Environ 70-80 fondations seraient impliquées
- Il demeure que la plupart des fondations n'ont pas de permanence, une faible visibilité (ex: présence web).
  - Leur capacité de collaborer avec d'autres serait limitée



# Développement des plateformes qui donnent lieu à des collaborations

- Réseaux professionnels ou sectoriels de fondations
- Réseaux de donateurs (thématiques)
- La collaboration ancrée dans un territoire donné
- Les collaborations émergentes ou ad hoc

	Année de création	Membres
Fondations communautaires du Canada	1992	191
Fondations philanthropiques Canada	1999	129
Réseau canadien des <u>subventionneurs</u> en environnement	2001	~65 (incluant quelques membres américains)



# Développement des réseaux de donateurs

Groupes d'affinité pour donateurs	Année de création
<u>Cercle sur la philanthropie et les peuples autochtones au Canada</u>	2008
Arctic Funders Collaborative	2008
<u>Réseau canadien des donateurs pour la paix</u>	2009
<u>Groupe de travail des bailleurs de fonds pour le développement des jeunes enfants</u>	2009
National Water Funders' Group	2009
International Alliance of Mental Health Research Funders	2009

Great Lakes Funder Collaborative	2011
Mental Health and Wellness Affinity Group	2013
BC Freshwater Funders Collaborative	2014
<u>Groupe d'affinité des fondations en finance sociale et solidaire</u>	2014
BC Sustainable Food Systems Working Group	2014
Sustainable Cities Funders Group	2014
Low Carbon Future Funders Group	2014
Canadian Food Funders' Group	~2014



# Facteurs d'influence externes

- Évolution du contexte politique, social et économique :
  - Réductions aux dépenses publiques
  - Récession de 2008-09
  - Revenus décroissants provenant de la collecte de fonds publique
- Enjeux sociaux qui attirent l'attention du public :
  - Crise internationale des réfugiés syriens; Commission vérité et réconciliation sur les pensionnats autochtones
- Proactivité des donateurs et des milieux bénéficiaires, qui demandent aux bailleurs de fonds d'harmoniser leurs efforts
  - ...afin de réduire pour eux la charge administrative de demandes et de redditions de comptes distinctes



# Qu'est-ce qui motive les fondations à collaborer entre elles?

**Apprentissage, recherche d'efficacité ou d'impact, exercice d'influence, atténuation des risques**

Apprentissage:

*L'initiative de collaboration représente une occasion pour les autres bailleurs de fonds de profiter de l'expertise que notre fondation possède déjà. Ils ont vraiment le goût d'apprendre. Grâce à leur participation ils ont développé une lecture plus stratégique des demandes qu'ils reçoivent.*



PhiLab



# Qu'est-ce qui motive les fondations à collaborer entre elles?

**Apprentissage, recherche d'efficacité ou d'impact, exercice d'influence, atténuation des risques**

Recherche d'efficacité:

*La motivation pour nous de collaborer est venue en partie en réaction aux effets fragmentés qu'on constatait de nos efforts. On avait le sentiment que ce qu'on faisait restait marginal, qu'on se contrecarrait les uns les autres, chacun travaillait dans son coin sur la même problématique sans avoir de vue d'ensemble. De cette frustration est née la conviction que sûrement on arriverait à de meilleurs résultats si on coordonnait nos efforts..*



# Qu'est-ce qui motive les fondations à collaborer entre elles?

**Apprentissage, recherche d'efficacité ou d'impact, exercice d'influence, atténuation des risques**

Recherche d'impact:

De l'avis de certains répondants, les fondations canadiennes  
*« s'attardent plus aux causes fondamentales des problèmes; elles veulent s'y attaquer plutôt qu'aux symptômes. »*

Elles *« comprennent qu'elles pourraient avoir plus d'impact, faire une plus grande différence si elles travaillaient plus souvent ensemble. »*



# Qu'est-ce qui motive les fondations à collaborer entre elles?

**Apprentissage, recherche d'efficacité ou d'impact, exercice d'influence, atténuation des risques**

Exercice d'influence:

Objectif qui revient souvent dans les écrits consultés  
Pas nommé par les informateurs clés

Atouts à mobiliser: la légitimité perçue des fondations, leur accès à des réseaux d'influence  
Leverage the power and credibility of foundations to influence a system



# Qu'est-ce qui motive les fondations à collaborer entre elles?

**Apprentissage, recherche d'efficacité ou d'impact, exercice d'influence, atténuation des risques**

Atténuation des risques:

Nommée par plusieurs informateurs clés

Pas ressorti comme thème dans les écrits à l'extérieur du Canada

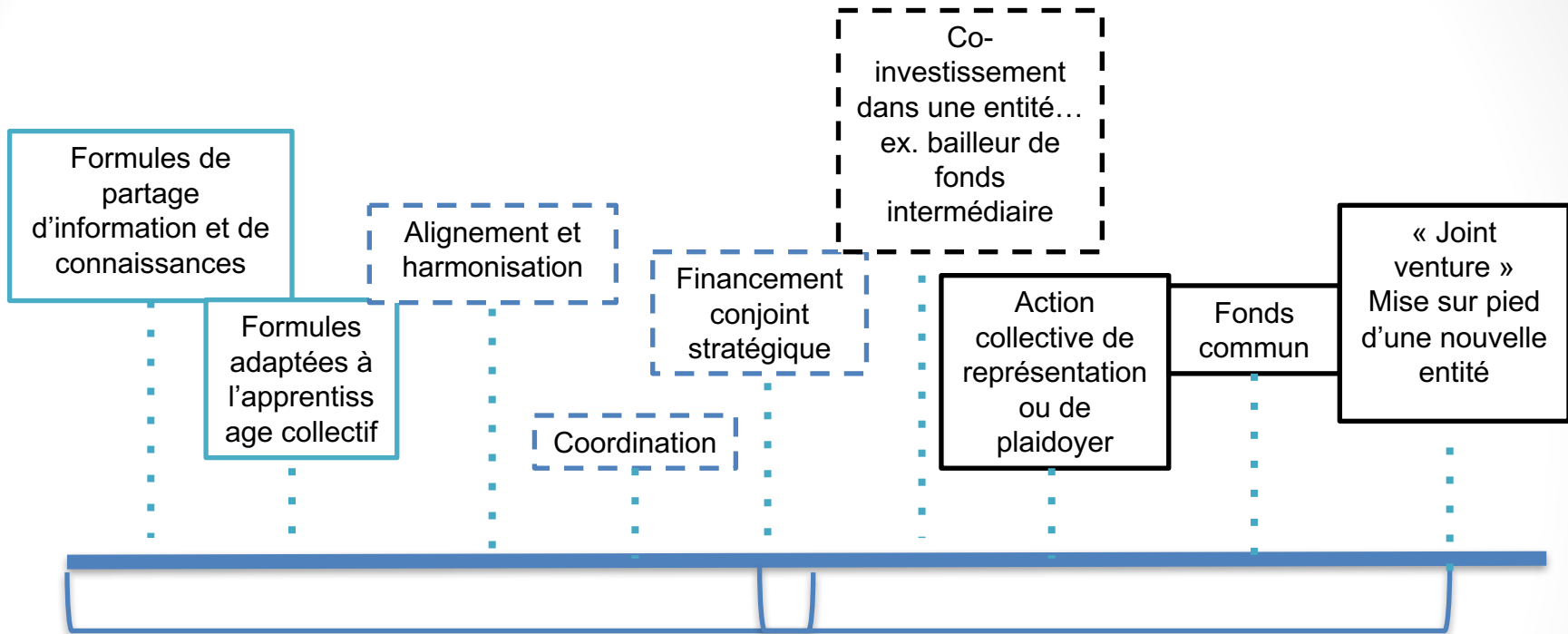
L'arrimage avec d'autres fondations perçu comme étant une porte d'entrée « sécuritaire » pour explorer de nouvelles pratiques, de nouveaux domaines d'action.



PhiLab



# Les formes de collaboration



FORMES PLUS LÉGÈRES, MOINS  
CONTRAIGNANTES

FORMES PLUS INTÉGRÉES



# Les formes de collaboration

## Réseaux axés sur la production de connaissances



**Réseautage pour partager informations et connaissances:**

Réseau des donateurs pour l'investissement social



**SUSTAINABLE FOOD SYSTEMS**

**A LANDSCAPE ASSESSMENT FOR CANADIAN PHILANTHROPY**



PhiLab



# Les formes de collaboration

Allant de l'arrimage informel...



...Au co-investissement...



PROJET  
IMPACT  
COLLECTIF

COLLECTIVE  
IMPACT  
PROJECT



...Au fonds commun « pur »



Northern Manitoba Food, Culture  
and Community Collaborative



PhiLab

# Les formes de collaboration

« Joint ventures »



COMMISSION DE L'ÉCOFISCALITÉ DU CANADA  
Une fiscalité responsable pour une prospérité durable



Actions de représentation et d'influence en  
faveur de politiques publiques

DE GRANDES FONDATIONS PRIVÉES INQUIÈTES

## Les risques de la rigueur budgétaire

*Nous sommes préoccupées par l'accroissement des inégalités sociales, un phénomène qui suscite des appels à la vigilance de la part des organisations économiques les plus crédibles*

11 mars 2015 | Texte collectif\* - Les signataires sont les dirigeants de fondations privées. | Québec

**LE DEVOIR**  
LIBRE DE PENSER



PhiLab



# Constats et éclairages

La collaboration n'est pas une panacée.

Quand est-ce que ce serait une option à privilégier?



PhiLab



# Conditions et défis

## La disposition organisationnelle et la correspondance des objectifs

*Chaque fondation a ses propres priorités, approches, systèmes – ce sont tous des éléments qui peuvent poser obstacle à notre capacité de collaborer avec d'autres. ... On a besoin de regarder chez nous d'abord pour voir si notre organisation est vraiment prête à ça.*

## Des questions à se poser avant d'embarquer dans une initiative collaborative:

- Quels sont les coûts et les bénéfices potentiels pour notre organisation de collaborer avec d'autres autour de l'enjeu X?
- Quel rôle particulier notre organisation va-t-il pouvoir jouer à l'intérieur de l'effort ?
- Peut-on compter sur le soutien de la haute direction chez nous ?



# Conditions et défis

## Le temps, les relations interpersonnelles et les liens de confiance

*Ne soyez pas naïfs concernant le temps que ça prend pour bien le faire. La création des liens de confiance nécessaires, ça ne se bouscule pas.*

Il faut investir dans la collaboration.

- Les formes plus intégrées de collaboration nécessitent un investissement plus grand dans la création de liens de confiance entre participants.
- « Seul on va plus vite, ensemble on va plus loin. »

### Questions de réflexion:

- Est-ce qu'on est prêt à s'investir dans le côté relationnel de l'initiative de collaboration? Comment va-t-on le faire?
- Combien de temps veut-on y investir ?



# Conditions et défis

## Céder le contrôle ... et le pouvoir de s'attribuer le mérite

*On peut faire preuve de leadership sans toujours avoir à se mettre à l'avant-plan et à laisser sa marque sur une initiative ; parfois, le leadership peut exprimer par le fait de prendre des risques*

*La question d'attribution se pose; il devient plus difficile dans une initiative collaborative de démontrer l'impact distinct de chaque partenaire.*

### Questions de réflexion:

- Notre fondation serait-elle disposée à s'investir dans une initiative sur laquelle elle ne laisse pas sa propre marque?
- Comment peut-on « vendre » ce genre d'investissement aux acteurs à qui on rend des comptes? (ex C.A., public donateur)



# Conditions et défis

## Relations avec les bénéficiaires et rapports de pouvoir

Au sujet de la collaboration entre fondations, la perspective des donateurs peut être bien différente de celle des fondations elles-mêmes...

Questions de réflexion:

- Est-ce que le fait de se coordonner entre nous va accroître encore plus notre pouvoir d'imposer des façons de faire aux donateurs?
- Comment notre initiative de collaboration pourra-t-elle faire preuve de transparence et s'ouvrir aux milieux et aux organismes soutenus?

*On doit passer d'une position où on dit « Nous, les fondations, on se met ensemble pour mieux résoudre vos problèmes » à une position où on se dit « On ne peut pas résoudre vos problèmes sans vous, donc on doit apprendre à travailler avec vous pour se donner une lecture commune du problème et des solutions. »*



# La collaboration donne-t-elle de meilleurs résultats?

A priori commun : la collaboration permet de renforcer et d'améliorer la stratégie philanthropique

Pas d'études comparatives portant sur les résultats obtenus par des initiatives de collaboration entre fondations

Des études de cas et des évaluations d'expériences uniques indiquent des résultats tels que la capacité de:

- Accroître sa portée, rejoindre et mobiliser plus d'acteurs
- Avoir une stratégie de soutien plus complète, soutenir des initiatives de grande envergure
- Donner plus de crédibilité à une stratégie d'influence

Besoin de construire ce domaine de connaissances au Canada



# Tendances

L'évolution actuelle et à venir de la collaboration entre fondations:

- Des formes de collaboration concrète qui vont au-delà d'un simple échange d'information
- Des relations de collaboration plus équitables entre donateurs, donataires et milieux soutenus
- Des initiatives de collaboration et de partenariat réunissant des acteurs des secteurs public, privé et associatif
- Des initiatives territoriales de collaboration entre bailleurs de fonds
- Des collaborations dans le domaine de la finance sociale et solidaire et de l'investissement social



# Merci!

Juniper Glass

[www.lumiereconsulting.ca](http://www.lumiereconsulting.ca)

Nancy Pole

[www.co-spire.ca](http://www.co-spire.ca)

<https://philab.uqam.ca/fr/>



PhiLab





**PhiLab**

LABORATOIRE MONTRÉALAIS  
DE RECHERCHE SUR LA  
PHILANTHROPIE CANADIENNE

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



@PhiLabMTL