



PhiLab



Cahier de recherche

Pratiques innovantes de fondations en matière de financement participatif ou sans restriction : études de cas sur le transfert de capital

David Longtin

Montréal
Novembre 2024

philab.uqam.ca

 PhiLab

PhiLab Network Description

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 SSHRC 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 project's headquarters are located in downtown Montreal, on the Université du Québec à Montréal (UQAM) campus.

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.

Description du réseau PhiLab

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

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

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

Abstract

This second report presents six case studies on the innovative practices of foundations in the field of capital transfer. After tracing trends in endowment funding by foundations, the report presents the research question and the methodology used.

The case studies then highlight the different experiences of the foundations studied in terms of capital transfer. To conclude, the strengths of each of these experiences are compared to identify best practices and draw lessons for the philanthropic sector.

Key words

Philanthropy • participatory grantmaking • unrestricted grantmaking • case studies • capital transfer

Résumé

Ce second rapport présente six études de cas portant sur les pratiques innovantes de fondations en matière de transfert de capital. Après avoir retracé les tendances en matière de financement de fonds de dotation par les fondations, le rapport présente la question de recherche et la méthodologie employée.

Les études de cas mettent ensuite en évidence les différentes expériences des fondations étudiées en matière de transfert de capital. En conclusion, les points forts de chacune de ces expériences sont comparés afin de dégager des pratiques exemplaires et de tirer des leçons pour le secteur philanthropique.

Mots-clés

Philanthropie • financement participatif • financement sans restriction • études de cas • transfert de capital

Pratiques innovantes de fondations en matière de financement participatif ou sans restriction : études de cas sur le transfert de capital

Rapport de recherche

Réalisé par

David Longtin

Sous la direction de

Jean-Marc Fontan

14 novembre 2024



Table des matières

1. Contexte et question de recherche	6
1.1. Objectif	6
1.2. Tendances en matière de financement de fonds de dotation par les fondations	6
1.3. Question de recherche	9
2. Méthodologie	10
3. Études de cas	14
3.1. Inspirit Foundation	14
3.2. Laidlaw Foundation	20
3.3. Fondation McConnell	25
3.4. Alliance Healthcare Foundation (AHF)	30
3.5. Bush Foundation	36
3.6. Atlantic Philanthropies	42
4. Constats	47
5. Leçons	51
Conclusion	56
Annexe 1 : tableau comparatif des études de cas	57
Bibliographie	58
Notes	70



1. Contexte et question de recherche

1.1. Objectif

Le présent document fait suite au rapport intitulé *Pratiques innovantes des fondations en matière de financement participatif et sans restriction : une typologie*¹. L'objectif de ce premier rapport était de dégager les pratiques des acteurs philanthropiques en matière de financement participatif et/ou sans restriction.

Ce second rapport présente une série d'études de cas portant sur les pratiques innovantes de fondations en matière de transfert de capital. Ces études visent à dégager des pratiques exemplaires pouvant servir à construire un modèle exploratoire de transfert de capital. Ce cadre permettra un partage de pouvoir et le développement des organismes appuyés.

Après avoir retracé les tendances en matière de financement de fonds de dotation par les fondations, le rapport présente la question de recherche et la méthodologie employée. Les études de cas mettent ensuite en évidence les différentes expériences des fondations étudiées en matière de transfert de capital. En conclusion, les points forts de chacune de ces expériences sont comparés afin de dégager des pratiques exemplaires et de tirer des leçons pour le secteur philanthropique.

1.2. Tendances en matière de financement de fonds de dotation par les fondations

Malgré les discours philanthropiques répandus sur la « redistribution de richesse », la « confiance », le « partage du pouvoir » ou l'« équité », la littérature consultée et les cas recensés ont mis en évidence le degré variable de mise en pratique de ces principes par les fondations.

Ainsi, la littérature scientifique note que les pairs impliqué·e·s dans les processus d'octroi de financement n'arrivent pas toujours à influencer les décisions. Ces décisions seraient contraintes par les mécanismes institutionnels adoptés et les dynamiques de conciliation entre les intérêts concurrents des participant·e·s². Dans les cas recensés, l'influence des pairs semble également limitée par les critères de sélection, l'encadrement du processus décisionnel (objectifs des programmes prédéfinis, grilles d'évaluation, coaching du personnel, etc.), le pouvoir accordé aux « pairs » (recommandation, décision conjointe ou finale), les objets sur lesquels ils et elles sont autorisé·e·s à décider (octroi de financement, orientations stratégiques, etc.) et/ou les rapports de pouvoir s'exerçant lors des délibérations. De même, la littérature souligne que, malgré la promotion de l'équité, le contrôle exercé par des communautés ou des groupes sociaux marginalisés varie entre les initiatives³, notant que les comités de financement manquent parfois de représentativité et de diversité⁴.

De même, l'examen des modalités de financement a mis en évidence, au-delà de la diversité des formes de financement sans restriction, la rareté des pratiques de transfert d'actifs. Les

fondations adoptent ainsi de plus en plus de modalités de financement sans restriction, mais privilégient majoritairement des formes (ex. financement de projet flexible, financement de programme sans restriction ou financement organisationnel, parfois pluriannuel) où elles conservent une influence centrale dans l'orientation des fonds à travers le choix des projets, l'établissement des orientations programmatiques ou le renouvellement du financement. Toutefois, très peu transfèrent une part de leurs actifs afin que les organismes bénéficiaires se constituent un fonds de dotation les rendant autonomes sur le plan financier et décisionnel.

Cette tendance est également notée dans la littérature sur la philanthropie. Ainsi, alors que :

“la plupart des fondations institutionnelles sont financées par des dotations”, lorsqu'il s'agit des organismes à but non lucratif avec lesquels elles travaillent, les fondations “n'ont pas pris la mesure stratégique de leur fournir le même niveau de financement durable – le même niveau de pouvoir.” (Smith Arrillaga et al., 2024 : 17, citant John Jackson, président-directeur général de la Schott Foundation for Public Education).

Dans une étude récente auprès de 283 fondations aux États-Unis, Smith Arrillaga et al. (2024) montrent que 31% d'entre elles offrent des subventions ou des dons dédiés à des fonds de dotation⁵. Les fondations communautaires (40%) sont plus susceptibles de financer la dotation d'OBNL que les fondations privées (27%). Parmi les fondations offrant ce type de financement, 86% consacrent moins du quart de leurs subventions ou de leurs dons à cette stratégie alors que seuls 2% y consacrent entre 25% et 49% et 1%, entre 50% et 74%.⁶ De surcroît, le financement de la dotation des organismes bénéficiaires n'implique pas nécessairement un transfert d'actifs, les fondations employant diverses stratégies permettant de ne pas réduire leur propre dotation. Celles peuvent inclure la création d'un programme soutenant les fonds de dotation de partenaires à travers des dons planifiés ou ponctuels ou la mise sur pied d'une campagne de levée de fonds auprès de grands donateurs·trices⁷.

La majorité des fondations interrogées financent la dotation d'organisations du domaine des arts et des musées (56%), offrant des services directs (54%), des services éducatifs – qu'il s'agisse de collèges et d'universités (39%) ou d'organisations éducatives non académiques (41%) – ou bien des services de santé (ex. hôpitaux) (31%). Au contraire, seuls 23% offrent ce type de financement à des organisations de base (*grassroots organizations*) et 15% à des organisations de plaidoyer (davantage associées aux enjeux de justice sociale). De plus, seuls 8% soutiennent la dotation d'organisations intermédiaires. Les fondations suivent ainsi les normes du secteur. En effet, « traditionnellement, le financement de dotation a été reçu par des institutions à but non lucratif riches et bien établies », tels des collèges, des universités, des hôpitaux et des musées (Smith Arrillaga et al., 2024 : 4).

Divers critères orientent l'allocation des subventions. La majorité des fondations se base sur leur relation avec les organismes bénéficiaires (66%), les forces et le potentiel de leurs dirigeant·es (59%), leurs objectifs et mission (55%), le type d'organisation (54%) et leur

historique financier (51%) et, dans une moindre mesure, leur taille (42%) et l'âge (24%). Ces critères reflètent une évaluation des risques financiers, des capacités des organismes bénéficiaires et de leur alignement avec la mission et les objectifs des fondations. Dans cette évaluation, les relations préexistantes, établies à travers des partenariats à long terme et la connaissance des dirigeant·e·s, facilitent la décision du conseil d'administration en faveur du financement de leur dotation. Ceci permet des discussions préalables sur les stratégies des organismes et renforce la confiance mutuelle⁸.

L'objectif le plus courant des fondations qui financent les dotations d'OBNL est de soutenir leurs stabilité et durabilité⁹. Au contraire, « seul un tiers identifie la promotion de l'équité comme une considération primordiale » dans leur décision (Smith Arrillaga et al., 2024 : 15). De même, seuls 21% tiennent compte des stratégies des organismes pour faire progresser l'équité et 18%, des caractéristiques démographiques de leurs dirigeant·e·s.

Néanmoins, les fondations finançant la dotation comme stratégie de promotion de l'équité (33%) tiennent compte de l'équité envers les personnes racialisées (82%), vivant avec un handicap (63%) ou LGBTQ+ (59%) et les femmes (59%), voire d'autres formes d'équité (30%). Ces fondations sont plus enclines à financer la dotation d'organisations de base (36%)¹⁰. De plus, la diversité du conseil d'administration et/ou de la direction (ex. personnes LGBTQ+, de couleur ou vivant avec un handicap) incite les fondations à financer les dotations afin de promouvoir l'équité ou de soutenir des OBNL qui ont la promotion de l'équité.

Enfin, ces tendances ne semblent pas changer, puisque seulement 4% des fondations ne finançant pas des fonds de dotation envisagent de le faire dans le futur. Au contraire, 42% n'ont jamais considéré cette option, 16% l'ont envisagée, mais ont décidé autrement et 16% l'ont fait par le passé, mais ont cessé depuis. Cette situation peut s'expliquer par divers obstacles, défis, risques, préférences, perceptions, idées et expériences qui justifient ou expliquent les réticences de fondations à financer des fonds de dotation.

Sur le plan financier, ces facteurs comprennent :

- le manque de fonds suffisant pour accorder des subventions de dotation;
- la perception que les fondations seraient plus efficaces que les OBNL lorsqu'il est question d'accroître les fonds qu'elles possèdent et investissent;
- l'idée que les fondations familiales, de grande taille et/ou à horizon de temps limité (*spend-down*) seraient plus à même de financer des fonds de dotation;
- la peur de s'engager dans des contraintes financières avec le financement de fonds de dotation à long terme¹¹, et;
- le risque d'une réduction des dons annuels à la suite d'un don majeur afin de doter des organisations partenaires.

Les fondations interrogées nomment également des obligations juridiques ou le sentiment d'obligation afin de justifier de ne pas financer les dotations, notamment :

- des contraintes juridiques leur interdisant de financer la dotation d'OBNL et;
- dans le cas des fondations familiales, leur sentiment de devoir et d'obligation de gérer leurs ressources selon les souhaits des fondateurs·trices.

Des considérations liées aux orientations stratégiques influencent aussi cette décision, tels :

- le manque d'alignement de ce type de financement avec la mission, la stratégie et/ou les programmes de la fondation focalisés sur des champs d'intérêts spécifiques;
- la préférence pour d'autres formes de soutien financier aux organismes (ex. soutien opérationnel général; financement des programmes en cours, etc.) et;
- la préférence pour l'octroi de subventions pour des problèmes jugés urgents ou bien des interventions ayant un impact immédiat.

Enfin, différents défis opérationnels sont mentionnés par les fondations, notamment :

- leur perception que le financement de la dotation d'OBNL est difficile et complexe;
- les besoins de formation du personnel des organismes et des fondations afin de développer l'expertise juridique, financière ou comptable nécessaire à la gestion d'un fonds de dotation, et;
- parfois, leurs expériences passées négatives de financement de dotation d'OBNL.

Afin de faire face à certains de ces défis, certaines fondations allouent des fonds pour la planification, offrent des formations sur le démarrage d'un fonds de dotation, sa gestion et l'investissement des fonds, fournissent d'autres types de financement aux organismes afin de renforcer leurs capacités organisationnelles et recueillent de l'information sur la manière dont sont investis les fonds une fois ceux-ci versés.

1.3. Question de recherche

S'inscrivant dans la continuité du rapport *Pratiques innovantes des fondations en matière de financement participatif et sans restriction : une typologie*, cette recherche cherche à savoir :

Quelles sont les pratiques innovantes mises en œuvre par des fondations afin de transférer des capitaux à des organismes œuvrant au bénéfice des communautés?

Dans le cadre de ce second rapport, l'objectif est d'identifier des pratiques exemplaires et novatrices permettant de réaliser des transferts de capitaux, soit des transferts d'actifs d'une fondation vers des organismes afin de financer leur propre fonds de dotation.

Comme montré précédemment, les études existantes¹² mettent en lumière la rareté du financement accordé par des fondations à des organismes afin que ceux-ci constituent un fonds de dotation et ce, d'autant plus, si ce soutien implique d'opérer un transfert d'actifs à partir de leur propre dotation. De plus, ce financement est essentiellement dirigé vers des organismes bien établis qui interviennent peu sur des enjeux de justice sociale et visent rarement à promouvoir l'équité. Enfin, au-delà des défis opérationnels et des contraintes juridiques, le manque de financement est le plus souvent justifié par des raisons financières ou stratégiques qui renvoient aux réticences des fondations à perdre le contrôle sur la gestion de leurs fonds ou sur les décisions orientant leurs interventions.

Pourtant, les discours philanthropiques font de plus en plus la promotion de formes de financement participatif et/ou sans restriction devant contribuer à la « redistribution de richesse », au « partage du pouvoir » ou à l'« équité ». D'ailleurs, plusieurs intervenant·e·s dans le champ promeuvent le financement de dotation comme une mesure devant favoriser l'équité et le transfert de pouvoir et de richesse¹³. Il y a donc un intérêt à mieux comprendre les stratégies de transfert de capitaux de fondations visant à favoriser l'autonomie des organismes dans une logique de redistribution et d'équité.

2. Méthodologie

Pour ce faire, des études de cas ont été réalisées concernant des expériences de transfert de capital à partir de matériel tiré des recherches documentaires et d'entretiens.

La recension des écrits a permis d'identifier des initiatives de transfert de capital (voir le Tableau 1). Devant la rareté des cas repérés, des entrevues exploratoires ont été effectuées auprès de personnes clés du secteur en vue d'élargir les initiatives répondant à l'objet de recherche (méthode Delphi). Il était notamment demandé aux personnes consultées si elles avaient connaissance d'autres cas de transferts de capitaux effectués par des fondations au Canada, aux États-Unis, au Royaume-Uni, en Australie, en Nouvelle-Zélande ou dans les pays d'Europe continentale. Toutefois, ces entretiens n'ont pas permis d'élargir les cas répertoriés, confirmant la rareté des cas de transferts de capitaux par des fondations¹⁴.

Afin de réaliser les études de cas, une deuxième série d'entrevues et de recherche documentaire a été effectuée. Les cas proposés (voir le Tableau 1) ont été retenus à partir des données colligées lors des entrevues exploratoires et de la recherche documentaire.

Les quatre critères suivants ont guidé le choix des cas.

1. Les fondations ont un engagement afin de réaliser et/ou ont réalisé un transfert de capital.
2. Ce transfert de capital bénéficie à des organismes indépendants de la fondation, créés ou non dans le cadre du transfert de capital.

3. Le transfert de capital est fait dans un objectif de transfert de pouvoir, de redistribution économique et/ou d'équité.
4. Le transfert de capital est effectué par des fondations ou offert à des organisations situées au Canada, aux États-Unis, en Australie, en Nouvelle-Zélande, au Royaume-Uni ou en Europe continentale.

Tableau 1 : études de cas

#	Nom de la fondation	Désignation
1	Inspirit Foundation	Fondation publique ¹⁵
	Lieu de la fondation	Organismes bénéficiaires
	Toronto, Ontario, Canada	Foundation for Black Communities (FFBC) Indigenous Peoples Resilience Fund (IPRF)
	Actif total (2021) : 42 millions \$¹⁶ Transfert d'actifs et autre financement <ul style="list-style-type: none"> • Pour le Indigenous Peoples Resilience Fund (IPRF), engagement en février 2021 de 1,9 million \$, dont 1 million \$ via un transfert de capital et des dons annuels de 0,3 million \$ durant 3 ans • Pour la Foundation for Black Communities (FFBC), engagement en février 2021 de 1,35 million \$, dont 350 000 \$ en dons sans restriction et 1 million \$ en transfert de capital, dont le versement se fera à travers la Calgary Foundation, servant de fonds de transit 	
2	Nom de la fondation	Désignation
	Laidlaw Foundation	Fondation privée
	Lieu de la fondation	Organismes bénéficiaires
	Toronto, Ontario, Canada	Foundation for Black Communities (FFBC) Indigenous Peoples Resilience Fund (IPRF)
Actif total (2021) : 87,7 millions \$¹⁷ Transfert d'actifs et autre financement <ul style="list-style-type: none"> • Pour le Indigenous Peoples Resilience Fund (IPRF), décision à l'automne 2020 d'un transfert de capital de 2,5 millions \$, soit 0,5 million par année pour 5 ans pour la constitution du fonds de dotation • Pour la Foundation for Black Communities (FFBC), décision en septembre 2020 d'un transfert de capital de 2,5 millions \$, soit 0,5 million par année pour 5 ans pour la constitution du fonds de dotation 		
3	Nom de la fondation	Désignation
	Fondation McConnell	Fondation privée
	Lieu de la fondation	Organisme bénéficiaire
	Montréal, Québec, Canada	Indigenous Peoples Resilient Fund (IPRF)
Actif total (2023) : 655,6 millions \$¹⁸ Transfert d'actifs et autre financement <ul style="list-style-type: none"> • Engagement en mars 2023 d'effectuer un transfert d'actifs de 30 millions \$ à des fondations autochtones axées sur les communautés, dont 10 millions \$ ont été accordés au Indigenous Peoples Resilience Fund (IPRF) 		
4	Nom de la fondation	Désignation
	Alliance Healthcare Foundation (AHF)	Fondation privée
	Lieu de la fondation	Organisme bénéficiaire
	San Diego, Californie, États-Unis	Imperial Valley Wellness Foundation (IVWF)
Actif total (2017): 76,4 millions \$¹⁹ Transfert d'actifs et autre financement		

	<ul style="list-style-type: none"> • Engagement en 2018 d'un transfert des actifs de 7,5 millions \$ pour doter en capital un fonds pour la santé et le bien-être à Imperial County. En 2019, la Imperial Valley Wellness Foundation (IVWF) est créée dans le cadre du transfert d'actifs avec l'appui de AHF. • Le transfert d'actifs devait être effectué lorsque l'Imperial Valley Wellness Foundation aurait des engagements pour un fonds de 25 millions \$ - incluant les 7,5 millions de AHF. Suivant une décision récente, les 7,5 millions seront versés à l'automne 2024 sans attendre les fonds attachés. • AHF a investi un montant additionnel de 1,6 millions \$ afin de soutenir le démarrage des opérations et les subventions initiales de IVWF 	
5	Nom de la fondation	Désignation
	Bush Foundation	Fondation privée
	Lieu de la fondation	Organisme bénéficiaire
	Saint Paul, Minnesota, États-Unis	NDN Collective Nexus Community Partners
	Actif total (2021): 1 812,2 millions \$ ²⁰ Transfert d'actifs et autre financement <ul style="list-style-type: none"> • Engagement en mars 2021 à verser 100 millions \$ à deux fonds communautaires : le NDN Collective Abundance Fund, un fonds administré par et pour des autochtones, et l'Open Road Fund de Nexus Community Partners, un fonds offrant du financement à la communauté noire. En décembre 2022, une subvention de 50 millions \$ a été versée à NDN Collective et en mars 2023, une subvention de 50 millions \$ à Nexus Community Partners. • 4 autres financements ont été accordés à NDN Collective entre 2020 et 2022 (total : 1 110 000 \$); 14 autres, à Nexus Community Partners entre 2012 et 2023 (total : 5 880 000 \$). 	
6	Nom de la fondation	Désignation
	Atlantic Philanthropies	Fondation privée
	Lieu de la fondation	Organisme bénéficiaire
	Bermudes	Fellows Programs
	Actif total (2015): 1 432,1 millions \$ ²¹ Transfert d'actifs et autre financement <ul style="list-style-type: none"> • Subventions, totalisant de 660 millions \$, débutant en 2015 à différentes organisations faisant partie du réseau du Atlantic Fellows Programs dans le cadre d'une stratégie de <i>spend-down</i>. 	

Une grille de collecte de données a orienté le travail à réaliser. Entre autres, la recherche a permis d'identifier et de mieux comprendre les six dimensions suivantes.

1. Les conditions d'implantation des transferts de capitaux, soit :

- l'histoire des fondations, en mettant l'accent sur la suite des événements les ayant conduit à effectuer des transferts de capitaux;
- les facteurs contextuels –liés aux dynamiques internes ou externes des fondations - ayant motivé la décision ou ouvert des opportunités;
- les motivations des fondations – incluant la poursuite de valeurs liées à leur mission et leur vision – derrière la décision d'effectuer un transfert;
- la dynamique de prises de décision au sein des instances décisionnelles des fondations ayant mené au choix d'effectuer un tel transfert.

2. Les mécanismes opérationnels des transferts de capitaux, en particulier concernant :

- le processus et les critères ayant mené au choix des organismes récipiendaires;
- la procédure de vérification mise en œuvre afin d'assurer une diligence raisonnable;
- les engagements mutuels des partenaires dans les ententes juridiques :
 - liés au déboursement des fonds (ex. échéance, montant du transfert, versements, critères à respecter pour recevoir les fonds);
 - liés à l'utilisation des fonds (ex. obligation légale, fiscale, etc.), ou;
 - liés à la reddition de compte et l'évaluation;
- les structures organisationnelles mises en place pour recevoir les fonds alloués;
- l'offre de services de soutien aux organismes recevant un transfert.

3. Les éléments ayant facilité le transfert de capital, notamment :

- la diversité ou l'ouverture de la direction et du conseil d'administration aux enjeux travaillés par les organismes et/ou au transfert de capital;
- leurs expériences passées en matière de financement participatif et sans restriction;
- la connaissance de modèles ou d'exemples de transfert par d'autres fondations;
- les relations préalables avec des représentant·e·s des organismes soutenus;
- le niveau de confiance établie avec ces représentant·e·s;
- l'expertise du personnel de la fondation et/ou des organismes dans des domaines pertinents au transfert de capital (finance, droit, gestion, fiscalité, etc.).

4. Les défis à relever et les obstacles à contourner, soit :

- les enjeux liés à la prise de décision d'effectuer un transfert, par exemple, aux divergences au sein du personnel, de la direction ou du conseil d'administration;
- les enjeux liés au contexte dans lequel a été prise cette décision ou bien a été effectué le transfert (ex. changement de la conjoncture);
- les enjeux liés aux impacts financiers sur le fonds de dotation de la fondation;
- les défis liés aux relations avec l'organisme partenaire recevant les fonds (ex. développement des capacités, mise en place de structure organisationnelle, développement d'une relation de confiance, etc.);
- les défis liés à la promotion du transfert de capital dans le secteur philanthropique.

5. Les effets et les impacts – attendus ou avérés – du transfert de capital, notamment sur :

- l'autonomie décisionnelle de l'organisme soutenu;
- le développement des capacités de l'organisation soutenue;
- la prévisibilité, l'autonomie et la crédibilité financière de l'organisme soutenu;
- la perception d'une relation de confiance entre la fondation et l'organisme soutenu.

6. Les apprentissages tirés de leur expérience, en particulier les éléments qui devraient être partagés avec d'autres fondations qui souhaiteraient effectuer un transfert d'actifs.

Les entrevues, d'une durée de 30 à 90 minutes, ont pris la forme d'entrevues individuelles ou de groupes, semi-dirigés, auprès de représentant·e·s du personnel, de la direction ou du conseil d'administration des fondations et des organismes récipiendaires.

3. Études de cas

Cette section présente les différentes études de cas de transferts de capitaux. Dans chacun des cas, après avoir retracé brièvement l'histoire de la fondation, sont détaillés la dynamique ayant mené au transfert de capital, les facteurs ayant facilité cette décision, les mécanismes opérationnels mis en place afin de procéder au transfert, les défis rencontrés lors de sa mise en œuvre et, enfin, les impacts et apprentissages qui en ont résulté.

3.1. Inspirit Foundation²²

a. Histoire de la fondation

La Inspirit Foundation est une fondation publique fondée à Toronto en 2012 à partir de la vente de Vision TV (VTV), un réseau de télévision multiconfessionnel créé en 1986²³. En 2000, la Vision TV Charity est créée afin de lever des fonds. Entre 2006 et 2009, durant les négociations entourant la vente, le conseil d'administration de S-VOX, propriétaire de VTV, envisage d'utiliser les recettes afin de réaliser sa mission de dialogue multiconfessionnel et multiculturel. En juin 2010, après avoir examiné les résultats d'une consultation sur la spiritualité et la foi des jeunes canadien·ne·s, VTV est vendu à ZoomerMedia Limited. S-VOX transforme alors la Vision TV Charity en une fondation, la S-VOX Foundation. De 2010 à 2012, celle-ci travaille à la définition de ses objectifs et à la construction de son équipe. En avril 2012, elle est relancée sous le nom d'Inspirit Foundation.

Au fil des années, les orientations de la Inspirit Foundation en matière de financement participatif et sans restriction et de promotion du pluralisme se précisent.

En 2015, la fondation signe la Déclaration d'action de la communauté philanthropique, dans laquelle diverses fondations s'engageaient à œuvrer en vue de la réconciliation avec les peuples autochtones, faisant suite aux recommandations de la Commission de vérité et réconciliation. En 2016, elle prend part au sommet Foundations Partnering for Reconciliation. Elle collabore aussi avec Environics Institute et ses partenaires²⁴ afin de développer et conduire un sondage auprès des musulman·e·s vivant au Canada dans le but de lutter contre l'islamophobie et favoriser une société plus inclusive. En 2018, elle lance le programme Core, offrant des subventions pluriannuelles sans restriction aux organismes dirigés par des autochtones et des musulman·e·s afin de renforcer leurs capacités internes²⁵.

En 2016, la fondation adopte un nouveau plan stratégique qui la conduit à aligner l'entièreté de son portefeuille vers des investissements d'impact, objectif intégré à sa politique d'investissement en 2017, puis atteint en 2022.

b. Décision du transfert de capital

Durant la pandémie de COVID-19, la Inspirit Foundation devient la deuxième fondation au Canada, après la Laidlaw Foundation (voir la section 3.2. Laidlaw Foundation), à effectuer un transfert de capital visant à soutenir des organismes dirigés par et représentant des personnes autochtones, noires et de couleur (PANDC).

Entre juin et octobre 2020, le conseil d'administration se réunit afin de discuter de différents enjeux, notamment de l'impact de la crise sanitaire sur les communautés prioritaires de la fondation. De même, le décès de George Floyd survenu en mai 2020, à l'origine de mobilisations du mouvement Black Lives Matter aux États-Unis et au Canada, incite la fondation à réfléchir à la manière de « partager le pouvoir » dans le cadre de sa mission²⁶. À l'époque, la président du conseil d'administration, Barbara Hall, accompagne la PDG, Sadia Zaman, à plusieurs réunions entourant le démarrage de la Foundation for Black Communities (FFBC)²⁷. Jehad Aliweawi, directeur général de la Laidlaw Foundation joue également un rôle actif dans le démarrage de FFBC (voir la section 3.2. Laidlaw Foundation). Différentes avenues sont envisagées par FFBC, incluant la constitution d'un fonds de dotation.

Ces réunions avec les co-fondateurs de FFBC ont créé un lien de confiance avec la PDG d'Inspirit ainsi qu'avec le conseil d'administration. Le désir d'un changement systématique significatif a conduit à des conversations sur la façon de « transférer du pouvoir » à FFBC par le biais d'un transfert de capital en vue de lui permettre de constituer un fonds de dotation, et, ainsi, assurer son autonomie et sa durabilité. La diversité des expériences de vie et des compétences audit conseil assure une réception favorable de l'idée. À la même période, le Indigenous Peoples Resilience Fund (IPRF) était en démarrage. La Inspirit Foundation, qui avait déjà pour objectifs de contribuer à la réconciliation avec les peuples autochtones²⁸, a donc décidé d'adopter une stratégie similaire. Dans ce cadre, le 23 octobre, des représentant·e·s de IPRF et de FFBC sont invité·e·s à une réunion du conseil. Le 17 décembre, le conseil d'administration de la Inspirit Foundation approuve les deux transferts de capitaux à IPRF et FFBC²⁹.

c. Facteurs facilitants

À l'époque, il n'existait pas d'expérience similaire de laquelle s'inspirer. Malgré l'absence de modèle, différents facteurs ont facilité la décision en faveur du transfert de capital.

D'une part, comme on vient de le voir, le contexte était favorable à la mise en œuvre d'actions contribuant à la réconciliation avec les peuples autochtones et à la lutte contre le racisme envers les personnes noires. De plus, le fait que les deux initiatives considérées, FFBC et IPRF,

cherchaient à constituer un fonds de dotation et que leurs objectifs étaient alignés avec la mission de la fondation a facilité la prise de décision. Les relations de confiance établies avec des représentant·e·s de IPRF à l'occasion de la signature de la Déclaration d'action de la communauté philanthropique ont facilité le choix de l'organisme. Dans le cas de FFBC, ces relations de confiance se sont tissées lors des rencontres informelles suivant la mort de George Floyd et du démarrage de l'organisation.

D'autre part, la diversité des compétences, des expériences vécues et des appartenances communautaires au conseil a favorisé une culture décisionnelle concernée par des questions systémiques, comme la manière dont le transfert de capital pouvait contribuer à rapprocher la prise de décision et les projets mis en œuvre des communautés concernées. La Inspirit Foundation n'étant pas une fondation familiale, les membres du conseil se concevaient comme des fiduciaires de fonds ne leur appartenant pas. De plus, le conseil et la direction, qui comptait des personnes noires, autochtones ou de couleur détenant des connaissances et des relations au sein des communautés, avait la capacité d'évaluer la crédibilité des organismes. Afin de s'informer, la Inspirit Foundation a également mené des consultations et participé à des rencontres communautaires. De plus, les expériences de discrimination vécues, à la fois par les dirigeant·e·s et par certain·e·s membres du conseil d'administration, auraient facilité la sensibilisation à l'enjeu.

Enfin, bien que ses actifs étaient limités, la fondation détenant un peu moins de 42 millions \$ en décembre 2020³⁰, son portefeuille d'investissements performait très bien, ce qui lui a permis de récupérer la part d'actif dédié aux transferts de capitaux. Toutefois, l'impact sur les actifs n'était pas au cœur des préoccupations du conseil d'administration, qui étaient centrées sur la contribution à la mission en faveur du pluralisme et de la justice.

d. Mécanismes opérationnels

Les mécanismes opérationnels entourant les transferts de capitaux étaient simples.

Le choix des bénéficiaires s'est fait naturellement. La décision reposait sur la concordance entre les objectifs de IPRF et FFBC et la mission, la vision et les priorités de la Inspirit Foundation. À l'époque, sa mission était de faire avancer la justice sociale, économique et raciale, contribuant à sa vision d'un Canada plus inclusif et pluraliste où les différences sont valorisées et où tous ont une chance égale de prospérer socialement et économiquement³¹. De plus, peu d'organisations représentant les communautés noires et autochtones étaient activement à la recherche de fonds afin de constituer une dotation. Enfin, la fondation cherchait à soutenir des organisations de base fortement connectées aux communautés et démontrant les compétences nécessaires à la mise sur pied d'une organisation.

Afin de déterminer la proportion du soutien offert, la Inspirit Foundation s'est basée sur le pourcentage des populations autochtone et noire au Canada. Elle a donc offert 4,9% de ses actifs à IPRF – 1,9 million \$, dont 1 million \$ via un transfert de capital et des dons annuels

sans restriction de 0,3 million \$ durant 3 ans - et 3,5% à FFBC – soit 1,35 million \$, dont 350 000 \$ en dons sans restriction et 1 million \$ en transfert de capital³². La Inspirit Foundation suivait alors un argument de FFBC à l'effet que les personnes autochtones, noires et de couleur, qui contribuent à travers leurs impôts et taxes au financement des exemptions fiscales bénéficiant au secteur philanthropique, devraient obtenir un financement équivalent à leurs contributions³³.

Afin de procéder au transfert, une entente et des accords de paiement ont été signés entre, d'une part, la Inspirit Foundation, Fondations communautaires du Canada (FCC) et IPRF le 16 février 2021 et, d'autre part, le 23 février, entre la Inspirit Foundation et la Calgary Foundation, qui agissait en tant que fonds de transit (« flow through ») pour FFBC.

Les fondations impliquées ont aussi offert un soutien au développement des capacités des deux organisations, selon leurs besoins. Alors qu'il menait des démarches afin d'obtenir son statut de fondation publique auprès de l'Agence de revenu du Canada (ARC)³⁴, IPRF était incubé par FCC³⁵. Ce soutien s'explique par le fait que Victoria Grant, co-fondatrice de IPRF, siégeait au conseil de FCC. Dans ce processus, la Inspirit Foundation fournissait les informations nécessaires à IPRF. De son côté, FFBC, qui n'avait pas de statut de bienfaisance, a reçu le soutien de la Calgary Foundation, qui recevait les subventions sans restriction en son nom. Cet arrangement était facilité par le fait qu'une des co-fondatrices de FFBC, Djaka Blais-Amara, y travaillait. De même, IPRF et FFBC ont demandé à la Inspirit Foundation de se joindre à leur comité d'investissements afin de les soutenir. Enfin, les subventions sans restriction qui accompagnaient les transferts de capitaux permettaient à IPRF et FFBC de construire leur infrastructure.

En matière de suivi, la Inspirit Foundation n'a pas mis en place de mécanismes formels de reddition de compte, mais a plutôt invité IPRF et FFBC à des réunions de son conseil d'administration afin d'échanger sur l'avancement de leurs activités, les défis rencontrés et les points forts de leur expérience, et ainsi maintenir des relations.

e. Défis rencontrés

Selon les personnes interrogées, les transferts de capitaux n'ont pas rencontré de problèmes majeurs nuisant à leur déploiement, hormis des délais occasionnés par la COVID-19³⁶. La mise en place des structures organisationnelles de IPRF et FFBC a aussi joué un rôle dans ses délais, les deux organisations recevant les fonds alors qu'elles étaient toujours en démarrage. Comme il a été mentionné, le transfert de capital n'a pas eu d'impacts négatifs sur les actifs de la Inspirit Foundation et, par conséquent, n'a pas constitué un obstacle.

Le principal défi a été de convaincre d'autres fondations de suivre l'exemple de la Inspirit Foundation. En effet, parallèlement au processus de décision au conseil d'administration, la PDG de la Inspirit Foundation, Sadia Zaman, entame de nombreux échanges informels avec la direction de plusieurs fondations privées qui cherchaient à s'informer sur l'expérience du

transfert de capital. Ces discussions avaient pour objectif d'informer les fondations intéressées sur le processus de prise de décision et la mise en œuvre du transfert de capital. Elles visaient notamment à contrecarrer la perception prévalente à l'effet qu'il s'agissait d'un modèle de financement difficile à mettre en œuvre³⁷. À quelques reprises, FFBC et IPRF ont aussi accompagné la Inspirit Foundation lors de rencontres. Toutefois, ces discussions n'ont pas mené à l'adoption d'un modèle similaire par d'autres fondations.

f. Impacts

L'engagement de transférer des capitaux à FFBC et IPRF a eu des impacts positifs sur leur développement organisationnel, la capacité d'attirer de nouveaux financements et la relation de confiance bâtie avec la Inspirit Foundation.

Dans le cas de FFBC, le soutien de la Inspirit Foundation et de la Laidlaw Foundation (voir la section 3.2. Laidlaw Foundation ci-dessous), à travers le partage de connaissances, de conseils et d'expertises, a contribué au développement de l'infrastructure de l'organisation. Entre autres, la formation d'un réseau de dirigeants PANDC dans le secteur philanthropique, notamment avec Sadia Zaman et Jihad Aliweiwi, a permis le partage d'expériences et de pratiques entre les organisations.

L'engagement de ces fondations a aussi contribué à l'effet d'entraînement de la stratégie de FFBC afin d'obtenir des fonds pour sa dotation. En février 2023, le gouvernement fédéral a octroyé à FFBC la gestion d'un fonds de 200 millions \$, le Fonds de dotation philanthropique dirigé par les Noirs³⁸. Son obtention a consolidé l'autonomie financière et décisionnelle de l'organisation.

Cette décision était le résultat d'un effort soutenu et proactif par FFBC, qui incluait des engagements publics et privés avec des bailleurs de fonds potentiels. Dans la stratégie de FFBC, le moment de l'engagement de la Inspirit Foundation et de la Laidlaw Foundation a joué un rôle important. La fenêtre d'opportunités afin d'obtenir le Fonds de dotation philanthropique dirigé par les Noirs était réduite. Or, les deux transferts de capitaux ont réduit le risque pour d'autres bailleurs de fonds, contribuant à un effet d'entraînement qui a aidé FFBC à attirer d'autres formes de financement (opérationnel, pluriannuel, etc.). La publication du rapport *Unfunded: Black Communities Overlooked by Canadian Philanthropy* a aussi aidé FFBC à démontrer l'importance du sous-financement des organisations noires par le secteur philanthropique au Canada, justifiant les efforts du gouvernement fédéral. Sur cette base, FFBC, appuyés par des partenaires locaux et des électeurs de différentes circonscriptions, a entamé une campagne de plaidoyer auprès du gouvernement et de membres du parlement.

Dans ces démarches, FFBC s'inspirait d'expériences antérieures³⁹. Suite à l'obtention du fonds fédéral, FFBC a partagé son plan avec d'autres groupes, notamment des organisations LGBTQ+ ou représentant les personnes vivant avec un handicap. Suivant son exemple, en

2023, le Réseau Enchanté a annoncé son intention de mettre sur pied un fonds de dotation de 200 millions \$ pour soutenir les communautés queer et trans⁴⁰.

Différents soutiens des deux fondations ont contribué à l'octroi du gouvernement fédéral. D'une part, celles-ci ont soutenu FFBC lors d'annonces publiques ou de conversations privées. D'autre part, leurs actions à démontrer que les transferts de capitaux n'étaient pas compliqués à mettre en œuvre. Enfin, FFBC a reçu un soutien de Jory Cohen, directeur des finances et de l'investissement d'impact à la Inspirit Foundation, dans l'élaboration de sa politique d'investissement après l'avoir invité à joindre son comité d'investissements.

Au cours de ce processus, la confiance entre les organisations s'est renforcée. Au départ, les équipes ont appris à se connaître, à reconnaître leurs expertises mutuelles et à comprendre l'alignement de leur vision et valeurs. Après le transfert, les multiples rencontres avec les PDG, des membres de leurs conseils d'administration et de la direction ont consolidé des relations de confiance. D'ailleurs, le transfert de capital, en reconnaissant la compétence et l'autonomie décisionnelle de FFBC, constituait une marque de confiance.

Dans le cas de IPRF, les transferts de la Inspirit Foundation et de la Laidlaw Foundation ont permis la mise en place de l'organisation et d'acquérir une stabilité financière. Cette infrastructure organisationnelle a ensuite permis le déploiement de subventions d'urgence pour les communautés autochtones affectées par la pandémie. Entre 2020 et 2024, IPRF a ainsi distribué près de 14 millions \$ auprès de 530 organisations dirigées par des autochtones, communautés et initiatives.

De plus, en attirant l'attention sur le sous-financement des initiatives autochtones par le secteur philanthropique et la viabilité d'IPRF, ces transferts initiaux ont eu un impact sur l'obtention de nouveaux fonds. Entre autres, IPRF a reçu des subventions « mixtes » d'autres fondations, telles la Sprott Foundation, la Walmart Foundation ou la CMA Foundation⁴¹, visant à la fois à consolider leur dotation et leurs programmes. Enfin, en 2023, la Fondation McConnell s'est engagée à un transfert de 10 millions \$ sur 5 ans.

Les transferts ont aussi permis de construire une relation de confiance « organique » dans laquelle les valeurs d'« autodétermination » d'IPRF sont mises en pratique et respectées par leurs partenaires. Leurs relations, bien que solides, laissent à IPRF une « autonomie » et « flexibilité » dans ses actions, n'imposant pas de reddition de compte ou d'évaluation contraignante. Elles font aussi preuve de « patience », de « compréhension » s'adaptant au rythme de l'organisation. Cette confiance résulterait des apprentissages faits par les fondations partenaires concernant la mise en pratique des principes de la réconciliation.

g. Apprentissages

À la Inspirit Foundation, ces deux expériences de transfert de capitaux ont contribué à des apprentissages, notamment :

- l'importance de prendre des risques et des décisions qui vont à contre-courant des pratiques dans le secteur philanthropique afin d'avoir un impact significatif;
- le rôle clé de la PDG et du conseil d'administration, de sa composition diversifiée et de ses compétences culturelles afin de comprendre l'enjeu des iniquités et de prendre une décision en faveur d'un « transfert de pouvoir » et de plus d'équité, et;
- l'alignement de la décision avec les valeurs et la mission de la fondation.

3.2. Laidlaw Foundation⁴²

a. Histoire de la fondation

La Laidlaw Foundation est une fondation privée fondée à Toronto en 1949 par Robert Alexander Laidlaw et son frère, Walter Laidlaw, à partir d'un fond de 50 000 \$. À l'origine, la fondation était dirigée par la famille, les fils de Robert A. Laidlaw, Rob et Nick Laidlaw, servant de président et de secrétaire au conseil d'administration. Les organismes soutenus étaient choisis en fonction d'enjeux qui préoccupaient les fondateurs⁴³.

Toutefois, au cours de ses 75 ans d'existence, la Laidlaw Foundation a diversifié ses champs d'intervention et s'est professionnalisée alors que ses actifs s'accroissaient. Entre autres, en 1963, elle a mis sur pied un comité consultatif lui offrant des conseils sur les demandes de subventions reçues. Progressivement, le financement offert a évolué, passant des causes défendues par la famille à un soutien d'un éventail plus large d'initiatives. La professionnalisation du travail de la Laidlaw Foundation était aussi inspirée par d'autres fondations familiales en Amérique du Nord – par exemple, la Rockefeller Foundation – ou en Europe – telles les fondations Cadbury ou Guinness au Royaume-Uni. Au milieu des années 1960, ses interventions se réorientent vers le développement de services sociaux et la lutte contre la pauvreté, contribuant à la mise en place de l'État-providence canadien⁴⁴. À partir des années 1970, la fondation met aussi l'accent sur les jeunes à risque, puis à la fin des années 1980, elle s'intéresse aux questions environnementales.

À partir de 2008, la stratégie de la Laidlaw Foundation est orientée vers les jeunes et prend de plus en plus en compte des enjeux liés à l'équité, la diversité, l'empowerment et sa responsabilité envers les communautés. Ainsi, en 2009, elle soutient le People Project qui offre des ateliers à des jeunes sur la lutte contre l'oppression, telle la discrimination de la communauté LGBTQ+. En 2013, avec l'arrivée de son nouveau directeur général, Jihad Aliweiwi, la fondation développe un programme de petites subventions comme moyen d'engager les jeunes. En 2014, le programme Youth Collective Impact, un partenariat avec la plateforme Innoweave de la Fondation McConnell, aide des organisations locales à mettre en œuvre des projets d'impact collectif affectant les jeunes. En 2015, pour donner suite à sa signature de la Déclaration d'action de la communauté philanthropique, la fondation lance sa Stratégie d'engagement autochtone. En 2017, le Indigenous Youth and Community Futures Fund, un fonds dédié aux jeunes Autochtones et aux projets dirigés par des Autochtones, a

été créé et a mis sur pied un comité consultatif pour les jeunes Autochtones responsable de la gestion du programme et du fonds. En 2019, s'appuyant sur une série de consultations avec des experts et des défenseurs des systèmes de protection de l'enfance, d'éducation et de justice pénale ainsi que sur le plan stratégique 2019-2024, la Laidlaw Foundation a créé le Youth Action Fund pour financer des initiatives locales travaillant avec des jeunes qui sont mal desservis par le système d'éducation et surreprésentés dans les systèmes de justice pénale et de protection de l'enfance. Ce fonds accorde la priorité aux initiatives dirigées par des jeunes Noirs et/ou Autochtones.

b. Décision du transfert de capital

Contrairement à la Inspirit Foundation, la décision de procéder à un transfert de capital a découlé d'une demande externe de la part de FFBC, puis de IPRF.

Les deux organisations étaient en démarrage lors de la pandémie de COVID-19.

En 2020, Victoria Grant, co-fondatrice et membre du conseil d'administration du Circle of Philanthropy and Aboriginal Peoples in Canada, et Wanda Brascoupé⁴⁵, directrice générale du Cercle, fondent IPRF en réaction aux difficultés vécues par les peuples autochtones durant la pandémie. L'organisation est mise sur pied, en juin 2020, comme une action philanthropique immédiate dédiée à appuyer la résilience des communautés autochtones durant et au-delà de la crise sanitaire, recevant le soutien de plusieurs bailleurs de fonds⁴⁶.

La même année, Liban Abokor, directeur général à Youth LEAPS, Rebecca Darwent, vice-présidente de la Laidlaw Foundation, Djaka Blais-Amara, directrice des subventions et de la stratégie d'équité raciale à la Calgary Foundation et Joseph Smith, vice-directeur du Marc Garneau Collegiate Institute, démarrent un groupe de travail sur la discrimination systémique à laquelle sont confrontés les organismes dirigés par des personnes noires. Quelques mois plus tard, ils lancent la Foundation for Black Communities (FFBC)⁴⁷.

Au cours des mois de juillet, FFBC a soumis une proposition de transfert de capital au conseil d'administration de la Laidlaw Foundation, qui les a ensuite invitées pour une discussion. Au mois de septembre, le conseil approuvait le transfert. Dans le cas de IPRF, la décision de procéder à un transfert de capital a suivi un processus similaire.

c. Facteurs facilitants

Différents facteurs ont facilité la prise de décision de la Laidlaw Foundation.

Premièrement, la crise traversée par les communautés noires et autochtones, affectées de manière disproportionnée par la pandémie, a justifié la décision du conseil. De plus, La Laidlaw Foundation était déjà engagée dans une stratégie visant à soutenir les communautés autochtones et ainsi, contribuer à la réconciliation. De même, son plan stratégique mettait

l'accent sur les jeunes autochtones et noir·e·s. D'ailleurs, le principe d'équité était intégré aux politiques, pratiques et processus de la Laidlaw Foundation. Enfin, le conseil d'administration et la direction comptait des personnes noires, autochtones et de couleur sensibilisées à ces enjeux.

Deuxièmement, les réseaux établis entre les personnes œuvrant au sein des organisations ont facilité la décision. En 2020, le conseil d'administration de la Laidlaw Foundation était formé de 12 membres, dont Rebecca Darwent, l'une des co-fondatrices et vice-présidente du conseil de FFBC. Un autre co-fondateur, Liban Abokor, siégeait au comité des subventions. Dans le cas de IPRF, la Laidlaw Foundation avait une relation solide avec les co-fondatrices, Victoria Grant et Wanda Brascoupé, en raison de leur implication au sein du Cercle de la philanthropie. De surcroît, toutes ces personnes avaient tissé des relations avec le secteur philanthropique et faisaient preuve de compétences professionnelles, contribuant à la crédibilité des demandes de FFBC et IPRF.

Troisièmement, la relation entre la Laidlaw Foundation et la Inspirit Foundation a sans doute eu un effet sur leurs décisions respectives. En effet, de manière parallèle, les deux fondations ont entamé des discussions avec FFBC et IPRF au cours de l'été 2020, menant à une décision similaire, bien qu'indépendante, d'approuver les transferts de capitaux. Des efforts de coordination ont ensuite été mis en œuvre. Les deux fondations ont ainsi fait l'annonce publique de leur transfert de capital à FFBC dans un communiqué de presse conjoint en mars 2021⁴⁸, puis à IPRF en juin 2021, avec la Sprott Foundation⁴⁹.

Finalement, la décision de procéder à un transfert a été facilitée par les rendements élevés obtenus par la Laidlaw Foundation sur les marchés, compensant pour la diminution anticipée de ses actifs. D'ailleurs, l'un des supporteurs de la décision était le président du comité d'investissement. Les rendements générés par la fondation durant la pandémie, alors que les communautés avaient des besoins pressants, a renforcé un sentiment d'« obligation morale » parmi les membres du conseil d'administration. À la suite de la publication du rapport *Unfunded: Black Communities Overlooked by Canadian Philanthropy* qui documentait le sous-financement des organisations des communautés noires par la philanthropie, les membres du conseil étaient conforté·e·s dans leur décision⁵⁰.

d. Mécanismes opérationnels

D'un point de vue opérationnel, la mise en œuvre des transferts de capitaux a été simple.

Ayant été approchée par FFBC et IPRF, la Laidlaw Foundation n'a pas eu à choisir les bénéficiaires des transferts parmi plusieurs organisations. De plus, les transferts ont demandé peu de vérifications préalables afin d'assurer une diligence raisonnable. Des relations de confiance avaient déjà été nouées avec plusieurs représentant·e·s de IPRF et de FFBC. De surcroît, les deux groupes avaient déjà reçu l'appui de FCC ou de la Calgary Foundation, deux organisations reconnues comme légitime dans le secteur philanthropique.

Afin de déterminer le montant des transferts, la Laidlaw Foundation s'est basée sur son contingent de versement annuel. Dans sa stratégie de levée de fonds, FFBC plaidait d'ailleurs pour que les fondations octroient à toutes les communautés marginalisées, non seulement aux communautés noires et autochtones, mais aussi au-delà, l'équivalent du contingent du versement annuel⁵¹. En 2020, il correspondait à 3,5% de la valeur des biens non utilisés à des fins de bienfaisance ou d'administration⁵². Au moment de la décision, les actifs de la Laidlaw Foundation s'élevaient à un peu moins de 81 millions \$ et la valeur des biens non utilisés, à près de 72 millions \$⁵³. La fondation a donc octroyé 2,5 millions \$, à raison de 500 000 \$ par an durant 5 ans, respectivement à IPRF et FFBC pour la constitution de leur dotation. Afin de ne pas affecter ses priorités, la décision a également été prise que ces transferts devaient être en sus des programmes de subvention existants.

N'ayant pas d'expertise préalable concernant les transferts de capitaux, la Laidlaw Foundation a demandé une opinion juridique afin de déterminer la manière de procéder. Comme IPRF et FFBC n'avaient pas de statut de bienfaisance, FCC et la Calgary Foundation ont joué un rôle de dépositaire fiscal (« fiscal custodian ») et de fonds de transit, donnant une garantie à l'ARC que les fonds seraient bien gérés. Afin d'encadrer les modalités du transfert, des ententes juridiques ont également été conclues. Les fonds transférés n'étaient toutefois soumis à aucune condition d'usage, bien qu'informellement la Laidlaw Foundation s'attendait à ce qu'ils servent à constituer une dotation.

Contrairement à la Inspirit Foundation, les transferts de capitaux n'étaient pas accompagnés de subventions devant servir au développement des capacités de FFBC et de IPRF. Néanmoins, jusqu'en 2023, IPRF a invité la Laidlaw Foundation et d'autres partenaires à participer à un comité consultatif se réunissant chaque trimestre.

En matière de suivi, les ententes ne prévoyaient pas d'attentes en termes de résultats, au-delà de la présentation d'un rapport donnant de l'information au conseil d'administration et permettant à la fondation de rendre compte de son appui à IPRF et FFBC. De même, deux ans après son engagement, la Laidlaw Foundation a invité des membres de la direction des programmes des deux organisations à échanger avec son conseil d'administration. D'ailleurs, les transferts de capitaux n'ont pas fait l'objet d'une évaluation à la fondation.

e. Défis rencontrés

À l'instar de la Inspirit Foundation, la Laidlaw Foundation a rencontré peu d'obstacles afin de procéder aux transferts de capitaux. Malgré le peu de connaissances antérieures au sujet de cette modalité de financement au sein de la direction et du conseil d'administration et l'absence d'exemples à suivre, les transferts de capitaux ont été simples à mettre en œuvre. La fondation n'a d'ailleurs pas cherché à effectuer des recherches afin de s'en inspirer d'expériences antérieures de transfert de capitaux.

Une fois l'annonce faite de leur décision, la Laidlaw Foundation a reçu quelques demandes, provenant d'organisations des communautés noires et autochtones, afin d'effectuer de transferts de capitaux similaires. Toutefois, l'organisation n'en a pas accordé de nouveau, invitant plutôt les organisations à déposer des demandes de subvention. Lors de conversations avec les organisations, la fondation a justifié son choix, expliquant qu'il s'agissait d'une décision unique répondant à des circonstances exceptionnelles.

Le principal défi pour la Laidlaw Foundation a été de convaincre d'autres fondations de s'inspirer de leur expérience et d'effectuer des transferts de capitaux. Bien que l'obtention de capitaux provenant d'autres fondations n'était pas une obligation dans le cadre des transferts à FFBC et IPRF, le conseil d'administration espérait que d'autres fondations emboîtent le pas en ce sens. Le directeur général, Jehad Aliweiwi, et le président du comité d'investissement ont ainsi eu plusieurs conversations avec la direction d'autres fondations souhaitant s'informer sur la manière de procéder et la structure de gouvernance à mettre en place pour effectuer des transferts de capitaux. En mai 2021, Jehad Aliweiwi a d'ailleurs participé à une entrevue, avec Sadia Zaman, PDG de la Inspirit Foundation, afin de partager leurs expériences avec FFBC⁵⁴. Toutefois, le secteur philanthropique ne s'est pas montré réceptif, aucune initiative n'émergeant au-delà des fondations collaborant déjà dans le soutien à FFBC et IPRF.

f. Impacts

En termes d'impact, les transferts de capitaux de la Laidlaw Foundation, tout comme ceux de la Inspirit Foundation, ont, en premier lieu, contribué à la mise sur pied de IPRF et de FFBC. Les deux organisations, qui ont une portée nationale, comblaient un vide dans les fondations dirigées et travaillant avec les communautés autochtones et noires au Canada⁵⁵. D'ailleurs, FFBC est apparue alors que d'autres organisations issues des communautés noires se formaient dans le contexte de la pandémie et du mouvement *Black Lives Matter*, tels le Black Opportunity Fund et la BlackNorth Initiative aussi créés en 2020. Pour sa part, depuis sa création en 2020, IPRF a construit une organisation rejoignant et distribuant des fonds dans plus de 500 communautés autochtones à travers le Canada⁵⁶.

En second lieu, les capitaux reçus de la Laidlaw Foundation et de la Inspirit Foundation ont eu un impact sur la crédibilité de IPRF et de FFBC auprès d'autres bailleurs de fonds, les aidant à lever des fonds afin de financer leurs activités ou de construire leur dotation. Comme mentionné précédemment (voir l'étude de 1. Inspirit Foundation ci-dessus), FFBC a obtenu en février 2023 la gestion du Fonds de dotation philanthropique dirigé par les Noirs, un fonds de 200 millions \$ créé par le gouvernement du Canada. De plus, le soutien offert par la Laidlaw Foundation et la Inspirit Foundation à IPRF lui ont aussi permis d'élargir ses bailleurs de fonds, et de consolider son autonomie financière. Cela a sans doute permis de conscientiser des fondations n'ayant pas de mandat spécifique de servir les communautés noires et autochtones, ni aucun fonds y étant dédiés.

En dernier lieu, le transfert de capital a renforcé les relations entre la Laidlaw Foundation et FFBC ou IPRF. Avant le transfert, la fondation avait déjà des relations solides avec les communautés noires et autochtones en raison de ses programmes. Toutefois, l'initiative a renforcé ces relations grâce aux liens tissés avec FFBC et IPRF. Par exemple, la nouvelle PDG de IPRF, Janine Manning, est l'ancienne présidente de la Laidlaw Foundation et a exercé cette fonction de présidente entre 2021 et 2024⁵⁷.

g. Apprentissages

Ces transferts de capitaux ont contribué à des apprentissages à la Laidlaw Foundation. Entre autres, ces expériences ont démontré que les transferts de capitaux, en fournissant un financement durable, significatif et sans restriction afin de répondre aux besoins des communautés permettaient d'avoir un impact majeur sur des enjeux, tels que le sous-financement des organisations dirigées ou desservant les personnes autochtones et noires.

3.3. Fondation McConnell⁵⁸

a. Histoire de la fondation

La Fondation de la famille J.W. McConnell – renommée en 2017 la Fondation McConnell – a été fondée à Montréal en 1937 par John Wilson McConnell. Jusqu'à l'année 2000, avec la création de la Fondation Lucie et André Chagnon, elle constituait la plus importante fondation familiale du Canada au niveau de sa dotation. Dans ses premières années, ses dons reflétaient les engagements caritatifs de son fondateur, offrant des fonds à des organismes et des églises administrant des services de santé et sociaux afin de venir en aide aux Montréalais dans le besoin⁵⁹. Après sa mort en 1963, J.W. McConnell a légué une grande part de sa fortune à la fondation. Au fil des années, alors que croissent ses actifs et ses dons, la fondation soutient une diversité d'organismes du secteur de la santé, de l'éducation et de la culture à Montréal.

Dans les années 1980, son champ d'action s'élargit à l'ensemble du territoire canadien, continuant d'offrir des fonds à des organismes dans les secteurs de la culture, de l'éducation et de la santé, y ajoutant le développement de la petite enfance et les services aux jeunes. Avec la nomination de Tim Brodhead à la présidence en 1995, la fondation met en œuvre, de 1996 à 2016, ses propres programmes, notamment dans des domaines aussi variés que les organismes communautaires, la jeunesse, l'inclusion sociale et l'environnement.

À partir des années 2000, la Fondation McConnell s'engage sur la voie de la réconciliation. En 2003, elle verse une contribution au projet Caring Across the Boundaries de la Société de soutien à l'enfance et à la famille des Premières Nations du Canada⁶⁰. En 2013, « inspirée par le courage des personnes qui ont survécu aux pensionnats »⁶¹, la fondation met sur pied l'Initiative de réconciliation de McConnell en vue d'« appuyer la création d'une économie de réconciliation, où les richesses et les ressources sont partagées et gérées de manière durable »,

y allouant 24 millions \$ de 2013 à 2021 (Fondation McConnell 2024a). En 2014, elle accorde une subvention à Reconciliation Canada, un organisme créé en 2012 dans le cadre d'une collaboration entre l'Indian Residential School Survivor's Society et Tides Canada Foundation – aujourd'hui Makeway Foundation⁶². En 2015, à la suite de la Commission de vérité et réconciliation, la fondation signe la Déclaration d'action de la communauté philanthropique. En 2021, elle adopte une nouvelle stratégie priorisant trois sphères d'intérêts : Communautés, Climat et Réconciliation. En 2023, elle met à jour sa stratégie de financement de la Réconciliation à la suite de la publication de la Stratégie nationale pour l'économie des Autochtones⁶³.

b. Décision du transfert de capital

En 2023, l'idée d'un transfert de capital est présentée au conseil d'administration de la Fondation McConnell par Victoria Grant et Wanda Brascoupé, co-fondatrices de IPRF. À la sortie de la pandémie, IPRF effectuait un virage stratégique, passant d'interventions d'urgence liées à la crise sanitaire, à des efforts plus larges afin de « créer des communautés autochtones résilientes à long terme ». Dans ce cadre, l'organisme « déploie une campagne pour collecter 250 millions de dollars destinés à son fonds », cherchant à négocier des transferts de capitaux (Fondation McConnell 21 décembre 2023).

C'est dans ce cadre qu'est approchée la Fondation McConnell. À la suite de discussions au sein de la direction et du conseil d'administration, la fondation décide de transférer 30 millions \$ de sa dotation à des fondations autochtones, dont les 10 premiers millions seront versés à IPRF sur un horizon de 5 ans⁶⁴. La fondation en fait l'annonce en juin 2023⁶⁵. Il s'agissait alors de plus important transfert de capital par une fondation au Canada.

Différentes raisons ont motivé cette décision. Premièrement, en 2015, la fondation avait signé la Déclaration d'action de la communauté philanthropique, et, en 2023, elle fêtait deux décennies d'engagement en faveur de la réconciliation. Dans ce cadre, la direction et le conseil se questionnaient sur les prochaines actions à mettre en œuvre. Une piste envisagée consistait à renforcer les capacités des organisations autochtones et à intégrer leurs « voix » dans les prises de décision afin de leur « transférer du pouvoir ». Cette idée était influencée par le principe d'autodétermination mis de l'avant dans la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones (2007). Il s'agissait aussi pour la fondation, qui était au fait des discours sur la philanthropie participative, d'une façon d'améliorer ses pratiques et d'agir en bon partenaire.

Deuxièmement, le secteur philanthropique faisait l'objet d'appels croissants à faire preuve de plus de transparence, d'équité et de responsabilité envers les communautés desservies. Sensible à la philanthropie basée sur la confiance, la Fondation McConnell voyait dans le transfert de capital un moyen de démontrer, de manière tangible, sa confiance envers les organismes issus des peuples autochtones. Entre autres, certain·e·s de ses représentant·e·s avaient été

sensibilisé·e·s au concept de la « décolonisation de la philanthropie » ou de la « philanthropie réparatrice », un discours popularisé par le livre d'Edgar Villanueva, *Decolonizing Wealth* (2018). Le transfert de capital était vu comme une façon de redresser les relations inéquitables entre les peuples autochtones et le secteur, qui avait accumulé sa richesse dans le cadre d'une économie extractive au détriment des peuples autochtones.

Troisièmement, le transfert s'inscrivait dans la volonté d'activer tous les leviers de la fondation afin de produire plus d'impact en matière de changement. En 2022, celle-ci s'était engagée à dédier, de manière graduelle jusqu'en 2028, la totalité de sa dotation à des investissements d'impact⁶⁶. Quelques années auparavant, Nicole McDonald, alors directrice de programme pour les initiatives autochtones, et Erica Barbosa Vargas, directrice de la finance sociale, avaient évalué l'impact qu'un faible pourcentage des subventions du secteur philanthropique canadien aurait sur la formation d'une organisation autochtone.

c. Facteurs facilitants

Des opportunités conjoncturelles ont aussi facilité la décision de la Fondation McConnell de transférer une part de ses actifs à des organismes autochtones, au premier chef IPRF.

En 2023, les communautés autochtones venaient de traverser une crise, provoquée par la pandémie. Plusieurs de ces communautés, vivant dans des régions éloignées et isolées, avaient dû faire face à des ruptures d'approvisionnement de denrées de base, affectant par exemple l'accès à la nourriture, ou à un manque d'accès aux services de santé. Cette situation a contribué à la mise sur pied d'IPRF en 2020 afin de répondre aux nécessités urgentes des communautés et à l'émergence d'un impératif d'agir afin de soutenir ces communautés chez des représentant·e·s de la Fondation McConnell.

Avec la création d'IPRF, la Fondation McConnell jugeait que se mettait en place une fondation prête à recevoir un transfert de capital. Sa création reflétait l'ouverture des peuples autochtones à considérer la philanthropie comme une option viable. Soutenir une telle organisation permettait aussi à la fondation de s'assurer que son appui aux communautés repose sur une connaissance approfondie du « terrain », détenue par des personnes provenant des « espaces autochtones » et y étant investies depuis longtemps.

Les liens tissés entre d'ancien·ne·s membres de la direction de la Fondation McConnell et IPRF ont sans doute aussi joué un rôle dans la confiance accordée à cette organisation, diminuant les risques associés au transfert de capital. En effet, lors de sa création en juin 2020, IPRF a mis sur pied son conseil consultatif, une structure de gouvernance régissant l'organisation composée de dirigeant·e·s autochtones ayant une expérience en philanthropie. De 2020 à 2023, Nicole McDonald, ancienne directrice à la Fondation McConnell, y a siégé, et, depuis 2020, Brian Jackson, directeur de programme en matière de réconciliation, a participé à plusieurs comités d'IPRF⁶⁷. Des représentant·e·s de la fondation, appartenant aux cultures autochtones⁶⁸, étaient donc impliqué·e·s dès le démarrage d'IPRF. Enfin, des relations

étaient établies depuis plus de 15 ans entre des représentant·e·s de la fondation et Wanda Brascoupé, co-fondatrice de IPRF. La fondation a aussi soutenu en 2021-2022, par une subvention, le Fonds d'héritage d'IPRF⁶⁹, expérience qui a pu contribuer à la confiance entre les organisations.

d. Mécanismes opérationnels

Le transfert de capital de la Fondation McConnell à différentes fondations dirigées par des autochtones et axées sur les communautés était considéré comme une « obligation morale » de l'organisation. Comme à la Laidlaw Foundation, la décision a donc été prise que les transferts ne seraient pas comptés dans le contingent obligatoire de 5% que la fondation doit déboursier annuellement en dépenses philanthropiques.

La décision de transférer à IPRF 10 millions \$ a été guidée par certains critères. En premier lieu, le fait que IPRF se soit positionné comme une organisation nationale pouvant desservir les communautés autochtones d'un océan à l'autre a été pris en considération. En second lieu, le principe d'autodétermination des peuples autochtones contenu dans la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones a guidé les réflexions.

Le processus de vérification préalable visait à assurer le respect du cadre juridique dans lequel opèrent les fondations qui délimite les organisations pouvant être financées et leurs modalités de ce financement. Sur cet aspect, l'octroi du financement à IPRF a sans doute été facilité par l'obtention du statut de fondation publique auprès de l'ARC en janvier 2022.

Afin de procéder au transfert, une entente a été conclue entre la Fondation McConnell et IPRF. Toutefois, peu de conditions y étaient attachées. Plus qu'un « transfert d'argent », le transfert de capital était conçu comme un « transfert de pouvoir ». Par conséquent, la fondation souhaitait « se retirer de la prise de décision » concernant l'utilisation des fonds.

Bien qu'il ne s'agisse pas d'une condition formelle de l'entente, la Fondation McConnell, à travers le Chef de la direction des investissements, Edmund Piro, a prêté son soutien à IPRF dans la planification de ses investissements. Cet appui résultait d'une demande d'IPRF qui cherchait à assurer la perpétuité de son fonds de dotation. Cet arrangement reposait sur une entente verbale, respectant la tradition orale des cultures autochtones.

Enfin, l'entente ne requérait pas l'atteinte d'objectifs spécifiques de la part d'IPRF.

e. Défis rencontrés

À l'instar de la Laidlaw et de la Inspirit Foundation, la Fondation McConnell a rencontré peu d'obstacles lors du transfert de capital à IPRF et ce, malgré le fait qu'il s'agissait d'une première expérience. Certaines pratiques antérieures ont sans doute mitigé sa nouveauté. D'une part, la fondation avait déjà financé des intermédiaires chargés de réallouer des fonds à des

organismes. D'autre part, elle avait soutenu par un transfert de fonds avec Centraide du Grand Montréal à la mise sur pied de la Fondation du Grand Montréal⁷⁰. Enfin, au fil des années, la Fondation McConnell a développé une expertise dans l'évaluation des impacts sociaux de ses investissements.

Un des enjeux soulevés par le transfert de capital a été de bien comprendre l'« écosystème » de la « philanthropie autochtone » au Canada. La fondation a été confrontée à l'absence de portrait du champ, tâche d'autant plus difficile dans un « écosystème » en constante évolution. De plus, au-delà des fondations autochtones, la diversité de nations autochtones, ayant leurs propres volontés politiques et modes d'organisation, et ce, à différentes échelles territoriales, rendait complexe le choix des interventions.

Le transfert de capital a aussi soulevé l'enjeu de la préservation des actifs de la fondation. Toutefois, bien qu'il ait un impact sur ses actifs – l'engagement de 30 millions \$ représentant environ 4,5% de ses 655,6 millions \$ en actifs en 2023 –, ses représentants considéraient qu'ils et elles avaient une « obligation morale » de procéder au transfert afin de répondre aux difficultés vécues par les communautés. Cet enjeu a également été soulevé lorsque la fondation a été approchée par d'autres organisations souhaitant obtenir des transferts de capitaux. Dans tous ces cas, afin de prendre une décision, la fondation s'est appuyée sur les réflexions de son équipe et sur des conversations avec les demandeurs, gardant comme ligne directrice les principes ayant motivé sa décision initiale.

Cette tension entre les besoins d'accès à des capitaux des communautés et la préservation des actifs expliquerait les réticences d'autres fondations à adopter un modèle similaire. Différents facteurs y contribueraient, notamment la conception du conseil d'administration, de la direction et/ou des comités d'investissement de leur rôle de « fiduciaires » et de « bons gestionnaires », devant faire croître les ressources léguées par les fondateurs·trices.

f. Impacts

Le transfert de capital de la Fondation McConnell a eu différents impacts. En premier lieu, il a contribué à la crédibilité d'IPRF auprès d'autres bailleurs de fonds, ouvrant ainsi des opportunités. En second lieu, le transfert a renforcé financièrement cette organisation. Les 10 millions \$ de la Fondation représentaient ainsi, en 2023, les deux tiers des 15 millions \$ d'engagement obtenus par IPRF afin de constituer un fonds de 250 millions \$⁷¹. Ces fonds ont permis à IPRF d'opérer son virage vers la durabilité à long-terme de l'organisation.

Le transfert de capital a aussi permis de renforcer le lien de confiance entre la Fondation McConnell et IPRF. Un des facteurs clés dans cette reconnaissance mutuelle a sans doute été le rôle joué par des personnes comme Brian Jackson, membre cri et anichinabé de la Première Nation Waswanipi et directeur de programme pour la réconciliation à la Fondation McConnell, ayant siégé sur différents comités d'IPRF. Ses compétences et connaissances, acquises à travers ses expériences vécues et professionnelles, ont contribué à construire des ponts entre les

peuples autochtones et le secteur philanthropique. Elles lui ont permis d'effectuer un travail de traduction mutuelle des connaissances et principes devant guider les décisions.

Au niveau organisationnel, cette relation de confiance s'est traduite par un rapport d'égalité entre la Fondation McConnell et IPRF. Contrairement aux rapports habituels entre bailleurs de fonds et organismes bénéficiaires, où persiste un « déséquilibre de pouvoir », le transfert de capital était pensé comme une façon de créer une relation « collégiale » entre « égaux ». Cette relation implique la construction de mécanismes informels assurant le respect de responsabilités mutuelles au-delà de la reddition de compte, au sens juridique du terme.

g. Apprentissages

Le transfert de capital a permis à la Fondation McConnell de faire des apprentissages. Il constitue un modèle permettant de construire une relation d'égalité avec des organisations issues des peuples autochtones, participant à la réconciliation. Il fait contrepied au manque de confiance et aux déséquilibres de pouvoir et de ressources, découlant de la colonisation, qui ont profité jusqu'à présent au secteur philanthropique. Cette relation entre « égaux » permet un partage mutuel de connaissances et de pratiques. Elle permet aussi un réseautage positif, basé sur le consentement préalable, libre et éclairé des communautés.

L'expérience avec IPRF a aussi contribué à des apprentissages en matière de transfert de capital qui pourraient être réemployés avec d'autres groupes historiquement marginalisés. Sa sphère d'intérêts Communautés visait déjà, dans un objectif d'« équité », à appuyer les communautés confrontées à des barrières systémiques⁷². De plus, concentrant ses efforts actuels sur son engagement de transférer 30 millions \$ de ses actifs à des fondations autochtones, la fondation est ouverte à la possibilité de nouveaux transferts de capitaux dans le futur. Toutefois, la décision a été prise de ne prendre aucun nouvel engagement avant que les 30 millions \$ aient été déboursées et, par la suite, de réévaluer.

Dans le cadre de son engagement actuel, à l'été 2024, la Fondation McConnell a conclu un accord avec Ulnooweg Indigenous Communities Foundation, afin de transférer 2 millions \$ sur 3 ans, accompagnés d'une subvention de 300 000 \$ pour développer ses capacités.

3.4. Alliance Healthcare Foundation (AHF)⁷³

a. Histoire de la fondation

L'Alliance Healthcare Foundation (AHF) est une fondation privée fondée en 1989 à San Diego, en Californie. En 1982, la San Diego Employers' Healthcare Coalition, une coalition regroupant des employeurs, des syndicats, des médecins, des hôpitaux et des compagnies d'assurance, crée la San Diego Community Healthcare Alliance dans l'objectif est de réduire les coûts des soins de santé, d'en améliorer la qualité et d'en élargir l'accès. Entre 1982 et 1989, à la suite d'une subvention de la Robert Wood Johnson Foundation, l'Alliance met sur pied le

Community Care Network (CCN), une compagnie d'assurance de santé privée offrant des services aux groupes de santé et des indemnités aux travailleurs de l'État. Entre 1989 et 1994, les revenus générés par CCN permettent à la San Diego Community Healthcare Alliance de financer une nouvelle fondation, l'AHF. Toutefois, en 1994, elle vend CCN à Value Health, une compagnie nationale de services de santé, canalisant 83 millions \$ issus de la vente dans le fonds de dotation d'AHF. De 1994 à 1999, ses actifs croissent substantiellement – atteignant plus de 120 millions \$ en 2000. En 2022, ils s'élevaient à environ 80 millions \$⁷⁴.

Depuis sa fondation en 1989, l'AHF travaille à l'amélioration de la santé et du bien-être de populations vulnérables et mal desservies (ex. travailleurs ou personnes pauvres ou sans domicile fixe, enfants, personnes âgées) des comtés de San Diego et d'Imperial, octroyant des subventions et des investissements d'impact aux organisations desservant ces populations. Ces actions visent à s'attaquer aux déterminants des inégalités en matière de santé, en travaillant sur des enjeux liés au développement de la main-d'œuvre, aux inégalités de revenu et à l'accès au logement et à des soins de santé de qualité. La fondation soutient aussi le « filet social » en fournissant des interventions à court terme auprès des personnes dans le besoin, un financement de base pluriannuel sans restriction pour le fonctionnement des organismes offrant des services aux populations vulnérables et des subventions pour le renforcement de leurs capacités organisationnelles. En matière d'« équité », elle soutient des innovations visant à réduire les inégalités raciales en matière de santé et de bien-être⁷⁵. Enfin, elle utilise sa dotation afin de faire de l'investissement d'impact.

b. Décision du transfert de capital

En 2017, le conseil d'administration d'AHF adopte une résolution consensuelle dans laquelle il décide de procéder à un transfert de capital de 7,5 millions \$ afin de créer un nouveau fonds dans le comté d'Imperial qui sera gouverné par des résident·e·s⁷⁶.

Cette décision était motivée par les déterminants des inégalités de santé spécifiques au comté d'Imperial. Le comté d'Imperial, situé à l'est de San Diego, est composé d'une population rurale d'environ 180 000 personnes vivant sur un territoire de la taille de l'État du Connecticut. Dans cette vaste zone géographique vit, de manière très dispersée, une communauté agricole largement dispersée, dont 85,4% sont hispaniques ou latino-américains⁷⁷.

Le comté fait face à des défis spécifiques, notamment un manque de services du nombre réduit d'OBNL sous-financés offrant un filet de sécurité sociale aux habitant·e·s. De plus, la population connaît des problèmes de santé (asthme infantile, diabète, obésité, etc.), environnementaux (mauvaise qualité de l'air) et sociaux spécifiques (pauvreté, insécurité alimentaire, disparités économiques, itinérance, manque de médecins, etc.)⁷⁸.

Après avoir soutenu pendant des années les OBNL locaux à l'aide de petites subventions sans observer d'améliorations significatives, AHF a décidé de s'associer aux résident·e·s et dirigeant·e·s du comté d'Imperial afin de mettre sur pied une stratégie plus agressive, qui

incluait de leur « transférer la richesse » et le « pouvoir »⁷⁹ sous la forme d'une organisation détenue et contrôlée localement qui fournirait un « leadership » communautaire dans la région.

En juillet 2018, AHF lance un appel d'intérêts sollicitant des idées pour l'établissement d'une subvention de contrepartie à de constituer un fonds de 25 millions \$ dédié à la santé et au bien-être de la population du comté. Dans le cadre de cette subvention de contrepartie, AHF s'engage alors à y verser, à travers un transfert de capital, 7,5 millions \$ de ses actifs une fois que la nouvelle organisation eut levé 17,5 millions \$. La démarche visait à évaluer l'intérêt pour la création d'un tel fonds et à simuler l'intérêt d'autres bailleurs à y contribuer financièrement. Sur cette base, en octobre 2018, la fondation publie un appel de propositions, invitant les résident·e·s du comté d'Imperial, les dirigeant·e·s communautaires, les fondations partenaires et toutes autres parties intéressées à proposer un processus, une structure et un échéancier pour la mise en place d'une fondation contrôlée localement dédiée à la santé et au bien-être dans comté d'Imperial⁸⁰.

En réponse, au début de 2019, des dirigeant·e·s du comté fondent la Imperial Valley Wellness Foundation (IVWF). En juin, IVWF forme son premier conseil d'administration⁸¹ qui travaille à la mise en place de l'organisation, obtenant le statut d'organisme public de bienfaisance. Sa mission consiste à faire avancer la santé et le bien-être des populations vulnérables du comté d'Impérial. Afin de soutenir son démarrage, IVWF reçoit une subvention de 300 000 \$ d'AHF, qui canalise désormais ses subventions dans le comté à travers IVWF⁸², servant d'intermédiaire et de pôle de développement rural. Entre 2019 et 2024, l'AHF a accordé 1,6 million \$ à IVWF sous forme de financement de la capacité de base ainsi que des subventions, transitant par IVWF, destinées à soutenir les OBNL locaux. L'organisation démarre simultanément une campagne nationale de financement visant à recueillir 17,5 millions \$ afin de satisfaire à la subvention de contrepartie et de financer ses activités à perpétuité⁸³. Cependant, peu de temps après le début de la campagne de collecte de fonds, le comté, ainsi que le reste du monde, ont été frappés par la pandémie mondiale de Covid-19. La collecte de fonds est passée de l'augmentation de la dotation au financement de secours d'urgence Covid. Après avoir lancé IVWF et des efforts de secours d'urgence en juin 2021, IVWF, qui jusqu'alors été géré par des bénévoles, embauche un directeur général, Roque Barros Jr.⁸⁴.

Alors que la pandémie s'atténuait, une évaluation de l'improbabilité de parvenir à recueillir les fonds nécessaires pour créer une nouvelle dotation dans une communauté rurale pauvre a entraîné une série de modifications aux conditions de la subvention. La réflexion et la détermination du conseil d'administration d'AHF à trouver une meilleure façon de soutenir le comté d'Imperial ont évolué. Finalement, en 2024, le conseil d'administration d'AHF décide, de manière unanime, de transférer 7,5 millions \$ de ses actifs à IVWF, annulant la clause pour la contrepartie de 17,5 millions \$. Il convient de noter que les 7,5 millions \$ ne font pas partie de l'exigence réglementaire annuelle traditionnelle de 5 % d'AHF ni d'une stratégie de baisse des dépenses. Ce montant est en sus des 5% et représente la décision du conseil

d'administration de réduire intentionnellement sa propre dotation de 10% afin de mettre sur pied un nouveau fonds de dotation.

c. Facteurs facilitants

De l'engagement initial à la décision finale, des facteurs ont facilité le cheminement d'AHF.

En premier lieu, l'engagement a été facilité par les pratiques antérieures de la fondation.

Bien qu'elle n'ait jamais effectué de transfert de capital, AHF a offert au fil des années un nombre de plus en plus important de subventions sans restriction à travers son programme de financement de soutien à la mission⁸⁵. Elle était d'ailleurs l'une des premières fondations à offrir ce type de soutien. De même, AHF offre des subventions de taille importante, par exemple avec son programme Innovation Initiative (i2)⁸⁶. AHF opère également un programme de renforcement des capacités⁸⁷. Enfin, la fondation a toujours maintenu des subventions plus élevées (6,5%) que les 5% requis par les fondations privées aux États-Unis.

De plus, l'histoire de la formation d'AHF et de son conseil d'administration aurait eu un impact sur sa « culture » organisationnelle ouverte à la prise de « risque ». En effet, comme vu précédemment, la création d'AHF a résulté de « risques » pris par une coalition d'acteurs locaux, issus de la communauté, d'abord de créer une compagnie d'assurance de santé privée afin de répondre aux besoins en assurance des travailleurs, puis une fondation.

En second lieu, la décision de 2024 de procéder au transfert de capital a été favorisée par la relation de confiance construite au fil des ans avec IVWF et son directeur général.

À travers les collaborations et le soutien offert à IVWF, AHF a effectué de nombreux séjours sur le « terrain » dans la vallée d'Imperial et eu d'innombrables discussions avec le conseil d'administration et le directeur d'IVWF. Ces visites lui ont permis d'en apprendre plus sur la communauté, d'approfondir leur compréhension des problèmes vécus par la population, de développer une relation de confiance et d'observer l'engagement communautaire suscité par le travail d'IVWF et de son directeur.

De plus, l'apport de Barros Jr. a eu un impact décisif sur la décision. Ayant grandi à Imperial Valley, celui-ci a apporté à IVWF une capacité de réseautage avec les résidents et dirigeants locaux. Il avait également des expériences professionnelles dans le secteur de la philanthropie⁸⁸. Cette connaissance des « deux mondes » a contribué à asseoir sa double crédibilité. De plus, jusqu'à l'embauche de Barros Jr., IVWF reposait sur un engagement bénévole du conseil d'administration, limitant le niveau d'activité opérationnelle possible. L'arrivée de Roque a donc permis de mieux faire connaître IVWF, générant visibilité et enthousiasme au sein de la communauté.

d. Mécanismes opérationnels

Plusieurs critères ont guidé la création d'IVWF. Lors des appels d'intérêts et de propositions, AHF avait établi une série de conditions encadrant l'établissement du fonds, notamment :

- La fondation devait être domiciliée dans le comté d'Imperial;
- Sa mission devait être dédiée à l'amélioration de la santé et du bien-être des populations vulnérables du comté et être irrévocable⁸⁹;
- Le bénéficiaire devait être un OBNL 501(c)(3).

En plus de ces critères d'éligibilité, lors de l'évaluation, les demandeurs devaient :

- Être « culturellement compétents et engagés à l'égard de l'inclusion dans la communauté ;
- Proposer un processus réfléchi, itératif et détaillé pour travailler sans interruption à l'établissement de la nouvelle fondation pour la santé ;
- Avoir de solides antécédents de collaboration fructueuse entre différents secteurs ;
- Être en mesure de tirer parti de l'expérience de plusieurs partenaires;
- Démontrer leur capacité à gérer efficacement et à moindre coût une équipe d'employés, de bénévoles et de consultants. » (AHF, 11 octobre 2018, traduction libre)

Le montant de 7,5 millions \$ a été déterminé sur la base des actifs d'AHF et de la répartition géographique des populations desservies. En 2017-2018, ses actifs s'élevaient à 76,4 millions \$⁹⁰, alors qu'environ 10% de la population desservie se situaient dans le comté d'Imperial. L'objectif de 25 millions \$ visait, quant à lui, à s'assurer que le fonds génère suffisamment de revenus – estimé à 1 million \$ par an – afin de financer ses activités à perpétuité. AHF espérait aussi que les 17,5 millions \$ additionnels, servant de contrepartie, proviendraient de l'extérieur du comté, afin d'éviter qu'IVWF canalise des ressources financières qui pourraient être autrement dédiées aux autres organismes locaux.

Initialement, avant de déboursier les fonds, AHF demandait qu'un minimum de 17,5 millions \$ soit obtenu d'autres sources, afin de créer un fonds d'au moins 25 millions \$. Pendant la courte période qui a précédé la pandémie mondiale, AHF a aidé IVWF à collecter des contributions additionnelles, mais aucun financement supplémentaire n'a été obtenu. En 2024, cette condition a été levée. Sur demande de Barros Jr., soucieux d'assurer la pérennité d'IVWF et de tirer parti de l'élan communautaire qui avait émergé, de nouvelles conditions ont été conçues : (1) que les fonds soient dédiés à soutenir la mission actuelle d'IVWF, (2) que, jusqu'à la constitution d'un fonds de 25 millions \$, pas plus de 5% du fonds de dotation ne pouvaient être dépensés par année et (3) qu'en cas de départ de Barros Jr., le nouveau directeur soit recruté par IVWF et AHF.

Afin de soutenir IVWF, AHF a investi 1,6 millions \$ dans le développement de ses capacités, l'assistance technique⁹¹ et la canalisation de ses subventions⁹². Entre autres, AHF a offert du

soutien juridique pour la préparation des documents encadrant sa gouvernance. Elle a aussi aidé au recrutement du directeur général, payant son salaire.

e. Défis rencontrés

AHF et IVWF ont rencontré certains défis, contribuant aux reports du versement des fonds.

Premièrement, le cadre juridique national a créé un dilemme entourant le versement des fonds. Aux États-Unis, les OBNL, incorporés en vertu de la section 501(c)(3) du Code fiscal des États-Unis, doivent recevoir une part substantielle de leurs revenus du public afin d'être classés comme organismes de bienfaisance publics. Dans le cas contraire, ceux-ci sont classés comme fondations privées, un statut comportant de nombreuses restrictions en matière de levée de fonds et d'activités de plaidoyer⁹³. Par conséquent, un transfert de capital de 7,5 millions \$, sans d'autres sources de revenus substantielles, risquait de changer le statut d'IVWF, limitant sa capacité d'action. Corolairement, les délais dans le versement du transfert occasionnaient des entraves pour IVWF dans ses levées de fonds⁹⁴.

Afin de résoudre ce dilemme, AHF a collaboré avec IVWF et un conseil juridique afin de mettre sur pied une organisation de soutien qui gérerait les ressources au nom d'IVWF⁹⁵. Ceci permettrait à IVWF de conserver son statut fiscal, mais nécessiterait de créer une nouvelle organisation comptant un conseil d'administration différent⁹⁶, ses propres activités administratives et un compte bancaire distinct. Des accords seraient également conclus entre celle-ci et IVWF. Une solution alternative, non retenue, aurait été qu'AHF verse annuellement 5% de ses actifs à IVWF. Cependant, cette option ne permettait pas d'assurer l'autonomie d'IVWF, de construire son infrastructure et d'asseoir sa crédibilité auprès d'autres bailleurs de fonds.

Deuxièmement, IVWF a rencontré des difficultés dans ses démarches de levée des fonds auprès d'autres contributeurs·trices. Après l'annonce de l'engagement d'AHF dans le cadre du scénario de subvention de contrepartie, la direction a eu plusieurs conversations avec des bailleurs de fonds en Californie intéressés par cette initiative. Toutefois, cet intérêt ne s'est pas traduit par des contributions à la dotation d'IVWF. De son côté, avec la pandémie, IVWF a dû s'éloigner des efforts de collecte de fonds destinés à sa dotation et développer plutôt un fonds de réponse rapide à la COVID-19, levant près d'un million \$. Ce virage a néanmoins permis de construire un bilan de succès propice à attirer, dans l'avenir, d'autres bailleurs de fonds⁹⁷.

f. Impacts

Les démarches en vue du transfert de capital ont eu divers impacts sur AHF et IVWF.

Premièrement, la collaboration étroite entre AHF et IVWF a permis, au fil des années, de transformer leur rapport de « donataire » à « bénéficiaire » en un « partenariat équitable » dans

lequel les « partenaires » co-construisent et font des apprentissages mutuels à partir de leurs expériences et expertises respectives⁹⁸. Cette relation a ainsi permis de développer une relation de confiance solide entre les deux organisations⁹⁹.

Deuxièmement, le soutien technique offert par AHF pour le développement de l'organisation et de ses capacités a permis à IVWF, sous la direction de Roque Barros Jr., de développer son autonomie décisionnelle, exerçant un leadership communautaire et opérant en tant que bailleurs de fonds dans le comté d'Imperial.

Troisièmement, avec le déploiement de ses activités, IVWF a construit sa crédibilité au sein de comté d'Imperial et auprès de bailleurs de fonds, positionnant l'organisation comme un partenaire important dans la région. IVWF joue ainsi un rôle de « connecteur », de « rassembleur » ou « catalyseur de changement » dans le comté, permettant de porter la voix de la communauté pour des changements¹⁰⁰. Cette crédibilité a permis d'attirer de nouvelles ressources dans le comté, offrant à IVWF de nouvelles sources de financement¹⁰¹. Elle a aussi permis d'exercer une influence à travers l'engagement citoyen, représentant la région auprès des élus¹⁰².

g. Apprentissages

Enfin, le transfert de capital a permis à AHF de faire des apprentissages.

- AHF a développé une « culture » ouverte à la philanthropie participative et aux initiatives portées par la communauté. L'idée de « céder le contrôle » à la communauté locale afin de ne pas entraver leur capacité a été intégrée aux différents programmes d'AHF¹⁰³.
- L'expérience du transfert l'a incité à faire preuve de « patience », respectant le rythme de la communauté afin de créer IVWF, et à inscrire l'horizon de son engagement avec ce partenaire sur le long terme.

3.5. Bush Foundation¹⁰⁴

a. Histoire de la fondation

La Bush Foundation est une fondation privée fondée en 1953 par Archibald et Edyth Bush à Saint Paul au Minnesota. À ses origines, elle avait pour mission d'encourager et de promouvoir les efforts caritatifs, scientifiques, littéraires et éducatifs. De 1953 à 1966, la fondation n'avait pas de modèle établi de dons, offrant des dons à différentes collèges et écoles et œuvres caritatives travaillant à la prévention de problèmes sociaux (ex. alcoolisme, délinquance, éducation des adultes, etc.)¹⁰⁵.

Après la mort de son fondateur en 1966, la Bush Foundation traverse une période difficile. Sa veuve, Edyth Bush, s'oppose aux directeurs de la Bush Foundation dans un litige juridique

concernant les fonds légués à la fondation par Archibald Bush¹⁰⁶. Sous la direction d'Humphrey Doermann (1971-1997), puis d'Anita M. Pampusch (1997-2007), elle met en place un processus rigoureux de demande de subventions, continuant d'offrir des subventions dans les domaines des arts, de l'éducation, de la santé, des services sociaux et de l'environnement. En 2007, ses actifs atteignent près d'un milliard \$¹⁰⁷.

En 2007, la Bush Foundation opère une transition, marquée par l'adoption d'un nouveau plan stratégique et l'arrivée d'un nouveau directeur, Peter C. Hutchinson (2007-2012). Sa mission est alors d'améliorer la qualité de vie des personnes vivant au Minnesota, Dakota du Nord et du Sud, jouant le rôle d'un « catalyseur » dans les communautés en investissant dans le « leadership »¹⁰⁸. La Fondation réoriente alors ses actions autour de trois priorités :

- La formation de leaders dans les communautés et l'engagement des communautés dans la résolution de problème;
- Le soutien à l'autodétermination des nations autochtones, et;
- L'amélioration de la réussite éducative de tous les étudiants et étudiantes¹⁰⁹.

Depuis l'arrivée de Jennifer Ford Reedy à la présidence en 2012, la Bush Foundation a intégré dans ses programmes des mesures en faveur de l'équité raciale.

- Au moins 50% de ses subventions s'attaquent aux disparités économiques ou raciales¹¹⁰.
- Un programme pluriannuel de bourses fait participer des personnes autochtones, noires ou de couleur aux décisions concernant l'octroi de subventions.
- La fondation investit dans la gouvernance, l'autodétermination et la construction des nations autochtones et le maintien des relations de confiance avec les dirigeants des communautés noires et autochtones dans lesquelles intervient¹¹¹.

La Bush Foundation reconnaissait ainsi que l'oppression historique de ces communautés avait créé des écarts de richesses et contribué à leur transmission intergénérationnelle¹¹².

b. Décision du transfert de capital

À la suite du décès de George Floyd en mai 2020, ayant mené à la résurgence du mouvement Black Lives Matter aux États-Unis, la Bush Foundation réfléchit à la manière de contribuer à faire progresser l'« équité raciale » en réduisant les écarts de richesse découlant du « racisme structurel » et des « injustices raciales historiques »¹¹³.

En août, le conseil d'administration a décidé de faire un investissement de 100 millions \$ afin de remédier aux disparités économiques dans les communautés noires et autochtones. À ce moment, le conseil décide, sur recommandation de la présidente, Ford Reedy, d'émettre des obligations à impact social afin de recueillir les fonds et de les redistribuer, à titre d'« action

réparatrice », à des personnes noires ou autochtones¹¹⁴. La décision s’inspirait notamment de la publication d’Edgar Villanueva, *Decolonizing Wealth*¹¹⁵.

Au cours de l’automne, Eileen Briggs et Jackie Statum Allen, directrices des subventions autochtones et noires, mènent une consultation auprès de 28 personnes de leurs communautés respectives (ex. dirigeant·e·s communautaires, aîné·e·s, expert·e·s en réparation ou en philanthropie, etc.). Retenant les services d’Edgar Villanueva, la Bush Foundation conçoit alors une stratégie – nommée Community Trust Fund – afin de redistribuer les 100 millions \$ à des organisations qui géreront les fonds¹¹⁶. Afin de financer le transfert, la Bush Foundation émet en octobre 2020 des obligations à impact social. Elle suivait alors l’exemple de la Ford Foundation, première fondation à avoir émis des obligations à impact social afin de financer une augmentation de ses subventions en réponse à la pandémie de COVID-19 (voir Longtin 2024)¹¹⁷.

En décembre, Briggs et Statum mobilisent les équipes de communication et de programmes de la Bush Foundation afin de mettre en œuvre une stratégie de communication invitant au dépôt de candidatures¹¹⁸. En mars 2021, la fondation ouvre le processus de candidature, invitant les organisations à soumettre une déclaration d’intérêts¹¹⁹. En juillet, 17 organismes avaient soumis leur candidature¹²⁰. Jusqu’en septembre, le personnel effectue des vérifications préalables auprès des organismes, réduisant le nombre de candidats à six finalistes représentant à parts égales les communautés autochtones et noires¹²¹.

Afin de sélectionner les deux organisations récipiendaires, Briggs et Statum invitent huit dirigeant·e·s noir·e·s et autochtones, incluant un membre du conseil de la Bush Foundation de chaque communauté, à former un panel communautaire. En décembre, la fondation annonce publiquement le choix de NDN Collective¹²², une organisation autochtone du Dakota du Sud, et de Nexus Community Partners¹²³, une organisation dirigée par des Afro-Américains du Minnesota, afin de gérer deux fonds de 50 millions \$. Elle accorde aussi une subvention de 10 000 \$ sans restriction aux candidats n’ayant pas été sélectionnés¹²⁴.

c. Facteurs facilitants

Certains facteurs ont facilité le transfert de capital. En premier lieu, l’engagement en faveur de l’autodétermination des nations autochtones et de l’équité raciale¹²⁵ avaient sensibilisé le conseil à l’enjeu des iniquités¹²⁶. S’appuyant sur des recherches sur les écarts de richesse¹²⁷, la fondation inscrivait sa démarche dans le cadre d’action « réparatrice » ou « restaurative » visant à aider les communautés impactées à « construire de la richesse »¹²⁸.

En second lieu, le conseil était « prêt » à envisager des solutions « nouvelles, différentes ou créatives »¹²⁹, telle l’émission d’obligations à impact social. D’une part, les rendements sur le marché de la fondation étaient supérieurs – plus de 9% par année – aux intérêts devant être déboursés en raison des obligations, moins de 3%¹³⁰. Cette situation financière pouvait donc rassurer le conseil. D’autre part, ses actifs nets, s’élevant à plus d’un milliard \$¹³¹, lui

permettaient de contracter une dette de 100 millions \$. Or, les obligations à impact social intéresseraient davantage les investisseurs pour des montants excédent 50 millions \$¹³².

En troisième lieu, les obligations à impact social, qui constituaient une pratique nouvelle dans le secteur, avaient gagné en notoriété en 2020. Ainsi, la direction de la Bush Foundation a appris que cette stratégie de financement était possible à la lecture d'un article du New York Times, paru en juin 2020, concernant la Ford Foundation, Greg Keane et John Otterlei, directeurs des investissements, se sont alors informés de la faisabilité de cette pratique. Dans tout ce processus, la Bush Foundation a reçu l'appui d'autres fondations, particulièrement de la Doris Duke Charitable Foundation, qui lui ont offert des conseils¹³³. Enfin, dans les démarches pour l'émission des obligations, la fondation a reçu le soutien de la RBC Capital Markets, une entreprise appartenant à la Royal Bank of Canada.

d. Mécanismes opérationnels

Divers critères ont orienté le choix de NDN Collective et de Nexus Community Partners.

Pour être éligibles à recevoir des fonds, les organisations candidates devaient :

- Être un organisme de bienfaisance public 501(c)(3) ou une entité gouvernementale ayant des liens profonds avec le Minnesota, le Dakota du Sud et du Nord et,
- Être une organisation située sur ce territoire, sur lequel sont localisées 23 nations autochtones¹³⁴.

Les candidatures soumises ont été évaluées selon différents critères, dont :

- Les raisons pour lesquelles elles étaient bien positionnées pour gérer les ressources communautaires;
- Leurs sensibilité et compréhension des écarts raciaux de richesse;
- Leur engagement dans les communautés noires et autochtones de la région et la démonstration de leur capacité à travailler avec et à faire participer la communauté;
- Leur capacité à gérer une subvention de 50 millions \$ de manière crédible¹³⁵.

En matière de diligence raisonnable, le personnel a conduit des entrevues, vérifié leurs références auprès d'organismes de la communauté et procédé à des examens financiers.

Sur la base de toutes ces informations, la sélection des finalistes était basée sur leur capacité à démontrer qu'ils détenaient les compétences et les stratégies pour s'engager auprès d'une diversité d'acteurs des communautés et d'utiliser leurs perspectives diversifiées pour orienter leurs subventions. Les membres du panel communautaire évaluant les candidats ont été formés sur les objectifs des Community Trust Funds, ont reçu des dossiers d'informations sur les organisations candidates et ont été encadrés lors des entrevues. À la suite des entrevues, les

panélistes ont fourni une réflexion écrite aux directeurs de programmes (« senior grantmakers »), qui ont pris la décision finale avec la présidente.

Le choix du montant de 100 millions \$ a été pris pour des raisons financières. Ce montant constituait la dette la plus importante que la fondation jugeait prudente d'assumer – soit environ 10% des actifs nets en 2020 –, tout en représentant le double des montants distribués annuellement. De plus, l'émission d'obligations permettait à la fondation de distribuer ces fonds en sus de ces dépenses philanthropiques annuelles, sans affecter celles-ci. La dette générée par les obligations devait être remboursée sur un horizon de 30 ans¹³⁶.

Les Community Trust Funds constituent un modèle « partiel » de transfert de capital, se situant entre un transfert de capital et une subvention de grande taille et peu restrictive.

- D'un côté, les fonds sont accordés à des organisations ayant des liens profonds avec les communautés noires et autochtones, chacune établissant leur propre Community Trust Fund. De plus, ces organisations sont responsables de la conception et de la gestion de leur programme de subventions¹³⁷. Enfin, la contraction d'une dette par la Bush Foundation constitue une forme de prélèvement sur ses actifs nets.
- D'un autre côté, les fonds sont accordés sous condition qu'ils soient distribués directement aux personnes membres de communautés noires et autochtones dans le but de créer de la richesse générationnelle. Cette condition cadre donc, de manière large, l'objectif du programme de subventions des organisations récipiendaires. De plus, les fonds ne sont pas dédiés à la constitution de leurs fonds de dotation¹³⁸.

La Bush Foundation exigeait que les organisations fournissent un plan de projet qui serait « co-designé » dans le cadre d'interactions directes avec les membres des communautés. Afin d'appuyer cette phase de conception, la fondation allouait 500 000 \$ en subvention à chaque organisation et leur offrait, sur demande, des conseils professionnels et une assistance technique (ex. conseils juridiques, soutien en relations publiques, etc.)¹³⁹.

e. Défis rencontrés

L'émission d'obligations a soulevé des défis. À l'automne 2020, des banquiers, des avocats, des comptables, des agences de notation et des investisseurs potentiels ont fait des vérifications préalables des finances, de la gouvernance et des décisions programmatiques de la fondation. Une agence de notation, Sustainalytics, a examiné l'offre d'obligations et émis une opinion selon laquelle elle s'alignait avec les principes des obligations sociales. RBC Capital Markets et des souscripteurs secondaires, Loop Capital Markets et Siebert Williams Shank et Co. LLC, ont acheté les obligations et les ont offertes aux investisseurs. La Bush Foundation a reçu 100 millions \$ en novembre 2020, les investissant dans des obligations à court terme jusqu'à ce que les récipiendaires soient prêts à obtenir les fonds. En décembre 2022, la fondation a donc versé

50 millions \$ à NDN Collective, puis la seconde tranche de 50 millions \$ à Nexus Community Partners en mai 2023¹⁴⁰.

L'émission d'obligations représentait un risque financier pour la Bush Foundation. D'une part, celle-ci doit payer des intérêts – 2,754% par an – sur la dette contractée. D'autre part, elle devra rembourser cette dette d'ici 2050. En cas de difficulté de paiement, cela pourrait affecter sa cote de crédit et sa capacité d'emprunt. Afin de minimiser ces risques, la fondation a établi une politique de gestion de la dette stipulant qu'au moins 10 années avant son terme, elle devra créer une stratégie de remboursement. Toutefois, elle a fait le pari d'être en mesure de générer suffisamment de revenus afin de couvrir le coût de l'emprunt¹⁴¹.

Cette prise de risque a été motivée par le fait que la Bush Foundation considère ses ressources comme celles de la communauté, qu'elle gère en son nom. En empruntant, la fondation permet d'augmenter ses dépenses, ressources bénéficiant à court terme aux communautés afin de produire un impact positif sur la réduction des écarts de richesse¹⁴².

f. Impacts

La stratégie de « décolonisation de la philanthropie » de la Bush Foundation a eu divers impacts.

La fondation a donné toute l'autonomie à Jackie Statum Allen et Eileen Briggs, directrices des subventions et membres des communautés noire et autochtone, afin de concevoir, avec l'engagement de la communauté, le modèle des Community Trust Funds.

Sa démarche a permis de « partager le pouvoir » avec des communautés noires et autochtones faisant participer des dirigeant·e·s, des aîné·e·s et des membres de ces communautés dans des consultations et prises de décision tout au long du processus.

Ce « transfert de pouvoir » a aussi pris la forme d'un transfert de 100 millions \$ à deux organisations communautaires gérant, de manière autonome, les fonds, en vue de les redistribuer auprès des personnes noires et autochtones des communautés. Sur cette base, NDN Collective a mis sur pied en 2022 son Collective Abundance Fund offrant aux personnes et familles autochtones du Minnesota et Dakota du Sud et du Nord des subventions de 25 000 \$ à 50 000 \$ pour reconstruire la richesse autochtone¹⁴³. De même, Nexus Community Partners a créé son Open Road Fund offrant des subventions de 50 000 \$ à des résident·e·s afro-américain·e·s, « descendant du trafic d'esclaves », de ces trois États comme voie de « libération », de « prospérité » et de « guérison »¹⁴⁴.

Enfin, l'autonomie de NDN Collective et Nexus Community Partners, responsables de la conception et gestion des programmes de subventions, a été soutenue par des subventions de 500 000 \$ par la Bush Foundation et un soutien technique visant à surmonter les obstacles pouvant survenir au cours de l'opérationnalisation de leur programme.

g. Apprentissages

Selon la Bush Foundation, son expérience lui a permis de remettre en question sa conception de ce que signifie la « richesse » pour les communautés soutenues au-delà des ressources monétaires redistribuées aux communautés noires et autochtones.

Ainsi, les Community Trust Funds généreraient des formes de capital allant au-delà de l'accès aux ressources financières, incluant des formes de capital humain, social et culturel¹⁴⁵.

3.6. Atlantic Philanthropies

a. Histoire de la fondation

En 1982, Atlantic Philanthropies est fondé par l'entrepreneur étatsunien Charles F. Feeney. La fondation privée établit son siège aux Bermudes¹⁴⁶ avec un capital initial de 5 millions \$. Harvey P. Dale (1982-2011) en assume la direction. La même année, la fondation offre sa première subvention à l'Université Cornell de New York afin de créer une bourse d'études. En 1984, Feeney transfère à Atlantic Philanthropies ses parts de Duty Free Shoppers (DFS) et la quasi-totalité de sa fortune, évaluée entre 500 millions \$ et 1 milliard \$¹⁴⁷.

Dans la décennie qui suit l'ouverture de son bureau de Dublin en 1990, Atlantic Philanthropies multiplie les dons à des établissements d'éducation supérieure en Irlande. La fondation met aussi en place un accord de collaboration entre l'Université Cornell et le National Institute of Higher Education à Limerick, facilitant les démarches de lobbying de ce dernier afin qu'il devienne l'Université de Limerick¹⁴⁸. Éventuellement, toutes les universités d'Irlande et d'Irlande du Nord recevront le soutien financier de la fondation¹⁴⁹.

En 1997, après plusieurs années de négociations, DFS est vendu à LVMH, augmentant les ressources d'Atlantic Philanthropies de 1,7 milliard \$. L'organisation met alors en place le Programme for Research in Third Level Institutions (PRTLTI) en partenariat avec l'Ireland's Higher Education Authority et le gouvernement irlandais. La fondation contribuera aux trois cycles du programme, pour un montant total au fil des années de 177 millions \$¹⁵⁰.

Durant les années 1990, Atlantic Philanthropies intervient dans des pays traversés par des conflits, comme en Irlande du Nord¹⁵¹ et en Afrique du Sud à partir de 1991 et au Vietnam à partir de 1999, afin de redresser les inégalités sociales, d'améliorer les systèmes de santé et d'éducation, de promouvoir et de protéger les droits humains ou de contribuer aux efforts de paix et de réconciliation¹⁵². À partir de 1998, la fondation offre des subventions pour la recherche biomédicale en Australie. En 2002, elle met en place un programme de 13 ans à Cuba afin d'améliorer le système de santé et de partager son modèle à l'étranger.

b. Décision du transfert de capital

En 1999, Feeney envisage un processus afin qu'Atlantic Philanthropie emprunte la voie d'une fin de vie programmée (*spend-down*), en recommandant, dans un mémo déposé au conseil d'administration, un horizon de 20 à 30 ans. En 2002, le conseil prend la décision de limiter l'horizon d'Atlantic Philanthropies à 2016 dans la perspective de mettre fin aux activités de la fondation en 2020. La décision est également prise d'axer les prochaines subventions sur quatre domaines prioritaires : (1) le vieillissement, (2) les enfants et les jeunes, (3) les déterminants sociaux de la santé de la population et (4) les droits humains et la réconciliation. Un Founding Chairman's Program est aussi mis en place afin de permettre des subventions discrétionnaires par Feeney¹⁵³.

La décision d'adopter une stratégie de fin de vie programmée et de transférer, par des subventions très élevées, les actifs d'Atlantic Philanthropies à d'autres organismes a été motivée par le désir de son fondateur de « donner de son vivant ». Cette idée, selon laquelle les personnes fortunées devraient donner leur richesse au cours de leur vie afin d'aider à réduire le fossé entre riches et pauvres et de voir les résultats de leur action, était au cœur de son approche philanthropique. Feeney avait, entre autres, été influencé par l'exemple et les écrits du philanthrope Andrew Carnegie, notamment son essai *Wealth*¹⁵⁴.

Les subventions d'Atlantic Philanthropies, qui étaient en augmentation, passant d'environ 100 millions \$ en 1995 à 600 millions \$ en 2000, fluctuent entre 150 et 450 millions \$ sous la direction de John R. Healy (2001-2007), puis de Gara LaMarche (2007-2011)¹⁵⁵. Sous Christopher G. Oechsli (2011-2020), Atlantic Philanthropies s'engage dans ses dernières subventions, ouvrant une nouvelle phase de travail culminant dans les subventions Global Opportunity and Leverage (GOAL), qui totaliseront 260 millions \$. En 2012, Atlantic Philanthropies accorde son plus grand don individuel, 350 millions \$ au Cornell Tech Campus de New York, faisant grimper les subventions totales à près de 600 millions \$¹⁵⁶.

Enfin, entre 2014 et 2016 une série de grandes subventions à des organisations universitaires mènent à la création de 7 Atlantic Fellows Program, totalisant 660 millions \$. Ce réseau international est soutenu administrativement par un nouvel institut, l'Atlantic Institute. Il vise à former, à travers des bourses, une « génération de leaders » travaillant à promouvoir des sociétés plus équitables, en santé et inclusives dans différentes régions du monde et, à favoriser leur collaboration au-delà des frontières et des disciplines¹⁵⁷.

c. Facteurs facilitateurs

La mise en œuvre de la stratégie de fin de vie programmée et la création de l'Atlantic Institute et de sa communauté de boursiers ont été facilités par divers facteurs.

Le réseau d'acteurs construits au fil des années par Atlantic Philanthropies a joué un rôle déterminant. En 2013, le PDG Oechsli et le conseil entament une planification des dernières

grandes subventions, cherchant à synthétiser les activités et les orientations déterminantes de l'histoire de la fondation (mission, thèmes d'interventions). Oechsli, appuyé par le Bridgespan Group, un cabinet de conseil en impact social, se lance dans une « tournée d'écoute » de deux ans, discutant avec les bénéficiaires des 9 régions où Atlantic Philanthropies était intervenue. L'objectif est d'aboutir à des propositions pour agir sur les causes profondes des inégalités et des injustices qui guideraient les programmes¹⁵⁸.

Les universités, avec lesquelles Atlantic Philanthropies avait développé des relations dans le cadre de ses subventions passées, ont servi de partenaires dans la mise en place et l'accueil des programmes. Des relations de confiance avaient déjà été établies avec ces institutions, permettant le déboursement rapide de subventions importantes. En trois ou quatre ans, sept Atlantic Fellows Programs ont été mis en place, acceptant leur première cohorte.

- L'Atlantic Fellows for Racial Equity basé à l'Université Columbia à New York et la Nelson Mandela Foundation à Johannesburg en Afrique du Sud (fin 2013-début 2018).
- L'Atlantic Fellows for Equity in Brain Health, hébergé par le Global Brain Health Institute basé à l'Université de Californie à San Francisco aux États-Unis et au Trinity College à Dublin en Irlande (début 2014-fin 2016).
- L'Atlantic Fellows for Health Equity in Southeast Asia administré par la Equity Initiative de la China Medical Board Foundation, une fondation en Chine et en Asie du Sud-Est, administré depuis Bangkok en Thaïlande (mi 2014-mi 2016).
- L'Atlantic Fellows for Health Equity U.S. + Global administré par le Fitzhugh Mullan Institute for Health Workforce Equity à l'Université George Washington aux États-Unis (mi 2014-mi 2017).
- L'Atlantic Fellows for Social and Economic Equity administré par le International Inequalities Institute au London School of Economics à Londres (fin 2014-mi 2017).
- L'Atlantic Fellows for Social Equity basé à l'Université de Melbourne en Australie (fin 2014-début fin 2017).
- Le programme Atlantic Fellows for Health Equity in South Africa administré par Tekano, un OBNL à Cape Town, en Afrique du Sud (fin 2015-fin 2017).

De son côté, l'Atlantic Institute est mis en place entre la mi-2014 à la mi-2015¹⁵⁹. Au printemps 2016, Atlantic Philanthropies annonce la création de l'Institut. Celui doit servir de centre appuyant la collaboration entre les divers programmes et favorisant le rassemblement, le partage des connaissances et les expériences pour tous les boursiers·ères.

d. Mécanismes opérationnels

Différents critères expliquent le choix des universités comme structures d'accueil des Atlantic Fellows Programs.

La fondation recherchait des partenaires (1) prêts à s'engager en faveur de l'équité et du changement; (2) offrant une stabilité qui permettrait d'assurer la durabilité des programmes après sa fermeture; (3) dotés d'une expérience administrative et (4) d'une réputation qui augmenterait l'influence et l'impact des boursiers. De plus, les universités (5) contribuent aux apprentissages et actions des étudiant·e·s et (6) favorisent un dialogue et une collaboration entre diverses professions, cultures et opinions.

En plus, pour l'Atlantic Institute, la fondation cherchait un partenaire (1) gérant déjà des programmes de bourses, (2) comptant des réseaux internationaux d'ancien·ne·s étudiant·e·s et (5) jouissant d'une réputation qui renforcerait l'influence des boursiers·ères. Le Rhodes Trust de l'Université d'Oxford, qui gérait les célèbres programmes Rhodes Scholars, est retenu en septembre 2016, après deux ans de négociations.

Afin de mettre en place les programmes, des subventions importantes ont été allouées aux différents partenaires, totalisant 660 millions \$¹⁶⁰. Les partenaires reçoivent ainsi de grandes subventions – allant de 24 millions à 119 millions \$ chacun – afin qu'ils établissent les programmes et mettent en œuvre leurs activités¹⁶¹.

Au fur et à mesure que sont lancés les programmes, un cadre commun pour leurs conseils d'administration, des chartes et des obligations contractuelles sont conçus afin de protéger et maintenir les programmes après le départ d'Atlantic Philanthropies à la fin de 2020.

Lors de la période d'incubation, des mécanismes de soutien et d'évaluation se mettent en place. D'une part, le conseil d'administration d'Atlantic Philanthropies offre son soutien aux partenaires. D'autre part, des subventions, allant de 350 000 \$ à 930 000 \$, sont attribuées à des organisations externes afin qu'elles évaluent le programme mis en place¹⁶².

e. Défis rencontrés

Deux principaux défis ont été rencontrés par Atlantic Philanthropies et l'Atlantic Institute.

Chez Atlantic Philanthropies, la stratégie de fin de vie programmée a nécessité une rationalisation et une réorientation des dépenses. En 2010, Atlantic Philanthropies comptait 124 employés répartis dans huit bureaux sur cinq continents, des coûts de fonctionnement annuel de 57 millions \$ et plus de 1 100 subventions ouvertes, dont 384 accordées en 2010.

La fondation possédait aussi une trentaine d'entités caritatives, de sociétés de services et de sociétés connexes d'investissement. De 2010 à 2016, elle réduit ses coûts d'opération à 26 millions \$ et liquide la plupart de ses entités juridiques.

Ses portefeuilles de programmes sont aussi révisés afin de réduire leurs activités et de concentrer les fonds sur l'octroi des subventions finales. La fondation doit alors s'assurer que ses engagements sont respectés, de faire des investissements afin de consolider les impacts des

projets en cours, tout en conservant des fonds pour l'octroi de subventions à fort impact. Une des solutions a été d'accorder ses subventions à des partenaires de longue date, en s'appuyant sur les grandes orientations historiques de la fondation et des leçons tirées depuis 30 ans.

Pour sa part, une fois les sept programmes de bourses lancés, l'Atlantic Institute a dû relever des défis liés à son triple rôle, soit : (1) développer et maintenir une communauté mondiale suffisamment forte pour avoir un impact collectif; (2) s'assurer que l'expérience du programme corresponde aux Atlantic Fellows Programs et (3) développer une organisation durable et stable propice à un impact et une influence à long terme du programme. La structure « fédéraliste », qui permet à chaque programme régional d'évoluer comme entité distincte tout en formant la « communauté » interconnectée des Atlantic Fellows, a soulevé des défis d'harmonisation. Ceci a requis le développement de partenariats internationaux afin d'induire des influences mutuelles, d'étendre l'impact, de renouveler les programmes et d'intégrer dans l'expérience des boursiers un plus large éventail de perspectives.

f. Impacts

Durant ses 37 ans d'existence, Atlantic Philanthropies a redistribué plus de 8 milliards \$:

- Aux États-Unis (3,956 millions \$ depuis 1982 afin de soutenir les universités et la recherche médicale, les enfants et les personnes âgées, étendre les soins de santé et protéger les droits)¹⁶³;
- En Irlande (1,309 milliard \$ de 1987 à 2016 pour faire avancer l'éducation supérieure, les droits humains et les services aux jeunes et personnes âgées)¹⁶⁴;
- En Irlande du Nord (570 millions \$ de 1991-2014 dédiés principalement au processus de paix, au système d'éducation, à l'amélioration des services publics et à la promotion et protection des droits)¹⁶⁵;
- En Afrique du Sud (424 millions \$ de 1991 à 2016 afin de faire avancer la justice, l'égalité, l'éducation et la santé)¹⁶⁶;
- Aux Bermudes (28,4 millions \$ de 1992 à 2013 afin de renforcer la philanthropie et les ONG locales et faire avancer le changement social)¹⁶⁷;
- En Australie (368 millions \$ de 1999 à 2016 pour développer la recherche biomédicale, l'enseignement supérieur, l'équité sociale et le leadership)¹⁶⁸;
- À Cuba (66 millions \$ de 2002 à 2015 afin d'améliorer la santé et partager le modèle du système de soins de santé à travers le monde)¹⁶⁹;
- Au Viet Nam (382 millions \$ afin d'appuyer les bibliothèques et les universités et transformer le système public de santé)¹⁷⁰;
- 511 millions \$, à l'échelle mondiale, et 388 millions \$, dans d'autres pays¹⁷¹.

Outre la recherche et l'innovation (3,737 milliards \$), ses montants sont investis dans les droits humains et la réconciliation (871 millions \$), le vieillissement (736 millions \$), la santé (706

millions \$), les enfants et les jeunes (658 millions \$) ou dans des enjeux traversant les programmes (199 millions) ou d'autres causes caritatives (434 millions \$). Les Atlantic Fellows Programs, quant à eux, ont reçu 660 millions \$ en subvention¹⁷².

Les subventions finales d'Atlantic Philanthropies ont contribué à la mise en place d'un réseau international de programmes bourses, les Atlantic Fellows Programs, ainsi qu'un nouvel institut, l'Atlantic Institute, dédiés à faire émerger une « communauté » de « leaders » travaillant à la promotion de l'équité et la réduction des inégalités dans le monde, qui perdure après la fermeture de la fondation en 2020.

4. Constats

Cette section fait le point sur les constats dégagés des initiatives étudiées en matière de transfert de capital. Les constats sont regroupés par grand thème indiquant : le profil organisationnel, l'origine de la démarche, les motivations, les facteurs facilitants, les mécanismes opérationnels, les défis rencontrés et les impacts observables.

Le tableau en Annexe 1 fournit une synthèse de ces constats.

Profil organisationnel

Les fondations étudiées se caractérisent par une diversité de profils. Ainsi, on retrouve :

- en matière de *statut juridique*, tant des fondations publiques que privées, issue d'une fortune familiale ou de la vente d'une entreprise;
- au niveau de *l'ampleur de la dotation*, autant des fondations de taille moyenne que de grandes fondations;
- en termes des *programmes philanthropiques*, une variété de champs d'intervention incluant : l'éducation, la santé, la justice, les services sociaux, le logement, l'emploi, la sécurité de revenu, le bien-être des jeunes, le climat, le pluralisme, la lutte contre l'islamophobie, la réconciliation ou l'auto-détermination des communautés.

Origine de la démarche

Préalablement à leur démarche de transfert de capital, dans la majorité des cas, les fondations étudiées n'ont pas cherché à s'informer sur des expériences de transfert de capital afin de s'en inspirer.

La décision de procéder à un transfert de capital a plutôt découlé d'une réflexivité issue d'un leadership émanant :

- d'une ou de plusieurs fondations;
- d'un ou plusieurs acteurs du secteur social ou communautaire, ou;

- d'une combinaison des deux sources précédentes.

On note aussi que cette réflexivité repose sur des besoins énoncés ou des propositions relayées par des personnes à la direction de l'organisme, de membres du conseil d'administration ou bien de comités spéciaux. Ces personnes étaient :

- sensibles à l'équité, à l'inclusivité et à la diversité;
- issues de la diversité sociodémographique ou socioéconomique, et;
- ouvertes à des modalités de financement perçues comme risquées.

Le processus d'idéation de l'initiative de transfert comptait sur un historique relationnel positif auprès des communautés ou des territoires concernés par le transfert.

Dans la majorité des cas, la présence d'éléments contextuels ont joué un rôle clé, tels :

- la montée en importance de la philanthropie de la confiance;
- l'impact de la pandémie de COVID-19 sur des communautés et des territoires;
- l'incidence du mouvement Black Lives Matter;
- l'appui d'autres fondations ou organisations à la démarche de transfert.

Motivations

La décision des fondations était fondée sur :

- Des motivations, notamment la volonté :
 - du fondateur ou de la fondatrice de donner l'ensemble des avoirs financiers à la disposition de sa fondation de son vivant, ou;
 - du Conseil d'administration d'être plus efficace eu égard aux ressources dédiées à une cause, une communauté ou un territoire.
- Des objectifs visant à combler des iniquités ou un sous-financement et favoriser :
 - la réconciliation avec les peuples autochtones;
 - la correction d'iniquités en matière de financement d'organismes dirigés par des personnes noires ou bénéficiant à ces communautés;
 - la réduction des inégalités communautaires en matière de santé et de bien-être;
 - la réduction des inégalités raciales intergénérationnelles de richesse; ou,
 - la formation d'une génération de « leaders » travaillant à promouvoir des sociétés plus équitables, en santé, et inclusives.

Facteurs facilitants

Divers facteurs ont facilité la prise de décision en faveur d'un transfert de capital, soit :

- l'adhésion aux principes d'une philanthropie soucieuse de l'importance :
 - de réduire les rapports de pouvoir entre une organisation pourvoyant des fonds et l'organisation recevant ces fonds, et;
 - de compenser le sous-financement d'une cause ou d'une communauté.
- un contexte de croissance des actifs : les rendements des investissements des fondations ont comblé l'impact qu'ont eu les transferts de capitaux sur leurs actifs nets.

Les mécanismes opérationnels

Les transferts de capitaux ont reposé sur des procédures simples.

Ils ont été réalisés relativement rapidement. Entre la décision du conseil d'administration et le début du transfert de capital – dont le versement peut s'étaler sur plusieurs années –, se sont écoulés :

- dans la majorité des cas, moins de 2 ans, ou;
- dans une minorité, plus de cinq années.

Les ententes juridiques conclues entre les fondations et les organismes récipiendaires étaient en général peu contraignantes, imposant peu de conditions pour l'obtention des fonds ou d'exigences en matière de reddition de compte et d'évaluation.

Les transferts de capitaux ont lieu selon trois logiques d'intervention différentes :

- sectorielle : des fondations adoptent une approche dédiée à :
 - des populations particulières : communautés autochtones ou noires, jeunes;
 - des domaines d'intervention spécifique : santé; environnement, éducation, lutte à la pauvreté;
- territoriale : des fondations déploient des interventions sur un territoire bien défini;
- mixte : des fondations combinent les approches sectorielle et territoriale

Le choix des organisations récipiendaires a été facilité par :

- l'alignement des valeurs, de la mission et de la vision des récipiendaires avec les objectifs des fondations;
- les compétences et expériences préalables des récipiendaires en matière de gestion de fonds et de développement ou de participation communautaires;
- la qualité des liens des récipiendaires avec les communautés auxquelles les fonds allaient servir;

- l'appui aux récipiendaires d'organisations partenaires des fondations, par exemple d'autres fondations, ce qui a permis de renforcer la crédibilité des organismes et facilité l'octroi du transfert de capital.

Chaque fondation a développé son propre rationnel afin de déterminer la modalité d'attribution du montant réservé au transfert, en fonction :

- du pourcentage de la population autochtone ou noire;
- d'une somme équivalente au contingent de versement annuel;
- du pourcentage de la population desservie selon la zone géographique d'intervention;
- du montant maximal afin de conserver un endettement prudent; ou,
- d'un horizon temporel déterminé par la stratégie de fin de vie de la fondation.

Toutes les fondations étudiées ont offert des services de soutien ou leur expertise afin d'appuyer les organismes financés, certaines offrant même des subventions pour le développement de leur capacité et la construction de leur infrastructure organisationnelle.

Le degré de soutien offert par les fondations aux organismes bénéficiaires a aussi grandement varié, allant d'appuis informels ponctuels à une relation partenariale basée sur une collaboration égalitaire, soutenue et fréquente entre les organisations.

Défis rencontrés

Pour les fondations : malgré l'absence d'expérience en matière de transfert de capital, la majorité des fondations canadiennes n'a pas rencontré d'obstacles majeurs pour la mise en œuvre du transfert de capital. Aux États-Unis, pour une fondation, le cadre législatif de la bienfaisance a ralenti la démarche de transfert.

Pour les communautés, territoires ou causes orphelines concernées par le transfert de capital : le transfert représente des défis relativement en matière d'expertises et de compétences. Le transfert requiert généralement le développement des capacités d'un organisme existant ou la création d'un nouvel organisme en mesure d'accueillir le capital transféré et exige l'acquisition d'une expertise managériale.

Impacts observés

Impact positif sur les communautés : dans la vaste majorité des cas, les transferts ont eu un impact positif. Ils ont contribué :

- à l'autonomie décisionnelle des organismes;
- au développement de leurs capacités;
- à leur stabilité financière et durabilité;

- à leur crédibilité auprès d'autres bailleurs et à leur capacité à lever des fonds;
- à l'établissement d'une relation « partenariale » de confiance avec la fondation;
- à la redistribution de ressources économiques auprès des communautés; et,
- dans le cas de la Bush Foundation, des mécanismes ont permis aux communautés de participer à la conception des fonds qui ont été créés à travers le transfert.

Faible percolation de cette pratique novatrice : ces expériences de transferts de capitaux ne transforment pas la culture du don dans chacune des organisations étudiées et ne se généralisent pas à d'autres fondations ou à d'autres communautés.

- Malgré le désir énoncé de voir d'autres fondations s'impliquer dans leurs démarches de transfert de capital à titre de partenaires dans l'optique de coopérer dans l'effort de capitalisation.
- Malgré un travail succinct de représentation et de sensibilisation réalisé par la majorité des fondations étudiées auprès du secteur philanthropique en général.
- À de rares exceptions, tel le réseau Enchante¹⁷³, le secteur communautaire canadien, à la suite de la création de FFBC et d'IPRF, n'a pas amorcé un mouvement d'appropriation de cette pratique, ni déposé de demandes de création de fonds auprès de fondations existantes.

Néanmoins, nous constatons :

- une résonance de cette pratique auprès d'un très petit noyau de fondations; et,
- un possible relais financier par l'État, illustré par le transfert de capital de 200 millions \$ consentis par l'État fédéral à FFBC.

Somme toute, les cas de transfert étudiés demeurent anecdotiques : il n'y a donc pas eu l'amorce d'une mouvance, à l'image de l'appel – Give5 – qui fut initié pendant la pandémie par un groupe des fondations canadiennes pour un élargissement du quota de déboursement de 3,5% à 5%, qui aurait permis une montée à l'échelle de la pratique du transfert de capital.

5. Leçons

En fin de parcours du deuxième volet de cette recherche sur le transfert de capital nous dégagons des leçons. Ces apprentissages sont au nombre de trois.

Le premier apprentissage qui se dégage tient à la faible montée à l'échelle horizontale ou verticale de l'approche transfert de capital.

Dans les cas étudiés, le processus entourant le transfert de capital est relativement simple. La démarche n'est pas plus compliquée, exigeante ou contraignante au niveau juridique que celles

liées à l'octroi de dons ou de subventions. Dès lors, les modalités opérationnelles requises ne représentent pas un désincitatif à la pratique du transfert de capital.

De plus, malgré le fait que plusieurs des fondations étudiées aient amplement communiqué leur expérience auprès des parties prenantes de l'écosystème philanthropique de leur pays, ceci a entraîné : ni une généralisation (scaling out), ni une institutionnalisation (scaling up) de cette pratique.

- Très peu de fondations subventionnaires canadiennes et étatsuniennes ont répondu à la proposition de contribuer au transfert de capital qu'elles se prêtaient à faire.
- Aucune politique interne, à l'échelle organisationnelle, ou de politique sectorielle, sous la forme d'une convention pro-transfert de capital, n'a été proposée ou mise de l'avant au sein de l'écosystème philanthropique.
- Enfin, nonobstant une réponse favorable du gouvernement canadien de contribuer à la création du Fonds de dotation philanthropique dirigé par les Noirs, cette décision ne s'est pas transformée en politique publique visant à doter des organisations de bienfaisance ou des OBNL de « fonds communs » pouvant assurer leur autonomie et leur bon fonctionnement.

Bref, la pratique mise en lumière de transfert de capital est demeurée anecdotique.

- *au niveau de l'offre*, au sens où l'initiative de transfert n'a pas été reconduite dans le programme philanthropique des fondations étudiées. De plus, cette pratique a peu percolé et n'a pas été généralisée à d'autres fondations.
- *au niveau de la demande*, en raison du peu de résonance de cette approche auprès de communautés ou de territoires en mesure et en droit de recourir à cette forme de mobilisation de ressources financières pour accroître leur pouvoir d'agir.
- *en matière de mobilisation* d'autres fondations et de relais de l'État.

Comme l'indiquent Michele-Lee Moore et al. (2015), différentes stratégies peuvent être utilisées par permettre à des innovations sociales de monter en échelle. Les autrices conçoivent trois niveaux de montée à l'échelle.

- Niveau horizontal : relatif au système de gestion d'une organisation.
- Niveau vertical : concernant le champ institutionnel et ses politiques, lois et modalités réglementaires.
- Niveau profond : situé à l'échelle culturelle d'une ou de plusieurs sociétés.

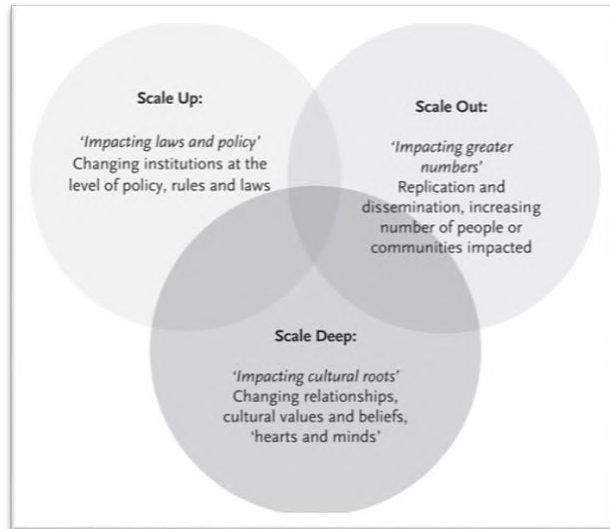


Figure 1 : Trois modalités et stratégies de montée à l'échelle d'une innovation sociale

Source : Moore et al. 2015 : 75

Selon notre analyse des données présentées, la faible réplication de l'approche du transfert de capital, tant dans les fondations étudiées que plus largement (ex. autres fondations, autres causes philanthropiques), repose moins sur des problèmes techniques, juridiques ou financières que sur les difficultés d'opérer des changements à l'échelle des représentations culturelles de la finalité de la philanthropie subventionnaire, d'une part, et, d'autre part, du rôle et de la fonction d'une fondation subventionnaire.

Cette absence de résonance culturelle à l'approche du transfert de capital est paradoxale dans la mesure où de nombreuses communautés historiquement exclues, marginalisées et/ou discriminées (autochtones, noires, migrantes, LGBTQIA+, personnes vivant avec un handicap, etc.) font face à des besoins criants et un sous-financement chronique des organismes qui les desservent. Dans un portrait statistique du secteur philanthropique canadien, nous constatons qu'en 2020, bien que les données sociodémographiques mettent en lumière la persistance d'inégalités économiques entre divers groupes sociaux au Canada :

très peu de fondations canadiennes poursuivent explicitement des objectifs de justice sociale, de réduction des inégalités ou d'amélioration de l'équité entre divers groupes sociaux (Longtin 2022 : 137).

De plus, rares sont les fondations canadiennes qui interviennent sur des enjeux liés à la discrimination, notamment auprès des peuples autochtones, des communautés noires, des minorités visibles, des identités de genre ou d'orientation sexuelle et des migrants¹⁷⁴.

Le deuxième apprentissage est qu’agir au niveau organisationnel, sectoriel et écosystémique est insuffisant. Il importe surtout d’adopter de nouvelles orientations culturelles, tant à l’échelle organisationnelle, sectorielle que sociétale (scaling deep).

Dans le contexte où la philanthropie basée sur la confiance entend questionner fortement et remédier aux iniquités relationnelles en matière de distribution du pouvoir entre bailleurs de fonds et récipiendaires de fonds, il apparaît très important de valoriser toute approche en mesure d’assurer une montée en capacité des organisations jugées ou considérées incontournables dans les solutions à apporter aux injustices sociales et environnementales, tel que le propose le concept de capacitation d’Amartya Sen¹⁷⁵.

Il appert que de nouvelles représentations culturelles sont de mises pour redéfinir le rôle et la fonction de l’acteur philanthropique en matière de justice sociale et environnementale. Et ce, tant pour les fondations subventionnaires que pour les communautés, territoires ou causes subventionnées ou en droit d’être subventionnées par ces dernières.

- *Pour les fondations subventionnaires* : il s’agit de rendre pertinente, par la contribution à la création de « fonds communs », l’idée d’utiliser du capital philanthropique pour accroître le niveau d’autonomie financière de communautés, de territoires ou de causes orphelines.
- *Pour les communautés, territoires ou causes en manque de pouvoir d’agir* : il s’agit de concevoir appropriée l’idée de créer des « fonds communs » pour mobiliser des capitaux privés, sociaux ou publics afin d’accroître leur capacité d’agir et leur autonomie financière.

Le troisième apprentissage témoigne d’un paradoxe en ce qui a trait à la systématisation des connaissances découlant de l’expérience de transfert de capital de la part des fondations étudiées ou d’autres fondations.

La majorité des fondations étudiées indiquent avoir appris beaucoup de choses de leur expérience de transfert de capital.

Cependant, bien que certaines d’entre elles aient tenté d’entrer en contact avec des fondations qui auraient réalisé de tels transferts, elles se sont rendues à l’évidence qu’il y avait un manque évident de connaissances sur le sujet.

Les efforts en vue de mobiliser ou de systématiser les connaissances en matière de transfert de capital sont peu existants.

- Certaines fondations de notre étude ont mobilisé des consultants pour les aider sur certains points, au plan juridique par exemple.
- D’autres, non étudiées ici et à titre indicatif, à l’image de la Fondation Lucie et André Chagnon pour le financement de COSMOSS et du Projet Impact Collectif sur

Montréal (PIC), ont réalisé des bilans pour comprendre l'impact des transferts réalisés¹⁷⁶.

- Des fondations ont aussi appuyé la réalisation d'études « portraits » permettant de faire le point sur le sous-financement de certaines causes sociales : par exemple, l'étude de Pereira et al. (2020) sur le sous-financement philanthropique des communautés noires et celle de Croteau (2023) sur la Philanthropie et la ruralité au Québec.
- Au Canada, dans certains documents, l'approche de transfert de capital est mentionnée sans que le sujet soit traité en profondeur, à l'image du document produit par Imagine Canada (Ayer et Anderson 2022) sur le financement sans restriction.

À l'exception de la Fondation McConnell, à ce jour, aucune des fondations de notre étude a senti le besoin de procéder à une valorisation élargie des connaissances découlant de leur expérience de transfert de capital.

Conclusion

Au terme de cette étude en deux volets sur le transfert de capitaux, nous avons une représentation plus claire des pratiques innovantes de fondations subventionnaires en matière de financement participatif ou sans restriction et de transfert de capitaux.

Du premier volet de cette étude, nous constatons que la diversité des courants de pensée en philanthropie et l'hétérogénéité des expérimentations en matière de financement participatif et sans restriction se traduisent par des avancées, des surplaces, et, parfois, des reculs.

La même observation tient pour le transfert de capitaux.

Les expériences étudiées dans le deuxième volet rendent compte d'avancées très intéressantes et surtout d'impacts significatifs, tant pour les fondations impliquées que pour les communautés ou causes concernées. Elles témoignent aussi d'un surplace au sens où on observe une très faible montée à l'échelle de l'approche du transfert de capitaux.

Enfin, nous pouvons parler de l'impact limité des cas de transfert de capital étudiés, qui sont demeurés des cas individuels plutôt que de devenir un axe central des efforts de ces fondations philanthropiques. À l'exception de la Fondation McConnell, qui poursuit ses réflexions et entend approfondir cette approche de travail, et Atlantic Philanthropies, qui était en fin de vie, aucune autre fondation ne nous a indiqué avoir l'intention de reconduire leur expérience de transfert de capital.

Dans le premier volet de l'étude, nous observons la place centrale et quasi hégémonique qu'occupent les approches et les postures visant à poursuivre les processus de modernisation des sociétés ou leur hyper-modernisation, comparativement aux approches et postures prônant un basculement axial au profit d'une post-croissance de nos systèmes économiques.

Cette observation tient aussi en matière de transfert de capitaux. Ces derniers sont principalement réalisés en réponse aux problèmes vécus par des communautés marginalisées, des territoires mal développés ou des causes invisibilisées ou orphelines.

En conclusion, un dernier constat porte sur le faible niveau d'autorégulation du secteur philanthropique canadien. Alors que le deuxième volet démontre une capacité innovante en matière de transfert de capital, la pertinence et la légitimité d'agir en ce sens et ses retombées positives observables, cette capacité ne se traduit pas par une systématisation des apprentissages.

Sur ce point, le secteur philanthropique semble condamné à innover sans que les impacts découlant de ces expériences et initiatives engendrent des effets transformateurs significatifs sur les grands systèmes institutionnels de la société canadienne.

Annexe 1 : tableau comparatif des études de cas

	Inspirit Foundation	Laidlaw Foundation	Fondation McConnell	Alliance Healthcare Foundation	Bush Foundation	Atlantic Philanthropies
Origine de la décision : interne (I) ou externe (E)	I	E	E	I	I	I
Motivation : Engagements préalables						
Équité (raciale, économique, etc.)	X	X		X	X	X
Réconciliation/autodétermination autochtone	X	X	X		X	
Motivation : influence du contexte et événements						
Sous-financement des organismes		X	X	X		
Pandémie de COVID-19	X	X	X			
George Floyd et Black Lives Matter	X				X	
Motivation : discours/pratiques du secteur philanthropique						
Philanthropie participative/transfert de pouvoir	X	X	X	X	X	
Décolonisation de la philanthropie		X	X		X	
Philanthropie basée sur la confiance		X	X	X		
Obligations à impact social					X	
Spend-down (« donner de son vivant »)						X
Facteurs facilitateurs						
Relations interpersonnelles de confiance préalables	X	X	X	X		X
Diversité/ouverture du conseil et de la direction	X	X		X	X	
Financement participatif ou sans restriction	X	X	X	X		X
Rendements des investissements	X	X			X	
Relations avec d'autres fondations	X	X			X	
Mécanismes opérationnels						
Critères de sélection des bénéficiaires						
Compétence et expériences préalables	X	X	X	X	X	X
Valeurs, mission et vision	X	X	X	X	X	X
Connexion aux communautés	X	X	X	X	X	
Appui d'organisations partenaires		X		X		
Stabilité et durabilité						X
Réputation des organisations						X
Réseautage et capacité d'influence						X
Détermination du montant du transfert	% pop aut/noire	Quota 3,5%/an	Quota 5%/an	% pop de zone géo	Dette prudente	Spend-down
Entente plus (+) ou moins (-) contraignante	-	-	-	+ → -	+	+
Subvention pour le développement des capacités	X			X	X	
Offre de services de soutien/expertise	X	X	X	X	X	X
Faible (-)/forte (+) reddition de compte/évaluation	-	-	-	-	+	+
Défis rencontrés						
Absence d'expérience de transfert	-	-	-	-	+	
Promotion/obtention d'autres transferts	X	X		X		
Choix d'organismes pour d'autres transferts		X	X			X
Impact financier (financement, spend-down, etc.)			X		X	X
Mise en place de structure organisationnelle	X					X
Événements conjoncturels (COVID-19)	X			X		
Contraintes du cadre juridique national				X		
Impacts sur les organismes et les communautés						
Autonomie décisionnelle	X	X	X	X	+/-	X
Développement des capacités	X	X	X	X	X	
Stabilité financière et durabilité	X	X	X	À venir		X
Crédibilité/capacité de lever des fonds	X	X	X	X		
Relation partenariale de confiance	X	X	X	X		
Redistribution auprès des communautés	X	X		X	X	X
Participation des communautés au design du transfert					X	

Bibliographie

Publications scientifiques (livres, articles, thèses, rapports de recherche, conférences)

Farewell, Megan M., 2020. Community Grantmaking Committees: Prevalence, Conceptualization, and Funding Decisions, Thèse de doctorat, University of Pennsylvania.

Longtin, David, 2024 (à paraître). Pratiques innovantes de fondations subventionnaires en matière de financement participatif ou sans restriction : une typologie, PhiLab, Rapport de recherche.

Longtin, David, 2022. Portrait des fondations canadiennes en 2020 : l'enjeu de la justice sociale et environnementale, PhiLab, Cahier de recherche.

McGinnis, Jasmine Angélique, 2012. Participatory Philanthropy: An Analysis of Community Inputs Impact on Grantee Selection, Thèse de doctorat, Georgia Institute of Technology/Georgia State University.

McNamara, Michael J., Sara J. Cumming et Jessica Pulis, 2018. « Negotiating Bottom-Up Participation in the Complex Game of Philanthropy: Insights from the Community Ideas Facto », ANSERJ Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research/ Revue canadienne de recherche sur les OBSL et l'économie sociale, vol. 9, no. 2: 41-61.

Pole, Nancy, 2023a. « Philanthropy, Place and Place-based Approaches: Views from the Research and Practitioner Literature », dans Fontan, Jean-Marc, Maria Martinez-Cosio, Josh Newton, Nancy Pole et Mirie Rabinowitz Bussell (dir.), 2023. A New Look at Place-based Philanthropy : Insights from Canada and the US, Altona: FrisenPress p.124-163.

Sen, Amartya, 2000. Un nouveau modèle économique. Développement, Justice, Liberté, éditions Odile Jacob.

Wojcik, Oktawia, Lesleigh Ford, Keely Hanson, Claire Boyd et Shena Ashley. 2020. « Participatory Grantmaking: A Test of Rubric Scoring versus Popular Voting Selection in a Blinded Grantmaking Process. », The Foundation Review, vol. 12, no. 1: 7-16.

Croteau, Laurence, 2023. « Ruralité et Philanthropie. Rapport 1 », Montréal : PhiLab, URL : <https://philab.uqam.ca/wp-content/uploads/2023/08/Cahier-de-recherche-Ruralite-et-Philanthropie.pdf>

Rapports

Ayer, Steven et Paul Anderson, 2022. Funders' Perspectives on Unrestricted Funding in Canada, Imagine Canada.

Bush Foundation, 1963. Report for the Fiscal Year ending November 30, 1963.

Bush Foundation, 1964. Report for the Fiscal Year ending November 30, 1964.

Bush Foundation, 1970. Annual Report for the Fiscal Year Ended November 30, 1970.

Bush Foundation, 1971. Annual Report for the Fiscal Year Ended November 30, 1971.

Bush Foundation, 1997. Annual Report, 1997.

Bush Foundation, 2009. Ready, Set, Goals for a Decade. Annual Report of the Bush Foundation for 2008.

Bush Foundation, 2013. Bush Foundation at 60. Modern Press, New Brighton, Minnesota.

Bush Foundation, été 2008, Giving Strength for Vibrant Communities and Vital Leadership, vol. 5, no. 2.

Collins, Liam, 2017. The Atlantic Philanthropies. Republic of Ireland, The Atlantic Philanthropies, New York.

Fisher, Ryland, 2018. The Atlantic Philanthropies. South Africa, The Atlantic Philanthropies, New York.

Fondation du Grand Montréal, 2020. 20 ans d'histoires, URL : <https://fgmtl.org/wp-content/uploads/2021/01/Album-20-ans-de-la-FGM.pdf>

Gibbs, Sam, 2017. The Atlantic Philanthropies. Australia, The Atlantic Philanthropies, New York.

Grant, Victoria et Brascoupé, Wanda, février 2021. Year 1 Report. Period : June 1 – December 31 2020. Indigenous Peoples Resilience Fund.

Hoang, Lien, 2018. The Atlantic Philanthropies. Viet Nam, The Atlantic Philanthropies, New York.

Imperial Valley Wellness Fund (IVWF), juin 2021. Imperial County COVID-19 Response Fund. June 21 UPDATE.



Imperial Valley Wellness Fund (IVWF), ND. Bridge to a Healthful Future. Empowering Our Communities to Thrive, URL: <https://www.ivwf.org/documents/booklet.pdf>

Indigenous Peoples Resilience Fund (IPRF), 2022. Annual Report 2021.

Indigenous Peoples Resilience Fund (IPRF), juillet 2024. Annual Report 2023.

Indigenous Peoples Resilience Fund (IPRF), juin 2023. Annual Report 2022.

Isom, Darren, Reliford, Jasmine, Daniels, Cora et Sakaue, Lyell, 2024. Equitable Philanthropy Case Study. Endowment Funding as a Grantmaking Tool The Robert Wood Johnson Foundation Approach, The Bridgespan Group.

McDonnell, Mary Byrne, juillet 2021. Atlantic Fellows. Our Founding Story, David Mullord, Artisan Print & Sign Solutions.

McKay, Susan, 2017. The Atlantic Philanthropies. Northern Ireland, The Atlantic Philanthropies, New York.

Nation Swell, septembre 2022. How the Bush Foundation's \$100 million community trust funds are decolonizing philanthropy.

Parker, Susan, 2013. Telling the Story of The Atlantic Philanthropies in Bermuda, The Atlantic Philanthropies.

Pereira, Rachel, Abokor, Liban, Ahmad, Fahad, Jamal Abdikkarim, Firrisaa, 2020. Unfunded: Black Communities Overlooked by Canadian Philanthropy, Network for the Advancement of Black Communities et Philanthropy and Nonprofit Leadership.

Scally, Corianne Payton, Lydia Lo, Kathryn L.S. Pettit, Camille H. Anoll et Kassie Scott, 2020. Driving Systems Change Forward, Leveraging Multisite, Cross-Sector Initiatives to Change Systems, Advance Racial Equity and Shift Power. Washington, DC: Federal Reserve Bank of San Francisco and Urban Institute.

Sidorovska, Isidora G., juillet 2020. Indigenous Peoples Resilience Fund : Building Infrastructures for Indigenous Philanthropy. PhiLab.

Smith Arrillaga, Elisha, Im, Elisha et Yang, Emily, 2024. Funding Nonprofit Endowments: Foundation Perspectives and Practices, Cambridge/San Francisco, The Center for Effective Philanthropy.

Theodos, Brett, 2021. Examining the Assumptions behind Place-Based Programs. Washington, DC: Urban Institute.



Waleson, Heidi, 2017. *Atlantic Insights. Giving While Living*, New York : The Atlantic Philanthropies.

Articles de journaux et de magazines

Delphic Research Group, 17 juin 2021. « Leading Canadian Foundations Increase Investments to Advance Reconciliation », Newswire, URL: <https://www.newswire.ca/news-releases/leading-canadian-foundations-increase-investments-to-advance-reconciliation-822045336.html>

Delphic Research Group, 9 mars 2021. « Leading Canadian Foundations Answer The Foundation for Black Communities' Call to Action », Newswire, URL: <https://www.newswire.ca/news-releases/leading-canadian-foundations-answer-the-foundation-for-black-communities-call-to-action-858029401.html>

Fiddler, Willow, 12 décembre 2020. « How two Indigenous philanthropists have adapted to COVID-19's chilling effects this winter », Toronto Star, URL: https://www.thestar.com/news/canada/how-two-indigenous-philanthropists-have-adapted-to-covid-19-s-chilling-effects-this-winter/article_24b6e445-ecae-5ebc-be11-f0276ae7af6d.html

Foster, William et Isom, Darren, 2021. *Endow Black-Led Nonprofits*. *Stanford Social Innovation Review*, 20(1), 59–60. <https://doi.org/10.48558/GWG6-DW93>

Jackson, John H., 2022. *Evolving Trust-Based Philanthropy for Racial Justice*. *Stanford Social Innovation Review*. <https://doi.org/10.48558/WWKX-C176>

Oatley, Gabe, 17 juillet 2023. « McConnell commits \$30M in capital transfer to Indigenous-led foundations. What's a capital transfer? And will others follow? », *Future of Good*, URL: <https://futureofgood.co/mcconnell-commits-30m-in-capital-transfer-to-indigenous-led-foundations-whats-a-capital-transfer-and-will-others-follow/>

Sobowale, Julie. 20 juillet 2022. « Canada's first foundation aimed at supporting Black communities takes non-traditional approach to philanthropy », *The Philanthropist Journal*, URL: <https://thephilanthropist.ca/2022/07/canadas-first-foundation-aimed-at-supporting-black-communities-takes-non-traditional-approach-to-philanthropy/>

Tosun, Elise, Foster, William et Perreault, Gail, 2017. *Ten Ways to Make a Big Bet on Social Change*. *Stanford Social Innovation Review*. <https://doi.org/10.48558/HCZF-S805>

Entretiens, discussions collectives et communications personnelles

Alliance Healthcare Foundation (AHF) et Imperial Valley Wellness Foundation (IVWF), 25 juillet 2024. Discussion collective.



Alliance Healthcare Foundation (AHF), 4 juillet 2024. Discussion collective.

Assam, Sheryl, 25 mai 2021a. « “The only two foundations who answered the call are led by non-white people” – Jihad Aliweiwi, Laidlaw Foundatoin », PANL Perspective, URL: <https://carleton.ca/panl/2021/jehad-aliweiwi-on-laidlaw-foundations-historic-capital-transfer-to-the-ffbc/>

Assam, Sheryl, 25 mai 2021b. « “I think that it would have been deeply problematic had we not acted” –Sadia Zaman, Inspirit Foundation », PANL Perspective, URL: <https://carleton.ca/panl/2021/sadia-zaman-on-inspirit-foundations-historic-capital-transfer-to-the-ffbc/>

Fondation McConnell Foundation, 2024c. Year in Review 2023.

Fondation McConnell, 4 juillet 2024. Discussion collective.

Foundation for Black Communities (FFBC), 27 août 2024. Discussion collective.

Indigenous Peoples Resilience Fund (IPRF), 11 septembre 2024. Entretien.

Inspirit Foundation, 15 août 2024. Discussion collective.

Inspirit Foundation, 15 août 2024. Échange courriel.

Inspirit Foundation, 18 avril 2024. Discussion collective.

Inspirit Foundation, 24 avril 2024. Échange courriel.

Laidlaw Foundation, 21 août 2024. Discussion collective.

Documents juridiques

Clarence J. BASSLER, Jr., et al., appellants, v. Herschel S. ARROWOOD, Individually and as a Co-Executor under the Last Willand Testament of Archibald G. Bush, Deceased, and as a former director of the Bush Foundation, et al., Appellees, and Thomas Malone, as Clerk of the Probate Court, Ramsey County, Minnesota, et al., Nominal Appellees. No. 73-1378. United States Court of Appeals, Eighth Circuit. Submitted Feb. 15, 1974. Decided July 8, 1974, Rehearing and Rehearing En Banc Denied Aug. 13, 1974. URL: <https://law.resource.org/pub/us/case/reporter/F2/500/500.F2d.138.73-1378.html>

Sites web

Aboriginal Healing Foundation, 2023. « FAQs », URL : <https://www.ahf.ca/faqs/>

Agence de Revenu du Canada (ARC), 2024a. « Déclaration de renseignements des organismes de bienfaisance enregistrés. Annexe 6, Renseignements financiers détaillés. Inspirit Foundation. Exercice du 01 janvier 2021 au 31 décembre 2021 » URL : https://apps.cra-arc.gc.ca/ebci/hacc/srch/pub/t3010/v25/t3010Schdl6_dsplyovrvw

Agence de Revenu du Canada (ARC), 2024b. « Déclaration de renseignements des organismes de bienfaisance enregistrés. Annexe 6, Renseignements financiers détaillés. Laidlaw Foundation. Exercice du 01 janvier 2020 au 31 décembre 2020 » URL : https://apps.cra-arc.gc.ca/ebci/hacc/srch/pub/t3010/v24/t3010Schdl6_dsplyovrvw

Agence de revenu du Canada (ARC), 2024c. « Déclaration de renseignements des organismes de bienfaisance enregistrés. Annexe 6, Renseignements financiers détaillés. The J W McConnell Family Foundation – La Fondation de la famille J W McConnell. Exercice du 01 janvier 2023 au 31 décembre 2023 », URL : https://apps.cra-arc.gc.ca/ebci/hacc/srch/pub/t3010/v25/t3010Schdl6_dsplyovrvw

Agence de Revenu du Canada (ARC), 2024d. « Indigenous Peoples Resilience Fund – Quick View », URL : <https://apps.cra-arc.gc.ca/ebci/hacc/srch/pub/dsplyRprtngPrd?q.srchNmFltr=Indigenous+People+s+Resilience+Fund&q.stts=0007&selectedCharityBn=776982746RR0001&dsrdPg=1>

Agence de revenu du Canada (ARC), 7 mai 2020. « Calcul du contingent des versements », URL : <https://web.archive.org/web/20200507191407/https://www.canada.ca/fr/agence-revenu/services/organismes-bienfaisance-dons/organismes-bienfaisance/exploitation-organisme-bienfaisance-enregistre/exigences-relatives-depenses-annuelles-contingent-versements/calcul-contingent-versements.html>

Alliance Healthcare Foundation (AHF), 16 juillet 2018. « \$25 million fund would be underwritten with a \$7.5 million challenge grant from the Alliance Healthcare Foundation », URL: <https://alliancehf.org/news/imperial-county-focus-of-proposed-health-and-wellness-fund/>

Alliance Healthcare Foundation (AHF), 2024a. « Our History », URL : <https://alliancehf.org/about/history/>

Alliance Healthcare Foundation (AHF), 2024b. « Financial History », URL: <https://alliancehf.org/about/financial-history/>

Alliance Healthcare Foundation (AHF), 2024c. « Funding the Advancement of Health Equity », URL: <https://alliancehf.org>

Alliance Healthcare Foundation (AHF), 2024d. « Portofolio of Work », URL: <https://alliancehf.org/portfolio-of-work-2/>

Alliance Healthcare Foundation (AHF), 2024e. « °Supporting the Safety Net: Mission Support Grant », URL: <https://alliancehf.org/portfolio-of-work-2/mission-support/>

Alliance Healthcare Foundation (AHF), 2024f. « Advancing Sustainable Innovation: Innovation Initiative (I2) \$1 Million Milestone-Based Challenge Grant », URL: <https://alliancehf.org/innovation-initiative-i2/>

Alliance Healthcare Foundation (AHF), 2024g. « °Supporting the Safety Net: Capacity Building – Leveraging Limited Resources », URL: <https://alliancehf.org/capacity-building/>

Alliance Healthcare Foundation (AHF) 11 octobre 2018. « Proposed \$25 million fund to be underwritten with a \$7.5 million challenge grant from Alliance Healthcare Foundation », URL: <https://alliancehf.org/news/imperial-county-focus-of-request-for-proposal-to-establish-local-health-and-wellness-fund/>

Alliance Healthcare Foundation (AHF), 27 avril 2020. « Spotling on Imperial County », URL: <https://alliancehf.org/news/spotlight-on-imperial-county-news-worth-sharing>

Alliance Healthcare Foundation (AHF), 27 septembre 2023. « Community Knows Best: IVWF Excels at Community Building », URL: <https://alliancehf.org/news/hispanic-heritage-month/>

Alliance Healthcare Foundation (AHF), 28 juin 2019. « Imperial Valley Wellness Foundation Announces Major Milestones », URL: <https://alliancehf.org/news/imperial-valley-wellness-foundation-announces-major-milestones/>

Alliance Healthcare Foundation (AHF), 29 mai 2019. « Imperial Valley Wellness Foundation Funders Forum », URL: <https://alliancehf.org/news/event/imperial-valley-wellness-foundation-funders-forum/>

Alliance Healthcare Foundation (AHF), 30 juin 2019. « Alliance Healthcare Foundation Awards \$1M in Mission Support Grants to San Diego, and Supports NEW Imperial Valley Wellness Foundation’s First Mission Support Grant Awards », URL: <https://alliancehf.org/news/alliance-healthcare-foundation-awards-1m-in-mission-support-grants-to-san-diego-and-supports-new-imperial-valley-wellness-foundations-first-mission-support-grant-awards/>

Alliance Healthcare Foundation (AHF), 9 février 2022. « Alliance Healthcare Foundation (AHF) Receives Prestigious TRUST Award of Excellence in Philanthropy », URL: <https://alliancehf.org/news/trust-award/>

Alliance Healthcare Foundation (AHF), 9 mai 2017. « Imperial County 2017 Point-in-Time Count and Survey », URL: <https://alliancehf.org/news/point-time-count-press-briefing/>

Atlantic Fellows, 2024c. « Atlantic Fellows Programs », URL: <https://www.atlanticfellows.org/programs>

Ayer, Devon, 14 octobre 2024. « The Fundraiser's Field Guide to Spotting Foundations », Imagine Canada, URL: <https://imaginecanada.ca/en/360/fundraisers-field-guide-spotting-foundations>

Bush Foundation, 2024a. « Addressing Racial Wealth Gaps », URL: <https://www.bushfoundation.org/news/addressing-racial-wealth-gaps>

Bush Foundation, 2024b. « Reduce racial wealth gaps », URL: <https://www.bushfoundation.org/reduce-racial-wealth-gaps>

Bush Foundation, 2024c. « Our Investment in Racial Equity. Frequently Asked Questions », URL: <https://www.bushfoundation.org/frequently-asked-questions>

Bush Foundation, 2024d. « Racial Wealth Gaps Research and Data », URL: <https://www.bushfoundation.org/racial-wealth-gaps-research-and-data>

Bush Foundation, 29 octobre 2020. « Bush Foundation to Issue \$100 Million in Social Bonds », URL: <https://www.bushfoundation.org/news/bush-foundation-issue-100-million-social-bonds>

Bush Foundation, 30 mars 2021. « Our New Investments in Racial Equity », URL: <https://www.bushfoundation.org/news/our-new-investments-racial-equity>

Bush Foundation, janvier 2023. « Q&A with Greg and Jen: What we learned in issuing social impact bonds », URL: <https://www.bushfoundation.org/what-we-learned-issuing-social-impact-bonds>

Canadian Race Relations Foundation, 2024. « Our History », URL: <https://crrf-fcrr.ca/our-history/>

Charity Village, 9 mars 2021, « Canadian Foundations Answer the Foundation for Black Communities' Call to Action », URL: <https://charityvillage.com/canadian-foundations-answer-the-foundation-for-black-communities-call-to-action/>

CMA Foundation, 3 octobre 2022. « CMA Foundation announces support for Indigenous Peoples Resilience Fund, \$2M donation », URL: <https://cmf-famc.org/news/cma-foundation-announces-support-indigenous-peoples-resilience-fund-2m-donation>

Community Foundations Canada (CFC), 16 juin 2020. « COVID-19 | Meet the Indigenous Peoples Resilience Fund Advisory Council », URL: <https://communityfoundations.ca/iprf-advisory-council/>



Fondation Lucie et André Chagnon, 28 février 2022. « Création d'un fonds novateur pour le développement des enfants et des jeunes du Bas-Saint-Laurent », URL : <https://fondationchagnon.org/actualites/nouvelles/2022/cosmos-fonds-dotation/>

Fondation McConnell Foundation, 2024a. « Initiatives inactives », URL : <https://www.mcconnellfoundation.ca/fr/a-propos/initiatives-passees/>

Fondation McConnell Foundation, 2024b. « History », URL : <https://www.mcconnellfoundation.ca/fr/a-propos/notre-histoire/>

Fondation McConnell Foundation, 9 mai 2014. « Reconciliation Canada », URL : <https://www.mcconnellfoundation.ca/fr/base-donnees-financement/reconciliation-canada/>

Fondation McConnell, 21 décembre 2023. « Philanthropie autochtone : un parcours transformateur », URL : <https://www.mcconnellfoundation.ca/fr/nouvelles/pleins-feux-sur-fonds-de-resilience-des-peuples-autochtones/>

Fondation Michaëlle Jean, 2023. « Notre histoire » : URL : <https://fmjf.ca/a-propos-de-nous/notre-histoire/>

Fonds Égalité, 2024a. « Qui sommes nous », URL : <https://equalityfund.ca/fr/qui-nous-sommes/>

Gouvernement du Canada, 25 juin 2024. « Fonds de dotation philanthropique dirigé par les Noirs », URL : <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/programmes/partenariats-developpement-social/appuyer-communautés-noires/fonds-dotation-philanthropique-noirs.html#>

Indigenous Peoples Resilience Fund (IPRF), 2024a. « Our Story », URL : <https://www.iprfund.ca/EN/About/ourstory>

Indigenous Peoples Resilience Fund (IPRF), 2024b, « Janine Manning », URL : <https://www.iprfund.ca/EN/About/Our%20Relations/janine-manning>

Indigenous Peoples Resilience Fund (IPRF), 22 septembre 2020. « Press Release | Indigenous Peoples Resilience Fund awards close to \$900,000 to Indigenous-led organizations across Canada », URL : <https://www.iprfund.ca/blogs/post/PR-900k-awarded>

Inspirit Foundation, 11 mars 2021. « Inspirit makes capital commitment to help launch Foundation for Black Communities », URL : <https://inspiritfoundation.org/inspirit-makes-capital-commitment-help-launch-foundation-black-communities/>

Inspirit Foundation, 2024a. « Our History », URL : <https://inspiritfoundation.org/about/history/>

Inspirit Foundation, 2024b. « Our Story », URL : <https://inspiritfoundation.org/our-story/>

Inspirit Foundation, 2024c. « The Next Evolution of our Impact Investment Portfolio », URL : <https://inspiritfoundation.org/next-evolution-impact-investment-portfolio/>

Inspirit Foundation, 2024d. « Priority Areas », URL : <https://inspiritfoundation.org/priorities/>

Inspirit Foundation, 2024e, « Mandate », URL : <https://inspiritfoundation.org/mandate/>

Inspirit Foundation, 21 juin 2021. « Leading Canadian Foundations Increase Investments to Advance Reconciliation », URL : <https://inspiritfoundation.org/canadian-foundations-increase-investments-advance-reconciliation/>

KPMG, 2023. « The Bush Foundation. Financial Statements. December 31, 2022 and 2021 », URL: https://www.bushfoundation.org/sites/default/files/2023-07/Audited_Statement_2022.pdf

KPMG, 2021. « The Bush Foundation. Financial Statements. December 31, 2020 and 2019) », URL: https://www.bushfoundation.org/sites/default/files/FINAL-BushFoundation_FS_07152021.pdf

Laidlaw Foundation, 2024a. « Board of Directors », URL: <https://laidlawfdn.org/board---committees.html>

McConnell Foundation, 21 juin 2023. « McConnell commits \$30M in capital transfers to Indigenous-led foundations », URL: <https://www.mcconnellfoundation.ca/news/capital-transfers-30-million/>

NDN Collective et Nexus Community Parteners, 14 décembre 2021. « Statement from NDN Collective and Nexus on \$100 Million in Grants », URL: <https://web.archive.org/web/20231129052428/https://ndncollective.org/statement-from-ndn-collective-and-nexus-on-100-million-in-grants/>

NDN Collective, « Notre mission », 2024, URL : <https://ndncollective.org/fr/our-mission/>

NDN Collective, 12 avril 2022. « NDN Collective Announces Regional Advisory Committee to Guide Design of \$50M Collective Abundance Fund », URL: <https://ndncollective.org/ndn-collective-announces-regional-advisory-committee-to-guide-design-of-50m-collective-abundance-fund/>

NDN Collective, 2024b, « Collective Abundance Fund », URL: <https://ndncollective.org/collective-abundance-fund/>



Nexus Community Partners, 2024a. « How We Work », URL : <https://nexuscp.org/how-we-work/>

Nexus Community Partners, 2024b. « Ownership. Open Road Fund », URL: <https://nexuscp.org/program/open-road-fund/open-road-fund-faqs/#indigenous-applicants>

Nonprofit Explorer, 2024. « Alliance Healthcare Foundation », URL: <https://projects.propublica.org/nonprofits/organizations/330340635>

Statum Allen, Jackie et Briggs, Eileen, 14 décembre 2020. « Announcing Our Community Trust Fund Steward Organizations », Bush Foundation, URL : <https://www.bushfoundation.org/news/announcing-our-community-trust-fund-steward-organizations>

Statum Allen, Jackie et Briggs, Eileen, 30 mars 2021. « Our New Investments in Racial Equity », Bush Foundation, URL: <https://www.bushfoundation.org/news/our-new-investments-racial-equity>

PWC, 2017. The Atlantic Philanthropies. Combined Financial Statements. December 31, 2016 and 2015, URL: https://www.atlanticphilanthropies.org/wp-content/uploads/2017/12/2016_2015_AP_CombinedFinancials.pdf

The Atlantic Philanthropies, 2024a. « Atlantic by the Numbers », URL: <https://www.atlanticphilanthropies.org/atlantic-by-the-numbers>

The Atlantic Philanthropies, 2024b. « Grants Database », URL: <https://www.atlanticphilanthropies.org/grants>

The Atlantic Philanthropies, 2024d. « Regions United States », URL: <https://www.atlanticphilanthropies.org/regions/united-states>

The Atlantic Philanthropies, 2024e. « Regions. Republic of Ireland », URL: <https://www.atlanticphilanthropies.org/regions/republic-of-ireland>

The Atlantic Philanthropies, 2024f. « Country Book. Northern Ireland », URL: <https://www.atlanticphilanthropies.org/insights/insights-books/northern-ireland>

The Atlantic Philanthropies, 2024g. « Country Books South Africa », URL: <https://www.atlanticphilanthropies.org/insights/insights-books/south-africa>

The Atlantic Philanthropies, 2024h. « Regions Bermuda », URL: <https://www.atlanticphilanthropies.org/regions/bermuda>



The Atlantic Philanthropies, 2024i. « Country Book Australia », URL: <https://www.atlanticphilanthropies.org/insights/insights-books/australia>

The Atlantic Philanthropies, 2024j. « Regions Cuba », URL: <https://www.atlanticphilanthropies.org/regions/cuba>

The Atlantic Philanthropies, 2024k. « Regions Viet Nam », URL: <https://www.atlanticphilanthropies.org/regions/viet-nam>

Walmart Canada, 9 février 2022. « Walmart Canada and the Walmart Foundation announce grants to support Black and Indigenous communities in Canada », URL: <https://www.walmartcanada.ca/news/2022/02/10/walmart-canada-and-the-walmart-foundation-announce-grants-to-support-black-and-indigenous-communities-in-canada>

Winston, Karen, 22 septembre 2022. « Imperial Valley Wellness Foundation », Alliance Healthcare Foundation (AHF), URL: <https://alliancehf.org/imperial-valley-wellness-foundation/>

Winston, Karen, 4 juin 2021. « Imperial Valley Wellness Foundation Hires First Executive Director Roque Barros Jr., Former Director of the Ford Institute for Community Building; Deep Family Roots in Imperial Valley », AHR, URL: <https://alliancehf.org/news/imperial-valley-wellness-foundation-hires-first-executive-director/>

Notes

¹ Longtin 2024.

² McGinnis 2012; Wojcik et al 2020; McNamara et al. 2018.

³ Scally et al. 2020; Theodos 2021; Pole 2023a : 143.

⁴ Farewell 2020.

⁵ Smith Arrillaga et al. (2024 : 5) définissent la dotation comme « des fonds devant être conservés en permanence et investis pour fournir un soutien continu à l'organisation à but non lucratif ou un soutien pour un but désigné ».

⁶ 11% sont incertains du pourcentage de leur subvention ou dons ou des montants dédiés à des fonds de dotation.

⁷ Smith Arrillaga et al. 2024 : 11, 17.

⁸ Comme l'affirme un responsable d'une fondation interrogée : « Si nous parlons d'un investissement substantiel dans une dotation ou d'un financement à long terme pour une organisation, il s'agit d'une relation qui se construit au fil du temps, une relation dans laquelle nous discutons avec eux de ce qu'ils essaient d'accomplir, et c'est une conversation stratégique sur la façon dont nous allons travailler ensemble. Ainsi, pour une dotation d'un organisme à but non lucratif à laquelle nous avons récemment contribué, [...] nous avons un partenariat avec eux depuis huit ans. Après avoir discuté avec eux de ce qu'ils essaient d'accomplir, j'en ai parlé avec mon conseil d'administration, et c'était une décision assez facile à prendre pour eux. » (Smith Arrillaga et al. 2024 : 17).

⁹ Ainsi, Tosun et al. (2017) soutiennent que « [d]onner une dotation à une organisation peut grandement améliorer sa capacité à long terme à répondre à un besoin critique et persistant. Cela est particulièrement vrai pour les organisations dont le modèle de financement sous-jacent ne leur permet pas d'être durables sans soutien philanthropique. Cela est également vrai pour les organisations dont les sources de revenus sont volatiles, telles que les organisations à but non lucratif au service de la jeunesse financées par le gouvernement ou par des œuvres philanthropiques. Les revenus fiables et illimités générés par une dotation peuvent aider ce type d'organisation à faire face aux changements de politique ou aux subventions instables. Même si une dotation ne couvre qu'une petite partie du budget d'une organisation, elle peut quand même aider à stabiliser les finances ou à soutenir des travaux pour lesquels il est difficile de collecter des fonds. »

¹⁰ Comparativement à 23% des fondations qui ne tiennent pas en compte l'équité.

¹¹ Par exemple, un dirigeant d'une fondation communautaire remarque que, dans le secteur philanthropique, « il y a beaucoup de peur quand on commence à parler de dotations à long terme et de dons planifiés » (Smith Arrillaga et al. 2024 : 11).

¹² Selon Smith Arrillaga et al. (2024 : 22), à leur connaissance, leur « recherche est l'une des seules tentatives visant à mesurer la prévalence - et les approches - pour l'octroi de subvention de dotation par des fondations ».

¹³ Foster et Isom 2021; Isom et al. 2024; Jackson 2022.

¹⁴ Plusieurs raisons peuvent expliquer le nombre réduit de cas repérés, dont (1) la rareté du transfert d'actifs dans les pratiques de financement des fondations; (2) l'absence de promotion et de divulgation d'informations sur des pratiques de transfert d'actifs mises en œuvre par les fondations et/ou (3) la promotion et la divulgation d'informations sur ces pratiques sous d'autres termes que ceux de transfert de capital ou d'actif.

¹⁵ Au Canada, "une fondation publique doit avoir plus de 50 % de ses administrateurs, fiduciaires ou fonctionnaires semblables sans lien de dépendance et, généralement, leur financement est reçu d'une variété de donateurs sans lien de dépendance. Ce n'est pas le cas des fondations privées." (Ayer 14 octobre 2020, traduction libre).

¹⁶ ARC 2024a.

¹⁷ ARC 2024b

¹⁸ ARC 2024c

¹⁹ Nonprofit Explorer 2024.

²⁰ KPMG 2023.

²¹ PWC 2017

²² À moins d'indications contraires, cette section repose sur les discussions collectives menées avec des représentants de la Inspirit Foundation, de FFBC ou de IPRF. Inspirit Foundation 18 avril 2024, 15 août 2024; FFBC 27 août 2024; IPRF 11 septembre 2024.

²³ Dans le cadre des audiences publiques du Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (CRTC) en 1982, une proposition avait été avancée pour un réseau de télévision multiconfessionnel. En réponse à l'appel du CRTC de 1983, le Groupe Rosewell a réuni en 1984 différents groupes religieux afin de déposer une demande de licence pour le Canadian Interfaith Network (CIN). Après une campagne nationale en vue d'obtenir le soutien des groupes et communautés religieuses, en 1986, CIN est devenu Vision TV, obtenant en 1987 sa première licence de télédiffusion.

²⁴ Les partenaires comprenaient le Tessellate Institute, la Olive Tree Foundation, Think for Actions, et la Canadian Race Relations Foundation.

²⁵ Inspirit Foundation 2024a, 2024b, 2024c.

²⁶ Inspirit Foundation 24 avril 2024.

²⁷ Au moment des décisions, la FFBC constituait un réseau informel regroupant des personnes impliquées dans les communautés depuis des décennies.

²⁸ Par exemple, la Inspirit Foundation « s'engage à construire des relations » de « confiance avec les communautés pour soutenir les voix autochtones, le[ur] leadership et le[ur] droit à l'autodétermination », affirmant comprendre que la réconciliation est un processus continu fondé sur les principes de réciprocité et d'équité », « qui nécessite d'écouter, d'apprendre et d'adapter nos pratiques pour faire face à l'héritage [...] de la colonisation » (Inspirit Foundation 2024d, traduction libre).

²⁹ Inspirit Foundation, 24 avril 2024.

³⁰ ARC 2024a.

³¹ Inspirit Foundation 2024e.

³² Inspirit Foundation 15 août 2024. Voir aussi Inspirit Foundation 11 mars 2021, 21 juin 2021; Charity Village, 9 mars 2021.

³³ FFBC 27 août 2024

³⁴ IPRF est officiellement enregistrée comme fondation publique depuis le 1^{er} janvier 2022. ARC 2024b.

³⁵ Fondation McConnell 21 décembre 2023.

³⁶ En date d'août 2024, le transfert de capital et les subventions sans restriction ont été versés dans leur totalité à IPRF. Dans le cas de FFBC, les subventions sans restriction ont été versées, mais non le transfert de capital, la Inspirit Foundation attendant que FFBC soit prête à le recevoir.

³⁷ Des préoccupations étaient parfois soulevées entourant la difficulté à convaincre le conseil d'administration d'opter pour un transfert de capital, notamment en raison d'appréhension concernant l'impact que le transfert de capital pourrait avoir sur la baisse de revenu de placements en raison de la diminution du fonds de dotation. De plus, la peur d'être « inondé » de demandes de la part d'autres organismes soutenant autour un transfert de capital a été parfois exprimées afin de justifier de ne pas s'engager dans cette voie. Or, dans le cas de la Inspirit Foundation, aucune nouvelle organisation n'a demandé un tel transfert de capital.

³⁸ Le Fonds de dotation philanthropique dirigé par les Noirs, d'une valeur de 200 millions \$, a été créé lors du budget 2021 du gouvernement du Canada. Il vise à fournir un financement à long terme pour des organismes de bienfaisance ou des OBNL dirigés par, centrés sur et/ou au service des personnes noires, afin de réduire le racisme et d'améliorer les conditions économiques et sociales des communautés noires. Ce fonds est administré par Foundation for Black Communities (Gouvernement du Canada 25 juin 2024).

³⁹ Entre autres, la Aboriginal Healing Foundation (2023) avait reçu une subvention de 350 millions \$ du gouvernement fédéral dans le cadre du Plan d'action du Canada pour les questions autochtones, afin de soutenir des initiatives communautaires de guérison face aux répercussions intergénérationnelles du système de pensionnats autochtones du Canada. De même, le gouvernement fédéral avait investi 24 millions \$ pour financer la dotation du Canadian Race Relations Foundation (2024) comme réponse à l'internement de Japonais durant la Seconde Guerre mondiale. Enfin, en 2018, Affaires mondiales Canada a créé un fonds de 300 millions \$, administré par le Fonds Égalité (2024a) afin de financer de manière durable des organisations de femmes dans les pays en développement.

⁴⁰ Oatley 17 juillet 2023.

⁴¹ En 2022, la Fondation de l'Association médicale canadienne a offert 2 millions \$ à IPRF, dont une part était dédié au développement du fond à long terme (CMA Foundation 3 octobre 2022). De même, la Walmart Foundation (9 février 2022) a octroyé 3,5 millions en subventions à 7 organisations soutenant les communautés noires et autochtones au Canada, dont 1,05 millions \$ à IPRF. En juin 2021, la Sprott Foundation accordait 4 millions \$ en subvention, dont 1 million \$ sans restriction, à IPRF (Delphic Research Group 17 juin 2021).

⁴² À moins d'indications contraires, cette section repose sur les discussions collectives menées avec des représentant·e·s de la Laidlaw Foundation, de FFBC ou de IPRF. Laidlaw Foundation, 21 août 2024; FFBC, 27 août 2024; IPRF, 11 septembre 2024.

⁴³ Par exemple, le National Ballet School, la Central Neighbourhood House, le Hospital for Sick Children, le Royal Ontario Museum, le Upper Canada College et la University of Toronto.

⁴⁴ Par exemple, entre 1965 et 1967, la Laidlaw Foundation a versé une contribution de 36 000 \$, puis de 70 000 \$ au Conseil canadien du bien-être social pour réaliser des études sur le bien-être social national ou les familles urbaines à faibles revenus en appui au secrétariat de la lutte contre la pauvreté, offrant aussi des subventions à des OBNL menant des travaux similaires.

⁴⁵ Fiddler 12 décembre 2020.

⁴⁶ Les fonds de démarrage de IPRF provenaient de Fondations communautaires Canada (FCC), de la Counselling Foundation of Canada, de la Laidlaw Foundation, de la Lawson Foundation et de la Fondation McConnell. (Grant et Brascoupé 2021: 11). Voir aussi: Sidorovska 2020; IPRF 22 septembre 2020, 2024a.

⁴⁷ Sobowale 20 juillet 2022.

⁴⁸ Delphic Research Group 9 mars 2021.

⁴⁹ Delphic Research Group 17 juin 2021.

⁵⁰ En décembre 2020, quelques mois après les discussions avec FFBC, est publiée l'étude *Unfunded : Black Communities Overlooked by Canadian Philanthropy*, conduite par le Network for the Advancement of Black Communities et le programme de l'Université Carleton *Philanthropy and Nonprofit Leadership*, étude financée par la Counselling Foundation of Canada et la Lawson Foundation (Perreira et al. 2020).

⁵¹ FFBC 11 septembre 2024.

⁵² ARC 7 mai 2020.

⁵³ ARC 2024c.

⁵⁴ Assam, 25 mai 2021a; 25 mai 2021b.

⁵⁵ Une exception notable est la Fondation Michaëlle Jean créée en 2011 (Fondation Michaëlle Jean 2023).

⁵⁶ Depuis sa création en 2020, IPRF aurait distribué 13 millions \$ à plus de 500 communautés et/ou organisations (Fondation McConnell 21 décembre 2023). Entre autres, durant l'année 2023, plus de 3,1 millions \$ ont été distribués à des organisations dirigés par des personnes autochtones (IPRF juillet 2024).

⁵⁷ IPRF 2024b; Laidlaw Foundation 2024a.

⁵⁸ À moins d'indications contraires, cette section repose sur les discussions collectives menées avec des représentants de la Fondation McConnell, de FFBC ou de IPRF. Fondation McConnell 4 juillet 2024; FFBC 27 août 2024; IPRF 11 septembre 2024.

⁵⁹ Par exemple, un financement est accordé à l'Université McGill et ses hôpitaux affiliés, comme l'Institut neurologique de Montréal, au YMCA, à l'Armée du Salut, à la Mission Old Brewery, aux Infirmières de l'Ordre de Victoria et à des églises et organismes venant en aide aux Montréalais dans le besoin (McConnell Foundation 2024b).

⁶⁰ Ce projet vise à favoriser les partenariats entre les communautés autochtones et des OBNL.

⁶¹ Entre autres, le conseil d'administration de la Fondation McConnell aurait été sensibilisée au courage de survivants des pensionnats autochtones lors d'un échange avec les co-fondateurs·trices de Reconciliation Canada, Karen Joseph, sa directrice générale, et son père, le chef Dr. Robert Joseph, son ambassadeur.

⁶² McConnell Foundation, 9 mai 2014.

⁶³ McConnell Foundation, 2024c.

⁶⁴ McConnell Foundation 2024c.

⁶⁵ McConnell Foundation, 21 juin 2023.

⁶⁶ Fondation McConnell 2024b.

⁶⁷ En 2020 et 2021, Brian Jackson a siégé au Advisory Council d'IPRF, puis en 2022, au East Review Committee et, enfin, en 2023, au Central Review Committee. CFC, 16 juin 2020; Grant et Brascoupé 2021; IPRF 2022, juin 2023; juillet 2024.

⁶⁸ Brian Jackson est membre cri et anichinabé de la Première Nation Waswanipi et Nicole McDonald, de la nation Métis.

⁶⁹ Fondation McConnell 10 décembre 2021.

⁷⁰ Fondation du Grand Montréal 2020.

⁷¹ IPRF juillet 2024 : 22.

⁷² La Fondation McConnell soutient par exemple des initiatives menées ou venant en aide à des femmes, des jeunes, des migrants, des personnes 2SLGBTQIA+, autochtones ou noires.

⁷³ À moins d'indications contraires, cette section repose sur les discussions collectives menées avec des représentant·e·s la Alliance Healthcare Foundation (AHF) et de la Imperial Valley Wellness Foundation (IVWF). AHF, 4 juillet 2024; AHF et IVWF, 25 juillet 2024.

⁷⁴ AHF 2024a, 2024b.

⁷⁵ AHF 2024c, 2024d.

⁷⁶ AHF 29 mai 2019.

⁷⁷ AHF 27 avril 2020; IVWF ND.

⁷⁸ AHF 9 mai 2017; IVWF juin 2021.

⁷⁹ Winston 22 septembre 2022.

⁸⁰ AHF 16 juillet 2018.

⁸¹ Le conseil d'administration d'IVWF était composé d'une diversité d'acteurs locaux des milieux de la santé, de l'éducation, du développement économique et d'OBNL offrant des services aux populations vulnérables (ex. banques alimentaires, services aux enfants, coopératives bancaires, etc.) (AHF 28 juin 2019).

⁸² En juin 2019, IVWF a accordé des fonds à l'Imperial Valley Community Foundation en tant que commanditaire fiscal (« fiscal sponsor ») pour créer la Imperial Valley Wellness Foundation (IVWF).

⁸³ AHF 28 juin 2019, 30 juin 2019.

⁸⁴ Winston 4 juin 2021.

⁸⁵ Ce programme offre aux OBNL un soutien général de leurs opérations sans restriction sur trois ans AHF 2024e.

⁸⁶ Ce concours est un programme de renforcement des capacités et de mentorat de neuf mois pour un groupe sélectionné d'OBNL candidats, aboutissant à une décision finale d'attribuer à un finaliste une subvention de 1 million \$ et un mentorat supplémentaire à l'appui d'une initiative innovante visant à améliorer la santé des populations vulnérables. AHF 2024f.

⁸⁷ AHF 2024g.

⁸⁸ Roque Barros Jr. a travaillé durant 16 ans à la Jacobs Family Foundation et au Jacobs Center for Neighborhood Innovation à San Diego, développant notamment le projet du Market Creek Plaza, un centre commercial et culturel détenu, en partie, par la communauté locale. Par la suite, il a occupé le poste de directeur du Ford Institute for Community Building, une branche de la Ford Family Foundation, menant plus de 90 projets locaux en Oregon et en Californie. Dans ce cadre, il a notamment développé une approche du développement communautaire en milieu rural (Winston 4 juin 2021).

⁸⁹ AHF 16 juillet 2018.

⁹⁰ Nonprofit Explorer 2024.

⁹¹ L'assistance technique a notamment contribué au développement de IVWF sur le plan de l'incorporation juridique, de la mise en place de politiques et procédures, la création du site web, etc.

⁹² AHF 9 février 2022.

⁹³ Les règles entourant les fondations privées visent, entre autres, à éviter qu'une fondation privée, mise sur pied grâce à la concentration de richesse par un individu, une famille ou une entreprise, se traduisent en une concentration d'un pouvoir d'influence exercé à travers des activités de plaidoyer.

⁹⁴ Entre autres, IVWF n'a pas été en mesure de présenter une demande dans le cadre d'un appel d'offre ouvert de Mackenzie Scott parce qu'ils n'avaient pas suffisamment de fonds. De même, IVWF n'a pas été en mesure de s'engager dans un processus de demande de subvention auprès de l'Agence de protection de l'environnement des États-Unis, en raison du manque de fonds et d'infrastructure.

⁹⁵ Par exemple, AHF a offert son soutien pour l'élaboration des statuts constitutifs et administratifs de l'organisation, des politiques en matière de conflits d'intérêts, d'un organigramme, etc. afin qu'IVWF aient les documents nécessaires afin de constituer juridiquement la nouvelle entité. Elle a aussi partagé des documents sur ces politiques d'investissement, invitant Roque Barrio Jr. à des réunion du comité des finances d'AHF.

⁹⁶ Afin de constituer ce nouveau conseil d'administration, IVWF a notamment sollicité d'ancien·ne·s membres fondateurs·trices ayant siégé antérieurement sur des conseils d'administration.

⁹⁷ AHF 27 septembre 2023.



⁹⁸ Par exemple, AHF a appris de l'approche d'IVWF en matière d'organisation et développement communautaire, développée par Roque Barros Jr. à partir de ces expériences professionnelles antérieures.

⁹⁹ AHF 9 février 2022.

¹⁰⁰ « Des organismes locaux et externes contactent régulièrement Roque [Barros Jr.] pour obtenir de l'aide dans divers efforts d'engagement et de développement communautaires » (AHF 27 septembre 2023, traduction libre).

¹⁰¹ Sisters of St. Joseph l'ont financé afin qu'il fournisse des fonds à des OBNL participant à un échange d'apprentissage et Berkshire Hathaway Energy, pour aider communauté du nord de la vallée dans leurs efforts d'urgence. IVWF a aussi participé, en tant qu'évaluateur, au Far South/Border North, un programme soutenant des artistes et praticiens de la culture, dont 6,15 millions \$ étaient partagés entre San Diego et le comté d'Imperial. Il a participé aussi au programme public Southern Border Region Community Economic Resilience Fund (CERF), aujourd'hui connu sous le nom de California Jobs First, ayant investi dans la région 5 million \$ en 2023 et 14 millions \$ en 2024. En 2024, IVWF a aussi été nommé par l'Aspen Institute afin de devenir l'un des premiers récipiendaires de l'initiative Trust for Civic Life, un projet financé par Rockefeller Philanthropy Advisor connectant des bailleurs de fonds nationaux avec des dirigeants de communautés locales.

¹⁰² AHF 27 septembre 2023.

¹⁰³ Par exemple, dans le cadre du programme Innovation Initiative (i2), AHF a mis en place un panel d'évaluation où des résidents de la communauté participent, « en tant qu'égaux », à l'attribution de fonds. AHF a aussi développé sa capacité d'écoute des membres de la communauté lors de la réalisation de projets.

¹⁰⁴ À moins d'indications contraires, cette section est basée sur Nation Swell septembre 2022.

¹⁰⁵ Bush Foundation 1963, 1964.

¹⁰⁶ Ces conflits mènent à l'établissement d'une seconde fondation à Winter Park, en Floride, la Edyth Bush Charitable Foundation après le décès d'Edyth Bush en 1972. (Bush Foundation 2013 : 6; 1970 : 7; Bassler et al. v. Arrowood et al. 1974).

¹⁰⁷ Bush Foundation 1971, 1997, 2013.

¹⁰⁸ Bush Foundation, 2008.

¹⁰⁹ Bush Foundation 2009.

¹¹⁰ En 2021, la Bush Foundation s'engageait entre autres verser 50 millions \$ afin de s'attaquer aux problèmes systémiques perpétuant les écarts de richesse raciale dans ses programmes réguliers de subventions (Statum Allen et Briggs 30 mars 2021, Bush Foundation 2024a, 2024b).

¹¹¹ Des mesures ont également été introduites dans le fonctionnement de la fondation, notamment à travers des projets de « changement d'équité » intégrés dans les plans de travail du personnel; des formations interculturelles offertes au personnel; de nouvelles pratiques de recrutement et d'embauche axée sur la diversité et le développement de pratiques et de politiques visant l'équité interne.

¹¹² Nation Swell septembre 2022: 4.

¹¹³ Nation Swell septembre 2022 : 6; Statum Allen et Briggs 30 mars 2021.



¹¹⁴ Bush Foundation, janvier 2023.

¹¹⁵ Nation Swell septembre 2022 : 6; Bush Foundation, 2024c.

¹¹⁶ Nation Swell septembre 2022 : 9.

¹¹⁷ En mai 2020, la Ford Foundation publiait son Social Bond Framework. Elle était alors la première fondation à émettre de telles obligations afin de financer une hausse de ses dépenses philanthropiques en réponse à la crise générée par la COVID-19. D'autres fondations étatsuniennes, telles la John D. and Catherine T. MacArthur Foundation ou la Doris Duke Charitable Foundation, ont par la suite suivi cette voie.

¹¹⁸ La stratégie de communication comprenait l'annonce publique du Community Trust Fund, une déclaration sur les disparités raciales de richesse, un webinaire d'information sur le Community Trust Fund et la manière de présenter une demande, une annonce dans les médias une semaine avant l'ouverture du processus de candidature et une disponibilité du personnel pour répondre aux questions des organismes intéressés lors de la préparation de leurs déclarations d'intérêt (Nation Swell septembre 2022 : 10).

¹¹⁹ Statum Allen et Briggs 30 mars 2021.

¹²⁰ Nation Swell septembre 2022 : 11-12.

¹²¹ Nation Swell septembre 2022 : 12-13.

¹²² NDN Collective est une organisation, dirigée par des autochtones, de Ville Rapide au Dakota du Sud ayant pour mission de « [c]onstruire le pouvoir collectif des peuples autochtones, des communautés et des nations pour exercer » leur « droit inhérent à l'autodétermination, tout en favorisant un monde construit sur une base de justice et d'équité pour tous les peuples et pour la Terre Mère » (NDN Collective 2024).

¹²³ Nexus Community Partners est une organisation, dirigée par des Afro-américains, de Saint Paul, au Minnesota, ayant pour mission de « construire des communautés de couleur plus engagée et forte » (Nexus Community Partners 2024a).

¹²⁴ Nation Swell septembre 2022 : 14; NDN Collective et Nexus Community Partners 14 décembre 2021; Statum Allen et Briggs 14 décembre 2020.

¹²⁵ Bush Foundation 2024c.

¹²⁶ Bush Foundation janvier 2023.

¹²⁷ La fondation s'appuyait sur des recherches démontrant ses écarts de richesse, leurs origines historiques (esclavage, dépossession des terres, politiques basées sur la « race », pratiques discriminatoires, etc.) et leurs effets sur l'éducation, l'accès au logement, les opportunités économiques et la santé des personnes autochtones et noires aux États-Unis (Bush Foundation 2024d).

¹²⁸ Bush Foundation 2024c.

¹²⁹ Bush Foundation janvier 2023.

¹³⁰ Le faible taux d'intérêts sur les obligations s'explique par le fait que la fondation, qui n'avait pas de dettes, avait reçu une cote obligataire très élevée.

¹³¹ KPMG 2021.

¹³² Bush Foundation janvier 2023.

¹³³ Bush Foundation janvier 2023, 29 octobre 2020.

¹³⁴ Nation Swell septembre 2022 : 12.

¹³⁵ Nation Swell septembre 2022 : 11.

¹³⁶ Bush Foundation 29 octobre 2020, janvier 2023.

¹³⁷ Elles établissaient leurs propres critères de programmes, concevaient le processus de candidature, choisissaient les critères de sélection, distribuaient les fonds, procédaient à l'évaluation de leur programme et mettaient en place leur propres processus internes de soutien, de communication et de sensibilisation.

¹³⁸ Nation Swell septembre 2022 : 6; 9; Bush Foundation 30 mars 2021, 2024c.

¹³⁹ Nation Swell septembre 2022 : 9; 15-16.

¹⁴⁰ Nation Swell septembre 2022 : 8; Bush Foundation janvier 2023, 29 octobre 2020.

¹⁴¹ Bush Foundation janvier 2023.

¹⁴² Bush Foundation janvier 2023, 29 octobre 2020.

¹⁴³ NDN Collective 12 avril 2022; 2024b.

¹⁴⁴ Nexus Community Partners 2024b.

¹⁴⁵ Nation Swell septembre 2022 : 18.

¹⁴⁶ Le choix des Bermudes permettait à Charles F. Feeney de continuer à exploiter ses entreprises bien qu'elles étaient la propriété de Atlantic Philanthropies, ce qu'aurait interdit les lois des États-Unis. Elle permettait aussi d'éviter les impôts sur les revenus et les investissements et de se conformer aux règles entourant la déclaration des organismes de bienfaisance, lui permettant d'opérer anonymement. Cependant, Feeney n'a pas reçu d'exemption fiscale due à son don (Waleson 2017 : 15).

¹⁴⁷ Waleson 2017 : 14.

¹⁴⁸ Dans les années qui suivent, Atlantic Philanthropies offre à la nouvelle université des dons de 10 000 \$ à 20 000 \$, avant de lui fournir des financements substantiels, totalisant 177,6 millions \$.

¹⁴⁹ Waleson 2017 : 18-19.

¹⁵⁰ Waleson 2017 : 23-25.

¹⁵¹ La fondation ouvre d'ailleurs un bureau à Belfast en 1995.

¹⁵² McDonnell juillet 2021; Waleson 2017 : 27-28.

¹⁵³ Waleson 2017 : 31-33.

¹⁵⁴ Waleson 2017: 14.

¹⁵⁵ The Atlantic Philanthropies 2024a.

¹⁵⁶ The Atlantic Philanthropies 2024b.

¹⁵⁷ Atlantic Fellows, 2024c.

¹⁵⁸ McDonnell juillet 2021.

¹⁵⁹ En 2014, l'idée de créer une organisation qui permettrait une synergie entre les programmes, un apprentissage par les pairs par le biais de collaborations, la diffusion des connaissances, le développement d'une identité collective des programmes en fonction d'une vision et de valeurs partagées émerge. À la mi-2015, se précise l'idée que l'Institut pourrait servir de structure de soutien, en fournissant des réseaux, une architecture et des ressources aux différents programmes et contribue au développement d'une communauté mondiale, en connectant les boursiers et les communautés des programmes, afin qu'ils apprennent et agissent dans l'intérêt de la résolution collective de problèmes. (McDonnell juillet 2021).

¹⁶⁰ The Atlantic Philanthropies 2024a.

¹⁶¹ Ainsi, 119 millions \$ sont accordés à la UCSF Foundation gérant le Global Brain Health Institute, un partenariat entre l'Université de San Francisco et le Trinity College Public de l'Université de Dublin; plus de 105 millions \$ à Rhodes Trust pour l'Atlantic Institute, près de 91 millions \$ à la London School of Economics and Political Science, plus de 59,5 millions \$ à la Colombia University, 50 millions \$ à l'Université de Melbourne, 40 millions \$ au China Medical Board, 39,3 millions \$ à Health Equity South Africa et 24 millions \$ au Health Workforce Institute de l'Université George Washington.

¹⁶² Par exemple, des subventions sont accordées au Social Science Research Council pour évaluer le programme du London School of Economics and Political Science (930 000 \$), celui en Asie du Sud Est (925 000 \$) ou à l'Université Columbia (750 000 \$). De même, Barbara Kulgman Concepts reçoit 600 000 \$ pour évaluer le programme en Afrique du Sud; JSI Research & Training Institute, 400 000 \$ pour celui à la Washington University et AMH Trust, 350 000 \$ pour le programme de Melbourne.

¹⁶³ The Atlantic Philanthropies 2024d.

¹⁶⁴ Collins, 2017; The Atlantic Philanthropies 2024e.

¹⁶⁵ McKay 2017; The Atlantic Philanthropies 2024f.

¹⁶⁶ Fisher 2018; The Atlantic Philanthropies 2024g.

¹⁶⁷ Parker 2013; The Atlantic Philanthropies 2024h.

¹⁶⁸ Gibbs 2017; The Atlantic Philanthropies 2024i.

¹⁶⁹ The Atlantic Philanthropies 2024j.

¹⁷⁰ Hoang 2018; The Atlantic Philanthropies 2024k.

¹⁷¹ The Atlantic Philanthropies 2024a.

¹⁷² The Atlantic Philanthropies 2024a.

¹⁷³ « En 2023, le Réseau Enchanté, un réseau canadien représentant des organisations 2SLGBTQI+, a annoncé son intention de mettre sur pied un fonds de dotation de 200 millions \$ pour soutenir les communautés queer et trans. Cependant, il n'a pas reçu l'écoute escomptée. » (Longtin 2024; voir aussi Oatley 17 juillet 2023)

¹⁷⁴ Longtin 2022 : 139.

¹⁷⁵ Sen 2000.

¹⁷⁶ Fondation Lucie et André Chagnon 28 février 2022

