



PhiLab

# Études de cas sur le transfert de capital

Fiches techniques synthèses réalisées suite à une recherche exploratoire en deux temps sur les pratiques innovantes en matière de financement participatif ou sans restriction et de transfert de capitaux.

Par David Longtin

Janvier 2025

Conception graphique par Laurence Croteau

INSPIRIT  
FOUNDATION



FONDATION  
INSPIRIT



ALLIANCE  
HEALTHCARE  
FOUNDATION

ADVANCING HEALTH AND WELLNESS FOR THOSE IN NEED



BUSH  
FOUNDATION

**L A I D L A W**  
FOUNDATION

La fondation  
**McConnell**  
Foundation

*The*  
**A T L A N T I C**  
*Philanthropies*

# Introduction

Ce document propose une synthèse des études de cas sur le transfert de capital présentées dans une recherche exploratoire en deux temps sur les pratiques innovantes en matière de financement participatif ou sans restriction et de transfert de capitaux. L'étude est le fruit d'un partenariat de recherche entre la Fondation McConnell et une équipe du Réseau canadien de recherche partenariale en philanthropie (PhiLab).

La première phase, réalisée entre décembre 2023 et avril 2024, présente une revue de littérature approfondie sur les pratiques innovantes de fondations étatsuniennes ou canadiennes en matière de financement participatif et sans restriction. ([pour consulter le premier rapport](#))

La deuxième phase, effectuée entre mai et septembre 2024, dégage les principaux apprentissages découlant d'études de cas de fondations ayant des pratiques exemplaires en matière de transfert de capitaux. ([pour consulter le deuxième rapport](#))

Afin de consulter les références sur lesquelles s'appuient ces fiches techniques, veuillez consulter la bibliographie des rapports qu'elles synthétisent.

## Objectifs de la recherche

- Au coeur de cette recherche se trouve l'objectif d'identifier des pistes d'action pour des fondations subventionnaires souhaitant intégrer des pratiques innovantes en matière de transfert de capitaux.
- L'objectif de la deuxième phase de la recherche 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.
- Ces études de cas 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.

## Méthodologie employée

- La recension des écrits a permis d'identifier des initiatives de transfert de capital. 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.
- Afin de réaliser les études de cas, une deuxième série d'entrevues et de recherche documentaire a été effectuée. Les cas proposés 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.
  - \* Les fondations ont un engagement afin de réaliser et/ou ont réalisé un transfert de capital
  - \* Ce transfert de capital bénéficie à des organismes indépendants de la fondation, créés ou non dans le cadre du transfert de capital.
  - \* Le transfert de capital est fait dans un objectif de transfert de pouvoir, de redistribution économique et/ou d'équité.
  - \* 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.

- 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 oeuvre et, enfin, les impacts et apprentissages qui en ont résulté.

### Les études de cas présentées

- Fondation Inspirit
- Laidlaw Foundation
- Fondation McConnell
- Alliance Healthcare Foundation
- Bush Foundation
- Atlantic Philanthropies

### Les six dimensions explorées

- Les conditions d'implantation des transferts de capitaux
- Les mécanismes opérationnels des transferts de capitaux
- Les éléments ayant facilité le transfert de capital
- Les défis à relever et les obstacles à contourner
- Les effets et les impacts – attendus ou avérés – du transfert de capital
- Les apprentissages tirés de leur expérience

# Fondation Inspirit



## Histoire de la fondation

La Fondation Inspirit 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 1986. Au fil des années, les orientations de la Fondation Inspirit en matière de financement participatif et sans restriction et de promotion du pluralisme se précisent. 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.

## Décision du transfert de capital

- Le contexte de la crise sanitaire de la COVID-19 et la mobilisation du mouvement Black Lives Matter incite la fondation à réfléchir à la manière de « partager le pouvoir » dans le cadre de sa mission.

- Le désir d'un changement systématique significatif a conduit à des conversations sur la façon de « transférer du pouvoir » à la Foundation for Black Communities (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.

- Des 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.

- À la même période, le Indigenous Peoples Resilience Fund (IPRF) était en démarrage. La Fondation Inspirit, qui avait déjà pour objectifs de contribuer à la réconciliation avec les peuples autochtones, a donc décidé d'adopter une stratégie similaire.

## 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 fondation.

- Dans le cas de FFBC, le soutien de la Fondation Inspirit et Laidlaw Foundation, à travers le partage de connaissances, de conseils et d'expertises, a contribué au développement de l'infrastructure de l'organisation. 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 Noirs. Son obtention a consolidé l'autonomie financière et décisionnelle de l'organisation.

- Dans le cas de IPRF, les transferts de la Fondation Inspirit et de la Laidlaw Foundation ont permis la mise en place de l'organisation et d'acquérir une stabilité financière. 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.

## Organisations bénéficiaires

- [Foundation for Black Communities](#) (FFBC)

- [Indigenous Peoples Resilience Fund](#) (IPRF)

## Facteurs facilitants

- Le contexte était favorable à la mise en oeuvre d'actions contribuant à la réconciliation avec les peuples autochtones et à la lutte contre le racisme envers les personnes noires.

- FFBC et IPRF cherchaient à constituer un fonds de dotation et leurs objectifs étaient alignés avec la mission de la fondation.

- Les relations de confiance établies avec des représentant·e·s des deux organisations.

- La diversité des compétences, des expériences vécues et des appartenances communautaires au conseil a favorisé une culture décisionnelle concernée par des questions systémiques.

- 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.

- Le portefeuille d'investissements de la fondation performait très bien, lui permettant de récupérer la part des actifs dédié aux transferts de capitaux.

## Mécanismes opérationnels

- Afin de procéder au transfert, une entente et des accords de paiement ont été signés entre, d'une part, la Fondation Inspirit, 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.

- Afin de déterminer la proportion du soutien offert, la Inspirit Foundation s'est basée sur le pourcentage des populations autochtone et noire au Canada.

- Les fondations impliquées ont aussi offert un soutien au développement des capacités des deux organisations, selon leurs besoins.

- En matière de suivi, la Fondation Inspirit n'a pas mis en place de mécanismes formels de reddition de compte, privilégiant plutôt des échanges informels.

## Défis rencontrés

- Le principal défi a été de convaincre d'autres fondations de suivre l'exemple de la Inspirit Foundation.

- 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.

## Apprentissages

- 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.

- L'alignement de la décision avec les valeurs et la mission de la fondation.



# Laidlaw Foundation

## Mécanismes opérationnels

- Ayant été approchée par FFBC et IPRF, la Laidlaw Foundation n'a pas eu à choisir les récipiendaires des transferts parmi plusieurs organisations.

- Jusqu'en 2023, IPRF a invité la Laidlaw Foundation et d'autres partenaires à participer à un comité consultatif se réunissant chaque trimestre.

- Afin de déterminer le montant des transferts, la Laidlaw Foundation s'est basée sur son contingent de versement annuel.

- 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.

- En matière de suivi, les ententes ne prévoyaient pas d'attentes en termes de résultats.

## Défis rencontrés

- 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.

- En mai 2021, Jihad Aliweiwi a d'ailleurs participé à une entrevue, avec Sadia Zaman, PDG de la Fondation Inspirit, afin de partager leurs expériences avec FFBC. 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.

## Apprentissages

- 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.

## 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. Au cours de ses 75 ans d'existence, la Laidlaw Foundation a diversifié ses champs d'intervention. Le financement offert a évolué, passant des causes défendues par la famille à un soutien d'un éventail plus large d'initiatives. 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.

## Décision du transfert de capital

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

- En juillet 2020, 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.

## Organisations bénéficiaires

- [Foundation for Black Communities](#) (FFBC)

- [Indigenous Peoples Resilience Fund](#) (IPRF)

## Impacts

- **Les transferts de capitaux de la Laidlaw Foundation et la Fondation Inspirit ont 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 Canada.**

- **Les capitaux reçus de la Laidlaw Foundation et de la Fondation Inspirit 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. 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.**

- **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.**

## Facteurs facilitants

- La crise traversée par les communautés noires et autochtones, affectées de manière disproportionnée par la pandémie, a justifié la décision du conseil.

- 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.

- Les réseaux établis entre les personnes oeuvrant au sein des organisations ont facilité la décision. 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 oeuvre.

- La relation entre la Laidlaw Foundation et la Fondation Inspirit a sans doute eu un effet sur leurs décisions respectives.

- 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.

# Fondation McConnell



## Histoire de la fondation

La Fondation McConnell a été fondée à Montréal en 1937 par John Wilson McConnell. Dans les années 1980, son champ d'action s'élargit à l'ensemble du territoire canadien. À partir des années 2000, la Fondation McConnell s'engage sur la voie de la réconciliation. 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 Autochtones.

## Décision du transfert de capital

- En 2023, l'idée d'un transfert de capital est présentée au conseil d'administration par Victoria Grant et Wanda Brascoupé, co-fondatrices de IPRF.
- Dans le cadre de l'engagement en faveur de la réconciliation, 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 ».
- 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.
- 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.

## Impacts

- **Le transfert de capital de la Fondation McConnell a contribué à la crédibilité d'IPRF auprès d'autres bailleurs de fonds, ouvrant ainsi des opportunités. Le transfert a également renforcé financièrement cette organisation.**
- **Le transfert de capital a permis de renforcer le lien de confiance entre la Fondation McConnell et IPRF. Un des facteurs clés a 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.**
- **Au niveau organisationnel, cette relation de confiance s'est traduite par un rapport d'égalité entre la Fondation McConnell et IPRF. 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.**

## Mécanismes opérationnels

- La décision a été prise que les transferts ne seraient pas comptés dans le contingent obligatoire de 5%.
- 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.
- 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 a prêté son soutien à IPRF dans la planification de ses investissements.

## Défis rencontrés

- Un des enjeux soulevés a été de bien comprendre l'« écosystème » de la « philanthropie autochtone » au Canada. 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 soulevé l'enjeu de la préservation des actifs de la fondation. Ses représentant·e·s considéraient toutefois qu'ils et elles avaient une « obligation morale » de procéder au transfert.

## Apprentissages

- **Le transfert de capital constitue un modèle permettant de construire une relation d'égalité avec des organisations issues des peuples autochtones, participant à la réconciliation.**
- **Cette relation 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.**

# Alliance Healthcare Foundation



## Histoire de la fondation

L'Alliance Healthcare Foundation (AHF) est une fondation privée fondée en 1989 à San Diego, en Californie. Depuis sa fondation, l'AHF travaille à l'amélioration de la santé et du bien-être de populations vulnérables et mal desservies 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.

## Décision du transfert de capital

- En 2017, le conseil d'administration d'AHF 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·s.
- Cette décision était motivée par les déterminants des inégalités de santé spécifiques au comté d'Imperial.
- En 2019, des dirigeant·e·s du comté fondent la Imperial Valley Wellness Foundation (IVWF).
- Suite à l'évaluation de l'improbabilité de parvenir à recueillir les fonds nécessaires pour créer une nouvelle dotation dans une communauté rurale pauvre, la réflexion d'AHF à trouver une meilleure façon de soutenir le comté d'Imperial a évolué.
- En 2024, le conseil d'administration d'AHF décide de transférer 7,5 millions \$ de ses actifs à IVWF.

## Impacts

- 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 respectives. Cette relation a ainsi permis de développer une relation de confiance solide entre les deux organisations.
- Le soutien offert par AHF pour le développement de l'organisation et de ses capacités a permis à IVWF de développer son autonomie décisionnelle, exerçant un leadership communautaire et opérant en tant que bailleurs de fonds dans le comté d'Imperial.
- Avec le déploiement de ses activités, IVWF a construit sa crédibilité au sein du comté d'Imperial et auprès de bailleurs de fonds, positionnant l'organisation comme un partenaire important dans la région.

## Organisation bénéficiaire

• [Imperial Valley Wellness Foundation \(IVWF\)](#).

## Facteurs facilitants

- 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 mission.
- 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 ».
- La relation de confiance construite au fil des ans avec IVWF et son directeur général a facilité la décision du transfert.
- À travers les collaborations et le soutien offert à IVWF, AHF a effectué de nombreux séjours sur le « terrain ». Les visites 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.

## 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.
- Le montant de 7,5 millions \$ a été déterminé sur la base des actifs d'AHF et de la répartition géographique des populations desservies.
- Initialement, AHF demandait qu'un minimum de 17,5 millions \$ soit obtenu d'autres sources, afin de créer un fonds d'au moins 25 millions \$. En 2024, cette condition a été levée et de nouvelles conditions ont été conçues dont: (1) que les fonds soient dédiés à soutenir la mission 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.
- Afin de soutenir IVWF, AHF a investi 1,6 millions \$ dans le développement de ses capacités, l'assistance technique et la canalisation de ses subventions.

## Défis rencontrés

- Le cadre juridique national a créé un dilemme entourant le versement des fonds. Afin de résoudre ce dilemme, AHF a collaboré avec IVWF et un conseil juridique afin de mettre sur pied une organisation de soutien qui générerait les ressources au nom d'IVWF.
- IVWF a rencontré des difficultés dans ses démarches de levée des fonds auprès d'autres contributeur·trices. 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.

## Apprentissages

- AHF a développé une « culture » ouverte à la philanthropie participative et aux initiatives portées par la communauté.
- 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.

# Bush Foundation



## 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, scientifique, littéraire et éducatif. En 2007, la Bush Foundation opère une transition, marquée par l'adoption d'un nouveau plan stratégique. 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 ». La Fondation réoriente alors ses actions autour de trois priorités : (1) la formation de leaders dans les communautés et l'engagement des communautés dans la résolution de problème (2) le soutien à l'autodétermination des nations autochtones (3) l'amélioration de la réussite éducative de tous les étudiants et étudiantes.

## Mécanismes opérationnels

- Les candidatures soumises ont été évaluées selon différents critères. 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.

- La Bush Foundation conçoit une stratégie nommée Community Trust Fund. Il s'agit d'un modèle « partiel » de transfert de capital, se situant entre un transfert de capital et une subvention de grande taille et peu restrictive. (1) Les fonds sont accordés à des organisations ayant des liens profonds avec les communautés noires et autochtones, chacune établissant leur propre Community Trust Fund. (2) 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.

- La Bush Foundation exigeait que les organisations fournissent un plan de projet qui serait « co-désigné » dans le cadre d'interactions directes avec les membres des communautés.

## Défis rencontrés

- L'émission d'obligations représentait un risque financier pour la Bush Foundation. D'une part, celle-ci doit payer des intérêts de 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.

## Décision du transfert de capital

- En 2020, 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 ».

- 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. Pour financer cette initiative, la Bush Foundation émet en octobre 2020 des obligations à impact social.

- La Bush Foundation met en oeuvre une stratégie de communication invitant au dépôt de candidatures. Afin de sélectionner les deux organisations récipiendaires, huit dirigeant-e-s noir-e-s et autochtones, incluant un membre du conseil de la Bush Foundation de chaque communauté, forment un panel communautaire.

- La fondation annonce publiquement le choix de NDN Collective, une organisation autochtone, et de Nexus Community Partners, une organisation dirigée par des Afro-Américains.

## 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.

- 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.

## Organisations bénéficiaires

- [NDN Collective](#)

- [Nexus Community Partners](#)

## Facteurs facilitants

- L'engagement en faveur de l'autodétermination des nations autochtones et de l'équité raciale avait sensibilisé le conseil à l'enjeu des iniquités.

- Le conseil était « prêt » à envisager des solutions « nouvelles, différentes ou créatives », telle l'émission d'obligations à impact social.

- Les rendements sur le marché de la fondation étaient supérieurs aux intérêts devant être déboursés en raison des obligations. Ses actifs nets, s'élevant à plus d'un milliard \$, lui permettaient de contracter une dette de 100 millions \$.

- Les obligations à impact social, qui constituaient une pratique nouvelle dans le secteur, avaient gagné en notoriété en 2020.

- 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 conseils.

## 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. 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 culturel.

# Atlantic Philanthropies

The  
ATLANTIC  
Philanthropies

## Histoire de la fondation

En 1982, Atlantic Philanthropies est fondé par l'entrepreneur étatsunien Charles F. Feeney. 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 \$. 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. En 1997, DFS est vendu, augmentant les ressources d'Atlantic Philanthropies de 1,7 milliard \$. L'organisation met alors en place le Programme for Research in Third Level Institutions (PRTL) en partenariat avec l'Ireland's Higher Education Authority et le gouvernement irlandais. Durant les années 1990, Atlantic Philanthropies intervient dans des pays traversés par des conflits 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 réconciliation.

## Mécanismes opérationnels

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

- Des subventions importantes ont été allouées aux différents partenaires afin qu'ils établissent les programmes et mettent en oeuvre leurs activités.

- 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. Le conseil d'administration d'Atlantic Philanthropies offre son soutien aux partenaires. Des organisations externes évaluent le programme mis en place.

## Défis rencontrés

- Chez Atlantic Philanthropies, la stratégie de fin de vie programmée a nécessité une rationalisation et une réorientation des dépenses. La fondation réduit ses coûts d'opération 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 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.

## Décision du transfert de capital

- 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 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 ».

- À partir de 2011, Atlantic Philanthropies s'engage dans ses dernières subventions, ouvrant une nouvelle phase de travail culminant dans les subventions Global Opportunity and Leverage (GOAL).

- En 2012, Atlantic Philanthropies accorde son plus grand don individuel, 350 millions \$ au Cornell Tech Campus de New York. Puis, 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 L'Atlantic Institute.

## Impacts

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

- 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.

## Organisations bénéficiaires

- [L'Atlantic Fellows for Racial Equity](#)
- [L'Atlantic Fellows for Equity in Brain Health](#)
- [L'Atlantic Fellows for Health Equity in South-east Asia](#)
- [L'Atlantic Fellows for Health Equity U.S. + Global](#)
- [L'Atlantic Fellows for Social and Economic Equity](#)
- [L'Atlantic Fellows for Social Equity](#)
- [L'Atlantic Fellows for Health Equity in South Africa](#)

## Facteurs facilitants

- Le réseau d'acteurs construits au fil des années par Atlantic Philanthropies a joué un rôle déterminant.

- 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. Ces relations ont permis le déboursement rapide de subventions importantes.

- Atlantic Philanthropies annonce la création de l'Atlantic Institute, servant de centre appuyant la collaboration entre les divers programmes.

## Apprentissages

- Lors de sa stratégie de fin de vie programmée, la fondation a voulu s'assurer que ses engagements soient 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.



# Leçons

## 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, de la demande et en matière de mobilisation d'autres fondations et de relais de l'État.

## 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 bénéficiaires 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.

• Il apparaît que de nouvelles représentations culturelles sont de mise 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 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 réalisés.

\* 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.

# Pistes d'action

- Le développement de la nouvelle philanthropie – efficace, participative, de confiance, fondée sur le lieu, promouvant la justice sociale ou à visée réparatrice – repose sur de nouvelles modalités de distribution de ressources et des relations inter-organisationnelles plus équitables, responsables, transparentes et stratégiques.
- Dans cette perspective, le transfert de capital, à l'image des expériences menées par les six fondations étudiées, s'avère une voie pertinente, facile à concrétiser et réalisable rapidement.
- Pour une fondation désirant renouveler ou bonifier son modèle philanthropique, une démarche réflexive peut être conduite à l'aide du questionnement suivant.
  - \* Par rapport aux postures proposées par la philanthropie classique ou la nouvelle philanthropie, où se situe notre fondation ?
  - \* La façon dont est gérée notre dotation sur les marchés financiers et notre programme philanthropique de dons ou de subventions est-elle en concordance avec notre mission et permet-il d'atteindre les impacts recherchés ?

## Pour une gouvernance de la confiance Cartographie de recomposition des rôles et des responsabilités

Financement Participatif (FP) non Restictif (FnR) Transfert de Capital (TdC)	Verrous	Conseils d'administration	Direction-s	Équipe professionnelle
Objectif d'une fondation : élever son niveau de confiance par FP / FnR / TdC	Obstacles au niveau des représentations culturelles et des capacités	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enjeu de la pérennisaation</li> <li>• Enjeu identitaire : être pourvoyeur de fonds</li> <li>• Enjeu en matière de risque</li> <li>• Enjeu au plan de la cohérence</li> <li>• Enjeu en matière d'impacts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enjeu d'une saine coordination / leadership entre mission et capacité organisationnelle</li> <li>• Enjeu de mobilisation des compétences et expertises appropriées</li> <li>• Enjeu de gestion entre offre et demande de soutien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enjeu des compétences / expertises face à une dévolution de moyens vers les bénéficiaires</li> <li>• Enjeu de repositionnement des champs professionnels</li> <li>• Enjeu de montée en capacités décisionnelles</li> </ul>
Objectif d'une communauté ou d'une organisation sectorielle : accroître ses capacités en matière de FP / FnR / TdC	Obstacles au niveau des représentations culturelles et des capacités	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enjeu de légitimité</li> <li>• Enjeu de capacitation</li> <li>• Enjeu identitaire : être médiateur de fonds publics ou privés et non producteur de capitaux</li> <li>• Enjeu au plan de la cohérence</li> <li>• Enjeu en matière d'impacts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enjeu d'une saine coordination / leadership entre mission et capacité organisationnelle</li> <li>• Enjeu de mobilisation des compétences et expertises appropriées</li> <li>• Enjeu de gestion entre offre et demande de soutien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enjeu d'extension des compétences et des expertises face à une montée en capacitation</li> </ul>
Objectif du secteur philanthropique subventionnaire	Obstacles au niveau des représentations culturelles et des capacités	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enjeu de représentation et légitimité</li> <li>• Enjeu de coordination</li> <li>• Enjeu de ressources</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enjeu de coordination d'une communauté de pratique // partage des responsabilités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assurer une redistribution équitable des fonds et du pouvoir</li> </ul>

# Pistes d'action

La conversation découlant d'une mise en commun des perceptions et représentations du personnel et des bénévoles d'une fondation permettra d'identifier un niveau de confort ou d'inconfort. Dans les deux situations, il peut être décidé :

1. De maintenir le statu quo.

2. D'apporter un correctif :

- \* Léger, s'il s'agit de bonifier à la marge une situation jugée confortable : par exemple, une fondation se définit comme une organisation pratiquant une philanthropie de la confiance, dotée, par exemple d'une politique claire en matière de Diversité, d'Équité et d'Inclusion.
  - ◇ La conversation indique un niveau de confort par rapport au modèle philanthropique retenu. Cependant, les échanges entre les membres de la fondation révèlent un angle mort au niveau de l'approche DÉI où l'enjeu des personnes ayant un handicap n'est pas réellement pris en compte.
  - ◇ Un ajustement mineur peut alors être effectué.
- \* Majeur, s'il s'agit :
  - ◇ d'effectuer un repositionnement au niveau du modèle philanthropique, c'est-à-dire passer d'un modèle classique à une nouvelle approche; ou,
  - ◇ d'aller plus en profondeur dans le modèle retenu. Par exemple, reculer les plafonds de verre qui freinent la capacité d'être plus pertinent, efficace et efficient en matière de philanthropie de la confiance, basée sur le lieu ou à visée réparatrice.

**Le correctif à apporter peut mener les membres d'une fondation à se questionner sur la façon de mieux soutenir des donataires dans leur quête d'autonomie et leur besoin d'augmenter leur pouvoir d'agir. La voie du capital de transfert peut alors être explorée.**

1. À l'interne, sous la forme d'une directive ou d'une politique indiquant le champ des possibles.
2. Avec des partenaires, afin de combiner des ressources
3. De concert avec des donataires :
  - \* En réponse à leur demande; ou,
  - \* À la suite d'une démarche commune

# Transfert d'actifs : Éléments clés et scénarios possibles

