

LA FONDATION DE LA FAMILLE J.W. MCCONNELL

Les défis de la philanthropie

Discours d'ouverture prononcé par

Tim Brodhead

**Président-directeur général de La fondation de la famille J.W. McConnell
au séminaire « Excellence in Grantmaking » réunissant des mécènes et des
organismes subventionnaires**

Kahanoff Centre

Calgary, Alberta

Le 6 février 2004

Je suis heureux et honoré d'avoir été invité à vous adresser la parole aujourd'hui, dans cette ville de Calgary reconnue comme un « centre d'innovation » pour le secteur bénévole au Canada, où de nombreuses initiatives originales ont été expérimentées avec succès et reproduites dans d'autres villes du pays. Je pense notamment aux organismes avec lesquels la fondation McConnell est associée comme Leadership Calgary, CAPES (partenaire de notre programme GénieArts) et Collectivités dynamiques. Le United Way aussi se démarque par ses approches novatrices et, non des moindres, vous avez le Kahanoff Centre for Non-Profit Management où nous sommes réunis aujourd'hui, un avantage qu'aucune autre ville canadienne ne peut se vanter de posséder. Calgary peut également se réjouir de compter parmi ses citoyens des personnes qui non seulement fournissent un leadership à sa communauté bénévole, mais dont la réputation s'étend à tout le pays, entres autres Jim Dinning, Ted et Margaret Newall, Martha Parker, Jim Gray, Dan O'Grady et Ruth Ramsden-Wood, ainsi que Heather MacDonald et Rick George.

En réfléchissant à ce dont j'allais vous entretenir aujourd'hui sous le thème de l'excellence en matière de financement, j'ai pensé à un exercice qui nous aiderait à concentrer notre réflexion. J'ai donc le plaisir de vous informer qu'en quittant la pièce chacun de vous recevra de la fondation McConnell une enveloppe contenant une promesse de don de deux millions de dollars accompagnée d'un formulaire où vous inscrirez le choix du bénéficiaire, les raisons de ce choix et les conditions qui se rattacheront à la subvention.

Il sera intéressant de découvrir à qui vous accorderez ces montants; des établissements comme le Foothills Hospital et l'Université de Calgary recevront certainement leur part, mais des intérêts ou des causes qui vous touchent de plus près influenceront sans doute aussi votre choix – maladies mentales, recherche en santé et, je présume, des problèmes sociaux comme l'itinérance et la violence conjugale.

Je suis désolé...mon conseil d'administration n'était pas véritablement d'accord avec cette idée et j'ai dû renoncer aux enveloppes et aux chèques. D'ailleurs, c'était un peu rusé de ma part, mais cet exercice concrétise le thème de la rencontre d'aujourd'hui : décider des moyens d'utiliser nos ressources le plus efficacement possible.

La répartition de chacun de ces montants de deux millions de dollars aurait certainement reflété une combinaison de préférences individuelles et votre propre évaluation des besoins les plus pressants de vos communautés respectives, et c'est cette combinaison qui, en fait, constitue l'essence de la philanthropie.

La « valeur » offerte par la philanthropie est à la fois la satisfaction personnelle du donateur et la réponse apportée à d'importants besoins de la société. Dans un monde de polarités – bien/mal, vrai/faux, riche/pauvre, mien/tien – la philanthropie crée un pont. Elle fait le lien entre le privé et le public – entre l'engagement *personnel*, l'initiative *individuelle*, la richesse *privée* et le bien *public*, la richesse *collective*, le mieux-être *communautaire*. Cela sous-entend que « nous ne vivons pas en vase clos, que nous pouvons choisir, librement, d'agir pour le bien commun. »

Par exemple, nous avons tendance à catégoriser maints enjeux publics selon que leur solution relève du gouvernement ou du secteur privé. Or, nous savons qu'un grand nombre de nos problèmes les plus difficiles à résoudre ne peuvent être réglés uniquement par l'un ou par l'autre – améliorer la qualité de vie au Canada est une entreprise à long terme qui exige l'engagement concret de toutes les parties : gouvernement, milieu des affaires, philanthropie et secteur bénévole. (Calgary a toujours été un exemple à ce chapitre, d'où sa réputation de communauté « qui sait faire ».)

Je veux vous parler, ce matin, de trois défis qui se posent à la philanthropie et plus particulièrement aux bailleurs de fonds : la nécessité, premièrement, de repérer et de soutenir les organismes efficaces, deuxièmement, de trouver des moyens de fournir un soutien qui aide, et non fragilise, l'organisme bénéficiaire et, troisièmement, d'inventer des outils plus sophistiqués pour mesurer les résultats en vue de démontrer la valeur sociale que nous créons – et ensuite raconter cette histoire aux Canadiens!

1. Revenons à la « valeur » intrinsèque de la philanthropie, précisément l'équilibre entre la satisfaction du donateur et le bien commun. Les deux ne s'opposent pas nécessairement mais, le cas échéant, qu'est-ce qui a prépondérance? Nous vivons dans une culture où la satisfaction personnelle est primordiale, où « le client a toujours raison. » Or, la société soutient la philanthropie par le biais d'allègements fiscaux parce que celle-ci répond à des besoins collectifs, non

pas simplement individuels. Et que recherche le donateur en échange de sa générosité? Tout dépend : peut-être des résultats concrets lui donnant l'assurance que son don est utilisé à bon escient; certainement l'efficacité, la preuve que son argent n'est pas happé par des frais généraux d'administration ou gaspillé dans des dépenses inutiles; ou peut-être seulement voir son nom sur un édifice et jouir du statut qui accompagne la réputation de généreux bienfaiteur.

Dans l'environnement concurrentiel où se déroule la recherche de financement, les organismes et les institutions doivent damer le pion aux autres pour s'attirer la générosité des bailleurs de fonds et souvent par des moyens qui s'avéreront, à la longue, nuisibles à leurs causes. Certains afficheront des coûts administratifs excessivement bas ou adopteront des stratégies irréalistes (le parrainage d'enfants en est une favorite des organismes internationaux); d'autres se targueront de donner le choix au mécène même au détriment des efforts de la communauté pour fixer des priorités fondées sur les besoins réels plutôt que sur leur potentiel d'attirer des fonds.

Cette question n'est pas simple. Les gens valorisent l'identification personnelle et trouvent rassurant de pouvoir cibler leurs dons. Cependant, il y aurait peut-être lieu de réaffirmer que le savoir joue un rôle au moment de déterminer où des fonds devraient être affectés et que l'intérêt du donateur pour une cause ou un organisme en particulier devrait, à l'occasion, être contrebalancé par l'urgence du besoin, par exemple, d'un refuge pour femmes battues ou d'un programme de traitement de la toxicomanie. Certains organismes, comme United Way/Centraide, ont été créés pour nous amener à privilégier, à une multitude de campagnes de financement non coordonnées et hautement concurrentielles, une approche plus délibérée et plus vaste pour analyser les besoins de la communauté et façonner une réponse collective. D'autres, comme les fondations communautaires, ont été établis précisément pour allier la générosité individuelle au savoir et à l'expérience de personnes informées de manière à ce que tous, donateurs et communautés, en retirent satisfaction.

Sans cette combinaison d'engagement et de savoir, il n'y a aucun moyen de s'assurer que les organismes efficaces vont se développer, prospérer et apporter une véritable contribution à la société, et que les autres dépériront et seront remplacés, comme c'est le cas dans le monde des affaires. La concurrence oblige les entreprises à rester vigilantes, à maintenir un personnel compétent et à améliorer leurs produits ou leurs services sous peine de voir fondre leurs revenus. Dans le secteur sans but lucratif, la qualité n'est pas nécessairement une condition du financement et, par conséquent, il n'y a pas d'encouragement à l'amélioration. Les revenus sont plutôt optimisés par un

excellent travail de relations publiques, par des relations bien placées, par le choix d'une cause « attrayante » (la petite enfance, non les enfants de la rue; le cancer du sein plutôt que celui du colon), par un soudain intérêt des médias, ou même par des modes ou des engouements. La plupart d'entre nous n'avons ni le temps ni la capacité de juger si se crée réellement de la valeur sociale; c'est pourquoi nous avons besoin de la compétence du personnel de United Way/Centraide et des fondations communautaires pour nous signaler les organismes qui méritent plus de soutien, les causes naissantes qui n'apparaissent pas encore sur nos radars, les groupes d'individus dont la situation risque de passer entre les mailles du filet de l'attention médiatique ou d'échapper à la conscience publique.

2. Un autre problème qui doit nous interpeller en tant que bailleurs de fonds est la détérioration rapide de la situation financière des organismes bénévoles. Nous connaissons tous les statistiques : il existe au Canada près de 80 000 organismes de bienfaisance enregistrés en plus de milliers d'autres organismes sans but lucratif, qui utilisent les services de près de 900 000 personnes rémunérées et de millions de bénévoles. Par contre, ce que certains ignorent peut-être, c'est la précarité de la situation de bon nombre de ces organismes : personnel vieillissant, bas salaires et peu d'avantages, lutte constante pour répondre à des besoins qui ne cessent d'augmenter quand les ressources stagnent ou s'amenuisent.

En valeur absolue, le financement n'a pas diminué dans chaque cas, mais les conditions qui lui sont associées ont essentiellement changé. Jusqu'au milieu des années 90, le gouvernement – qui fournit environ 60 % des revenus du secteur bénévole canadien – subventionnait les organismes fournissant des services autorisés. Puis, les pressions exercées en vue d'une réduction des dépenses publiques de même qu'une plus forte préoccupation concernant la reddition de comptes ont entraîné un passage systématique au « financement par contrats », qui permettait aux gouvernements de préciser les résultats escomptés et de contrôler étroitement les dépenses. Simultanément, les entreprises donatrices et les fondations évoluaient aussi dans cette direction, remplaçant le financement des frais de fonctionnement généraux par des subventions pour des projets étroitement définis. La tendance parallèle à exiger des fonds de contrepartie pour grossir les montants des subventions n'a fait qu'exacerber les problèmes des organismes.

Les conséquences ont été analysées dans une étude du Conseil canadien de développement social (CCDS) intitulée *Le financement, ça compte*.

Typiquement, l'étude a révélé que le financement par contrat ne couvre pas le coût réel de mise en œuvre d'un projet; qu'il n'offre pas la possibilité d'investir

dans la formation du personnel ou l'infrastructure nécessaire à la prestation efficace des programmes; que la volatilité du financement d'un contrat à l'autre engendre chez le personnel un sentiment d'insécurité et entraîne assez souvent la perte d'employés clés; que des organismes doivent modifier le cap, compromettre leur mission initiale pour répondre aux nouveaux critères, étroitement définis, de financement; et enfin que des contrats rigides répriment la créativité et l'innovation.

Certains d'entre vous peuvent penser que ce n'est pas mauvais s'il en résulte une diminution de la dépendance au gouvernement et un meilleur esprit d'entreprise! Cette conception, toutefois, repose sur des illusions que je me permettrai de dissiper.

- Première illusion : le secteur privé est une importante source de fonds pour les organismes de bienfaisance. Les faits : pour compenser une baisse de un pour cent du financement public, les dons d'entreprises devraient augmenter de 50 pour cent (l'ensemble des dons privés ne représente que 14 pour cent des revenus des organismes comparé à 60 pour cent provenant des gouvernements);
- Deuxième illusion : le personnel des organismes bénévoles se compose uniquement de bénévoles. Les faits : seulement la moitié des organismes bénévoles fonctionnent sans personnel rémunéré et, en général, un coordonnateur salarié à plein temps s'avère le seul moyen d'obtenir de la valeur de bénévoles même bien intentionnés (pourtant, les coordonnateurs sont souvent les premiers licenciés par mesure d'économie);
- Troisième illusion : des organismes à but lucratif et sans but lucratif peuvent se faire concurrence à chances égales pour obtenir du gouvernement des contrats de prestation de services. Les faits : les organismes bénévoles, qui fonctionnent pratiquement toujours à la limite de leur budget, n'ont aucune marge d'erreur; ils ne peuvent inscrire leurs pertes au poste « dépenses d'entreprise » ni chercher du financement temporaire ou du capital d'exploitation et, dans la mesure où ils sacrifient la qualité des services pour réduire les dépenses au strict minimum, ils trahissent les principes mêmes et les motivations qui font leur succès et les distinguent des entreprises commerciales.

Il ne faut pas s'étonner que les organismes de bienfaisance éprouvent de plus en plus de difficulté à recruter des jeunes; que la question de la responsabilité des administrateurs en fasse hésiter plusieurs à poser leur candidature aux conseils d'administration; que l'impossibilité d'investir dans

l'infrastructure et les ressources humaines limite la capacité des organismes de perfectionner leur personnel ou d'explorer des méthodes de travail novatrices. À cet égard aussi nous avons une responsabilité en tant que bailleurs de fonds, car nous sommes partie du problème et pas encore de la solution. Nous devons investir dans les organismes que nous soutenons – par des subventions pour le renforcement des capacités, s'il y a lieu, par du financement pluriannuel et en acceptant de partager le risque au lieu de laisser les organismes l'assumer seuls, tout au moins en leur fournissant, pour fonctionner, un appui inconditionnel adapté à leurs besoins – bref, leur verser des fonds pour la formation du personnel, pour un soutien technologique approprié et ainsi de suite. Une bonne pratique de financement ne forcerait pas les organismes à conclure des ententes de collaboration improductives qui les obligent à chercher d'autres sources de financement (si nous ne couvrons qu'une part des coûts, nous devrions offrir des conseils et de l'aide pour trouver le soutien manquant). Cependant, si des partenariats sont effectivement formés, les donateurs devraient harmoniser leurs exigences en matière de reddition de comptes, de rapports.

Les bailleurs de fonds ont le pouvoir d'améliorer considérablement les conditions associées à leur financement. Des études ont révélé que trois facteurs influent sur la relation entre le donateur et le bénéficiaire, sur la stabilité des organismes de bienfaisance et sur l'efficacité du processus de reddition de comptes. Ces facteurs sont la durée du financement, qui détermine la stabilité et l'efficacité de l'organisme, la probabilité ou non du renouvellement de la subvention, qui détermine si l'organisme peut faire des plans, et les restrictions liées à l'utilisation des fonds, qui influent sur la souplesse dont jouissent les organismes pour remplir leur mandat. Si ces trois déterminants ne sont pas accordés au type de problème à résoudre, l'efficacité de la subvention sera compromise et la relation entre le donateur et le bénéficiaire s'avérera insatisfaisante.

3. Le dernier point que j'aimerais soulever concerne notre insistance sur les *résultats* démontrables. J'entends déjà les protestations : *Qui peut nous blâmer de vouloir des résultats?* Je ne parle pas de la nécessité d'avoir un objectif clairement défini, une stratégie pour l'atteindre et un moyen quelconque de suivre les progrès pour nous assurer d'être dans la bonne voie. Je fais plutôt allusion au danger de cette recherche mal placée du « concret » - présumer que tout peut être défini en termes de résultats, surtout quantifiables (et même que tout problème a une solution – certaines situations comme la pauvreté, l'itinérance ou la toxicomanie ne peuvent pas être « résolues » , mais la souffrance qui les accompagne peut être

soulagée, ce qui en soi est déjà positif).

En matière de résultats, il est très difficile de ne pas nous fier excessivement, même exclusivement, aux chiffres. Nous envions le secteur privé et son « bottom line » non équivoque qui annonce le succès ou l'échec mais, ne l'oublions pas, même le monde des affaires est en train de découvrir que les résultats obtenus sur les plans social, environnemental et éthique font aussi partie du « bottom line ». Les chiffres ne sont pas le seul mode de connaissance, même s'ils semblent plus « exacts ». Il a souvent été dit que « ce qui est mesurable ne compte pas nécessairement et ce qui compte n'est pas toujours mesurable. »

Un grand nombre de nos besoins les plus pressants exigent un engagement ferme et à long terme. Des programmes de lutte contre la pauvreté comme Collectivités dynamiques, lancé dans plusieurs villes canadiennes, sont par nature complexes, évolutifs et leurs composantes sont interdépendantes. L'objectif ultime – le mieux-être de la communauté – sera long à atteindre et la voie difficile à tracer. Ce qu'il nous faut, en réalité, ce sont des objectifs révisables, des indicateurs, non pas une carte mais des points de repère qui nous éclairent sur les progrès accomplis : le taux de grossesse a-t-il baissé chez les adolescentes, le poids à la naissance est-il à la hausse, les adolescents sont-ils moins nombreux à abandonner leurs études, le nombre de sans-abris et de chômeurs a-t-il diminué? De tels indicateurs sont plus faciles à suivre que « moins de pauvreté » ou « meilleure intégration à la société. » Ensuite, nous devons nous reporter à l'ensemble des connaissances existantes et effectuer notre propre analyse pour cerner les facteurs qui ont causé ces changements ou leur ont permis de se produire et concentrer notre action sur ces facteurs. À Toronto, le programme Vital Signs, lancé l'an dernier par la Toronto Community Foundation, est un modèle à surveiller de près.

Cette approche pour mesurer les résultats dénote l'importance que nous leur accordons comme source d'enseignements, plutôt que comme justification pour satisfaire les donateurs; l'utilité des résultats est de nous permettre d'*améliorer* notre action, non de *prouver* le bien-fondé d'une cause. Je dirais que, trop souvent, nous mettons l'accent sur les résultats uniquement pour masquer notre désir *d'éviter le risque*. Nous ne voulons pas être associés à un échec, ni être accusés de « gaspiller » les ressources que nous administrons avec tant de soin. Les entreprises, pour leur part, ne réussissent pas en évitant le risque mais bien en le gérant. Nous devrions les imiter en encourageant la prise de risques dans les activités que nous finançons, en veillant cependant à déterminer avec

réalisme le niveau de risque que nous sommes près à assumer. Par exemple, la part de notre portefeuille de projets qui appellent des subventions « à haut risque » devrait-elle être de 5 pour cent ou de 25 pour cent? Ce comportement serait plus productif que d'essayer d'éviter tout risque en assortissant nos subventions de conditions et de mises en garde qui gênent l'innovation et diminuent l'efficacité. De toute manière, nos interventions comportent toujours des risques – doter une chaire d'enseignement ou financer la construction d'un bâtiment n'est qu'en apparence moins risqué; en fait, rien ne garantit que ce type d'activités permet même d'atteindre un but quelconque!

Le dénominateur commun de ces trois grands défis est la nécessité de montrer l'importance de la philanthropie en fournissant des preuves – qualitatives et quantitatives – de la valeur sociale qu'elle crée, une histoire qui touche le cœur tout en éclairant l'esprit. Cette histoire en est une d'*innovation* : nouvelles structures, comme le projet de Charity bank qui constituerait un moyen de fournir une plus vaste gamme d'outils financiers au secteur sans but lucratif; nouveaux moyens de créer de la valeur, comme le programme Meal Exchange qui a lancé l'idée de mobiliser les étudiants universitaires pour lutter contre la faim. C'est aussi *l'histoire de résultats* inattendus, comme l'ont signalé des enseignants engagés dans le programme GénieArts en décrivant comment la participation à des activités musicales ou théâtrales a modifié le comportement de leur classe et amené des enfants repliés sur eux-mêmes à prendre plaisir à apprendre de nouvelles compétences et à se découvrir des talents insoupçonnés. Et, surtout, c'est une histoire à propos de personnes et de leurs idées – comme les jeunes fondateurs de la Framework Foundation, à Toronto, qui ont inventé un moyen d'amener les jeunes à faire du bénévolat, une action qui bénéficie à des artistes émergents et à des organismes sans but lucratif ayant besoin de compétences.

Il faut raconter de telles histoires, comme l'a fait Fondations philanthropiques Canada (FPC) dans la brochure intitulée *Voir le monde autrement : Portraits de fondations engagées* publiée récemment. Nous devrions tous imiter cette initiative en puisant dans notre propre réservoir d'expériences merveilleuses – et même un peu moins que merveilleuses.

Enfin, le message que je veux transmettre aujourd'hui est qu'il nous faut revoir notre manière de penser, abandonner la vision réductionniste de nos rôles respectifs de « bailleurs de fonds » ou de « solliciteurs de subventions » qui accentue nos différences au profit de notre objectif commun, soit améliorer la qualité de vie de nos communautés, qui souligne notre complémentarité. À cette fin, nous avons besoin les uns des autres et nous, en tant que bailleurs de fonds, avons intérêt à repérer les

organismes et les institutions efficaces et à leur fournir un soutien régulier, stable qui assurera leur viabilité.

J'aimerais terminer par une pensée de Reinhold Niebuhr, que je cite de mémoire et qui expose, brillamment à mon avis, le credo philanthropique au moment où nous entreprenons la tâche importante de hausser la qualité de vie de nos communautés et d'améliorer la société canadienne par nos moyens nombreux et variés :

Rien de ce qu'il vaut la peine d'accomplir ne pourrait l'être sans une vision, et c'est pourquoi nous devons agir avec foi. Rien de ce qu'il vaut la peine d'accomplir ne pourrait l'être en une vie, et c'est pourquoi nous devons y travailler avec espoir. Rien de ce qu'il vaut la peine d'accomplir ne pourrait l'être dans l'isolement, et par conséquent il faut travailler avec amour.

Et je me risquerais même à ajouter ce qui suit, à l'intention particulière de ceux d'entre nous qui avons la responsabilité d'accorder des subventions :

Rien de ce qu'il vaut la peine d'accomplir ne se fait uniquement avec du financement, il nous faut donc de l'humilité. Nous ne trouverons pas de nouvelles solutions en utilisant de vieilles approches; il nous faut donc du courage. Enfin, tout ce qu'il vaut la peine de bâtir exige de solides fondations; par conséquent, nous devons toujours travailler avec intégrité