

# LA FONDATION DE LA FAMILLE J.W. MCCONNELL

## **La philanthropie de risque**

**Discours d'ouverture prononcé par**

**Tim Brodhead**

**Président-directeur général de La fondation de la famille J.W. McConnell**

**devant Les Venture Partners de Calgary**

**Calgary, Alberta**

**Le 26 mai 2005**

Je suis très honoré de cette invitation à me joindre à vous ce soir, à Calgary, à l'occasion de la *Million Dollar Celebration* des Social Venture Partners. Cette ville a toujours été à l'avant-garde de la pratique philanthropique au Canada. Vous avez le bonheur de posséder un leadership dont l'influence se manifeste dans tout le pays – des personnes comme Martha Parker et Jim Grey, les Newall, Jim Dinning et d'autres encore, trop nombreuses pour être mentionnées, auxquelles j'ajouterais maintenant les Zumwalt, qui ont introduit SVP à Calgary. Le Centre Kahanoff est un modèle unique que d'autres communautés aimeraient bien pouvoir imiter. Et évidemment, vous avez montré la voie par la création de Social Venture Partners Calgary, que nous célébrons présentement.

Ce soir, j'aimerais souligner en particulier deux de vos réalisations : d'une part, les Social Venture Partners ont apporté de nouvelles idées en philanthropie au Canada; d'autre part, ils ont réussi à mobiliser une nouvelle cohorte de mécènes – des personnes qui ont décidé de contribuer temps et argent et de s'engager personnellement à trouver des solutions à certains problèmes sociaux persistants dans leur communauté.

Permettez-moi d'aborder en premier le concept de philanthropie de risque (*social venture philanthropy*) – que certains préfèrent appeler « philanthropie engagée » pour éviter les connotations associées au capital de risque dans le monde des affaires. Qu'est-ce que c'est, est-ce vraiment nouveau, pourquoi est-ce important, peut-elle changer la façon dont la philanthropie est comprise et pratiquée?

Évidemment, je n'ai pas besoin de définir pour vous ce type de philanthropie. Vous savez mieux que moi qu'elle entraîne la philanthropie au-delà du financement habituel d'organismes méritants. Mais soyons clairs, elle n'est pas entièrement nouvelle : un grand nombre des géants de la philanthropie nord-américaine, des hommes comme Andrew Carnegie et John D. Rockefeller, étaient profondément engagés dans leurs activités philanthropiques. Plus près de nous, John Wilson McConnell, qui en 1937 a

créé la fondation qui porte son nom, était un donateur très impliqué. Sa générosité a été consacrée en grande partie à la création ou à la construction d'institutions durables comme l'Institut neurologique de Montréal (qu'il a cofondé avec la fondation Rockefeller) et l'Université McGill. La plupart des bénéficiaires de sa largesse étaient des organismes avec lesquels il entretenait des rapports très étroits, comme le YMCA et les Clubs garçons et filles.

La philanthropie engagée ajoute de la valeur, non pas parce qu'elle est nouvelle en soi, mais parce qu'elle répond à un nouvel éventail de besoins dans la communauté. La philanthropie évolue constamment, passant peu à peu de sa forme initiale qui est la charité – faire l'aumône, aider son prochain comme le prescrivent toutes les grandes religions – à une activité plus délibérée destinée non pas simplement à diminuer la souffrance, mais à apporter un remède; bref, elle dépasse le stade où elle fournit un toit aux sans-abri pour se demander « pourquoi ces personnes sont-elles des sans-abri et quelle solution pouvons-nous apporter? »

Le besoin de charité ne disparaîtra jamais mais, de plus en plus de nos jours, nous nous attendons à ce que nos dons, comme tout placement, produisent un certain rendement – des résultats qui dépassent le simple sentiment de satisfaction personnelle. Quand les ressources sont limitées, comme maintenant, nous voulons d'autant plus qu'elles soient utilisées de manière à produire le plus grand impact. Et c'est là où la philanthropie de risque entre en jeu.

Si les premiers philanthropes étaient tout aussi engagés que vous, cela n'a pas empêché un certain « durcissement des artères » au fur et à mesure que leurs rôles individuels se sont institutionnalisés dans les fondations qu'ils ont établies pour réaliser leur œuvre. Ce n'était pas par mauvaise volonté; l'institutionnalisation se produit naturellement, la passion et l'engagement personnels se transforment lentement mais sûrement en normes bureaucratiques, routine du traitement des demandes de subventions et de l'établissement de priorités de programmation et de paramètres de financement. Au fil du temps, la philanthropie montre une certaine ressemblance avec l'industrie (surtout aux É.-U.); on s'y engage comme dans une carrière, et apparaît une « économie subventionnaire », qui est à la véritable économie ce qu'est la commandite par rapport au paiement pour de véritables biens et services.

Si je semble dénigrer les fondations et ceux qui s'y dévouent, ce n'est pas mon intention. Je suis une de ces personnes et fier du travail que nous accomplissons à McConnell, mais je reconnais la force de l'entropie et l'effet néfaste de la routine. Un de nos plus grands défis est de rester ouverts et réceptifs. Les entreprises et les gouvernements doivent changer, les premières pour rester viables dans un contexte de concurrence permanente et les seconds, parce qu'au moins tous les quatre ans ils doivent répondre de leurs actes devant les électeurs. Le monde de la philanthropie est relativement à l'abri du besoin de changement et, au moins pour les donateurs, assez

confortable. La nécessité de rendre des comptes tend à être à sens unique, du bénéficiaire au donateur, et l'honnêteté de la rétro-information varie de limitée à inexistante.

Nous savons qu'un changement s'impose et pas seulement parce que l'environnement de la collecte de fonds est beaucoup plus concurrentiel. Présentement, le mode d'allocation des fonds a souvent des effets pervers : les donateurs sont « étranges », ils semblent parfois souffrir d'un déficit d'attention; des organismes efficaces ne sont pas reconnus ou récompensés (puisque recueillir « trop d'argent » est un motif pour réduire le budget de l'année suivante); l'analyse honnête est pénalisée, de sorte que l'apprentissage organisationnel n'est pas encouragé; et les risques sont assumés presque exclusivement par le partenaire le plus faible.

Dans le passé, ces effets pervers avaient moins d'importance. Le gouvernement était le principal subventionneur de l'activité caritative au Canada et son financement avait tendance à être stable, de longue durée et à couvrir les coûts de fonctionnement. Mais dans les années 90, en raison de compressions budgétaires et d'un intérêt accru pour la reddition de comptes, les fonds publics – tout comme le financement des entreprises et des fondations – ont changé de cibles, privilégiant les projets aux programmes. Maintenant, les organismes sont obligés de rivaliser pour des projets et il ne reste rien ou si peu pour couvrir les frais généraux – autrement dit, pour investir dans le personnel et l'infrastructure, afin qu'ils puissent améliorer leur travail et demeurer viables à long terme. Pire encore, nous demandons aux organismes de bienfaisance d'agir comme des entreprises tout en leur refusant les outils que toute entreprise jugerait indispensables.

On comprend facilement que la « philanthropie de risque » ou philanthropie très engagée puisse apporter un correctif à bon nombre de ces problèmes. En plus de vos réalisations ici, à Calgary, vous démontrez qu'il est possible de corriger de telles lacunes dans les façons d'agir de nombreux donateurs, ce qui ne peut être qu'éminemment positif pour tout le secteur de la philanthropie au Canada.

Bien sûr, il reste des défis. SVP Calgary a à peine quatre ans et demi. Où serez-vous dans 25 ans? Je ne pourrais vous le dire, mais je peux vous donner un exemple tiré de l'expérience de la fondation McConnell. Comme je l'ai déjà mentionné, cette fondation a été créée en 1937, ce qui en fait une des plus anciennes du Canada. Nous sommes toutefois bien différents aujourd'hui de ce que nous étions quand la fondation était essentiellement une extension de l'action caritative personnelle de M. McConnell – à l'endroit d'organismes et de causes dans lesquels il était engagé. Nous sommes parfois portés à lancer nous-mêmes des programmes plutôt que de simplement financer des projets qui nous sont soumis. Pour nos programmes, nous n'avons pas de thèmes distincts comme l'environnement ou la santé; nous préférons nous attaquer à de vastes défis sociétaux, entre autres, comment aider les citoyens à participer

activement au renforcement de leur communauté, et comment veiller à ce que nos communautés soient en mesure de réagir au changement de nature économique, sociale ou démographique. Plus souvent qu'autrement, nous soutenons des programmes, non des projets isolés, et notre financement peut s'échelonner sur 8 – 10 ans au lieu de 2 – 3 ans comme il y a une décennie. D'importance capitale, notre souci pour la viabilité à long terme de nos initiatives fait en sorte que découlent parfois de nos initiatives certains changements aux systèmes, une modification permanente dans la façon de faire les choses ou d'attribuer des ressources.

L'initiative GénieArts de la fondation, qui fournit aux enfants l'occasion de participer à des activités artistiques à la fois pour améliorer leurs résultats d'apprentissage et développer leur appréciation de l'expression créatrice et, pour la vie nous l'espérons, des arts en général, s'est étendue à chacune des provinces et aux T.N.-W. Comme notre capacité de financement est nécessairement limitée, le programme a été conçu pour influencer la politique éducative – pour convaincre les enseignants, les parents, les commissions scolaires et les ministères de l'Éducation de la nécessité de rediriger des fonds dans l'éducation imprégnée d'art à cause des résultats qu'elle produit, et c'est exactement ce qu'il fait. Par ailleurs, notre programme de soutien aux aidants naturels a débuté avec la collaboration de neuf organismes de partout au Canada pour découvrir les meilleures pratiques. Nous avons appris que, bien souvent, les programmes existants concentraient leur action sur les personnes prises en charge, non sur les fournisseurs de soins, et que le répit n'était pas un service mais un *aboutissement* pour l'aidant. En comportant une composante « politique publique » explicite, le programme de soutien aux aidants a commencé à influencer le gouvernement dans sa récente initiative de reconnaissance et de soutien du rôle des aidants naturels dans le système de santé canadien.

Ces exemples ont pour seul but d'illustrer jusqu'à quel point des institutions peuvent changer si elles demeurent souples et réceptives aux nouveaux besoins, et intéressées à apprendre des expériences de nouveaux acteurs dans le domaine comme SVP. C'est un truisme d'affirmer que ce qui caractérise notre époque est le changement constant, et c'en est un autre de dire que, avec l'âge, les personnes et les institutions résistent davantage au changement. Cela signifie qu'en philanthropie nous devons régulièrement nous mettre au défi et nous rappeler les raisons qui motivent nos actes. Le renforcement des capacités des organismes que nous finançons constitue une des pierres angulaires de la « philanthropie engagée » et a eu beaucoup d'impact ces dernières années. Il faut toutefois nous rappeler que nous ne visons pas simplement à accroître le nombre d'organismes forts et à favoriser une plus grande stabilité des revenus. Nous visons, dans la mesure du possible, le progrès social et, pour atteindre ce but, nous devons croire que le changement est possible. Si des enfants arrivent en classe affamés et non préparés pour apprendre, la première réaction est évidemment de leur fournir un repas nutritif. La deuxième est de demander pourquoi cette situation existe, ou persiste. Pourrions-nous agir sur la cause, non pas

seulement sur le symptôme? Somme toute, notre objectif est d'assurer aux enfants les meilleures conditions possibles pour débiter dans la vie, non de remplacer leurs parents.

Sur le chemin de la maturité, SVP rencontrera des problèmes, si ce n'est déjà fait, et pourrait découvrir certaines limites à une approche de philanthropie de risque. Une de ces limites est de reconnaître les programmes efficaces et de leur fournir les moyens de prendre de l'ampleur, comme on le ferait dans une entreprise. D'un point de vue simpliste, cette proposition semble aller de soi : si une activité est bénéfique pour un groupe, pourquoi ne pas l'étendre au plus grand nombre possible? Eh bien, la fondation McConnell a pu juger de l'intérêt d'une telle proposition grâce à la vingtaine de subventions qu'elle a versées pour la diffusion d'idées de programmes ayant pleinement réussi dans des domaines très différents. Nous avons appris que la plupart des modèles employés par les entreprises – reproduction, clonage, franchisage et ainsi de suite – ne s'appliquent pas. La valeur des organismes bénévoles ne tient pas à la généralisation de leur approche (c'est ce que font les gouvernements : uniformiser un service et le rendre accessible universellement); elle réside plutôt dans leur capacité de concevoir un programme ou un service adapté à des besoins précis.

De plus, vous devrez vous pencher, ou l'avez déjà fait, sur la question de la « stratégie de retrait. » Dans le cas d'une jeune entreprise, un premier appel public à l'épargne ou un autre mécanisme permet aux investisseurs de récupérer leur mise. Pour les organismes sans but lucratif, on avait l'habitude de « passer la main » à un autre donateur ou au gouvernement pour la poursuite du financement. Cela ne se fait pratiquement plus; par conséquent, comment rompre le lien avec un organisme subventionné, et comment éviter d'engager indéfiniment toutes vos ressources au profit du même petit groupe de bénéficiaires? McConnell, pour sa part, a senti le besoin d'apporter un « changement au système » afin d'assurer à long terme la viabilité des projets; autrement dit, un changement permanent dans l'environnement régissant l'apport des ressources qui assureront la continuité. Mais si le changement systémique est effectivement une condition de succès, il ne se produit pas par hasard – il doit être intégré au projet dès le début. En d'autres termes, la stratégie de retrait doit être partie intégrante de la décision initiale de financer.

Enfin, il y a la question du contrôle. Sous sa forme la plus positive, l'engagement signifie le partage de risques et de ressources, non seulement de fonds, mais aussi d'idées, de compétences en gestion et de réseaux sociaux, entre autres, pour de meilleurs résultats. Cependant, il n'a pas toujours un effet positif. Les organismes bénévoles doivent faire face à de nombreuses forces, qui ne sont pas toutes en harmonie : leurs groupes de bénéficiaires, leurs donateurs, leurs bénévoles et d'autres. C'est pour gérer ces forces qu'ils ont un conseil d'administration bénévole. Un unique donateur, puissant, quelle que soit la générosité de ses intentions – surtout s'il apporte

des fonds et un savoir-faire – peut s'approprier le contrôle normalement exercé par le Conseil et usurper la responsabilité dont l'organisme devrait être investi.

Le deuxième motif d'éloge de SVP Calgary que j'ai mentionné au début réside dans le fait que vous avez attiré une nouvelle cohorte à la pratique de la philanthropie – et encouragé une forme de philanthropie qui fait appel à tout l'éventail de leurs talents, à leur enthousiasme et à leur engagement. C'est important, puisque la philanthropie (et je ne parle pas de la charité) a depuis longtemps cessé d'être le privilège des riches. L'essor des fondations communautaires a encouragé même les moins bien nantis à pratiquer le mécénat et, ce faisant, démocratisé le domaine pour le plus grand bien général. Cependant, le secteur de la bienfaisance ou bénévole a de plus en plus de difficulté à demeurer pertinent aux yeux de ceux qui ne se contentent pas du rôle de donateur passif. United Way/Centraide constatent qu'il est maintenant plus difficile de recueillir des fonds « généraux », sans affectation particulière, à distribuer entre les organismes qu'ils soutiennent face à d'autres appels à la générosité offrant plus de possibilités d'intervention. L'appel permanent des programmes internationaux de parrainage d'enfants témoigne du désir universel de connexion. Les appels anonymes, le déluge de demandes interchangeable qui nous parviennent par la poste (pratiquement le seul courrier qu'apporte le facteur, de nos jours!) n'ont aucun effet.

Pour tous il est important de pouvoir créer des liens parce qu'en posant ce geste nous créons une *communauté*. Dans un monde mobile de relations virtuelles, chacun sent le besoin de faire partie d'une vraie communauté, de s'unir pour répondre à des besoins et contribuer au bien commun. De plus en plus c'est par nos activités bénévoles que nous pouvons exprimer nos valeurs, en consacrant temps et efforts aux causes que nous jugeons importantes – pour nous, pour nos communautés et pour notre société. C'est ainsi que nous répondons à la question « Quel genre de Canada voulons-nous? » Et c'est par la participation que nous créons des valeurs partagées, qui sont le fondement de toute communauté.

Dans son livre intitulé *On Leadership*, John Gardner écrit : Les familles et les communautés sont les premières créatrices et protectrices des valeurs et des systèmes éthiques. Aucune société ne peut conserver son dynamisme – ou même survivre – sans une base raisonnable de valeurs partagées, et de telles valeurs ne sont pas promulguées par un quelconque décret des hautes sphères de la société. Elles se créent dans les familles, les écoles, les églises, les organismes et dans d'autres cadres intimes où il y a interaction face à face. Les idéaux de justice, de diversité culturelle/d'inclusion et de compassion sont nourris par les communautés.

Je veux terminer en affirmant que, pour être efficace, la philanthropie doit répondre à trois questions : d'abord, *qu'est-ce* qu'il faut faire? La réponse se trouve en chacun de vous, dans ce qui vous touche et vous motive. Les causes ne manquent pas et les seules limites à l'action sont l'absence d'imagination et le manque de volonté. Ensuite,

*comment* pouvons-nous changer les choses? La réponse se situe dans l'observation, l'apprentissage, l'expérimentation, l'innovation et une adaptation continue. Enfin, le plus important, *pourquoi* intervenir? La réponse est *parce que nous nous sentons concernés*, parce que nous sommes des citoyens intéressés à la création d'une communauté et d'un monde meilleurs, parce que nous voulons que nos enfants jouissent de tous les avantages et de toutes les possibilités qu'offre notre pays très privilégié, et parce que, même s'il existera toujours des pathologies sociales, nous n'admettrons jamais qu'elles sont inévitables ou que nous sommes impuissants à les traiter.