



# Regard sur l'avenir

Ontario  
Trillium  
Foundation



Fondation  
Trillium  
de l'Ontario

An agency of the Government of Ontario.  
Relève du gouvernement de l'Ontario.

Cette année, la Fondation Trillium de l'Ontario (FTO ou Fondation) célèbre 30 ans d'octroi de subventions. La FTO profite de cette étape importante pour réfléchir aux réussites, aux défis et aux leçons apprises des trois dernières décennies, ainsi que pour se pencher sur la prochaine étape de son évolution.

**Dans trente ans, la façon dont nous penserons au secteur sans but lucratif sera très différente. Nous devons répondre à d'importantes questions sur le rôle changeant du secteur sans but lucratif.**

Tim Jones, PDG, Artscape

Dans le cadre de ce processus, on a tenu une série d'entrevues et formé des groupes de travail auxquels ont participé les principaux intervenants de la FTO, notamment des membres du personnel et du conseil d'administration, des bénévoles, des bénéficiaires de subventions ainsi que des leaders du secteur sans but lucratif et d'autres fondations qui occupent actuellement ces fonctions ou les ont déjà assumées. Bien que ce processus ait recueilli les points de vue de plus de 50 personnes, l'exercice ne se voulait pas une évaluation formelle des activités de la Fondation. Au contraire, il visait à consigner des instantanés et des commentaires connexes captivants ayant trait aux tendances et aux possibilités futures qui seront pertinents pour la FTO au cours des prochaines décennies.

Comme thème général, les intervenants ont indiqué fortement que la FTO fait face à un avenir prometteur. On a mentionné à maintes reprises que le concept de « levier » est crucial pour l'avenir de la Fondation. On a énoncé la capacité de la FTO d'utiliser les ressources existantes – les relations, l'information, l'impact et le leadership – pour continuer de produire des possibilités encore plus grandes de créer des communautés saines et dynamiques en Ontario.

Les intervenants ont cerné une gamme de possibilités visant à s'appuyer sur les ressources existantes. Les relations de la FTO avec les bénévoles, l'ensemble de la communauté sans but lucratif, les partenaires de tous les secteurs, le gouvernement provincial ainsi que les bénéficiaires de subventions peuvent être mises à profit afin de produire un plus grand effet dans les années à venir. Les données importantes, les systèmes de mesure ainsi que le positionnement de la Fondation en tant que

leader d'opinion peuvent ensemble apporter une contribution cruciale. Une meilleure communication de l'histoire de la FTO peut servir à appuyer et améliorer ses activités. Un leadership plus audacieux, un équilibre approprié entre l'octroi de subventions réactif et proactif, ainsi qu'une approche mesurée de la gestion des changements seront tous utiles à l'organisme. Ensemble, ces efforts peuvent aider la Fondation à réaliser son plein potentiel au cours des années à venir.

Le présent rapport, intitulé *Regard sur l'avenir : tendances et possibilités futures pour la Fondation Trillium de l'Ontario*, rassemble les conseils d'intervenants relativement à ce que la prochaine étape réserve à la FTO. Le rapport complémentaire, intitulé *Rétrospective : réflexions sur trente ans d'octroi de subventions*, revient sur les 30 dernières années. Une courte vidéo, intitulée *30 Years of Granting*, met en lumière les principaux thèmes des deux rapports.

## TIRER PROFIT DES RELATIONS

À plusieurs reprises, les intervenants ont insisté sur le fait que les relations de la FTO avec une grande variété de personnes et d'organismes partout dans la province constituent son atout le plus solide. Ces relations essentielles incluent les relations avec des bénévoles, la communauté sans but lucratif, des représentants de tous les secteurs, le gouvernement provincial ainsi que les bénéficiaires de subventions. En s'appuyant sur ces relations, les intervenants ont cerné plusieurs possibilités de tirer profit de tels liens afin de favoriser ou d'accroître l'impact de la Fondation, comme nous le décrivons ci-dessous.

On a mentionné fréquemment que les bénévoles sont au cœur du travail de la Fondation et des bénéficiaires de subventions. La promotion d'une culture de bénévolat est essentielle à la mission de la FTO. La Fondation peut jouer un rôle important pour recruter et retenir des bénévoles, particulièrement ceux des générations plus jeunes, ainsi que de maintenir une communauté d'anciens bénévoles qui sont parmi les plus grands sympathisants de la Fondation.

Les intervenants ont conseillé à la FTO de solliciter plus régulièrement les commentaires de sa communauté. Comme l'a mentionné un leader du secteur sans but lucratif, « La FTO doit offrir aux intervenants des occasions de fournir des commentaires honnêtes. Ces occasions amélioreront la gouvernance, la transparence ainsi que la pensée génératrice. » Les efforts que la FTO déploie déjà pour atteindre sa communauté, par l'entremise de sondages, par exemple, pourraient être bonifiés grâce à des rassemblements de réflexion locaux. Des possibilités de dialogues en personne créent de la valeur,

**Alors que le secteur change, nous devons continuer de changer [...] particulièrement au moment où s'atténuent les écarts entre le secteur sans but lucratif et le secteur privé qui investit dans l'impact social.**

Maja Saletto Jankovic,  
directrice, Investissements  
stratégiques, FTO

tant pour la FTO que pour sa communauté.

Les intervenants considèrent déjà la FTO comme étant un catalyseur de nombreux changements positifs dans le secteur. Par exemple, la Fondation a instauré une conversation importante sur les possibilités de cofinancement et de collaboration avec d'autres partenaires subventionnaires. En continuant de s'appuyer sur la dynamique actuelle en ce sens, la FTO peut mettre à profit sa taille et son influence pour obtenir la participation d'autres intervenants des secteurs public, privé et sans but lucratif. La Fondation doit utiliser ses relations pour tirer parti de nouvelles sources de financement de la part de la communauté des affaires ainsi que de personnes du secteur privé, afin d'accroître les possibilités de financement de projets et d'organismes valables. De plus, la FTO peut inviter de nouveaux partenaires à participer de façon à surmonter les divisions sectorielles ainsi qu'à accroître cet impact collectif.



**La FTO doit tenir sa promesse d'être un élément essentiel de certains grands changements que l'Ontario prévoit apporter.**

Ian Bird, PDG,  
Fondations  
communautaires du  
Canada

En tant que source de financement actuelle de la FTO, le gouvernement de l'Ontario constitue un partenaire crucial dans les activités de la FTO. Il est évident que la Fondation apprécie et comprend l'importance de sa relation avec la province. Les intervenants ont incité la FTO à continuer de maintenir une relation solide avec ce partenaire crucial. Lorsqu'elle explore des possibilités d'innovation, la Fondation doit évaluer et gérer la tolérance au risque du gouvernement. Cette démarche peut exiger qu'on renseigne les partenaires gouvernementaux sur les nouvelles possibilités d'impact ou les nouveaux véhicules permettant de gérer le risque de nouvelles interventions, comme des projets pilotes ou des initiatives expérimentales de plus petite taille qui peuvent apporter des solutions novatrices.

Des bénéficiaires de subventions et d'autres leaders du secteur sans but lucratif ont insisté sur l'importance du soutien autre que les subventions de la FTO quant au renforcement de la capacité des organismes et de l'ensemble du secteur. Comme l'a décrit un leader du secteur sans but lucratif, « Nous voulons que les bénéficiaires disent "Super, la relation que j'ai avec la FTO m'a aidé à améliorer l'efficacité de mon travail.", plutôt qu'ils mentionnent simplement la subvention. Ce genre de positionnement améliorera l'image de la FTO dans le marché. » Plusieurs intervenants ont suggéré, par exemple, la tenue d'événements locaux où des bénéficiaires de subventions pourraient créer des liens comme façon d'offrir un soutien autre que des subventions en produisant une valeur énorme pour toutes les parties engagées.



**Les rôles de dispensateur de connaissances et de leader d'opinion de la FTO sont très importants pour le secteur. Mais la FTO devrait faire preuve d'un leadership plus audacieux. La Fondation a appris tellement, et elle occupe une position unique pour engager davantage le secteur philanthropique en s'appuyant sur cet apprentissage.**

Jenn Miller, ancienne employée



## TIRER PROFIT DE L'INFORMATION

Par l'entremise de ses activités d'octroi de subventions, la FTO recueille une énorme quantité de données concernant les demandeurs et les bénéficiaires de subventions ainsi que l'ensemble du secteur sans but lucratif. Comme l'a déclaré une ancienne employée, Jenn Miller, « La capacité de la FTO de recueillir des données nuancées sur l'ensemble du secteur constitue une force unique. » Les intervenants ont mentionné que la Fondation a une occasion d'améliorer l'utilisation de ces données afin d'appuyer ses propres activités ainsi que de faire des représentations au nom du secteur sans but lucratif. L'une des façons de réaliser cela est de gérer et d'exploiter efficacement les données en vue d'établir une base fondée sur des faits en appui à la stratégie de la FTO.

L'un des éléments essentiels de cette stratégie d'information doit consister en l'élaboration d'un système solide de mesure de l'impact de la Fondation. Comme l'a exprimé Jim Fleck, ancien bénéficiaire de subvention et fondateur de Business for the Arts, « La FTO doit bien mesurer l'impact qu'elle a par l'entremise des subventions qu'elle octroie, puis s'efforcer d'en tirer des leçons. » La FTO a déjà commencé un travail en ce sens, et cette démarche a de

grandes possibilités d'améliorer l'efficacité de la FTO et de ses bénéficiaires de subventions.

Les intervenants apprécient les recherches existantes de la FTO et voient là une occasion de tirer parti de ces efforts pour positionner la FTO en tant que leader d'opinion. La Fondation doit continuer de renforcer sa capacité de recherche interne pour avoir une longueur d'avance sur les tendances du secteur, s'assurer que le personnel est tenu informé, positionner la Fondation pour prendre la direction sur des enjeux fondamentaux, ainsi qu'agir à titre de porte-parole pour le secteur sans but lucratif. Comme l'a déclaré Jenn Miller, « Les rôles de dispensateur de connaissances et de leader d'opinion de la FTO sont très importants pour le secteur. Mais la FTO devrait faire preuve d'un leadership plus audacieux. La Fondation a appris tellement, et elle occupe une position unique pour engager davantage le secteur philanthropique en s'appuyant sur cet apprentissage. » Compte tenu de ses atouts existants, la FTO est prête à assumer un rôle de leader dans ce domaine.

### TIRER PROFIT DE L'IMPACT

En tant que bailleurs de fonds le plus important au Canada, la FTO a un impact considérable dans la province. Pourtant, le rôle important de la Fondation n'est pas nécessairement bien compris par le public en général. Les intervenants estiment que la FTO a une occasion d'accroître son influence en racontant mieux l'histoire de son impact.

D'abord, les intervenants ont mentionné le manque de compréhension du public concernant la raison d'être de la FTO, la nature de ses activités et son impact. Les efforts de communication devraient avant tout viser à améliorer et à approfondir cette compréhension.

Ensuite, les intervenants aimeraient que la FTO fasse mieux connaître l'impact de ses activités et célèbre davantage ses réussites, en racontant plus d'histoires convaincantes. Cette démarche aidera à accroître la visibilité de la FTO ainsi qu'à améliorer la qualité des demandes de subventions futures.

Enfin, les intervenants ont insisté sur le besoin de faire connaître l'impact de la Fondation auprès du gouvernement. Des exemples particuliers et tangibles de son impact enverront un message fort quant à la valeur de l'impact que la Fondation est en mesure de créer.

### TIRER PROFIT DU LEADERSHIP

Le modèle actuel de la FTO établit un équilibre entre l'octroi de subventions communautaires



en réaction aux besoins locaux et sa stratégie provinciale proactive. Jenn Miller incite la FTO à poursuivre cette tradition : « Une partie du portefeuille de la Fondation, qui consiste à répondre aux besoins, est vitale pour le secteur. Aussi, alors que la FTO doit repousser les limites et prendre les devants, elle doit faire cela dans le contexte d'un portefeuille équilibré. » La FTO doit continuer à préserver l'équilibre difficile entre l'octroi de subvention proactif et réactif d'une façon qui tend vers un plus grand impact, tout en répondant aux besoins de ses divers intervenants.

Les intervenants incitent la FTO à assumer un leadership plus audacieux sur des enjeux qui font en sorte que l'octroi de subventions stratégique ait le plus grand impact. Ian Bird encourage la Fondation : « La FTO doit tenir sa promesse d'être un élément essentiel de certains grands changements que l'Ontario prévoit apporter. » Les intervenants ont mentionné que, par exemple, la Fondation pourrait démontrer un leadership audacieux en s'appropriant les résultats de ses activités – même lorsque ces résultats sont moins souhaitables, puisque le secteur pourrait tirer des leçons de ces expériences.

Conscients des fonds limités dont dispose la Fondation, les intervenants ont suggéré que la FTO octroie des subventions de façon encore plus intentionnelle et ciblée, afin de créer de l'impact. Selon Liz Weaver, vice-présidente du bénéficiaire de subvention et partenaire Tamarack, les solutions novatrices à ces enjeux se distinguent par leur « nature multisectorielle et leur approche visant à changer les façons de travailler des communautés. » Aussi, il est crucial de prioriser et de cibler les ressources afin d'accroître l'impact souhaité. Comme l'a déclaré un leader du secteur sans but lucratif, « La FTO doit être stratégique en sélectionnant des projets qui auront de bonnes chances de réussir dès le départ. » Un leader du secteur privé a aussi affirmé : « Ciblez quelques enjeux, fixez des échéanciers à plus long terme et travaillez-y plus en profondeur. »

Ces solutions novatrices ne doivent pas être en contradiction avec les besoins communautaires. Il existe plutôt un besoin de rechercher et d'appuyer l'innovation au niveau communautaire, là où elle se produit. Selon John Cawley, directeur des programmes et des opérations à La fondation de la famille J.W. McConnell, « La FTO doit élaborer une vision provinciale unifiée tout en permettant aux résidents locaux de tirer profit de leurs connaissances d'une façon qui, selon eux, les responsabilise. » Comme l'a déclaré une personne ayant déjà assuré la présidence d'une Équipe d'évaluation des demandes de subvention, « Les bénévoles et le personnel affecté aux programmes doivent être formés pour cerner les possibilités locales d'innovation. » Ces subventions peuvent prendre la forme de projets pilotes d'innovation locaux ou de subventions pour de nouvelles structures organisationnelles mieux armées pour relever les défis du XXI<sup>e</sup> siècle. La clé qui permettra de favoriser ce type d'innovation sera de créer une vision partagée, tout en respectant l'autonomie locale.

La FTO gère soigneusement les changements et la façon dont elle communique ces changements aux intervenants, et elle doit continuer d'agir ainsi. Comme l'a précisé Ian Bird, « Les motifs qui commandent ces changements ne seront pas évidents pour tous. Vous devez amener les gens avec vous. » Les intervenants ont insisté sur le fait que la Fondation doit rester pertinente et connectée au secteur quant aux changements en matière de financement, de modèles organisationnels et de gouvernance.

Enfin, les intervenants ont incité la Fondation à continuer d'explorer les possibilités d'innovation stratégique – des solutions uniques qui puissent potentiellement régler des problèmes complexes et pernicious. Cette approche pourrait nécessiter des périodes d'octroi de subventions adaptées – par exemple, des subventions concentrées dans des régions géographiques particulières ou échelonnées à plus long terme, afin d'atteindre les objectifs stratégiques. Comme l'a indiqué John Cawley, « L'innovation stratégique peut nécessiter une disproportion dans l'octroi des subventions; tandis que le désir d'octroyer des subventions également pourrait nuire à l'impact que la Fondation est en mesure de créer. »

## CONCLUSION

« Transformationnelle », « ayant un impact stratégique », « a le courage de persister dans des situations complexes » : voilà des mots et des expressions que les intervenants de la FTO aimeraient utiliser pour décrire la FTO à l'avenir.

Comme il a été mentionné dans *Rétrospective : réflexions sur trente ans d'octroi de subventions*, la Fondation démontre déjà plusieurs de ces caractéristiques dans sa stratégie et son fonctionnement actuels. Pourtant, comme les intervenants l'ont mentionné, il existe des possibilités particulières de croissance et d'évolution, alors que la Fondation se tourne vers l'avenir. En tirant profit de ses relations, de l'information qu'elle détient, de son impact et de son leadership, la FTO peut améliorer son travail en vue de favoriser l'épanouissement de communautés saines et dynamiques en Ontario.

Pour obtenir plus de renseignements sur la façon dont la FTO a évolué au cours des 30 dernières années, veuillez consulter le rapport complémentaire *Rétrospective : réflexions sur trente ans d'octroi de subventions*, ainsi que visionner la vidéo *30 Years of Granting*.



An agency of the Government of Ontario.  
Relève du gouvernement de l'Ontario.