



Rétrospective : réflexions sur trente ans d'octroi de subventions

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 le cadre de ce processus, la FTO a tenu une série d'entrevues et formé des groupes de travail auxquels ont participé les principaux intervenants de la Fondation, 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 FTO. Au contraire, il visait à consigner des instantanés et des commentaires connexes captivants ayant trait à l'histoire, aux réalisations, au parcours ainsi qu'à l'impact de la Fondation.

L'histoire importante de la FTO a jeté les bases pour une agence gouvernementale indépendante qui depuis, est devenue le bailleur de fonds le plus important au Canada. Au cours du temps, la Fondation a appuyé une vaste gamme d'organismes communautaires dans de multiples secteurs, dans toutes les régions de la province. Elle a été en mesure de tirer parti de ses forces et de ses atouts essentiels, notamment son capital financier, humain et stratégique, afin de créer un impact durable dans toute la province. Durant cette période, la FTO a toutefois dû aussi faire face aux défis de faire connaître sa valeur ainsi que de gérer sa relation avec le gouvernement.

Le présent rapport, intitulé *Rétrospective : réflexions sur trente ans d'octroi de subventions*, revient sur les 30 dernières années. Le rapport complémentaire à celui-ci, intitulé *Regard sur l'avenir : tendances et possibilités futures pour la Fondation Trillium de l'Ontario*, fournit des orientations quant à ce que la prochaine décennie peut réserver à la FTO. Une courte vidéo, intitulée *30 Years of Granting*, donne vie aux principaux thèmes des deux rapports.

UN PASSÉ IMPORTANT

La FTO a une histoire importante qui a façonné son évolution au cours des 30 dernières années et continue de la modeler. Les fondateurs de la FTO, tous des leaders du secteur de la bienfaisance ou du secteur privé, avaient une vision d'une fondation qui pourrait jouer un rôle important en vue de favoriser un Ontario sain et dynamique. Comme John Craig Eaton, le président du conseil d'administration fondateur de la Fondation, a écrit en 1993, « le leadership de la FTO est un effort de collaboration depuis le début, auquel participent certains des esprits les plus raffinés de la province, qui, ensemble, ont partagé la vision qu'ils pouvaient faire une différence. »¹

À partir du début des années 1980, ce groupe de personnes est intervenu auprès du gouvernement provincial pour obtenir un permis en vue d'exploiter une loterie télévisée quotidienne en direct visant à appuyer les activités de bienfaisance. Après des années de discussion avec la province, la FTO a été établie afin d'octroyer des subventions financées par une loterie à des organismes de services sociaux.

Le secteur sans but lucratif a changé énormément au cours des 30 dernières années, et conséquemment, la FTO a beaucoup changé aussi. Au moment de sa fondation en 1982, la Fondation avait une réserve de fonds de 15 millions de dollars pour les subventions. Aujourd'hui, la Fondation appuie une grande variété d'organismes du secteur bénévole travaillant à des enjeux dans quatre secteurs : les arts et la culture, l'environnement, les sports et loisirs ainsi les services sociaux. Consentant annuellement 115 millions de dollars en subventions, la FTO est maintenant le plus important bailleurs de fonds d'organismes du secteur bénévole au Canada. La Fondation a continué de contribuer de façon importante au développement du secteur sans but lucratif, tout en favorisant une culture de bénévolat partout dans la province grâce à l'engagement actif des communautés locales, en cernant, et en sélectionnant, des possibilités de subvention.



La FTO appuie Artscape depuis longtemps. L'une des premières demandes de subvention ayant été acceptées visait à rénover l'Artscape Gibraltar Point. Depuis ce temps, la FTO a subventionné de nombreux projets auxquels Artscape a participé. Non seulement nous a-t-elle aidés à obtenir des capitaux, elle nous a aidés à bâtir et partager notre savoir avec des collectivités de partout dans la province et dans le monde.

Tim Jones, PDG, Artscape

¹ Horsfall Farr, S. (1993). *The First Ten Years*. La Fondation Trillium de l'Ontario.

RÉPONDRE AUX BESOINS DE L'ONTARIO

La FTO a appuyé la croissance du CSI de façon incroyable au cours des neuf dernières années. Elle nous a soutenus dès le début, en investissant dans nos activités essentielles. À chaque étape de notre croissance, la FTO a été présente pour aider à favoriser cette croissance.

Tonya Surman,
directrice générale,
Centre for Social
Innovation

La FTO a appuyé Passeport pour ma réussite même avant ses débuts. La Fondation a été l'un des premiers bailleurs de fonds pour nos premières activités de recherche et elle nous appuie depuis ce temps. C'est un partenariat extraordinaire.

David Hughes,
président et chef de la
direction, Passeport
pour ma réussite

L'histoire unique de la FTO l'a positionnée pour répondre aux besoins du secteur sans but lucratif et des communautés de l'Ontario de diverses façons. Selon les intervenants, la Fondation répond aux besoins des communautés locales de trois façons : en octroyant des subventions et du soutien à des organismes en début de croissance, en catalysant le soutien d'autres partenaires, ainsi qu'en offrant du leadership et en amorçant l'innovation dans le secteur sans but lucratif.

À plusieurs reprises, les bénéficiaires de subventions ont reconnu que la FTO était un partenaire essentiel – souvent « crucial » à la réussite de leur organisme. Grâce à l'envergure des octrois de la Fondation, à la taille substantielle de ses contributions, ainsi qu'à son approche de subvention réfléchie, les bénéficiaires ont reconnu la Fondation comme « un partenaire fiable et solide aidant à répondre aux besoins communautaires. » Rick Smith, ancien directeur général d'Environmental Defense, bénéficiaire de subvention, a déclaré : « La FTO est le bailleur de fonds qui occupe le premier rang pour les organismes environnementaux de la province; son impact sur le secteur est énorme. »

Au cours des années, la FTO a aussi accru sa capacité de créer et de partager des connaissances dans l'ensemble du secteur ainsi que d'attirer de nouveaux partenaires à la table. Selon l'ancienne présidente du conseil d'administration, Janet Passmore, « au cours des 30 dernières années, la Fondation a évolué considérablement et a distingué sa valeur ajoutée en matière de processus, en agissant comme guide et protectrice du savoir dans la communauté. Elle connaît la province. » La FTO a réalisé cela en établissant et maintenant des relations solides avec les personnes et les organismes de tous les secteurs, aux quatre coins de la province.

Les intervenants de la FTO reconnaissent le rôle important qu'elle joue en permettant aux organismes nouveaux ou de petite taille de s'établir et d'acquérir de la crédibilité. Ce désir d'améliorer la viabilité à long terme des bénéficiaires de subvention existait dès les débuts de la Fondation, lorsque la politique d'engagement à trouver de nouveaux fonds exigeait des bénéficiaires qu'ils développent d'autres sources de revenus, afin de s'assurer qu'ils puissent maintenir leurs programmes une fois la subvention de la FTO terminée.

En plus de subventionner des organismes en début de croissance, la Fondation a contribué au renforcement de la capacité en rassemblant des groupes dans des partenariats stratégiques. « Le personnel de la FTO détecte les synergies possibles et est excellent pour mettre en contact des groupes qui pourraient bénéficier de se

connaître [...] Ces partenariats, parfois entre alliés improbables, ont donné lieu à des approches novatrices concernant des problèmes difficiles, » a déclaré une personne assurant la présidence d'une Équipe d'évaluation des demandes de subvention.

Les intervenants ont reconnu que les subventions de la FTO contribuent à catalyser d'autres sources de financement. Nick Saul, ancien directeur général du bénéficiaire de subvention *The Stop Community Food Centre*, a déclaré : « La FTO a ouvert la porte à la collaboration d'autres bailleurs de fonds [...] Il est difficile de trouver un partenaire qui est disposé à plonger avec vous dès le début. La FTO est l'un de ces partenaires qui ont cette volonté et qui mettent à profit d'autres dollars lorsque vous commencez. » Au moins un bailleur de fonds a mentionné que, comme la Fondation est le premier bailleur de fonds à s'impliquer, son rôle est important puisqu'elle réduit le risque que courent les autres en engageant leur propre argent. Nick a dit de la FTO qu'elle est « un investisseur précoce qui a compris qu'il pouvait être un multiplicateur. » D'autres bailleurs de fonds apprécient aussi le rôle de la Fondation dans le développement d'un bassin de possibilités « subventionnables ». Comme l'a déclaré Shari Austin, directrice générale de la RBC Fondation, « Les bailleurs de fonds privés tendent à être plus réticents à prendre des risques et préfèrent subventionner des organismes ayant fait leurs preuves. La FTO a la capacité de subventionner des organismes en démarrage et fait un bon travail en ce sens. Elle peut être utile aux autres bailleurs de fonds, comme nous, en portant à notre attention des organismes que nous pouvons subventionner. »

La FTO est reconnue en tant que leader en renforcement de la capacité du secteur sans but lucratif. Selon Nick, « le renforcement de la capacité n'est peut-être pas familier au donateur moyen, mais la FTO joue un rôle essentiel en ce sens dans le secteur. » La Fondation a démontré cette approche en s'engageant dans l'octroi de subventions qui favorisent le développement de l'infrastructure sectorielle et tirent profit de nouvelles ressources pour les organismes, ainsi qu'en rassemblant les leaders du secteur. Comme l'a mentionné un membre du personnel de la FTO, « Nous estimons que nous faisons partie du secteur [...] Nous comprenons le contexte sans but lucratif et nous adoptons une approche de type "nous sommes dans le même bateau" lorsque nous travaillons avec les demandeurs et les bénéficiaires de subventions. » La FTO est connue dans le secteur sans but lucratif pour aider les demandeurs et les bénéficiaires de subventions à renforcer la capacité grâce à son partenariat. La Fondation est une créatrice de capacité.





Enfin, la FTO est reconnue en tant que fondation qui vise à encourager l'innovation dans le secteur, à apprendre et à s'adapter, ainsi qu'à bien travailler avec les partenaires. Rosalind Lockyer, directrice générale du bénéficiaire de subvention PARO Centre for Women's Enterprise, est inspirée par l'approche de la Fondation : « La FTO est désireuse d'apprendre. Toutes les parties engagées obtiennent de meilleurs résultats lorsqu'un bailleur de fonds comme la FTO veut apprendre à leurs côtés. » Qu'il s'agisse de concevoir de nouveaux types de subventions, comme le Fonds pour l'avenir, d'investir dans des idées en développement, comme les finances sociales ou l'embauche d'un économiste pour étudier le secteur de la bienfaisance, on estime que la Fondation constitue une force pour l'innovation sociale.

S'APPUYER SUR LES FORCES

Les intervenants de la FTO ont apprécié la perspective unique qu'elle apporte au contexte de l'octroi de subventions en Ontario. Ces particularités uniques incluent la réserve de fonds annuelle importante pour les subventions, le déploiement intentionnel de subventions partout dans la province ainsi que le processus de prise de décisions locale de la Fondation.

La FTO se distingue par la taille de sa réserve de fonds pour les subventions ainsi que par sa relation unique avec le gouvernement, comme l'ont décrite de nombreux intervenants. Plusieurs intervenants ont mentionné la crédibilité continue de la Fondation auprès du gouvernement ainsi que le financement relativement stable que cette relation procure, ce qui constitue une plateforme à partir de laquelle la Fondation est en mesure de subventionner des initiatives

créatives ou à haut risque. Par exemple, plusieurs bénéficiaires de subventions ont souligné la capacité unique de la FTO d'octroyer des subventions d'immobilisations et de fonctionnement.

Alors que de nombreux intervenants ont mentionné les défis que pose le processus de demandes de subvention rigoureux de la FTO, d'autres ont estimé que de participer à ce processus représente un avantage considérable. Selon un leader du secteur sans but lucratif, « lorsque les bénéficiaires préparent une demande de subvention de la FTO, ils sont obligés de porter un regard critique sur leurs programmes ainsi que de se demander si ces derniers atteignent leurs objectifs. »

Les intervenants ont apprécié l'approche de la FTO axée sur la communauté. « Grâce à ses bureaux régionaux, à son personnel et à ses équipes d'évaluation de demandes de subventions locales, la FTO connaît les besoins actuels et futurs des communautés locales », a déclaré Hugh O'Neil, ancien vice-président du conseil d'administration de la Fondation, et député provincial. Les subventions communautaires pertinentes de la FTO répondent aux besoins locaux, et dans de nombreux cas, la FTO était la seule source de financement pour ces organismes.

Selon Ian Bird, ancien bénéficiaire de subvention et PDG de Fondations communautaires du Canada, l'engagement de la FTO à faire participer les citoyens locaux « comme faisant partie du processus et non seulement à titre de bénéficiaires » constitue une force essentielle. Les équipes d'évaluation des demandes de subvention de la FTO comprennent les besoins locaux et y répondent; elles responsabilisent davantage les communautés locales.

Les intervenants de la FTO estiment qu'en plus de ses bénévoles, les membres du personnel de la Fondation représentent une force essentielle. On a mentionné que leur compassion et leur engagement dans leur travail, leur base de connaissances ainsi que leur soutien hautement ciblé sont tous des atouts extraordinaires pour ceux qui ont à travailler avec la Fondation. Rosalind Lockyer a déclaré : « Lorsque je parle à des chefs de programme, je peux leur décrire les particularités du contexte dans lequel je travaille et ils s'y intéressent. Cela fait toute la différence pour moi. La FTO nous a fait sentir que nous avons quelque chose de réellement important à apporter. » Cette approche intentionnelle de fort engagement permet aux demandeurs et aux bénéficiaires de subventions de se sentir appréciés et appuyés. D'autres bénéficiaires partagent cette opinion : « Les membres du personnel de la FTO nous ont mis en contact avec des alliés, des recherches et des ressources. Nous les voyons comme des partenaires plutôt que comme des bailleurs des fonds. »

La FTO offre un équilibre unique entre ses subventions répondant aux besoins locaux et son orientation provinciale stratégique. Selon Liz Weaver, vice-présidente du bénéficiaire de subvention et partenaire Tamarack, « La diversité des subventions que la FTO octroie – dans l'ensemble des régions et des secteurs ainsi qu'à divers types d'organismes et de projets – lui donne un point de vue exceptionnel sur la façon dont nous progressons lorsque nous nous attaquons à certains des défis les plus importants de notre province. »

RELEVER DES DÉFIS

Alors que la FTO a bâti son succès sur sa combinaison unique d'atouts, elle a aussi fait face à des défis, notamment pour ce qui est de faire connaître sa valeur et d'entretenir sa relation avec le

gouvernement.

La FTO est renommée pour le fait qu'elle laisse aux bénéficiaires de subventions le soin de faire connaître la valeur de leurs réalisations. Bien qu'on apprécie l'humilité de la FTO, les intervenants l'ont incitée à faire valoir ses réussites et celles de ses bénéficiaires. En ce sens, les intervenants ont mentionné qu'il était nécessaire d'instaurer un système plus solide pour mesurer et évaluer l'impact. Lorsque cet impact sera mieux compris, la FTO sera encore plus en mesure de faire connaître le travail qu'elle accomplit et les dispositions qu'elle prend pour offrir plus de soutien.

Les intervenants sont conscients des défis uniques auxquels la FTO fait face en tant qu'organisme indépendant du gouvernement provincial. En ayant cela à l'esprit, les intervenants ont insisté sur le besoin de sélectionner soigneusement les bénéficiaires de subventions afin d'optimiser l'impact par dollar investi et d'explorer de nouvelles sources de financement, comme le don privé, qui pourraient servir à compenser les changements futurs relatifs à l'octroi de subventions.

CONCLUSION

La FTO a été, et est toujours, un bâtisseur de communautés en Ontario. Janet Passmore estime que « la FTO est l'un des architectes du financement du troisième secteur. » Un catalyseur agile, progressiste et pragmatique, la Fondation investit dans la communauté. Elle maîtrise ses ressources humaines et financières extraordinaires pour faire une différence dans la province. Alors qu'elle s'attaque aux défis d'un secteur sans but lucratif en évolution, la FTO a créé un héritage durable dans pratiquement toutes les collectivités de l'Ontario. La FTO aura des défis à relever – notamment faire valoir son impact et maintenir une relation solide avec le gouvernement – en mettant à profit ses forces et ses compétences essentielles, ainsi que la sagesse de ses intervenants.

Pour obtenir plus de renseignements sur la façon dont la FTO évolue, veuillez consulter le rapport complémentaire *Regard sur l'avenir : tendances et possibilités à venir pour la Fondation Trillium de l'Ontario*, ainsi que visionner la vidéo *30 Years of Granting*.



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