



FONDATIONS  
COMMUNITY COMMUNAUTAIRES  
FOUNDATIONS DU CANADA  
OF CANADA **ensemble pour tous.**  
**all for community.**

# **Alliances stratégiques entre fondations communautaires : partenaires pour accroître notre impact et notre durabilité**

***Document de travail à l'intention des  
Fondations communautaires du Canada***

Au fil de sa croissance, le réseau des fondations communautaires du Canada recèle un potentiel accru de collaborations régionales entre les fondations communautaires. Le réseau des fondations communautaires canadiennes a atteint la masse critique nécessaire à la création de nouvelles et importantes alliances stratégiques et d'initiatives ciblées qui pourraient faire évoluer sensiblement les enjeux sociaux et les fondations communautaires elles-mêmes, tant individuellement que collectivement. En outre, les collaborations régionales pourraient aider de nombreuses communautés à relever le défi d'acquérir et de garder les ressources humaines et financières indispensables au succès d'une fondation communautaire.

*Community Foundations of Canada: An Examination of Regional Collaborations, mai 2007*

Le document de travail publié en mai 2007, *Community Foundations of Canada: An Examination of Regional Collaborations*, faisait état de la nature, de la raison d'être et de la gamme des partenariats entre les fondations communautaires au Canada. Il recommandait aussi des mesures précises pour aider à accroître les occasions de collaboration réussies. En l'espace de deux années et demie, depuis la parution du document, de nouvelles et importantes collaborations sont nées. Ces dernières sont de nouvelles sources de renseignements sur les alliances entre fondations communautaires : elles permettent de cerner les pratiques prometteuses et elles fournissent de nouveaux outils et ressources à l'appui des partenariats entre fondations communautaires, de leurs programmes et de leurs pratiques. Par ailleurs, le contexte économique, social et philanthropique à l'intérieur duquel œuvrent les fondations communautaires a stimulé l'exploration de nouvelles approches, de manière à ce que nous puissions constamment nous développer, y compris durant les périodes de ralentissement économique et d'augmentation des besoins.

Au terme de leur engagement à renforcer la philanthropie des fondations communautaires, les Fondations communautaires du Canada (FCC) visent à :

- promouvoir l'établissement de relations d'apprentissage formelles et informelles entre les fondations communautaires;
- favoriser le recours stratégique aux réseaux, aux partenariats et aux programmes;
- appuyer les activités susceptibles d'aider les fondations communautaires à se développer dans un environnement contraignant et en évolution.

Le présent document de travail fait état de collaborations récentes et d'efforts consentis pour les appuyer. Il examine en profondeur les éléments déterminants pour la réussite des partenariats, et il cerne les possibilités, pour les FCC, de promouvoir et d'appuyer davantage les alliances stratégiques entre fondations communautaires. Il présente aussi des outils et des ressources, et offre des modèles d'ententes, de mandats, de cadres et d'autres documents qui illustrent nombre des éléments et détails techniques propres au travail en collaboration. Nous ne visons pas ici à dresser un portrait exhaustif des collaborations entre fondations communautaires au Canada, mais bien à fournir de l'information qui, nous l'espérons, dépeint avec précision la nature et la portée de ces partenariats, de leurs enjeux et des possibilités qu'ils recèlent.

Les références à la présente publication ou la reproduction d'extraits doivent être accompagnées de la mention du nom complet du document, de sa date de publication et des FCC. Les organismes qui souhaitent adapter le document ou en utiliser des sections substantielles doivent communiquer avec les FCC.

## Résumé

La croissance du réseau des fondations communautaires et l'expérience acquise, ainsi que le contexte économique, social et philanthropique actuel augmentent et renforcent les possibilités d'alliances stratégiques entre fondations communautaires. Des activités de collaboration récentes sont de nouvelles sources de renseignements : elles permettent de cerner les pratiques prometteuses et elles fournissent de nouveaux outils et ressources à l'appui des partenariats entre fondations communautaires, de leurs programmes et de leurs pratiques.

Bon nombre d'initiatives menées par des organisations œuvrant à grande échelle dans le but de stimuler et d'appuyer les collaborations permettent d'explorer le potentiel des partenariats aux fins d'accroître l'impact et la durabilité des fondations communautaires :

- Le programme novateur de partenariat entre fondations communautaires (*Community Foundation Partnership Program*) de la Vancouver Foundation a fourni de nombreux exemples qui illustrent comment, en Colombie-Britannique, les collaborations permettent le partage de coûts, un accroissement de l'impact et la création d'efficacités et d'économies d'échelle.
- Au Manitoba, The Winnipeg Foundation s'attache à établir des relations avec des fondations communautaires de la province et d'élargir les possibilités d'échange de programmes et de systèmes. Des fondations manitobaines ont conjointement élaboré des principes de collaboration en guise d'assises à la réalisation de leur planification et de leur partenariat.
- The Council on Foundations, aux États-Unis, a créé *IdeaLab* qui fournit des fonds de démarrage à des projets pilotes ayant pour but d'appuyer l'innovation par la voie de la collaboration. Certains des résultats préliminaires des projets subventionnés soulèvent des questions importantes pour le secteur et ne manqueront certes pas de susciter de vives discussions, surtout en ce qui concerne l'approvisionnement en systèmes administratifs complets auprès d'entreprises à but lucratif, à l'échelle régionale et même nationale.
- Les Fondations communautaires du Canada mettent à l'essai des partenariats entre fondations communautaires, en créent des modèles et les appuient par l'intermédiaire de programmes tels Les fondations communautaires et l'environnement et Signes vitaux, ainsi que par la coordination ou la facilitation de projets à court terme, tel le projet pilote *Simcoe County Community Foundations Hub*.

La plupart des partenariats entre fondations communautaires sont axés soit sur des programmes et des services, soit sur l'administration et l'infrastructure. Par ailleurs, les fonds communautaires, qui s'appliquent généralement à l'extérieur du secteur géographique habituel de la fondation qui les chapeaute, supposent la création de partenariats entre des fondations indépendantes et des organismes locaux qui agissent à titre de fondations communautaires.

Dans chacun de ces cas, nous fournissons des exemples qui illustrent la portée et l'envergure, la complexité et les résultats des collaborations entre fondations communautaires. Ces expériences et les données de plus en plus nombreuses à notre disposition nous renseignent sur les éléments et les mesures essentiels pour la création de collaborations réussies, ainsi que sur les secteurs stratégiques, les défis et les conséquences de ces collaborations. Nous cernons et élaborons aussi un éventail d'outils, de ressources et d'activités, tels *The Collaboration Spectrum* et *Collaboration Readiness Checklist*, pour aider les fondations communautaires dans leurs efforts d'exploration et d'établissement de partenariats.

Les FCC peuvent jouer un rôle déterminant pour l'établissement et le développement de partenariats entre fondations communautaires en créant les activités de sensibilisation, le leadership, le savoir, les compétences, les ressources et la structure de soutien qui y sont

indispensables. Les FCC devront non seulement promouvoir les collaborations, mais aussi évaluer les incidences de ces efforts de collaboration sur les FCC en tant qu'organisation et sur le mouvement dans son ensemble. Par exemple, bien que les FCC préconisent la création de fonds communautaires aux fins du lancement de nouvelles fondations communautaires indépendantes, quelles sont les incidences sur les services à l'intention de ces organisations? Le fonds communautaire doit-il accéder directement aux programmes et aux ressources des FCC ou par l'intermédiaire de la fondation qui le chapeaute? Que se passerait-il si une fondation communautaire ne fournissait pas l'appui nécessaire pour que le fonds communautaire remplisse à l'échelle locale ses rôles de subventionnement, de croissance de l'actif et de leadership d'une manière qui soit conforme aux Principes pour les fondations communautaires des FCC? Si une collaboration révèle qu'une fondation partenaire a de graves lacunes dans un secteur crucial, quelle devrait être la réponse, surtout si la lacune a trait à un critère d'adhésion aux FCC? Quels sont les risques liés à l'approvisionnement, par une ou plusieurs fondations, en services de gestion administrative et financière auprès d'une autre fondation?

Les FCC, qui se trouvent au cœur du réseau des fondations communautaires, sont stratégiquement bien placées pour cerner les tendances, les enjeux, les possibilités et les capacités, et pour établir des liens entre les fondations communautaires là où il y a un potentiel d'alliances stratégiques prometteur. Les FCC devront cependant établir un bon équilibre entre le fait de mener ou d'instaurer des alliances stratégiques, de promouvoir des idées et des occasions de collaboration, et d'appuyer celles qui émergent de leurs membres. Dans certains cas, le meilleur rôle que pourraient assumer les FCC serait celui de modèle, de mentor ou de coach; dans d'autres cas, ce serait celui de facilitateur, voire de médiateur.

Outre le travail qu'elles accomplissent déjà pour stimuler la culture, les capacités et les cadres de collaboration parmi ses membres, les FCC pourraient mettre sur pied une gamme d'activités qui viseraient exclusivement à encourager, à appuyer et à renforcer des alliances stratégiques. Entre autres :

- Élaborer une stratégie complète pour encourager et appuyer les collaborations entre les fondations communautaires au moyen des recherches, de la formation, des outils et des ressources actuels et pertinents. Il s'agirait notamment de créer des ateliers et webinaires FC-PAIRS, des Conseils et outils, une entente relative aux fonds communautaires, une politique et d'autres modèles, ainsi, peut-être, qu'un fonds pour piloter des collaborations novatrices dans des secteurs prioritaires. En outre, il y aurait lieu d'offrir aux coordonnateurs régionaux une formation et des ateliers d'échange d'information relativement aux collaborations, afin qu'ils puissent mettre leur rôle et leurs relations à profit et cerner les possibilités de partenariats parmi les fondations communautaires et les faciliter.
- Recueillir et diffuser de l'information et les apprentissages réalisés par les membres des FCC membres de partenariats pour enrichir les pratiques prometteuses déjà cernées et fournir de nouveaux outils et modèles à l'intention d'autres collaborations entre fondations communautaires.
- À l'interne, accroître les activités de documentation et d'évaluation intentionnelles des processus de collaboration à l'intérieur des évaluations des programmes des FCC menés en partenariat, et mieux intégrer la collaboration dans d'autres programmes des FCC. À l'externe, établir des liens avec d'autres organisations enclines à promouvoir la collaboration pour l'échange d'information et l'amélioration des pratiques de collaboration dans le domaine.

En développant et en appuyant de façon réfléchie et intentionnelle les éléments, les processus et les outils susceptibles de garantir la réussite des collaborations, et en poursuivant leur travail de recherche et de recensement des pratiques prometteuses, les FCC continueront non seulement à jouer un rôle de chef de file éclairé quant aux alliances entre fondations communautaires, mais constitueront aussi une ressource, un partenaire, un catalyseur et un praticien fondamentaux en matière de collaboration.

*(Le document complet, en version anglaise seulement, peut être téléchargé dans la section Publications du site Web des FCC <http://www.cfc-fcc.ca/publications/other-resources.html>.)*