

# *Ensemble*

POUR UN NOUVEL ÉLAN



**Sommet 2023**  
sur la culture philanthropique  
**EN RÉSUMÉ**

institut Mallet

# THÈME DU SOMMET QUELQUES PRÉCISIONS....

*Quand les acteurs se concertent pour aller de l'avant*

## ENSEMBLE POUR UN NOUVEL ÉLAN

Les 14 et 15 novembre 2023, l'Institut Mallet organisait son quatrième Sommet sur la culture philanthropique. Intitulé « Ensemble pour un nouvel élan », cet événement exceptionnel a rassemblé, dans la Capitale nationale, trois cents personnes aux divers profils et provenant de divers secteurs, pour dialoguer et faire le point sur l'état actuel et l'évolution de la culture philanthropique au Québec, dans un monde en rapide et constante transformation.

Les conférences et les panels prévus étaient orientés en fonction de trois axes précis:

01 

Nouveau rôle de la philanthropie en complémentarité avec ceux des autres grands secteurs, car les grands défis sociétaux font appel à des responsabilités partagées dans le cadre d'un travail de complémentarité.

02 

Nouveau leadership au sein de la philanthropie afin de mettre en place de nouveaux rapports entre les grands secteurs de la société dans le but de favoriser de nouvelles façons de faire et pour mettre en place des pratiques innovantes.

03 

Nouvelles formes de philanthropie qui se sont multipliées puisque les pratiques innovantes ont été favorisées par de nombreux acteurs (ex. : bailleurs de fonds, organismes prestataires de service et de revendication, groupes intermédiaires, etc.).

## OBJECTIFS DU SOMMET 2023

# 01

Rassembler toutes les personnes intéressées afin de dialoguer et de faire le point sur l'état actuel de la culture philanthropique au Québec.

# 02

Amorcer le renouvellement du dialogue sur le rôle de l'ensemble des acteurs afin de soutenir l'équilibre social et une action concertée.



# 03



Mettre en lumière le nouveau leadership de la philanthropie et les enjeux du capital humain pour le secteur.

# 04

Présenter et échanger sur les nouvelles formes de philanthropie et les pratiques innovantes du secteur qui permettront de relever les défis actuels et à venir.

**L'un des principaux objectifs du Sommet 2023 était que chacun puisse s'enrichir des réflexions, des discussions et des pratiques présentées : que chacun reparte de cet évènement inspiré et mieux outillé pour avancer dans ses propres pratiques philanthropiques.**

**La mission a été accomplie ! Et nous remercions chaleureusement tous les participant.es, intervenant.es et partenaires qui ont fait du Sommet 2023 un si beau succès !**

**Nous vous proposons, au fil de ce résumé, de revivre ces deux jours inspirants.**

---

N.B: vous pouvez retrouver toutes les biographies des intervenants sur [le site Web du Sommet 2023](#).

# TABLE DES MATIÈRES

## 5 JOUR 1 – 14 NOVEMBRE 2023

- 7 Discours d'ouverture de Jean M. Gagné
- 8 Vidéo d'ouverture du Sommet 2023
- 9 Conférence d'ouverture de Bruno Marchand
- 10 Conférence de la Dre Joanne Liu
- 12 Conférence de François Blais
- 13 Panel 1 sur La complémentarité des rôles
- 21 Présentation des résultats du sondage : les Québécois.e.s et la philanthropie
- 25 Allocution de Chantal Rouleau
- 26 Conférence de Laure Waridel
- 28 Conférence de Mélissa Gilbert
- 30 Panel 2 sur Un leadership transformateur et rassembleur
- 39 Rendez-vous réseautage

## 40 JOUR 2 – 15 NOVEMBRE 2023

- 41 Entretien conférence avec Ani Castonguay animé par Isabelle Genest
- 43 Conférence de Claude Pinard
- 45 Panel 3 sur Les nouvelles formes de philanthropie
- 54 Remise du prix Philanthro-ambassadeur 2023
- 55 Entretien avec Jacques Tanguay
- 57 Conférence de Laurent Duvernay-Tardif
- 59 Mot de clôture de Jean M. Gagné
- 60 En résumé

# JOUR 1

14 NOVEMBRE 2023

Les participants.es ont pu commencer à célébrer ces retrouvailles autour d'un petit-déjeuner, afin de lancer les échanges et faire connaissance avant d'entamer la journée.



Victoria Thàn et François Lagarde, qui co-animaient le Sommet, ont souhaité la bienvenue et ont mis la table pour les deux journées de discussion. Marie-Lin Hamel, animatrice de communauté, a invité les participant.es à interagir via une application et à exprimer leurs attentes vis-à-vis du Sommet 2023.





« S'intéresser à la philanthropie, c'est s'intéresser à l'autre. C'est comprendre que le bien-être de l'autre influence son propre bien-être. C'est comprendre sa propre fragilité dans la vulnérabilité de l'autre. C'est refuser l'indifférence. C'est croire qu'on peut faire LA différence. »

## DISCOURS D'OUVERTURE DE JEAN M. GAGNÉ

Président du Conseil d'administration de l'Institut Mallet

Pandémie oblige, l'Institut Mallet a dû reporter plusieurs fois le Sommet depuis 2019. Jean M. Gagné, président du Conseil d'administration, n'en était que plus ravi de finalement pouvoir lancer ces grandes retrouvailles.

Expliquant le choix du thème du Sommet autour d'un nouvel élan, M. Gagné a évoqué à la fois la transformation rapide du monde, des vulnérabilités et des besoins qui appellent chacun à repenser son rôle, son engagement et ses pratiques.

« Depuis la pandémie, l'histoire s'écrit en accéléré. Les modèles de gouvernance, de gestion, de conflit, de production des biens, de protection des démunis sont défaillants ou dépassés. Il faut repenser le rôle de chacun, bâtir de nouvelles solidarités, semer de l'espoir... Nous pouvons tous faire une différence. »

Ce nouvel élan, selon M. Gagné, doit d'abord se concrétiser au quotidien, dans le travail en commun, vers un objectif commun.

« Ensemble pour un nouvel élan ». L'énoncé est chargé. Il évoque un défi principal de la philanthropie. Il évoque le défi de la concertation, de la collaboration pour maintenir les avancées. »

M. Gagné a également appelé à lutter contre l'indifférence et pour un engagement citoyen renouvelé, à la fois sur le plan social et le plan philanthropique.

« L'engagement social de l'État ne doit jamais signifier le désengagement social des citoyens. »

Le rôle des organisations philanthropiques, quelles qu'elles soient, est essentiel en ces temps de grands changements. Elles ont la responsabilité de palier les manquements du système, de soulager les souffrances, mais aussi de travailler en amont, sur les causes.

« Nous discuterons de cette évolution d'une philanthropie de proximité à une philanthropie de transformation sociale. »

Il s'agissait, grâce aux divers intervenant.es, de faire le point ensemble, sur l'évolution de la philanthropie, de son rôle au sein de la société, du leadership renouvelé et des pratiques innovantes nécessaires à une évolution réussie.

« Les organisations philanthropiques ne sont pas des sous-traitants de l'État, leur rôle est complémentaire. C'est une distinction importante. Les organisations philanthropiques sont une extension solidaire de la vie citoyenne. Elles émanent de la communauté pour redonner à la communauté. »



Visionnez l'intégralité du discours d'ouverture de Jean M. Gagné

## VIDÉO D'OUVERTURE DU SOMMET 2023



Afin d'inspirer les participant.es et de leur transmettre l'envie d'avancer ensemble, l'équipe de l'Institut avait préparé une vidéo d'ouverture sous le thème :  
**Ensemble pour un nouvel élan**



Visionnez la vidéo d'ouverture



14 et 15 novembre 2023

Centre des congrès de Québec



« *Moi je pense que l'avenir de la philanthropie, du moins au Québec, dans ce nouvel élan, c'est un avenir de trait d'union. Non pas pour reprendre des missions que l'État ne veut pas jouer, mais pour prendre des enjeux criants, des enjeux sociétaux, des enjeux importants et pour venir amener de l'eau au moulin à travers de l'innovation, à travers des capacités et à travers des résultats.* »

## CONFÉRENCE D'OUVERTURE DE BRUNO MARCHAND

Maire de la Ville de Québec

Maire de la Ville de Québec et fort d'une longue expérience d'engagement, aussi bien personnel que professionnel, notamment comme PDG de Centraide Québec et Chaudière-Appalaches, Bruno Marchand était la personne toute désignée pour donner l'élan initial au Sommet 2023.

M. Marchand a livré sa vision de ce « nouvel élan » qui appelle à se transformer, à changer pour mieux agir ensemble. Et cela commence par une vraie remise en question à la fois personnelle et organisationnelle, basée sur l'humilité et l'honnêteté. C'est la première barrière à franchir : sortir du jugement de valeur pour construire sur ce qui a été fait.

« *Si on veut changer, il faut être capable de se dire ce n'est pas un jugement sur ce que nous sommes ou sur ce que nous avons été. Mais si on est tous en train de se regarder les-uns-les-autres puis de se dire : on connaît tous qui devrait changer mais il n'y a personne qui se regarde soi. Qu'est ce qui risque de changer ? Probablement pas grand-chose.* »

« *Pourtant, le contexte est vecteur de changement. Et malheureusement, qu'on le veuille ou pas. On est appelé à changer. Pas à quitter ce qu'on faisait, pas, à se dire que ce n'était pas bon, mais à dire comment on le fait différemment. Parce que le contexte nous impose ça.* »

M. Marchand voit la philanthropie évoluer vers le rôle de trait d'union entre le geste individuel, local et l'action de l'État. Une philanthropie à la fois facilitatrice, innovante et mobilisatrice de capacités.

« *La philanthropie est un trait d'union entre cette idée de dire aux gens : si tu ne t'occupes pas de ta communauté, elle ne peut pas être grande. Puis en même temps de dire aux gens : sans État, ce n'est pas vrai qu'on va pouvoir faire des transformations structurantes. On ne peut nier ni l'un, ni l'autre.* »

Mais, pour cela, il faut que chacun, chaque organisation accepte d'agir ensemble, dans le cadre de nos missions et nos valeurs, mais pour un objectif commun plus grand.

« *Cette capacité de se faire confiance, cette capacité de croire, mais cette capacité aussi de montrer des résultats. Cette capacité de dire on est capable nous de se transformer, de travailler ensemble... parce qu'au lieu de viser notre mission, ma mission à moi qui est importante, ce que je vise, c'est que ma mission serve quelque chose d'un intérêt supérieur.* »



Visionnez l'intégralité de la  
conférence de Bruno Marchand





*Il faut demander aux gens comment ils veulent se faire aider. Il faut se faire éduquer par nos bénéficiaires. Parce que ça nous permet d'avoir moins d'angles morts, ça nous permet de réaliser nos biais. Ça nous permet aussi de ne pas avoir le syndrome du Sauveur. »*

## CONFÉRENCE DE LA DRE JOANNE LIU

Pédiatre-urgentiste au CHU Sainte-Justine et professeure à l'École des Populations et de santé mondiale de l'Université McGill

### LE RÔLE DE LA PHILANTHROPIE DANS UN MONDE EN TRANSFORMATION

Forte de trente ans d'expérience sur les terrains de crises, notamment avec Médecins sans frontières, Dre Joanne Liu a partagé ses apprentissages d'humanitaire à travers quatre histoires et une règle d'or.

Dre Joanne Liu a d'abord souligné l'importance d'être proche du terrain et des personnes pour comprendre leurs besoins réels. Elle encourage les philanthropes à demander aux gens comment ils veulent être aidés, mettant de l'avant l'importance de l'écoute et de la compréhension.

« *Si on veut se donner une chance pour avoir un vrai impact en philanthropie, faut avoir une écoute et une humilité. Je pense qu'il faut aller sur le terrain. Puis, il faut demander aux gens comment ils veulent se faire aider. Il faut se faire éduquer par nos bénéficiaires. Parce que ça nous permet d'avoir moins d'angles morts, ça nous permet de réaliser nos biais. Ça nous permet aussi de ne pas avoir le syndrome du sauveur. »*

C'est cette humilité et cette proximité avec les besoins réels des personnes qui permet d'avoir une action réellement efficace. Trop souvent, les solutions « parachutées » qui peuvent paraître pertinentes vues d'en-haut, se révèlent déconnectées du besoin réel.

« *Mon message par rapport à ça là, c'est qu'il y a plein de grands businessmen, de ce que j'appelle des grands génies, que ça soit Musk, que ça soit Gates, qui pensent parce qu'ils ont eu un super succès dans le secteur privé, qu'ils vont pouvoir transposer ça dans la philanthropie puis avoir un super succès. Mais, ça ne marche pas de même! Moi j'ai dit : « Bill, tu sais quoi ? 100 % des enfants sont vaccinés au Nigeria pour la polio, pis 50 % meurent de la rougeole. »*



Un autre principe central évoqué par Dre Liu est celui de l'intelligence du cœur. Cela signifie d'éviter la création de bureaucratie et la microgestion, privilégiant plutôt une approche humaine et empathique dans les actions humanitaires. Le secteur philanthropique doit aussi prendre plus de risques: investir dans les personnes, les leaders et les réseaux locaux qui sauront inventer les bonnes solutions. C'est un aspect crucial de sa vision ainsi que la création de partenariats pour mener à bien des actions humanitaires.

« *C'est important de ne pas créer la bureaucratie, de ne pas mettre trop de conditions quand on veut aider. C'est important d'aller sur le terrain. Il faut résister à la microgestion. Ça serait bien aussi que vous investissiez, pas juste dans des projets parce que ça c'est court terme, mais dans du monde, dans des leaders, dans des gens qui vont être dans le milieu pendant des décennies.* »

Dre Liu a insisté sur la nécessité de ne jamais abandonner, soulignant que la persévérance est essentielle dans le domaine de l'aide humanitaire. Elle a également encouragé les participants à utiliser le capital disponible de leur organisation pour démontrer que de nouvelles approches peuvent fonctionner.

« *Mais, je pense que ce serait bien que vous embrassiez le goût du risque. Parce que ça serait donc plate d'utiliser de l'argent philanthropique pour juste essayer des recettes qui marchent, ça serait donc le fun qu'on utilise l'argent philanthropique pour trouver de nouvelles bonnes solutions d'utiliser notre capital, pour démontrer que des recettes ou des modèles qui n'ont pas été démontrés qu'ils marchaient puissent marcher.* »

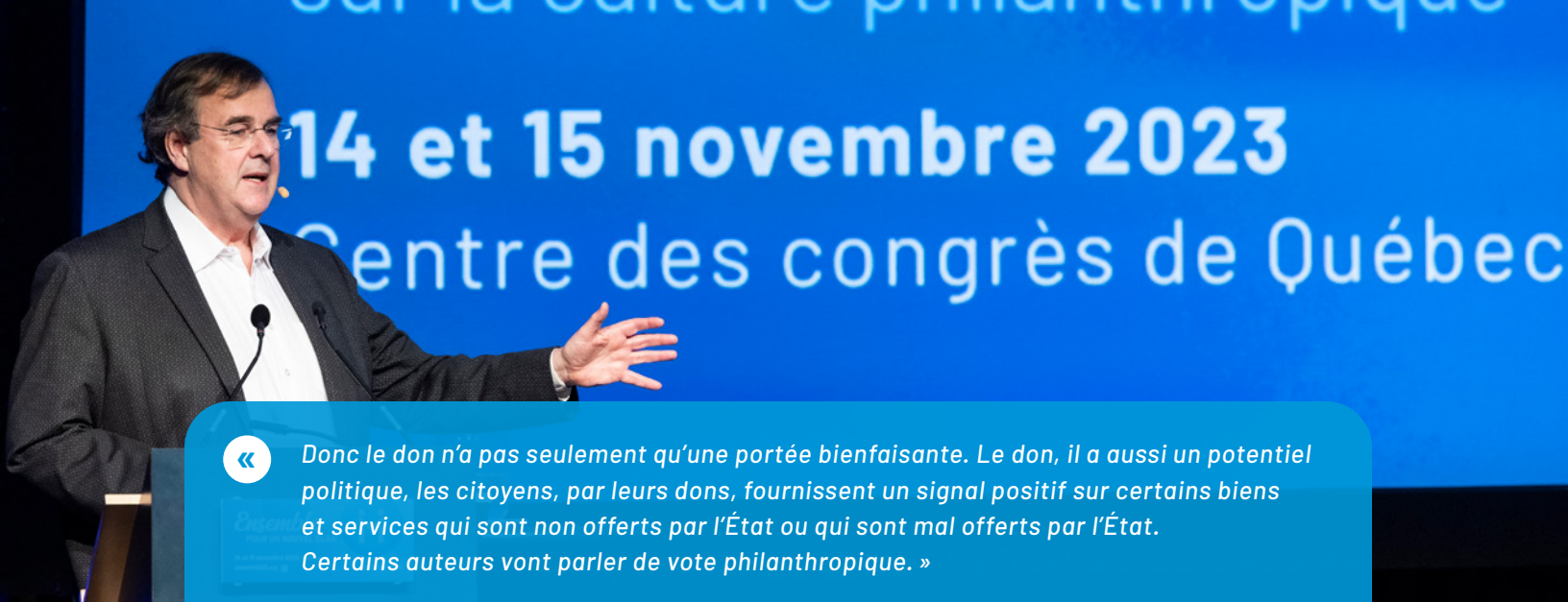
Enfin, elle énonce une « règle d'or », soit de donner sans arrière-pensée, dans la dignité. Ces principes guident sa philosophie dans la prestation d'aide humanitaire efficace et respectueuse.

« *Mon père m'a appris une affaire : quand qu'on donne, il ne faut jamais faire sentir cheap les gens. Tu donnes sans arrière-pensée. Tu donnes dans la dignité. Tu donnes pour préserver la dignité des gens.* »



Visionnez l'intégralité de la conférence de Dre Joanne Liu





« *Donc le don n'a pas seulement qu'une portée bienfaisante. Le don, il a aussi un potentiel politique, les citoyens, par leurs dons, fournissent un signal positif sur certains biens et services qui sont non offerts par l'État ou qui sont mal offerts par l'État. Certains auteurs vont parler de vote philanthropique.* »

## CONFÉRENCE DE FRANÇOIS BLAIS

Professeur au département de science politique de l'Université Laval

### LA COMPLÉMENTARITÉ DES RÔLES POUR UNE SOLIDARITÉ SOCIALE

Le professeur François Blais a mis l'accent sur deux formes de solidarité, à savoir la culture du don et la justice sociale. Selon lui, il est crucial de reconnaître que le don et la justice sociale ne sont pas interchangeable, mais plutôt des éléments complémentaires essentiels dans la construction d'une société équilibrée.

François Blais souligne que la philanthropie, en tant que geste volontaire, ne peut remplacer la nécessité d'une justice sociale robuste, et *vice versa*. Il met en lumière les rôles fondamentaux de la philanthropie dans notre société. Elle souligne l'imperfection de la société actuelle et met en évidence les besoins criants malgré les progrès accomplis vers la justice. La philanthropie devrait être encouragée, même par l'État, pour des raisons humanitaires et politiques, afin de répondre aux besoins exacerbés par l'État providence.

« *Quelle que soit votre conception de la justice sociale, il ne serait pas acceptable qu'une société puisse être considérée juste, même si elle était dotée d'une philanthropie très généreuse en dotation. (...) Donc il est important que d'autres acteurs sociaux liés au projet d'une solidarité élargie, comme vous, puissiez participer au débat, mettre au défi, objectivement le gouvernement en développant des nouvelles pratiques d'entraide différentes de celles des gouvernements et qui peuvent par exemple satisfaire davantage les minorités.* »

En outre, le professeur Blais a plaidé en faveur de la décentralisation et de la diversification des formes de solidarité. Il affirme que la philanthropie, lorsqu'elle émane d'acteurs sociaux autres que le gouvernement, peut jouer un rôle crucial en mettant au défi les pratiques établies. Cette diversification permet non seulement le développement de nouvelles pratiques, mais elle remet également en question les normes établies par l'État, diluant ainsi le pouvoir central. Selon François Blais, cette approche permet à différentes couches de la société de s'engager activement dans la résolution des problèmes sociaux, renforçant ainsi le tissu social et contribuant à une société plus équitable.

« *Il est bon de favoriser la décentralisation et la diversification des formes de solidarité. Et c'est là-dessus, je développerai la fin de mon allocution. Et c'est un rôle politique, au sens partisan du terme, mais c'est un rôle politique de la philanthropie de nous aider à favoriser ce type de décentralisation.* »



Visionnez l'intégralité de la  
conférence de François Blais



## Panel 1

# LA COMPLÉMENTARITÉ DES RÔLES



**François Blais**

Professeur au département Science Politique, Université Laval



**Simon Coté**

Directeur général de la Fondation de Lauberivière



**Louise Dontigny**

Directrice générale du Réseau d'action bénévole du Québec



**Hélène Dufresne**

Présidente de la Fondation Dufresne Gauthier



**Annick Laberge**

Sous-ministre, ministère de l'Emploi et de la Solidarité Sociale



**Jean Patrick Toussaint**

Directeur Principal du Programme Climat de la Fondation Familiale Trottier



**Christian Yaccarini**

Président et chef de la direction de la Société de développement Angus



**Après avoir posé les bases de la réflexion, M. Blais a rejoint les autres panélistes pour évoquer l'évolution du rôle de la philanthropie, en complémentarité des autres secteurs.**

Nos experts ont évoqué l'importance de la collaboration intersectorielle qui nécessite de se connaître et de se reconnaître. C'est à dire de connaître et reconnaître le fonctionnement, les expertises et les limites de chacun des acteurs concernés. C'est ainsi que la complémentarité sera efficace. Le milieu philanthropique a de nombreuses expertises à apporter, mais il est un complément au rôle de l'État, pour notamment mettre en lumière les causes et de nouvelles approches.

Le panel a également insisté sur le rôle de trait d'union, de porte-voix pour le secteur philanthropique. Il se doit d'être un facilitateur de solutions entre les différents acteurs. Il a l'agilité nécessaire. Mais, le secteur doit davantage donner la voix aux premiers concernés par les vulnérabilités et leur donner accès aux moyens et outils pour réaliser leur potentiel. Il s'agit d'investir dans les humains, plutôt que dans les projets.

Les panélistes ont aussi évoqué la façon dont on pourra élever la norme du don de soi au Québec pour justement valoriser la contribution singulière de la philanthropie dans notre société: il faut d'abord semer la graine très tôt dans la vie, si possible à l'école. Il faut également mieux publiciser et valoriser le geste philanthropique, pour qu'il rayonne, essème et crée des vocations.

**Retrouvez ci-dessous le résumé des propos de chaque panéliste.**



## François Blais

Professeur au département Science Politique, Université Laval

L'amélioration du rôle du secteur philanthropique implique une double approche. Premièrement, l'État peut apporter son soutien par le biais de programmes spécifiques, englobant ainsi des politiques publiques ciblées. Deuxièmement, il peut renforcer la reconnaissance des organismes œuvrant dans le domaine philanthropique, créant ainsi un environnement propice à l'émergence d'initiatives diverses. Ces deux formes de soutien interviennent à des moments distincts et sont régies par des règles différentes.

L'évolution du milieu philanthropique est axée sur deux aspects essentiels. Tout d'abord, il suggère que le secteur doit devenir plus inclusif, offrant ainsi des occasions à un éventail plus large de personnes de participer activement à la philanthropie. En favorisant une participation diversifiée, le milieu philanthropique peut s'enrichir de perspectives variées et peut renforcer son impact sur la société. Ensuite, la création d'un environnement propice est encouragée, permettant à davantage d'individus de s'engager dans des actions philanthropiques. En développant un cadre facilitateur, le secteur philanthropique peut étendre son influence positive, contribuant ainsi de manière significative à la résolution des défis sociaux.



## Simon Côté

Directeur général de la Fondation de Lauberivière

La Fondation de Lauberivière dépend fortement des dons, qui représentent 45% de son budget total. Sans la générosité du public, la Fondation ne peut réaliser que la moitié de sa mission. La pression financière est exacerbée par la situation précaire de l'itinérance, nécessitant une adaptation rapide aux besoins en constante évolution. Trouver un équilibre délicat entre les actions de la Fondation et les objectifs des donateurs est crucial, car ces derniers cherchent souvent des résultats concrets. Bien que les besoins liés à l'itinérance évoluent, la nécessité d'accroître la performance demeure impérative.

La contribution des individus ne réclame pas de reconnaissance, mais le défi réside plutôt au niveau corporatif, où l'alignement des services sur le financement est essentiel. Il est impératif de faire confiance aux organisations en place et de

« Je pense qu'on souhaite tous que ce milieu-là devienne plus inclusif. Donc que le plus de personnes possible puissent participer à la philanthropie. Il y a des propositions intéressantes à ce niveau-là, la possibilité par exemple que les crédits d'impôt deviennent remboursables donc ça coûterait pas très cher à l'État, ça permet quand même de toucher plus de gens. On s'éloigne un petit peu de l'idée de don, mais on renforce l'idée de diversification. Puis une autre proposition là, qui est un peu plus audacieuse, qui est pratiquée dans certains pays aujourd'hui, c'est la possibilité de donner à chaque citoyen, lorsqu'il fait son rapport d'impôt, d'assigner lui-même, un don à une orientation financée par l'État. Donc vous êtes encore dans une culture, une idée où on s'éloigne du don au sens de sacrifice d'une partie de ses ressources, mais on augmente encore la diversification. C'est cette idée-là qu'on peut commencer quelque part et ceux qui ont commencé quelque part ensuite risquent de continuer avec leurs propres moyens. »

s'adapter rapidement en tant qu'organisme. Les nouvelles technologies jouent un rôle essentiel en modernisant les activités de la Fondation, tirant profit de la valeur des données pour assurer sa pérennité et améliorant l'efficacité des actions mises en place.

« Donc ce que je voulais dire aussi au niveau des entreprises, des corporatifs, un des enjeux qu'on a c'est que les entreprises souhaitent souvent s'associer à l'innovation, si on veut se montrer innovateur, on veut montrer qu'on est au-devant de la parade, donc on demande aux organisations de présenter des nouveaux projets novateurs. L'itinérance a évolué, mais les besoins demeurent les mêmes. »

Pour sensibiliser à des causes qui ne cadrent pas avec les intérêts des donateurs, il est essentiel de mettre en contact les gens avec la réalité de la situation. Toucher l'aspect humain favorise le soutien nécessaire. Les médias, bien que souvent sollicités, peuvent également poser des défis en matière de communication pour éviter de stigmatiser les personnes impliquées dans certaines causes.

« Je vous dirais que la plupart de nos donateurs ne demandent aucune reconnaissance dans la très grande majorité, y en a qui sont très discrets, qui viennent chez nous porter leur chèque et qui demandent, à toute fin pratique, rien comme reconnaissance. Le défi peut être un peu plus au niveau corporatif, je l'ai nommé tantôt d'entrée de jeu où est-ce que y a des objectifs en arrière de la contribution. Puis, des fois, c'est dur de concilier effectivement ces deux aspects-là parce que la reddition de compte



**Louise Dontigny**

Directrice générale du Réseau de l'action bénévole du Québec

Au Québec, l'action bénévole occupe une place prépondérante grâce à l'engagement du gouvernement qui reconnaît son importance. La synergie résultant de rencontres et d'un travail commun crée une communauté dédiée à l'action bénévole.

« Le Québec fait vraiment office de leader au niveau, entre autres, du Canada. J'ai cette position envieuse, en grande partie c'est parce que le gouvernement a choisi de reconnaître l'importance du bénévolat dans les organismes, peu importe lequel, dans les services, dans les événements. Le fait qu'ils ont choisi ça, ils ont développé, entre autres, en partenariat avec nous, avec la consultation avec les organismes qui utilisent les services de personnes bénévoles. On a développé la stratégie gouvernementale en matière d'action bénévole. »

Lorsqu'une expérience de bénévolat est positive, le volontaire devient un ambassadeur enthousiaste, contribuant ainsi à maintenir et à accroître l'engagement. Structurer efficacement l'action bénévole est crucial pour la faire rayonner et pour la faire connaître. Les conditions essentielles pour

*en fait, c'est qu'il faudrait souvent adapter notre service au financement et non l'inverse. La Dre Liu disait tantôt, l'idée ce n'est pas de créer des projets, c'est en investissant dans l'humain, les gens qui sont sur le plancher, qui sont au front. »*

Pour élever la norme du don de soi et faire évoluer la culture philanthropique au Québec, il est crucial de commencer, dès le plus jeune âge, éduquant les individus à la philanthropie, même à travers de petits dons. La société doit s'impliquer davantage culturellement dans la philanthropie pour répondre aux besoins changeants de la communauté. En fin de compte, la collaboration entre les acteurs sociaux et la sensibilisation du public sont essentielles pour construire un avenir plus solidaire.

« Mon souhait, ça serait un changement de culture dans la société québécoise de soutenir mieux les organismes et de faire des dons et de pas attendre d'être rendu dans son cercueil. »

une expérience de bénévolat optimale doivent être réunies, mettant l'accent sur un encadrement solide, sur une reconnaissance adéquate et sur des outils appropriés pour les bénévoles. Les retours humains issus de l'implication bénévole sont significatifs, soulignant l'importance de bien entourer ceux qui s'investissent.

Pour élever la norme du don de soi et pour faire évoluer la culture philanthropique au Québec, il est essentiel de commencer jeune, de sensibiliser rapidement, de démystifier la philanthropie, d'élargir les horizons et d'interpeler la population. Le développement du sentiment de solidarité chez les jeunes et l'outillage des individus à la philanthropie sont des éléments clés pour faire évoluer le milieu et pour lui permettre de mieux jouer son rôle dans la construction d'une société plus engagée.

« En fait, je vais exactement dans la même lignée bien sûr, mais au niveau de l'action bénévole, ce qu'on pourrait envisager effectivement quand je disais tantôt à développer le sentiment de solidarité au sein des jeunes dans les écoles, de collaboration, tout ça. »





**Hélène Dufresne**  
Présidente de la Fondation Dufresne et Gauthier

L'engagement philanthropique de Mme Dufresne est animé par la volonté de provoquer une véritable transformation sociale et de favoriser l'innovation sociale. La Fondation croit fermement en l'importance de forger des partenariats solides avec les organisations soutenues, mettant ainsi l'écocitoyenneté au centre des projets. En tant que citoyens à part entière, il faut nous efforcer d'exercer notre rapport aux autres en reconnaissant que nos droits s'accompagnent de responsabilités. En inscrivant l'action dans la durée, on développe des relations de confiance, et on acquiert ainsi une compréhension approfondie des enjeux auxquels font face les organisations soutenues, renforçant la cohérence avec la mission.

La philanthropie transcende la simple contribution financière. Elle représente une occasion de rencontres significatives et une immersion profonde dans la société qui nous entoure. Encourager le vote philanthropique permet d'aspirer à enclencher un débat public sur les choix collectifs, donnant une voix à ceux qui sont rarement entendus. Il s'agit de s'engager à agir pour provoquer des changements concrets, mobilisant ceux qui ne sont pas habitués à prendre la parole.

Lorsque la cause défendue ne cadre pas avec les intérêts des donateurs, l'approche dépend de la cause et des besoins. Il faut mobiliser, identifier des leaders et progresser de manière graduelle. L'exemple donné par les bailleurs de fonds peut en inspirer d'autres à s'engager et à soutenir des causes importantes.

« *Alors, je pense qu'il faut se trouver à la fois des champions pour nous aider à faire connaître notre cause, puis à la fois, il faut y aller de manière progressive, puis s'il y a un bailleur de fonds qui embarque, ben ça donne confiance aux autres bailleurs de fonds. C'est démarrer la roue finalement.* »

Pour élever la norme du don de soi et pour faire évoluer la culture philanthropique au Québec, Mme Dufresne prône une culture de l'altruisme, soulignant notre interconnexion et notre dépendance mutuelle. Nous nous définissons par ce qui nous

réunit plutôt que par ce qui nous différencie, encourageant ainsi une approche collective pour résoudre les défis sociaux.

« *Mais je pense qu'il faut que les gens comprennent que la philanthropie peut commencer par des petits dons. On dit toujours, il n'y a pas de petit don, mais je pense qu'il y a quand même une éducation au niveau des jeunes. Mais je pense que ça mériterait d'être poussé davantage. Je pense qu'il y a des bas de Noël qui pourraient se passer de quelques hébelles qui vont terminer dans un bac. On pourrait dire à nos jeunes : prenons cet argent-là, puis redonner une organisation par exemple, puis éduquer à la philanthropie de cette façon-là.* »

En ce qui concerne le milieu philanthropique communautaire, Mme Dufresne appelle les entreprises à concevoir leur soutien comme un acte philanthropique et à gérer leurs attentes en reconnaissant que, dans une société en santé, chacun vit mieux. La chance dans la vie s'accompagne de la responsabilité d'aider ceux qui ont moins de chance pour contrer l'injustice.

Enfin, pour que le milieu philanthropique joue pleinement son rôle, Mme Dufresne insiste sur la nécessité de ne pas agir seul. Il est impératif d'interpeller les parties prenantes concernées, favorisant ainsi une collaboration étroite pour maximiser l'impact des actions philanthropiques.

« *Puis comme fondation, dans un regroupement comme celui du collectif, on peut le faire. Et il y a des rencontres aussi informelles, des collaborations qui se font d'une fondation à l'autre et c'est heureux que ça se fasse, qu'on partage notre vision, nos façons de faire, mais qu'on s'implique aussi en faisant entendre notre voix, que ça soit dans des mémoires qui sont présentés au gouvernement, que ça soit dans des financements, de la mobilisation citoyenne. Puis j'ai le bel exemple des Mères au front qui est représenté ici par Laure Waridel, mais qui a été aussi une façon de mobiliser des gens qui ne s'étaient jamais engagés politiquement, à faire entendre leur voix.* »



## Annick Laberge

Sous-ministre, ministère de l'Emploi et de la Solidarité Sociale

Le Ministère et la philanthropie partagent une vision commune axée sur le désir de promouvoir le bien-être en aidant les individus et en renforçant le tissu social québécois. La collaboration émerge comme le mot-clé principal, soulignant l'importance des échanges fréquents et des moments opportuns entre les acteurs du milieu philanthropique et du gouvernement. La clé réside dans une compréhension mutuelle approfondie de leurs rôles respectifs, tirant parti des connaissances et de l'expertise de chacun. L'objectif commun est de développer des communautés robustes, en abordant ensemble les grands enjeux et en se retroussant les manches pour le bien-être collectif. La créativité occupe une place centrale dans le milieu philanthropique, où les discussions et les collaborations sont monnaie courante.

« On poursuit le même objectif, celui de vouloir le bien en aidant les gens. Et puis le mot-clé que j'aime bien utiliser au quotidien, c'est le mot *collaboration*. Je pense qu'il y a un rôle dans les différents intervenants, les différents acteurs du milieu philanthropique et celui du ministère de l'Emploi et de la solidarité sociale qui est d'avoir des échanges, des moments opportuns, qu'ils soient planifiés aujourd'hui, dans un contexte de réseautage, d'avoir une bonne compréhension mutuelle de nos rôles respectifs, de pouvoir également bénéficier de notre expertise, de nos connaissances. Il y a une agilité de plus en plus grande du côté du secteur philanthropique, dont le ministère de l'Emploi et de la solidarité sociale peut bénéficier. Alors je pense qu'en partageant nos connaissances, en étant à l'écoute les uns des autres, on pourra arriver ensemble à faire de notre tissu social québécois un tissu beaucoup plus solide. »



Lorsqu'il s'agit de causes qui ne correspondent pas aux intérêts des donateurs, le gouvernement s'appuie sur un plan d'action communautaire pour faire connaître les causes, qu'elles soient connues ou moins connues. Les fondations jouent un rôle essentiel en faisant le relais entre le gouvernement, les acteurs sur le terrain et leur expertise sur des causes-clés spécifiques.

« J'ai trouvé très intéressant, tantôt Mme Dufresne, ce qu'elle disait dans le rôle des fondations, qui ont beaucoup le côté relayeur d'informations. Alors on compte sur les fondations pour faire un relais, que ce soit vers le gouvernement ou d'autres acteurs-clés qui ont à cœur le bien-être collectif, de donner l'information sur ce qui se passe sur le terrain, l'expertise des fondations sur justement certaines causes-clés, certains enjeux-clés et de nous les véhiculer. »

Pour élever la norme du don de soi et pour faire évoluer la culture philanthropique au Québec, il est proposé de développer un sentiment d'appartenance aux causes, transformant les individus en ambassadeurs passionnés qui en incitent d'autres à s'engager. Il est également suggéré d'être plus vocal et de promouvoir activement les initiatives philanthropiques.

En ce qui concerne l'évolution du milieu, il est crucial d'anticiper les défis émergents et d'agir en amont. Cette capacité à anticiper permettrait au secteur philanthropique de jouer un rôle proactif dans la résolution des problèmes sociaux, contribuant ainsi de manière significative au bien-être global de la société québécoise.

« Je pense qu'on va avoir réussi dans 5 ans, dans 10 ans, collectivement, si on n'est plus à la remorque des enjeux, mais si ensemble on est capable justement de voir venir des défis émergents, d'avoir agi en amont. »



## Jean-Patrick Toussaint

Directeur Principal du Programme Climat de la Fondation Familiale Trottier

La volonté de développer de nouveaux partenariats de manière proactive afin de répondre efficacement aux besoins émergents constitue un pilier essentiel de l'approche de la Fondation. Elle encourage le développement de collaborations robustes, prête à prendre des risques calculés pour favoriser l'innovation et le progrès. Pour rendre la recherche applicable sur le terrain, M. Toussaint rappelle l'importance de l'éducation continue, en se faisant instruire par les bénéficiaires eux-mêmes pour comprendre ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas dans le milieu communautaire.

« *Donc c'est ça le rôle que l'on a : de développer ces partenariats, de développer cette collaboration-là. Et peut-être, pour reprendre un peu les mots de Dre Liu ce matin, de prendre certains risques. Donc de se dire peut-être que le résultat, il sera difficilement mesurable, mais il y a peu de gens qui s'y intéressent et ce n'est pas parce que peu de gens qui s'y intéressent qu'on ne devrait pas y être. Mais peut-être que l'on peut faire avancer les choses de cette manière-là.* »

Ce qui distingue la philanthropie dans les collaborations, c'est le privilège d'accéder à des gestionnaires compétents, une flexibilité marquée et une agilité permettant le développement de l'intersectionnalité. Ces atouts permettent de tisser des liens et des collaborations significatifs, ayant un impact tangible sur le terrain. Le lien entre la philanthropie et la recherche est renforcé par le réseau philanthropique de la Fondation, offrant la possibilité de réorienter les axes de recherche qui ne semblent pas s'aligner avec les objectifs, créant ainsi une synergie entre la recherche et la philanthropie.

« *Donc je pense que cette agilité-là, cette habileté-là, cette flexibilité-là permet de faire certaines choses, permet de sortir un peu des sentiers battus, justement d'aller prendre ces risques-là.* »

Lorsque la cause ne cadre pas avec les intérêts des donateurs, il faut assumer le devoir de relayer les informations reçues sur les projets et de soutenir les organismes dont les causes ne sont pas nécessairement « la saveur du mois ». Valoriser les partenaires à travers les médias est également un avantage, mettant en lumière les collaborations qui sont soutenues pour accroître leur visibilité et leur impact.

« *De notre côté, on essaie de dire, voici ce que ce à quoi on était capable de contribuer, mais disons qu'on ne va pas chercher à se mettre devant les caméras. C'est vraiment le travail des partenaires qu'on essaie d'élever. Puis nous, d'être en arrière-plan, être très effacés.* »

Au regard de l'évolution du milieu, la Fondation aspire à jouer un rôle de trait d'union, favorisant une augmentation significative des contributions pour soutenir les causes essentielles. Cette transformation devrait refléter une compréhension approfondie des besoins de la communauté et un engagement accru envers des partenariats dynamiques, créant ainsi un environnement propice à un changement social durable.

« *Bruno Marchand parlait d'être un trait d'union. Je pense que ça va être encore plus vrai, donc d'être en mesure de créer ces alliances-là, hors du commun, pour justement ne plus être à la remorque, mais être à l'avant-garde, puis prendre les projets de l'avant.* »





## Christian Yaccarini

Président et chef de la direction de la Société de développement Angus

La capacité de mobiliser des acteurs de différents réseaux autour d'un même objectif, celui de changer les choses, représente une véritable jonction entre un besoin pressant et la philanthropie, agissant comme le catalyseur d'un développement social significatif. Cette capacité à jouer le rôle de trait d'union est magnifique, car elle permet de passer de l'indignation à l'action. Il devient impératif de travailler ensemble, exploitant chacun sa sphère de compétences pour requalifier la situation.

« On peut comprendre que certains organismes philanthropiques peuvent se donner comme responsabilité d'identifier des causes dites orphelines, qui sont en dessous des radars, des portefeuilles de plusieurs personnes ou du temps à donner, mais dont la nature et l'ampleur sont majeures. »

Cependant, le défi réside parfois dans le manque de capital patient, ce prêt d'argent qui pourrait soutenir des initiatives à long terme. Une jonction pour intervenir de manière plus macro s'impose, surtout lorsque la cause défendue ne cadre pas toujours avec les intérêts des donateurs populaires. Les organismes sont ainsi invités à identifier les causes orphelines, celles qui nécessitent une attention particulière malgré leur manque de popularité. Pour que le secteur philanthropique puisse mieux jouer son rôle, il est essentiel d'évoluer vers un milieu où l'expertise rayonne, favorisant le développement de partenariats et stimulant une réflexion continue pour améliorer les actions entreprises en faveur du bien commun.

« Notre organisation ne s'est jamais rapprochée des fondations philanthropiques parce que on n'a pas jamais pensé à demander de l'argent aux fondations philanthropiques. À force de vous écouter, je me dis : il y a toute une expertise, toute une réflexion, toute une connaissance que ça, on aurait besoin et qu'on pourrait se rapprocher. »



Visionnez l'intégralité du panel





## PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DU SONDAGE : LES QUÉBÉCOIS.ES ET LA PHILANTHROPIE CYNTHIA DARISSE

Vice-présidente, Québec chez Léger

À l'occasion du Sommet 2023, l'Institut Mallet, en collaboration avec la Caisse de dépôt et placement du Québec, a effectué un sondage pour connaître la perception des Québécoises et Québécois sur la notion de philanthropie.

C'est Cynthia Darisse, vice-présidente Québec chez Léger qui est venue présenter, avec rigueur et humour, les résultats de ce coup de sonde éclairant, dont voici les faits saillants. Un beau moment d'apprentissage.

« On va répondre à trois belles questions fondamentales quand même avec cette étude-là. La première : Qu'est-ce qu'un philanthrope, selon les Québécois ? Quels sont les gestes qui sont considérés comme étant philanthropiques aux yeux des Québécois ? Deuxième question : À quoi ça sert la philanthropie ? Quelles sont les visées de la philanthropie, les motivations derrière ? Donc question importante s'il en est une. Et la troisième, celle que vous avez tous et toutes hâte de d'avoir la réponse : Les Québécois sont-ils philanthropes ? Se considèrent-ils comme tels ? Posent-ils des gestes philanthropiques ? »



Les Québécois.e.s se révèlent être des philanthropes qui s'ignorent, incarnant la générosité de manière discrète. Une impressionnante majorité, soit 75 %, a contribué de diverses façons, que ce soit par des dons financiers, de temps ou d'autres formes de soutien. Cependant, il est intéressant de constater qu'une fraction bien moindre seulement 19 % s'identifie comme philanthropes. Cette divergence entre l'acte de générosité et la reconnaissance de soi en tant que philanthrope suggère une certaine modestie chez les Québécois.e.s dans leur engagement envers le bien-être commun. Ce phénomène souligne la nécessité de reconnaître et de célébrer la philanthropie sous toutes ses formes.

### Quelques citations éclairantes de Mme Darisse

- « *Le sondage démontre également que, bien que les Québécois.e.s comprennent généralement les aspects réparateurs de la philanthropie, comme l'aide aux personnes dans le besoin et la contribution au bien-être de la société, la compréhension des aspects transformateurs, visant à engendrer des changements sociétaux en amont, s'améliore progressivement.* »
- « *À l'heure actuelle donc, il y a eu des gains depuis 2016. Vous l'avez vu, les gens semblent ou disent qu'ils comprennent un peu mieux le concept, ça semble mieux maîtrisé. Ceci dit encore le grand clivage, là de : plus on s'éloigne du don en argent, moins c'est associé à de la philanthropie. Le bénévolat, vraiment encore pour plusieurs Québécois, ce n'est pas de la philanthropie. Même si donner notre temps, c'est souvent ce qu'on a de plus précieux.* »

*Deuxième point, le philanthrope est davantage vu comme un acteur de soutien plutôt que de changement. En bon Québécois, on appelle ça patcher les trous plutôt que de changer la route. C'est un peu ça, je crois, dans leur vision pour l'instant.*

*Troisième point, il y a une perception somme toute positive de la philanthropie, plus que vous pensiez. Donc, ils vous voient quand même comme des gens altruistes, fondamentalement bons, engagés. Ils voient aussi que c'est fait pour les bonnes raisons la plupart du temps.*

*En revanche. Il y a quand même notre 26 % qui ont dit que c'étaient probablement des gens privilégiés. Et il y a un 42 % qui disaient qu'ils doivent le faire pour des allègements fiscaux. Un 36 % qui disaient, probablement par souci d'image aussi. Donc c'est des préjugés qui perdurent, même si c'est une minorité.*

*Enfin, quatrième constat. C'est notre 75 % des Québécois, des Québécoises qui ont posé au moins un geste philanthropique dans la dernière année. Mais seulement 19 % s'identifient comme tels, ont dit qu'ils et elles se considéraient eux-mêmes comme un philanthrope. Est-ce que c'est de l'humilité? L'humilité mal placée. Est-ce que c'est une incompréhension de ce qu'est la philanthropie? Évidemment, je n'ai pas la réponse claire à cette question-là.* »

 Visionnez l'intégralité de la présentation de Cynthia Darisse



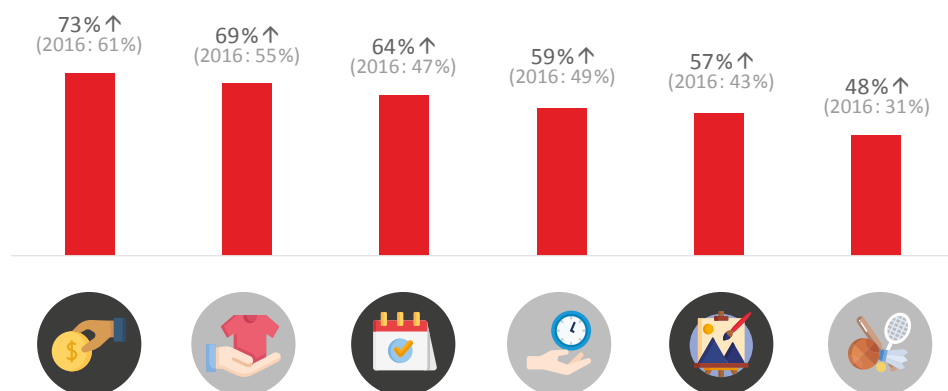
# Les Québécois.e.s et la philanthropie



**Malgré une hausse depuis 2016, la philanthropie est un concept qui demeure peu maîtrisé d'une grande part des Québécois.**

À l'heure actuelle, une minorité sait que les dons en argent ou d'objets à un organisme de bienfaisance, le bénévolat pour un organisme ou une association (caritative, culturelle ou sportive) et la participation à diverses activités de collecte de fonds **représentent tous** des gestes à caractère philanthropique (39%). D'ailleurs, plus l'action s'éloigne du don monétaire, moins les Québécois l'associent à de la philanthropie.

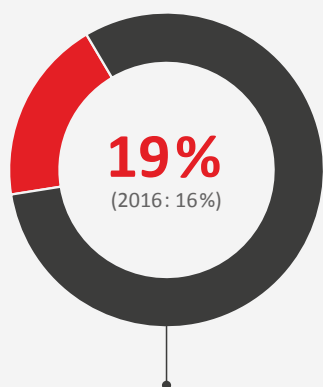
**Selon vous, les gestes suivants constituent-ils des gestes philanthropiques (% OUI) ?**



**Très peu de Québécois se considèrent philanthropes, même s'ils ont posé des gestes en ce sens.**

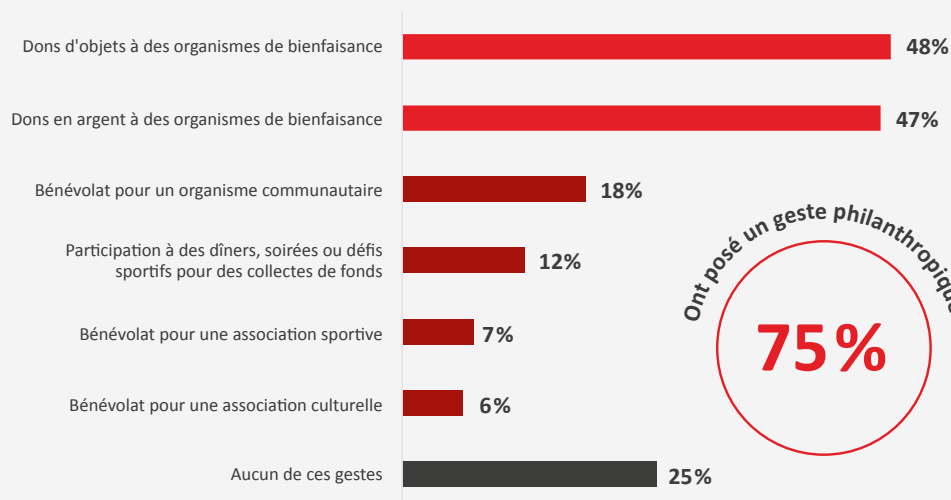
Les trois quarts des Québécois affirment avoir posé au moins un geste à caractère philanthropique au cours de la dernière année (75%); les dons d'objets (48%) ou en argent (47%) étant les plus répandus.

**Personnellement, vous considérez-vous philanthrope ?**



Non: 57%  
Je ne sais pas: 24%

**Parmi les gestes suivants, lesquels avez-vous posés durant la dernière année ?**



**Ont posé un geste philanthropique**  
**75%**

## Les Québécois ont une perception positive des philanthropes.

Même si plusieurs déclarent ne pas bien savoir ce qu'est un philanthrope (41%), il est spontanément décrit comme une personne :



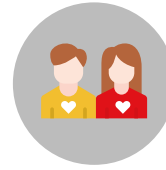
Altruiste  
60%



Engagé dans  
la communauté  
29%



Privilegié  
26%



Fondamentalement  
bon  
22%



Acteur de  
changement  
17%

Par ailleurs, si les Québécois sont généralement conscients des **visées réparatrices** de la philanthropie (aide aux personnes dans le besoin, contribution au mieux-être de la société), ils le sont beaucoup moins lorsqu'il est question de ses **visées transformatrices** qui sous-tendent une intervention en amont pour engendrer des changements sociétaux (ex. prévention et plaidoyer public).

Ces résultats démontrent que, pour la plupart des Québécois, le philanthrope est davantage vu comme un acteur de soutien que de changement.

### Parmi les propositions suivantes, à quoi sert la philanthropie selon vous ?



Le total supérieur à 100% est attribuable à la mention multiple.

Sondage propulsé par :

**Léger** institut Mallet



#### Méthode

Sondage Omniweb auprès des Québécois.e.s  
(n= 1 006/18 ans ou plus)

Les répondants avaient la possibilité de répondre au sondage en français ou en anglais et ont été recrutés à partir du panel d'internautes de Léger, soit un panel représentatif de la population québécoise.



#### Collecte

Du 29 septembre  
au 1<sup>er</sup> octobre 2023





## ALLOCUTION DE CHANTAL ROULEAU

Ministre responsable de la Solidarité sociale et de l'Action communautaire – Gouvernement du Québec

La ministre Chantal Rouleau a expliqué que la nécessité de réfléchir à la meilleure façon de relever les défis constitue une entreprise collective impliquant la nécessité de faire face aux inégalités persistantes. L'action communautaire et philanthropique occupe ainsi une place cruciale dans la société, où chaque acteur joue un rôle important.

« Vous reconnaissez notamment, tout comme moi, que l'action communautaire occupe une place très importante dans le développement économique et social du Québec et que les organismes jouent un rôle structurant et crucial dans l'écosystème de la solidarité sociale. Mais, si nous voulons que les actions de l'État et celles des initiatives philanthropiques donnent un effet maximal, nous devons avoir une meilleure connaissance de nos rôles respectifs, de la portée de chacune de nos actions afin de mieux définir nos complémentarités. »

Pour Mme Rouleau, privilégier le long terme et la pérennité devient essentiel, sachant que les changements sociétaux exigent du temps pour se concrétiser. Il est impératif d'assumer la mission de la solidarité sociale qui incombe à chacun, individuellement et collectivement. Pour ce faire, il est essentiel de se doter d'espaces de discussion et de réflexion communs, favorisant une sensibilité à l'adéquation des orientations gouvernementales avec celles du milieu philanthropique et communautaire. Une meilleure connaissance de la portée de nos actions s'avère nécessaire pour promouvoir la justice sociale.

« En créant des espaces de discussion, nous favoriserons ainsi l'arrimage des orientations des échanges autour de recherches ou d'études dans lesquelles des acteurs philanthropiques ou gouvernementaux sont engagés. »

La recherche de solutions cohérentes et concertées devient alors primordiale, tandis que le gouvernement assume un rôle essentiel dans la promotion et le développement de la culture philanthropique.

« Une action philanthropique progressiste qui s'implique dans la résolution des problèmes systémiques, qui prône une approche globale, qui prend racine dans son autonomie, mais également dans la communauté dont elle est issue est une grande source d'inspiration. »

Mme Rouleau a rappelé qu'elle avait mené une large consultation qui mènera à un nouveau Plan d'action à la lutte à la pauvreté au printemps 2024. Elle a également rappelé l'aide de 1,1 milliard de dollars du Plan d'action gouvernemental en matière d'action communautaire.

« Dans ce plan, nous reconnaissons que l'action communautaire occupe une place très importante dans le développement économique et social du Québec. Nous sommes conscients de la nécessité d'offrir un soutien accru, prévisible et pérenne aux organismes qui jouent un rôle central au sein de nos collectivités afin de leur permettre de remplir pleinement leur mission et de contribuer au maintien de leurs activités. »



Visionnez l'intégralité de l'allocution  
de Chantal Rouleau



« On doit recadrer l'urgence environnementale, la justice environnementale, qui est aussi une justice sociale autour de ce qui rallie tout le monde parce que qu'on soit de gauche ou de droite, qu'on ait beaucoup de sous ou moins, qu'on ait beaucoup d'éducation ou moins, qu'on habite en ville ou en campagne, quelle que soit la culture, quelle que soit l'âge, on s'entend tous que s'il y a quelque chose qui doit être protégé, c'est nos enfants. »

## CONFÉRENCE DE LAURE WARIDEL

Professeure associée à l'Institut des sciences de l'environnement de l'UQAM

### ENGAGEMENT CITOYEN ET ENJEUX ACTUELS

Alors que nous sommes submergés par les mauvaises nouvelles, par les défis à relever, le réflexe serait de se boucher les oreilles. Mais, Mme Waridel a rappelé que le meilleur moyen de lutter contre cette anxiété est justement de se mettre en action, concrètement et collectivement.

Selon Laure Waridel, le Canada renferme un vaste potentiel de changement et d'amélioration. Le catalyseur ultime de cette transformation réside dans l'engagement. L'espoir, selon cette perspective, s'incarne dans l'action et c'est à travers des initiatives communautaires que l'on favorise le mieux-être à la fois individuel et collectif.

« *Ce qui contribue le plus à changer notre état d'anxiété, puis aussi à changer la société, c'est plutôt l'engagement. On a même des études qui ont démontré à quel point l'espoir est dans l'action, à quel point l'action citoyenne engendre un mieux-être individuel et aussi collectif.* »

Selon Mme Waridel, lorsqu'on scrute les causes sous-jacentes des défis contemporains, on réalise souvent que les mêmes mécanismes et le même système sont à l'origine des difficultés. Les ressources abondent, la richesse est palpable et il devient impératif d'entreprendre des changements systémiques pour préserver les fondements de la vie sur Terre.

« *Quand on regarde, quand on s'intéresse aux causes communes, des défis à la fois liés à la dégradation environnementale, au climat, à la perte de biodiversité, à la pollution de l'eau, de l'air, des sols qui nuisent à notre santé, quand on regarde l'augmentation des inégalités, on réalise que souvent, en se questionnant, que ce sont les mêmes mécanismes qui doivent être mis en question. C'est le même système, c'est le même modèle d'une économie qui malheureusement carbure à l'exploitation environnementale et sociale.* »

Cela requiert une réévaluation du rôle de chacun dans le système, une compréhension mutuelle approfondie et une transformation de notre perception du monde. Tisser des liens au sein de nos communautés, renforcer notre connexion avec l'environnement et cultiver la résilience sont autant de démarches cruciales.

« *Donc comment est-ce qu'on change le système? Bien il faut certains changements de paradigme. Il faut qu'on revoie la place, le rôle que chacun de nous joue dans ce système et comment ensemble, en tissant des liens, on peut transformer notre regard sur le monde, transformer notre regard sur la place qu'on y occupe et donc transformer les gestes qu'on pose concrètement, individuellement et collectivement pour ça.* »

L'alliance du cœur et de la rigueur s'avère essentielle, car avoir du cœur implique la compassion et l'ouverture face à la souffrance tandis que la rigueur exige une compréhension stratégique des enjeux et une recherche de solutions.

« *Avoir du cœur, ça implique de garder l'esprit ouvert, être attentif, être sensible évidemment, déjà voir, oser voir la souffrance, ou la douleur, ou le besoin de dignité que certaines personnes ressentent autour de nous. Puis le tough mind, ben c'est la nécessité de bien comprendre les enjeux auxquels on s'attaque, les causes des problèmes, puis voir comment est-ce que on peut agir de manière stratégique, comment on peut créer du dialogue, comment on peut se mettre en mode solution.* »

L'amour émerge comme la véritable force motrice derrière l'action, transformant et incitant au changement. Plus que jamais, cet amour, capable de relier, responsabiliser et susciter l'engagement, s'avère indispensable. Le désir collectif de bâtir un monde plus juste et solidaire, motivé par l'amour, guide nos choix actuels en vue de forger le visage de demain.

« *Ce que je constatais qui motivait généralement les gens à passer à l'action. En fait, si j'avais à choisir un verbe pour ça, savez-vous quel verbe ça serait ? Le verbe aimer. Parce que ce que je réalisais que souvent la vraie source de motivation pour ces*

*gens-là, c'était l'amour pour leurs enfants, l'amour pour leur communauté, l'amour pour des gens près d'eux, des fois ou pas si loin d'eux, des histoires qu'ils avaient vécues, des sensibilités qu'ils avaient. C'est ce qui faisait en sorte qu'ils étaient motivés à agir parce qu'aimer rend créatif, aimer relie, aimer nous donne le goût de prendre nos responsabilités, aimer fait en sorte qu'on passe par-dessus les obstacles, puis aimer transforme. Et je pense qu'en ce moment-là, quand on regarde ce qui se passe en Palestine, quand on regarde ce qui se passe ici dans nos rues, je pense que plus que jamais, on a besoin de cet amour qui relie, qui rend responsable, qui donne le goût de l'engagement.* »

Et c'est en se rassemblant autour de valeurs et d'enjeux primordiaux, comme l'avenir de nos enfants, que nous arriverons à mobiliser les énergies et les « super héros » en nous. Ainsi, c'est aujourd'hui, de concert, en s'engageant dans l'action que nous décidons du destin que nous souhaitons pour l'avenir.

 Visionnez l'intégralité de la conférence de Laure Waridel





## CONFÉRENCE DE MÉLISSA GILBERT

Vice-présidente exécutive et leader, Affaires financières chez Beneva

### UN LEADERSHIP TRANSFORMATEUR ET RASSEMBLEUR : UNE NOUVELLE IMPULSION

Selon MéliSSa Gilbert, être un modèle et léguer une société meilleure constitue un impératif moral et social, envers la communauté et envers ses filles. Les gens d'affaires jouent un rôle crucial dans cette démarche, pouvant s'impliquer de manière significative pour créer un impact positif et faire la différence.

« *Aujourd'hui, j'ai deux jeunes filles qui ont eu 14 ans la semaine dernière, c'est des jumelles. C'est sûr que ça vient teinter également la façon dont je veux vivre la philanthropie. Premièrement, je vais être un modèle le plus possible, on n'est jamais parfait, mais le plus possible pour mes filles. Je veux aussi, j'ai le goût de leur léguer une société meilleure.* »

La philanthropie devient ainsi un moyen essentiel de faire une différence lorsque la chance sourit. Le désir de bâtir et de contribuer à une cause sociale devient un moteur puissant, renforcé par l'importance de travailler pour des entreprises engagées dans le bien-être commun. La responsabilité sociale des entreprises (RSE) prend une place prépondérante, et des entreprises comme

Beneva, dont l'ADN est ancré dans la bienveillance et dans l'action philanthropique, émergent en tant que leaders. L'utilisation du ESG (Environnement, Social, Gouvernance) devient un levier essentiel pour amplifier l'engagement philanthropique des organisations. Cependant, un engagement sincère de la direction est impératif pour démontrer la volonté réelle de faire une différence.

« *C'est une statistique récente au Québec, 85 % de la main-d'œuvre accorde une grande importance à la responsabilité sociale de leur entreprise. Ça c'est un superbe levier, parce que dans un contexte de pénurie de main d'œuvre les employeurs ont cette pression-là de leurs employés de vraiment prendre du leadership en philanthropie, de vouloir faire la différence.* »

Aux yeux de Mme Gilbert, en matière de leadership, les impacts en philanthropie et en entreprise convergent vers l'inspiration et vers l'alignement émotionnel. Les leaders doivent incarner la cohérence, être des modèles authentiques et bienveillants. Le leadership collaboratif devient essentiel pour répondre aux besoins massifs, car la force collective transcende les silos et permet d'aller plus loin.

« *On n'a plus le choix de travailler ensemble pour avoir des alliances entre philanthropes, des alliances entre organismes, des alliances entre entreprises. Tout ce monde-là, mélangé ensemble évidemment, et envers toutes les personnes. Les besoins sont trop grands pour travailler seul ou en silo. Puis la force du groupe, la force du nombre, c'est vraiment ce qui fait la différence.* »

Mme Gilbert rappelle aussi que d'encourager l'innovation dans les organisations et qu'unir nos forces deviennent des impératifs pour créer un changement significatif.

« *On doit vraiment unir nos forces. Je pense que les gens d'affaires, les citoyens, les organismes, le gouvernement, mais tous ensemble, on doit vraiment faire la différence, même si parfois notre contribution peut sembler bien insuffisante. Ensemble, on peut vraiment être ces leaders d'impact et faire la différence chacun à notre façon.* »



Visionnez l'intégralité de la conférence de Mélissa Gilbert





## Panel 2

# UN LEADERSHIP TRANSFORMATEUR ET RASSEMBLEUR



**Mélissa Gilbert**

Vice-présidente exécutive et leader, Affaires financières chez Beneva



**Donald Gingras**

Directeur général du Réseau Patro et de la Fondation Patro



**Edouard Staco**

Président fondateur du Fonds 1804 pour la persévérance scolaire



**Marie-Claude Cleary**

Directrice générale de la Fondation Nouveaux Sentiers



**Nadia Duguay**

Directrice générale de la Fondation Béati



**Valérie Beaudoin**

Présidente, directrice générale de la Fondation Québec Philanthrope



En complément de la conférence, les panélistes ont approfondi le sujet et ont partagé leurs expériences et leurs visions de l'évolution du leadership en philanthropie. Comment mobiliser dans ce monde en transformation ? Comment être transformationnel ? Pourquoi la philanthropie devrait-elle entrer dans un processus de deuil ?



**Mélissa Gilbert**

Vice-présidente exécutive et leader, Affaires financières chez Beneva

La promotion du bien-être des communautés va au-delà de la gestion des crises immédiates. Se concentrer uniquement sur les urgences peut laisser d'autres aspects fragiles. Il est crucial de soutenir les forces et les capacités fondamentales des communautés, reconnaissant ainsi leur importance à long terme.

« Si on s'occupe juste des urgences, bien il y a quelque chose ailleurs qui va se briser. Puis je vais faire un parallèle avec notre entreprise. Disons que dans l'entreprise, on travaille sur toutes les urgences, mais on oublie de gérer nos opérations, on va avoir une multitude de problèmes qui vont se créer. Puis bon, ça va devenir les nouvelles urgences donc. Je pense que l'important c'est oui, d'essayer d'aider par rapport aux urgences, mais de ne pas oublier la base qui elle aussi est essentielle pour ne pas créer d'autres problématiques. »

Dans le contexte de l'entreprise privée, un leadership rassembleur émerge comme le pilier central de la réussite organisationnelle. Favoriser une culture où l'écoute active, la collaboration, la communication et la confiance sont valorisées crée un environnement propice à l'engagement de tous les membres de l'organisation. C'est cette participation collective qui alimente les transformations et qui assure le succès continu de l'entreprise.

« Je parlais à quel point les choses vont vite. On est dans la complexité, il y a beaucoup de changements. Puis pour que tout le monde dans une organisation, puis ça c'est ça s'acquiert dans un écosystème, suivent, puis ait le goût

*de participer à ces transformations-là, mais ça passe beaucoup par l'écoute, par la communication. Et de fait une écoute active là évidemment, et parce que si on n'entend pas, puis chacun sa réalité des fois. »*

La transmission de ces valeurs aux leaders de demain repose sur la reconnaissance de l'importance de la diversité, y compris celle de l'âge. Chaque individu, quel que soit son âge, apporte une perspective unique et une valeur inestimable à la table. Il s'agit d'une dynamique de donnant-donnant, où la collaboration intergénérationnelle devient une force motrice pour l'innovation et le progrès. Prêcher par l'exemple est aussi un élément essentiel d'un leader mobilisateur et rassembleur.

« J'en ai parlé un peu plus tôt là, mais je pense que c'est vraiment l'idée, par l'exemple en fait là, rien de mieux que de le faire en toute authenticité. C'est un mot qui est revenu, mais je pense qu'on détecte tout de suite si quelqu'un est authentique. Donc quelqu'un qui a le goût de s'impliquer, qui le fait, puis qui montre l'exemple. Ça donne le goût aux autres de le faire. Puis, d'en parler aussi, moi je suis quelqu'un de passionné et quand je parle de toutes les implications que j'ai, bien, c'est sûr que ça fait un effet boule de neige. »

En fin de compte, les indicateurs jouent un rôle clé pour mesurer l'impact de ces approches. Ils servent de boussole, guidant les efforts vers une croissance durable, une résilience communautaire et une réussite organisationnelle à long terme.







## Donald Gingras

Directeur général du Réseau Patro et de la Fondation Patro

M. Gingras se considère comme un influenceur. Il considère le pouvoir d'influence comme une responsabilité transformative. Lors d'une récente initiative de collaboration, les Patro ont entrepris une transformation profonde pour comprendre comment travailler de manière synergique. Le leadership n'est que prêté, mais son impact repose sur la vision partagée et sur l'influence de cette vision. Cette transformation vise à nous amener vers l'amélioration continue en écoutant les réalités de chacun, en faisant preuve de patience et en mobilisant les énergies. La crédibilité de cette démarche réside dans l'engagement à faire le bien et à bien le faire.

« *Donc mon rôle, moi, c'est beaucoup d'être dans l'influence de la vision de cette transformation-là. Écouter les réalités sur le terrain de chacun, avoir de la patience, connaître toutes les parties prenantes, travailler à la mobilisation, trouver des influenceurs, des experts qui vont venir nous aider à donner de la crédibilité à la démarche. Avoir de la patience, je l'ai dit, hein ? Il faut y revenir 5, 6 fois. Recommencer. Avoir de la patience. »*

Un leadership rassembleur émerge où l'écoute et la mise en lumière des forces individuelles sont cruciales. Être un leader bienveillant, donner aux autres la chance de briller et de prendre leur place, tout en transmettant ces principes aux leaders de demain, contribue à créer une dynamique positive. Impliquer les gens à un niveau intermédiaire facilite la communication et donne à chacun le sentiment d'être mobilisé et utile, laissant également la place à l'émergence de nouveaux talents.

« *Pour moi, c'est avoir ce leadership de cœur là avec les gens, pour bien connaître les gens, puis mettre en lumière leurs forces pour qu'eux puissent briller, que les gens avec nous puissent briller aussi. Puis donner la chance, donner la place à des gens de prendre leur place pour qu'ils puissent briller, puis eux aussi prendre leur leadership dans l'organisation. »*

L'interaction avec les leaders d'autres secteurs repose sur la découverte d'intérêts et de valeurs communes, éveillant ainsi les sens et renforçant les liens. La philanthropie, selon Donald Gingras, atteindra son objectif si les acteurs philanthropiques continuent d'exercer une influence positive dans la société, créant des ponts entre nous et la relève. Il s'agit de construire un avenir où chacun a la chance de contribuer et de prospérer.

« *Si la philanthropie aura réussi dans 5, 10 ans si les acteurs philanthropiques continuent à avoir de l'influence, je vais rester dans l'influence jusqu'à la fin, de l'influence dans la société. Ça marche déjà, là. Le monde philanthropique, je pense, le mot bienveillant, ça représente bien. Puis il y a une compagnie d'assurance maintenant qui a pris un nom comme ça, fait que ça l'a déjà influencée. Ça et de créer des ponts, qu'on crée des ponts entre nous. Je pense que là-dessus de continuer à être influent et à créer des ponts. Puis je martèle : faire de la place à la relève. »*





## Marie-Claude Cleary

Directrice générale de la Fondation Nouveaux Sentiers

La philanthropie autochtone, ancrée dans la définition de ses propres méthodes et de ses propres principes, représente une quête d'indépendance dans les choix faits. Adoptant une posture d'écoute et d'apprentissage, la Fondation aspire au transfert des savoirs, œuvrant ainsi à l'implantation d'un système dont le leadership et la gouvernance reflètent les valeurs des Premières Nations. En privilégiant des solutions issues des Premières Nations, la Fondation s'engage à relever les défis du secteur philanthropique de manière authentique.

« *Pis ça, je pense que c'est une position humble à prendre la position de réciprocité vers dans laquelle on se retrouve beaucoup. C'est que quand on donne des projets, on est en relation avec les communautés, ça prend beaucoup de souplesse, ça prend beaucoup d'écoute, de collaboration. C'est qu'il faut y aller dans l'état d'esprit que oui, on vient donner quelque chose, mais on vient surtout recevoir ce qui se dégage de la communauté. Parce qu'en fin de compte, là, je me disais, on est quasiment une courroie de transmission.* »



La réciprocité et l'établissement de relations forment le fondement de l'approche, où la modélisation de l'écoute humble s'avère essentielle. Prendre le temps d'écouter est, en soi, un acte empreint d'humilité et la réciprocité requiert une grande souplesse ainsi qu'une volonté de donner et de recevoir.

« *Alors notre façon qui résonne pour nous de travailler (...) c'est l'importance d'avoir une posture de réciprocité lorsqu'on travaille avec les gens chez nous. L'importance d'entrer en relation. Alors revoir complètement le concept du temps. L'importance de la prise de décision collective chez nous, c'est primordial.* »

La Fondation favorise des initiatives, créant ainsi des occasions pour la jeunesse, tout en veillant à la pérennisation des actions en leur faveur. En faisant place à la jeunesse, la Fondation encourage la mise en œuvre de systèmes autonomes au bénéfice de l'ensemble de la communauté.

« *Ce qui est important ici pour moi, je finis avec ça, c'est de voir le leadership des Premières Nations en philanthropie dans une perspective d'autodétermination pour le bénéfice de notre jeunesse, dans une perspective de léguer un héritage, un héritage qui va leur appartenir, qui va leur ressembler surtout et dans lesquels ils vont se sentir un sentiment d'appartenance et d'identité. Et bien sûr, on espère qu'ils n'auront pas besoin de ce système d'entraide plus tard.* »

« *Mais, on est dans cet espace-là, disons, puis les jeunes prennent la place, disent ce qu'ils veulent. Puis autour d'eux, on a rassemblé des leaders de différents secteurs pour les écouter, puis dire : ben ça, on l'a déjà essayé, ce n'est pas une bonne idée ou peu importe, ou oui, quelle bonne idée, allons-y, on va t'aider. Et après ça, on finance des projets comme ça, mais c'est des projets venant des jeunes.* »



**Nadia Duguay**

Directrice générale de la Fondation Béati

Dans un monde en perpétuelle transition, le leadership devient essentiellement une question d'alternance, exigeant la capacité de naviguer à travers une diversité de perspectives. La reconnaissance de l'interdépendance des enjeux et une réflexion profonde sur notre positionnalité au sein des structures et des cultures sont cruciales.

« J'arrive avec la première compétence qui est cette capacité à reconnaître naviguer dans les complexités, les contradictions, les pluralités de perspectives, mais aussi au sein des couples de tension. Une pensée complexe donc, qui est capable de comprendre l'interdépendance des enjeux. (...) La 2<sup>e</sup> compétence qui me semble vraiment essentielle, c'est celle de la positionnalité prise vraiment au sérieux. C'est-à-dire cette réflexion sur soi qui nous permet de nous situer, nous, à l'intérieur des structures dans lesquelles on opère, mais également à l'intérieur des cultures dans lesquelles on opère. C'est-à-dire d'avoir une parole qui est située à la fois au niveau de nos organisations : qui on est en tant qu'organisation philanthropique, mais qui je suis également en tant que direction générale en tant que femme blanche qui parle, en tant que et cetera, et cetera. Donc la multiplicité de nos identités. »

Pour Nadia Duguay, le deuil, souvent perçu comme une épreuve individuelle, doit être envisagé comme une compétence à mobiliser collectivement, une transition nécessaire pour abandonner notre suffisance et reconnaître que nos modèles ne fonctionnent plus, que notre vision du monde est dépassée.

« Et tout ça a fini par me faire arriver à un endroit un peu plus improbable : c'est l'idée de développer le deuil comme compétence. Je m'explique. Plutôt de s'inspirer du processus de deuil pour en faire une compétence qui serait à la fois un savoir, un savoir-être et un savoir-faire, à mobiliser de façon individuelle et collective. Le deuil de quoi ? Le deuil de notre suffisance, le deuil du récit de nous en tant qu'être uniquement bons. Vous savez cette tension là qu'on a de se reconnaître également comme personne qui non seulement

soutient effectivement les sorties des inégalités, mais les maintient également. On est deux choses en même temps. Cette image idéalisée de la philanthropie qui serait uniquement et entièrement bénéfique, qui n'a pas de balance d'impact négative, par exemple par là où ils induisent où il investit ses sous en banque. Ce deuil d'un monde qui serait confortable, ne sera plus confortable, nous ne vivrons plus les saisons telles qu'on l'a imaginé. Donc un deuil des écosystèmes, un deuil de la croissance infinie comme modèle viable de monde rêvé. Et là je peux continuer. Je peux continuer, les enjeux sont tellement nombreux à notre époque que je pense que c'est la première compétence qu'il faudrait qu'on mobilise. Parce que c'est cette compétence-là qui va nous permettre, en fait, d'ensuite de mobiliser celle de la positionnalité. »

« Et même, je pense vraiment que c'est urgent qu'on commence à avoir des discussions d'un autre ordre parce qu'on a la preuve devant nous que ce qu'on fait ne fonctionne pas. Faut qu'on arrête de s'applaudir pour notre impact. Les inégalités explosent, il y a 200 espèces qui disparaissent par jour, les guerres explosent partout, les génocides également. Il y a des choses qui dépassent l'entendement, fait que moi je prends pour acquis en fait que ce qu'on fait ça ne fonctionne pas. »

Mme Duguay précise que l'intelligence émotionnelle devient une boussole précieuse dans ce contexte complexe. Il est impératif de soutenir les communautés au-delà des urgences, en investissant dans des alternatives globales viables. Mener les organisations à travers le processus de deuil exige une pause intentionnelle pour développer de nouvelles approches face à des inégalités croissantes.

« C'est qu'on parle d'intelligence émotionnelle et on n'en parle pas assez à mon avis. Quand les gens se braquent, se figent, ne veulent plus discuter parce qu'ils se sentent attaqués. Mais c'est qu'il y a quelque chose qui ne veut pas disparaître. Il y a quelque chose qui refuse de se laisser aller et de partager son pouvoir. »

La transmission aux leaders de demain doit s'appuyer sur le leadership jeune, fort et doté de nouveaux acquis. La capacité d'apprendre et de désapprendre devient cruciale pour une organisation agile et mobilisante.

Le concept de deuil s'étend au besoin croissant d'adaptabilité, impliquant une vulnérabilité nécessaire et la confrontation à la fragilité du pouvoir.

« Et la fragilité du pouvoir, c'est comme l'ensemble des fragilités qu'on vit quand on est dans une situation de pouvoir. Et là je pense à la fragilité masculine, la fragilité blanche, à la fragilité de name it. C'est une fragilité qui est particulière. Puis honnêtement, il y a beaucoup de théories qui émergeaient autour de ces concepts-là qui sont vraiment fascinants. Et qui est comme une incapacité de se voir comme étant autre chose que l'idéal qu'on a de notre propre narratif, de ce qu'on devait être. Et ça, je pense que c'est le plus grand deuil qu'il faut faire. »



**Edouard Staco**

Président fondateur du Fonds 1804 pour la persévérance scolaire

L'ensemble des initiatives réparatrices constitue le terreau fertile où quelques graines peuvent germer pour amorcer la transformation. Une philanthropie véritablement inclusive implique d'aider tout le monde, mais cette action atteint ses limites tant que la perception de l'aide ne se traduit pas dans la réalité. Reconnaître que l'on ne peut rien accomplir seul est la première étape cruciale.

« Les impacts qui vont avoir le plus d'éléments de transformation prennent du temps à apparaître. C'est en train de germer dans le fond. »



L'émergence de certifications éthiques et une stratégie commune plus étendue visent à éliminer les causes orphelines, favorisant ainsi une vision partagée pour l'avenir.

« Moi, j'aurais envie de voir émerger des certifications éthiques en philanthropie. J'aurais envie de voir émerger des déclarations de principe également plus qui nomment les enjeux, qui nomment les types d'inégalités auxquelles on fait face. Et pas d'ici 5 à 10 ans, parce que c'est un rêve fou, mais mettons 20 ans, une stratégie commune plus élargie, pour qu'il n'y ait plus jamais de causes orphelines. »

Mener les organisations à travers le processus de deuil nécessite de la patience et une volonté sincère de s'investir en profondeur, car les véritables éléments de transformation prennent souvent du temps.

« Je reviens sur l'élément du deuil. Ça prend beaucoup d'humilité, surtout quand on est en train de bâtir. Vous comprenez des fondations issues des communautés noires, des initiatives qu'on est en train de faire, on est en train de bâtir, puis humblement, avec beaucoup d'humilité. Puis ça rejoint la patience, c'est le deuil de savoir que je ne verrai pas l'impact lorsque l'organisation va être à son maximum de son impact. Je ne le verrai pas. Je suis à l'aise avec ça. Puis j'ai déjà expliqué à mon équipe qu'on travaille ensemble. J'ai dit : vous savez, les gens qui ont bâti les très grands monuments, ils savaient qu'ils ne verraient pas la fin de la construction. Mais ils s'arrangeaient de mettre des fondations extrêmement bien faites, des plans relativement très bien faits pour s'assurer que ça voit le jour. Et ce deuil-là, on vit avec. »

« Pour aller au-delà des urgences, il est essentiel de s'intéresser profondément aux forces et aux capacités des communautés, et parfois, tout commence par une question simple : « Comment puis-je vous aider ? » »

« C'est ça la transformation, faut changer les approches qu'on dit aux gens. Comment je peux vous aider ? Puis moi, c'est ce que je fais là en réalité. Je n'amène pas des solutions aux gens, j'essaie de les aider. J'ai besoin que les gens collaborent et c'est comme ça qu'on initie selon moi les transformations. »

Transmettre aux leaders de demain exige de leur faire une véritable place, de créer un environnement facilitant leur approche et de montrer une disposition à s'adapter.



**Valérie Beaudoin**

Présidente, directrice générale de la Fondation Québec Philanthrope

Au cœur de la passion de Mme Beaudoin réside le désir d'avoir un impact significatif. Elle croit en la création d'une fondation qui transcende les frontières, capable d'exercer un impact durable sur toutes les missions qui lui sont confiées. La Fondation Québec philanthrope est le pont essentiel : la jonction entre ceux désireux de donner et ceux ayant besoin de recevoir.

« La mission donc la Fondation Québec philanthrope, comme le disait ce matin notre Maire, nous sommes le trait d'union, donc le pont, vraiment la jonction entre ceux qui veulent donner et ceux qui doivent recevoir. Donc pourquoi nous sommes la jonction de tout ça, c'est que nous sommes aussi les spécialistes de la communauté. On connaît cette communauté parce qu'on prend le temps de l'écouter. On prend le temps d'être avec elle et de fonder ou former, ou du moins fidéliser une relation avec elle, donc toute naturellement basée sur la confiance. »

Interagir avec les leaders d'autres secteurs demande également de la patience, car la vélocité des actions peut parfois être insuffisante. Une approche nouvelle est nécessaire pour une véritable transformation, en instillant la confiance à chaque étape du processus.

« Regardez, à peu près tout le monde peut donner à manger à un jeune, à peu près tout le monde. Mais bâtir la confiance d'un jeune, ça prend d'autres outils que tout le monde, dépendamment du milieu, on ne les a pas tous. Il y a des endroits où ce n'est pas moi qui devrais être là. Même si j'ai tout pour être là, mon impact va être limité. Parce que si ça reproduit un schéma connu et que ça fait des centaines d'années qu'on le fait... Oui, c'est peut-être que le schéma, il y a une limite. Donc il y a un moment où on dit : j'ai besoin d'un autre acteur. Parce que pour transformer, faut rassembler, mais faut donner confiance. »

L'écoute active est le credo de la Fondation, cherchant à comprendre les aspirations des donateurs, leurs intentions, l'impact qu'ils souhaitent réaliser et la manière dont ils veulent le concrétiser. Pérenniser les dons pour répondre aux besoins sur le long terme constitue un objectif, tout en soutenant les forces et les capacités des communautés au-delà des situations d'urgence.

« Naturellement, il faut collaborer ensemble, il faut créer ensemble. Mais avant de le faire, il faut se parler encore là, l'humain, prendre le temps d'installer une relation, voir les enjeux, les voir venir et ensuite créer des partenariats. Je pense sincèrement que si on continue à travailler chacun de son côté en tirant la couverture pour nos financements, sincèrement, je ne sais pas où on va arriver pour une pérennisation vraiment de notre société et des besoins de notre communauté. Donc collaboration. Respect. Pour garder peut-être chacun notre niche, mais ensemble pour y arriver, pour répondre aux enjeux. »

Il est impératif de prendre le temps de tisser des liens authentiques avec les personnes, dépassant l'urgence pour anticiper les besoins. La constatation des défis est le point de départ de la transformation. La mobilisation requiert une présence authentique, une écoute attentive ainsi qu'une vision collaborative et participative.

« *La mobilisation pour moi, tout d'abord, je vais redire encore des mots clés que j'utilise à tous les jours, c'est d'être présente, donc authentique, être à l'écoute, être bienveillante, avoir une vision collaborative et participative.* »

Pour assurer la relève, il est primordial de transmettre aux leaders de demain notre confiance. L'interaction avec les leaders d'autres secteurs doit être basée sur la collaboration, la création et le dialogue.

« *Puis j'essaie aussi de pouvoir contribuer au développement des jeunes lorsqu'ils ont de l'intérêt, c'est sûr que moi ça me fait toujours plaisir. C'est donnant-donnant. Puis je pense que ça c'est vraiment une force pour aller plus loin, ça nous prépare à l'avenir aussi. Je voulais juste rajouter en fait à quel point on doit leur faire confiance. Rappelons-nous que nous aussi il y a des gens qui nous ont fait confiance, qui nous ont laissé de la place pour vraiment mettre de l'avant notre intelligence émotionnelle, toutes nos connaissances qui étaient en apprentissage avec un nouveau regard et qu'on avait.* »

Le rêve et la vision de Mme Beaudoin s'articulent autour de la création d'un quartier de la philanthropie, un lieu où tous les philanthropes se rassembleraient par secteur, travaillant ensemble de manière harmonisée pour solliciter le soutien du public, invitant les gens à se joindre à l'écosystème dans un arc de changement collectif.

« *Moi ce que je vois, c'est le quartier de la philanthropie, dans une ville, dans plusieurs villes, où tous les philanthropes, ou du moins en fait, que toutes les organisations qui vont travailler à une cause vont se rassembler par secteur. (...) Et que tout le monde puisse travailler ensemble et uniformiser leur façon de faire. Mais surtout d'une seule voix aller solliciter les gens, en les émouvant pour qu'ils puissent travailler avec eux, collaborer avec eux pour faire un arc de changement et de transformation, puis qu'on puisse travailler vraiment par secteur de la santé, et cetera.* »



Visionnez l'intégralité du panel



# Rendez-vous *réseautage*



Afin de terminer la première journée du Sommet dans la bonne humeur et de favoriser les discussions, l'Institut Mallet avait donné rendez-vous à l'hôtel Hilton de Québec pour un cocktail réseautage.

Les participant.es ont pu poursuivre les riches échanges et réseauter autour de quelques bouchées gourmandes et un verre de l'amitié. Les nombreux sourires et les discussions animées témoignaient du plaisir de pouvoir à nouveau se réunir.



# JOUR 2

15 NOVEMBRE 2023

Pour célébrer la Journée nationale de la philanthropie, l'Institut Mallet avait préparé une seconde journée riche en inspiration et en apprentissages.



Pour commencer la journée, les participant.es ont pu assister à un entretien / conférence sur le leadership, avec deux femmes leaders d'exception : **Ani Castonguay**, première vice-présidente Affaires publiques à la Caisse de dépôt et placement du Québec et **Isabelle Genest**, présidente directrice générale à Centraide Québec et Chaudière Appalaches.







## ENTRETIEN CONFÉRENCE AVEC ANI CASTONGUAY ANIMÉ PAR ISABELLE GENEST

### DIVERSITÉ ET LEADERSHIP : DES LEVIERS POUR SOUTENIR LA PHILANTHROPIE

Dans le cadre de cette discussion, il a été évoqué que la présence de leaders féminins évolue, mais des défis subsistent. Les femmes ont de nombreuses occasions d'implication, mais une sous-sollicitation persiste, souvent en raison d'un manque d'invitation formelle. Les femmes ont une propension à s'engager en fonction de leur expertise, soulignant l'importance d'une reconnaissance et d'une sollicitation conscientes.

Augmenter la représentativité, que ce soit au sein des conseils d'administration ou dans le cadre de campagnes philanthropiques, est crucial. Pour favoriser une participation accrue des femmes, il est essentiel d'identifier des voies qui les encouragent à s'impliquer davantage.

« Il y a beaucoup d'opportunités parce qu'il y a 38 % des femmes qui ne s'impliquent pas parce qu'on ne les a pas sollicitées. Alors ça, c'est un beau bassin de gens qu'on peut aller chercher. »  
— Ani Castonguay

En ce qui concerne la diversité, celle-ci est perçue comme une combinaison de points de vue, de capacités, d'expériences, d'opinions et de générations. Bien que des progrès aient été réalisés, il reste encore du travail à faire pour renforcer les réseaux et les capacités au sein des

organisations. La diversité est reconnue comme un moteur de résilience et de croissance, réduisant les angles morts et favorisant des discussions plus riches en solutions. La création d'un sentiment d'appartenance pour tous les membres de l'équipe est soulignée, allant au-delà de l'inclusion pour véritablement valoriser la représentation.

« Donc qu'est-ce que ça donne une meilleure représentativité ? Ça donne plus de réseaux pour aller chercher différentes personnes, ça permet de renforcer les capacités aussi des individus qui travaillent dans l'organisme en apprenant à travailler avec des gens qui ont d'autres points de vue. Le point le plus important pour moi, c'est que ça réduit les angles morts parce qu'avoir une diversité autour de la table, ce que ça fait fondamentalement pour moi, c'est de changer la conversation, c'est de générer plus de solutions, puis des solutions différentes aussi. (...) Puis, pour moi aussi, ce n'est pas juste de faire de l'inclusion. Parce que l'inclusion pour moi c'est une étape, c'est comment on arrive à créer de l'appartenance. De l'appartenance pour tout le monde autour de la table, que les voix soient entendues, non seulement entendues, mais valorisées. »  
— Ani Castonguay

En ce qui concerne le rôle des entreprises en philanthropie, il est suggéré que l'impact devrait être double : sur les populations ciblées et sur l'entreprise elle-même. Il est souligné que l'engagement va au-delà du simple financement, exigeant une réflexion sur la manière dont l'entreprise peut véritablement contribuer et apporter une valeur ajoutée au projet. Le développement d'une culture philanthropique au sein de l'entreprise est crucial, soutenant les employés engagés et renforçant la responsabilité sociale. La représentation au sein de ces initiatives est également considérée comme essentielle pour jouer un rôle de modèle, non seulement au sein de l'industrie, mais aussi pour le grand public. Enfin, la nécessité de renforcer la culture de sollicitation au Québec est soulignée, mettant en avant chaque contribution philanthropique plutôt que de se concentrer uniquement sur des exceptions notables.

« *Moi, je trouve qu'il est important, qu'il faut mettre en valeur aussi sur la responsabilité des entreprises par rapport à leur philanthropie. C'est qu'elles ont un rôle à jouer de modèles. Elles ont un rôle à jouer de modèles par rapport aux autres entreprises qui sont dans le même secteur. Puis par rapport au grand public qui les regarde.* »  
— Isabelle Genest

Les deux leaders sont enfin revenues sur les résultats du sondage effectué en collaboration entre l'Institut Mallet et la Caisse de dépôt et placement du Québec.

« *3/4 des Québécois, des Québécoises ont posé un geste qu'on définit comme à caractère philanthropique. Mais là-dessus, sur ces 75 %-là, il y en a juste 23 % qui se considèrent philanthropes. (...) Il y a peut-être une conversation collective à travailler parce que depuis plusieurs années, j'entends bien : Ah, les Québécois contribuent moins que les autres. On a encore du travail à faire. Je pense que nous, on doit se poser la question, comment on en parle ? Puis qu'est-ce qu'on anime comme conversation là-dessus sur la place publique pour aller chercher les gens ?* »  
— Ani Castonguay

« *Moi quand j'entends ça, les Québécois sont moins généreux, je ne suis pas d'accord. Je pense que les Québécois, on a moins de culture de sollicitation.* »  
— Isabelle Genest



Visionnez l'intégralité  
de l'entretien conférence  
d'Ani Castonguay et Isabelle Genest





Victor Hugo, un grand visionnaire français, a dit un jour : « Rien n'est plus puissant qu'une idée dont le temps est venu ». Aujourd'hui, je crois que le temps est venu de repenser la philanthropie. »

## CONFÉRENCE DE CLAUDE PINARD

Président et directeur général de Centraide du Grand Montréal

### LES NOUVELLES FORMES DE PHILANTHROPIE

Claude Pinard a présenté, dans cette conférence, quelques pistes afin de nous faire réfléchir sur la question des nouvelles pratiques. Ainsi, au fil de sa présentation, il y a évoqué la collaboration radicale, la philanthropie dite communautaire, la philanthropie catalytique et enfin la médiation des systèmes.

La philanthropie émerge comme le catalyseur essentiel du changement social, mais pour atteindre son plein potentiel, le secteur philanthropique doit se transformer, s'adapter et se réinventer pour répondre à la complexité des enjeux contemporains. Malgré les efforts et l'innovation, les méthodes actuelles ne semblent plus adaptées à l'ampleur et à la complexité des défis auxquels notre monde est confronté. Pour M. Pinard, la question se pose : « Sommes-nous en train de traiter seulement une partie de l'équation et des causes profondes qui font obstacle à la réalisation de l'impact dont nous avons besoin ? »

Selon lui, un élément-clé réside dans la diversification des méthodes de collecte de données, qui permet de réduire les angles morts dus à nos propres biais. Elle permet également de voir plus loin, de dépasser les solutions rapides et de contribuer à des transformations sociales profondes en adoptant une vision à long terme.

Claude Pinard a rappelé avec force à quel point la collaboration radicale devient cruciale. Celle-ci exige une refonte fondamentale de nos modèles de travail, mettant l'accent sur une communauté où chacun a une voix et a les moyens de développer son plein potentiel. Il est nécessaire que les parties prenantes s'engagent davantage pour réellement comprendre la complexité des enjeux systémiques. C'est un rôle que la philanthropie dans son ensemble doit comprendre et intégrer afin d'adopter une posture qui lui permette de travailler à l'échelle des systèmes.

« Permettez-moi de répéter cette dernière idée, nous devons envisager une transformation de nos façons de travailler. C'est d'une importance capitale parce que je crois que la collaboration telle que nous l'avons connue ou conçue jusqu'à maintenant ne suffit plus. Il faut maintenant parler de collaboration radicale. »

Pour M. Pinard, la philanthropie communautaire/ transformation sociale est une des voies à suivre. Elle nécessite une mise en commun des expériences pour atténuer les enjeux de pouvoir et servir le bien commun. Elle demande de viser l'objectif commun, plus grand que nos propres aspirations et donc de reconnaître nos propres limites. Il ne faut pas hésiter à multiplier les interlocuteurs et interlocutrices aux points de vue divers et inhabituels. Cela nous amène à revoir nos manières de faire et à nous poser des questions difficiles. Ces échanges peuvent aussi mener à de nouvelles méthodes pour évaluer le travail.

« Cette philanthropie communautaire fait référence à un esprit de communauté où toutes et tous ont une voix et surtout les moyens pour exercer leur plein potentiel. (...) Elle renvoie à une communauté élargie au sein de laquelle les aspirations menant des objectifs communs, dont l'atteinte sera évaluée ensemble. »

De même, la philanthropie catalytique cherche à instaurer des changements fondamentaux dans le fonctionnement des systèmes, exigeant une pensée systémique, une adaptabilité, une communication stratégique et un leadership transformateur.

« La philanthropie catalytique nous pousse à chercher la source de contamination, à comprendre l'ensemble du système et à agir en conséquence. Elle nous encourage à adopter une vision holistique, à collaborer avec des partenaires de différents secteurs et à prendre des risques. »

Selon M. Pinard, la philanthropie catalytique s'appuie sur 5 compétences et 5 moyens.

## Les compétences :

La pensée systémique, l'adaptabilité face à des systèmes en constante évolution, la communication stratégique, une vision à long terme et la volonté de transformer.

## Les moyens :

La décision décentralisée, l'évaluation et l'analyse des données, le financement pérenne, la collaboration radicale obligatoire et la médiation à l'échelle des systèmes.

« Alors que la collaboration radicale peut demeurer dans des objectifs plus larges, la médiation systémique plonge dans les subtilités des désaccords, dans le but de combler des lacunes, de favoriser le dialogue et d'harmoniser les perspectives paradoxales ou opposées. »

La médiation systémique devient un outil essentiel pour harmoniser les perspectives opposées, insufflant de l'empathie dans les interventions. Ce parcours vers un avenir philanthropique plus complexe, mais enrichissant, appelle à la nécessité de collaborations incontournables pour construire un avenir meilleur pour notre société.

« Soyons les architectes de cette ère de collaboration et d'harmonie. Engageons-nous à être les catalyseurs d'un changement positif. Engageons-nous à être les médiatrices et les médiateurs qui construisent des ponts entre les différences. »

 Visionnez l'intégralité de la conférence de Claude Pinard





## Panel 3

### LES NOUVELLES FORMES DE PHILANTHROPIE



**Claude Pinard**

Président et directeur général de Centraide du Grand Montréal



**Béatrice Vaugrante**

Directrice générale d'Oxfam Québec



**Claude Bernard**

Directrice campagne majeure - Université de Montréal



**Élane Côté**

Directrice générale chez Moisson Québec



**Linda Tchombé**

Directrice du développement philanthropique de la Fondation du Grand Montréal



**Patrick Dubé**

Consultant en Innovation



Après cet appel à la collaboration radicale, nos panélistes ont échangé sur les nouvelles formes de philanthropie et sur la nécessité d'embrasser l'innovation pour le secteur. Philanthropie basée sur la confiance, utilisation des données, inclusivité, reddition de comptes... Nos experts nous ont éclairés sur cette évolution en marche du secteur philanthropique.

Retrouvez ci-dessous le résumé des propos de chaque panéliste.



## Claude Pinard

Président et directeur général de Centraide du Grand Montréal

La perspective avancée par M. Pinard souligne la nécessité de repenser la reddition de comptes, en reconnaissant sa rigidité actuelle. L'appel à alléger ces processus exige une organisation agile, mettant ainsi en lumière l'importance de la culture organisationnelle.

« *Honnêtement, je l'ai écrit. Nous, à Centraide, on est comme un peu maniaque de la reddition de comptes qui est à la base même de notre modèle philanthropique, parce qu'on a 100 000 donateurs qui nous font confiance, qu'on investit dans les organismes performants qui ont de l'impact vérifié sur le terrain. La difficulté, c'est qu'on a des organismes qu'on soutient depuis 30 ans, auxquels on fait passer un processus de reddition de compte hyper rigide à chaque année. Sérieusement?! Ça n'a juste pas de bon sens! Fait qu'on est en train de réviser ça actuellement. (...) qu'on est en réflexion profonde actuellement, de dire comment on va alléger cette affaire-là. (...) Donc là, faut aller maintenant vers les gens qu'on assomme avec reddition de compte: Écoute, c'est quoi qui fonctionnerait? Et comme organisation, va falloir accepter un constat qui vient de l'externe qui ne sera pas super le fun à lire, mais qui va nous permettre d'être meilleure comme organisation.* »

Pour s'améliorer, il est impératif de s'engager dans la recherche de solutions avec, par et pour la communauté, plutôt que de contraindre à des structures préétablies. Cette approche trouve son essence dans la fatigue ressentie par de nombreuses organisations, où les individus se sentent contraints de s'insérer dans des catégories préétablies.

« *Tu peux demander une reddition de compte à un organisme de t'écrire pendant huit pages ce qu'il a appris cette année au lieu d'une demander: combien t'as servi de personnes? Combien de repas? Alors tu peux définitivement dire: écris-moi comment s'est passée ton année. Et puis écris-moi ça sur le coin de la table, puis let's go. Puis peut-être que tu peux oublier le formulaire. C'est un formulaire hyper rigide. Donc je pense que tu peux aller dans le storytelling qui est plus soft. Avec des données, Stat Can, l'Institut de statistique du Québec, on en génère beaucoup. Mais, il en existe énormément aussi. Fait que je pense qu'on peut s'entendre sur qu'est-ce qu'on utilise, puis qu'on arrive à faire les choses différemment pour alléger un peu le fardeau pour les organismes communautaires, ils sont morts les organismes communautaires. Ils sont fatigués.* »



L'objectif ultime est d'adopter une approche prédictive des tendances philanthropiques, par l'utilisation des données probantes et en favorisant la collaboration plutôt que la compétition au sein du secteur.

« *Là, nous, on a créé une équipe de data Centraide, qui existe depuis un an. Et l'objectif, c'est d'être prédictif d'ici 2026 au niveau des tendances philanthropiques, mais également au niveau des tendances dans les quartiers. Donc voir ce qui se passe, comment que les récits bougent, comment que le fondamental statistique bouge, puis comment on peut prévoir éventuellement où seront les prochaines grandes poches de vulnérabilité dans le Grand Montréal.* »

L'innovation est présentée comme un impératif, soulignant que l'inconfort est souvent le signe d'une véritable innovation. La nécessité de définir des objectifs clairs et de créer des zones de partage authentiques émerge comme un moyen d'atteindre ces objectifs.

En fin de compte, la perspective avancée suggère que la véritable transformation vient de la collaboration et du partage du savoir et du pouvoir, avec la conviction que seul, personne ne détient la solution, mais ensemble, catalysés par le changement, il est possible d'aider le plus grand nombre.



**Béatrice Vaugrante**  
Directrice générale d'Oxfam Québec

Pour Mme Vaugrante, il est impératif de souligner l'importance de relier le Québec à l'international pour contribuer aux solutions à une échelle plus vaste. Dans cette démarche, mettre de l'avant le leadership transformateur des femmes s'avère essentiel, en adoptant une perspective féministe intersectionnelle.

« *Je pense que dans les collaborations, faire le lien entre le Québec et l'international, vous le voyez tous les jours, comment ça nous affecte. On n'est pas dans une petite bulle, on n'est pas une petite planète et on peut aussi, nous, Québécois, contribuer aux solutions comme recevoir aussi tout ce qui se fait.* »

Le domaine humanitaire, le développement et les changements systémiques sont inextricablement liés à cette vision, nécessitant du temps pour innover de manière significative.

« *Oxfam, ça fait 50 ans, on fête nos 50 ans. Cette année et on veut vraiment mettre l'accent sur quelque chose absolument innovant : l'approche féministe. Vraiment mettre le leadership au cœur de nos actions. Inégalités économiques, climatiques et de genre, c'est particulièrement par le leadership transformateur des femmes qu'on va arriver aux solutions. Si les femmes ne sont pas aux tables de discussion et je parle*

« *Et je pense que l'appel de ce matin, c'est de dire « On pense tous qu'on collabore ». Tout le monde pense qu'il collabore. Vous êtes tous convaincus de collaborer ici ce matin. Mais à quel niveau vous êtes prêt à aller ? Êtes-vous prêt à laisser une partie de votre pouvoir ? Quand j'ai parlé du par, du pour et le avec. (...) Parce qu'avec, ça veut dire décision d'argent. (...) Donc il faut s'engager dans ces lignes-là. C'est-tu confortable ? 100 % ? non. Mais moi je vous dis si vous n'êtes pas inconfortable en innovation, vous n'êtes pas en train de faire de l'innovation. (...) il faut collaborer plus, ça prend des zones de partage mais des vraies zones de partage, pas de : ah je suis allé au meeting, c'était le fun. Non ça, tout le monde est capable de faire ça. Et surtout, fixez-vous des objectifs clairs avec deadline très claire. Sinon vous allez parler très longtemps sans faire absolument rien.* »

*de toutes les femmes, donc d'un féminisme clairement intersectionnel, si elles ne sont pas aux tables de solutions des grands enjeux qu'on vit aujourd'hui, on n'arrivera pas aux grandes solutions qu'on a besoin.* »

La clé réside dans le financement des capacités des organisations, non seulement de leurs projets, mais aussi de la transformation organisationnelle interne.

« *Tout d'abord pour innover, ben faut du temps, faut du temps pour innover, les organismes communautaires sont complètement débordés. La création des conditions propices à l'innovation et le rétablissement du sentiment d'appartenance sont tout aussi cruciaux.* »





Mesurer l'impact ne devrait pas se limiter aux résultats finaux, mais inclure également la progression et les apprentissages réalisés.

« *Et donc quand on mesure l'impact, ce n'est pas juste à la fin, c'est aussi le chemin qu'on a fait. (...) Et où je pourrais aussi avoir le courage un jour de rendre compte en disant : voici ce qui a bien marché, mais voici ce ne qui n'a pas marché, puis voici ce qu'on a appris. Donc aussi rendre des comptes sur ce qui va bien, ce qui ne va pas bien. (...) Si on décide tous ensemble à partir de maintenant que dans nos rapports annuels, il y aura une session apprentissage tous ensemble. On dit : bah j'ai essayé ça, puis ça, ça n'a pas fonctionné. Moi je sais, j'ai plein de projets où ça a été plus long. Faisons-le ensemble parce que souvent c'est comme : si je commence la première, mais après ils ne vont pas me donner à moi, alors ils vont donner un autre, tu sais ça. Faisons-le à partir de notre prochain rapport annuel, ça serait intéressant. »*

Les transitions numériques offrent une occasion unique d'élargir la portée de ces efforts et la société civile doit jouer un rôle plus actif dans les discussions sur l'intelligence artificielle, en mettant de l'avant des principes éthiques nécessaires.



**Claude Bernard**

Directrice campagne majeure – Université de Montréal

Les universités émergent comme des catalyseurs essentiels de l'innovation, mais leur avancement dépend souvent de la philanthropie. Cet appui financier permet non seulement de financer la recherche novatrice, mais également de jouer un rôle majeur dans l'émergence de pratiques avant-gardistes.

« *Les universités, elles ont besoin de la philanthropie pour financer l'innovation. Elles ont besoin de la philanthropie parce que le financement public qu'on reçoit est très bien, mais dans une société comme la nôtre, où les universités sont vraiment le fondement de beaucoup d'éléments qui*

« *Sur les technos, sur comment rejoindre le monde. Donc oui, les transitions numériques et puis on est souvent en retard parce que on n'a pas de financement, entre autres pour pouvoir, encore une fois, d'une manière interne se donner les outils. Mais clairement pour rejoindre des jeunes, pour rejoindre d'autres formes d'engagement et de dons, il faut investir sur les transitions numériques et les outils de médias sociaux ou autre. D'un autre côté, l'autre point, c'est sur les intelligences artificielles, c'est absolument merveilleux ce que ça peut apporter comme bénéfice et on sous-estime l'utilisation des données pour faire nos métiers. Et l'autre pendant peut-être plus nerveux pour moi, c'est comment ça se fait que la société civile ne participe pas plus aux consultations sur le développement de l'intelligence artificielle? »*

Faciliter le temps de consultation devient ainsi un élément clé pour favoriser une approche inclusive et réfléchie.

« *Mais, par contre, comment on peut devenir allié, donc avoir des espaces de discussion organisés, financés avec le temps qui leur permet eux et elles, de se sentir à l'aise? D'avoir des conversations où, si ce n'est pas inconfortable, vous n'êtes pas allés assez loin. Faut que ça devienne inconfortable dans la discussion à un moment donné, faut que vous sentiez vos petites chaussures sur des œufs. Mais faut oser avoir ces espaces là et ça se fait avec les employés aussi. »*

*émergent et de l'innovation, on a vraiment besoin de la philanthropie, donc on a besoin de l'innovation. Les universités aussi ont un rôle à jouer, je pense, dans l'émergence des pratiques innovantes. On est à quelque part un leader, on doit assumer ce leadership-là et c'est vraiment important en matière de philanthropie, on parle d'efficacité, on parle d'efficience, on parle d'utiliser la donnée de plus en plus pour prendre des décisions qui sont éclairées. Mais on parle aussi de transparence, de travailler très en lien avec les milieux et avec les donateurs pour avoir un impact qui est plus grand que jamais. »*

L'approche consistant à considérer les enjeux de manière holistique, adoptant une perspective à 360 degrés, est cruciale pour maximiser l'impact. L'idée sous-jacente est de donner à travers l'université pour contribuer activement au changement. Cependant, ce processus exige une vision globale et significative qui transcende les différences, un défi complexe qui nécessite un fil conducteur fort pour susciter un changement tangible.

« Je vais parler de collaboration, donc vraiment une philanthropie collaborative dans le sens où le milieu académique aujourd'hui comprend vraiment certains enjeux, mais a vraiment besoin de travailler avec les autres pour arriver à envisager des approches conjointes. Ce n'est vraiment pas nouveau de travailler en collaboration. Les chercheurs travaillent depuis longtemps, les universités travaillent ensemble depuis longtemps et de manière philanthropique, de manière vraiment sensée au niveau de la philanthropie. »

Il devient impératif que des leaders émergent au sein de la société civile pour orienter cette transformation.

« Ce sont des discussions qui doivent avoir lieu dans la société civile et c'est là qu'il y a un leadership qui doit émerger de certaines organisations au sein de la société civile. (...) Et en permettant à des gens de réfléchir et de prendre le temps de réfléchir et de prendre position pour conditionner ou amener une certaine réflexion. »



**Éleine Côté**

Directrice générale chez Moisson Québec

Mme Côté a expliqué que la pression considérable sur de nombreuses personnes qui dépendent des banques alimentaires pour subvenir à leurs besoins alimentaires est indéniable. Cependant, il est crucial de reconnaître que le travail philanthropique ne peut, à lui seul, résoudre ces défis complexes. Ce besoin impérieux de changement structurel exige des politiques à long terme qui permettent une sortie durable de la pauvreté. Repenser les modèles d'affaires pour répondre à l'ensemble des besoins de la chaîne agroalimentaire devient impératif.

La philanthropie, pour être véritablement efficace, doit être axée sur les données et doit être accessible. L'implémentation d'un système de gestion de la relation client (CRM) pourrait être la clé pour donner une nouvelle direction et pour intensifier l'impact des contributions.

« Un CRM dont on se dote au sein d'une petite organisation pour suivre les avancées, ne serait-ce qu'au niveau philanthropique, les gens à qui on parle. Comment faire vraiment s'assurer qu'on utilise ? Puis, je ne veux pas utiliser le terme mais qu'on bénéficie des conseils des gens qui sont autour de nous. Ça passe par un système très simple de CRM, il y en a, ce n'est pas et je pense que c'est un premier pas à poser mais ça prend un changement de culture. C'est un changement de paradigme dans plusieurs petites organisations, j'en conviens, financement, accompagnement. »

Enfin, l'humilité de reconnaître l'incertitude et l'importance de réenchanter les individus dans leurs actions philanthropiques devient un élément fondamental pour assurer une participation continue et significative.

« Mais ces consultations dont vous parlez, nous aussi l'exercice a été fait à l'interne d'aller chercher des conseils, ramasser des gens autour de vous sur des questions où vous savez que vous n'avez pas les réponses et ça avoir l'humilité de ne pas connaître les réponses et de dire je que ça soit des usagers, des bénéficiaires, des gens qui ont quelque chose à amener à la table. (...) Mais il faut aussi avoir la flexibilité ou l'humilité de l'accepter. On n'entendra pas ce qu'on veut entendre tout le temps. »

« On sait qu'on n'est pas une solution en soi. Ça prend vraiment des politiques structurantes qui à long terme qui vont sortir les gens de la pauvreté. On est conscient de tout ça, mais demain matin au Québec, il y a 872 000 personnes, 1200 organismes qui font de l'aide alimentaire directement, qui ont besoin de nous pour, je le répète, répondre à un besoin de base, celui de se nourrir. C'est inacceptable qu'il y ait autant de gens, chez-nous, dans cette réalité-là. (...) Alors on est là-dedans. On est, je dirais, sur le chemin de la transformation obligée. Mais c'est un défi parce que ce chemin-là nous oblige à continuer les services réguliers tout en planifiant l'avenir. »

L'administration actuelle, souvent lourde, nécessite une révision pour élargir les cases existantes ou les optimiser.

« *Donc on ne peut pas faire rentrer aucune des expériences qu'on vient de parler dans des cases. Mais on continue de demander de remplir des cases. Alors il faut véritablement se poser la question. Et l'être humain ne peut pas entrer dans une case, c'est clair.* »

Par ailleurs, le domaine de la philanthropie est parfois critiqué pour son caractère archaïque, soulignant la nécessité d'une évolution, notamment dans les domaines technologiques et des données, afin d'améliorer l'efficacité des interventions. Il est proposé de rendre la philanthropie axée sur les données plus accessibles, tant en termes de financement que d'accompagnement.

« *On est un milieu assez archaïque. Il y a des organismes qui n'ont même pas d'ordinateur. Mais on est quand même à la même place et on développe un programme actuellement pour avoir l'information au quotidien de l'ensemble des groupes qui font de l'aide alimentaire, donc avoir le portrait. Et dans le but de mieux planifier nos interventions par la suite. Alors il y a tout un accompagnement avec chacun des groupes, chacun des bénévoles à l'intérieur du groupe, c'est énorme comme travail.* »



**Linda Tchombé**

Directrice du développement philanthropique  
de la Fondation du Grand Montréal

La création de fonds philanthropiques par et pour la communauté constitue une approche fondamentale prônée par de nombreux experts, mettant l'accent sur la nécessité de diversifier tant les donateurs que les bénéficiaires.

Mme Tchombé souligne qu'une philanthropie homogène contribue à perpétuer les inégalités et c'est pourquoi il est essentiel de donner une voix à toutes les parties prenantes. La gestion des fonds et l'attribution de subventions devraient impliquer le milieu concerné, permettant ainsi une distribution plus équitable des ressources.

L'importance d'écouter attentivement ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas est soulignée, favorisant ainsi une approche adaptative et réactive.

« *On convie les organismes à des focus groupes régulièrement pour parler de ce qu'ils vivent, de leurs besoins. On met de l'avant, on développe pour mieux répondre à leurs besoins. Donc il y a comme pas de formule magique. Je pense qu'il faut utiliser notre 6<sup>e</sup>, 7<sup>e</sup> et 8<sup>e</sup> sens pour aller chercher vraiment ce qu'on veut comme information.* »

Enfin, selon Éline Côté, instaurer une «contamination positive» en encourageant les individus à reconnaître leur propre philanthropie et à en prendre conscience peut contribuer à renforcer l'impact global des actions caritatives. Un investissement dans la conscientisation et dans la promotion de l'idée que chacun peut jouer un rôle philanthropique est essentiel pour susciter un changement significatif dans la société.

« *Moi je crois beaucoup à la contamination positive. Et le chiffre hier de gens qui font des actions qui ne se reconnaissent pas, ça m'a parlé beaucoup et remarquez, quand vous dites à quelqu'un, j'aide mon voisin et ma tante ou peu importe et qu'on dit : Ah mais t'en fais de la philanthropie. Prendre le temps de dire aux gens qui sont philanthropes quand ils posent un geste, une attention vers l'autre. Et à ce moment-là, souvent on voit l'étoile dans les yeux des gens : Oh mon doux, je n'avais jamais vu ça comme ça.* »

« *Donc quand on parle de philanthropie, c'est très homogène et au courant des dernières années, on a beaucoup pensé à comment octroyer des subventions pour les communautés sous-représentées, en quête d'équité, et cetera. Mais comment est-ce qu'on s'assure également de ne pas positionner tout le temps certaines communautés du côté de ceux qui doivent bénéficier, mais pas de celles qui contribuent à la philanthropie. Et c'est ce que nous on veut faire à la Fondation du Grand Montréal, c'est de mettre de l'avant la philanthropie au sein des communautés ethnoculturelles parce que, on l'a dit hier, M. Blais l'a dit, la philanthropie, c'est un rôle politique. Et comme en politique, faut que toutes les voix comptent autrement, on ne fait que perpétuer les inégalités.* »

L'importance de l'investissement d'impact et de l'investissement responsable est également mise en avant, soulignant la nécessité d'une approche réfléchie et consciente des conséquences sociales et environnementales.

La confiance est identifiée comme un pilier central, avec la reconnaissance que chaque organisation philanthropique doit prendre des risques et doit accepter la diversité des approches pour favoriser une transformation organisationnelle réaliste.

« *Donc M. Pinard, a parlé de philanthropie basée sur la confiance, c'est vraiment dans les dernières années la méthodologie que nous on utilise pour verser nos subventions. Donc on a recours au savoir de l'ensemble de l'écosystème communautaire ainsi qu'un mécanisme de décision par les pairs. En gros, c'est le milieu qui décide à qui vont aller les subventions. Donc ça peut être déroutant, on veut, on a lâché quand même du pouvoir, mais on laisse finalement le milieu décider c'est où le meilleur endroit où l'argent est le plus important.* »



**Patrick Dubé**  
Consultant en Innovation

Dans la réalité complexe d'aujourd'hui, agir à l'échelle des systèmes n'est plus une simple option, mais plutôt une nécessité impérieuse. Les défis contemporains sont profondément enchevêtrés, appelant des actions coordonnées et interconnectées.

« *Le premier constat, c'est qu'agir à l'échelle des systèmes, ce n'est plus une option. Effectivement, c'est un passage obligé. Et pour le faire, la première étape, c'est de reconnaître par défaut l'enchevêtrement en fait des thématiques sur lesquelles on s'investit, soit comme organisme intermédiaire ou comme philanthrope : bouleversement climatique, urgence sanitaire de longue durée, inégalités sociales, perte de biodiversité, sécurité alimentaire, cohésion, mixité sociale sont tous des défis qui sont en fait profondément interconnectés. Et leur explosion dans les dernières décennies, en fait, ne fait que révéler, je pense, notre profonde difficulté à rendre compte de cette complexité-là dans la manière dont on envisage et dont on se raconte le changement social.* »

De plus, la philanthropie axée sur les données est soulignée comme un élément crucial pour assurer son efficacité, en mettant l'accent sur la collecte et sur l'utilisation judicieuse des données.

« *Les données parce que quand on parle de la technologie, ça part toujours de comment on utilise les données, comment on recueille, puis on protège cette donnée. On pense que la technologie va venir faire des miracles, d'avoir un merveilleux CRM, ça nous permet de tout savoir. Mais si on n'utilise pas cela, ce n'est pas grand-chose. Donc si on n'est pas capable de fournir de la donnée qui est vérifiée entre guillemets de la bonne donnée, l'outil ne servira pas grand à grand-chose.* »

Enfin, pour Mme Tchombé, l'idée maîtresse est que chaque individu devrait se considérer comme un acteur potentiel de la philanthropie, promouvant ainsi une participation plus large et inclusive dans la création d'un impact social positif.

Une approche essentielle consiste à reconnaître l'impact de nos actions sur les écosystèmes dans lesquels nous sommes immergés. Cela implique de travailler de manière verticale, en donnant une voix aux mouvements sociaux au sein des institutions pour établir des ponts solides entre divers secteurs.

« *On réalise vite quand on travaille à cette échelle-là avec humilité, que la collaboration dont on a besoin, c'est plus juste une collaboration horizontale visant à briser les silos. Il faut en fait commencer à travailler dans l'autre axe, l'axe vertical qui est celui qui vise à briser les plafonds de verre, puis les planchers de verre, pour permettre d'amplifier ou de donner une voix aux mouvements sociaux au sein des institutions, pour initier des changements de mentalité, mais aussi de manière à pouvoir réellement créer des ponts solides entre les communautés des organismes de terrain et les institutions pour mieux les transformer dans l'action de manière collective.* »

Face à un monde imprévisible, l'innovation philanthropique émerge comme un catalyseur essentiel, favorisant l'agilité et la flexibilité pour faire face aux crises et développant des solutions alignées sur un agenda philanthropique collectif. Cette approche englobe plusieurs échelles d'intervention, de l'organisationnelle à l'écosystémique. À l'échelle organisationnelle, cela implique un leadership visionnaire et une ouverture de la gouvernance pour favoriser des pratiques novatrices. À l'échelle du secteur philanthropique, l'échange de compétences et le soutien à des collaborations atypiques deviennent cruciaux pour maximiser l'impact.

« Dans un monde qui est imprévisible, de plus en plus imprévisible, c'est clair que l'innovation philanthropique doit continuer à soutenir l'agilité et la flexibilité pour s'adapter au contexte émergent, aux crises émergentes. Mais elle doit aussi permettre le développement de stratégies d'action à long terme qui s'harmonise dans un agenda philanthropique collectif et au-delà des pratiques d'impact actif. Je pense que les pratiques de prospective sont importantes à mettre en place à l'échelle du secteur de la philanthropie pour donc s'assurer que on n'est pas juste en train de s'adapter aux tempêtes qui viennent, mais on est capable de en fait, de stimuler des nouveaux imaginaires, de créer des nouveaux récits sur des futurs souhaitables qui ont le potentiel de réenchanter, de nous aligner collectivement, de nous mettre en action avec agilité et avec care. »

Enfin, à l'échelle de l'écosystème, il est impératif de soutenir l'innovation, notamment par le financement de la recherche et du développement.

Face à la nécessité urgente de transformation, la transparence radicale émerge comme un impératif, favorisant l'innovation et le partage d'informations. Une diplomatie du savoir entre les acteurs sur le terrain et les institutions est essentielle pour créer un environnement propice à une transformation systémique réussie.

« Là moi je parlerais de transparence radicale peut-être. Et je pense que dans le secteur de la philanthropie, comme ailleurs, si on veut innover, qu'on veut réellement partager avec les communautés avec lesquelles on est partenaire, puis on travaille, mais il faut se doter de processus et d'outils permettant de rendre en temps réel les apprentissages qu'on fait, les échecs qu'on fait, les succès. Mais aussi les échecs. Complètement transparent auprès des partenaires de terrain, ça, c'est un premier point.

*L'autre point, je reviens à la question de la médiation systémique. Peut-être il y a une diplomatie du savoir à mettre en place aussi, mais pas nécessairement avec nos partenaires terrain. Entre le terrain, les institutions, les mouvements sociaux et dans des réalités un petit peu différentes. Donc peut-être que la philanthropie a un rôle à jouer là-dedans. »*



Visionnez l'intégralité du panel





## REMISE DU PRIX PHILANTHRO-AMBASSADEUR 2023

L'Institut Mallet a comme tradition, lors de ses sommets, de nommer une personne ou un groupe de personnes, philanthro-ambassadeurs de l'Institut. Ce sont des personnes dont la carrière notable témoigne d'un intérêt humaniste élargi sous toutes ses formes. Ces personnes bénéficient d'une reconnaissance sociale et soutiennent activement la mission de l'Institut qui est de contribuer à l'avancement de la culture philanthropique. Leur parcours d'engagement philanthropique est exceptionnel.

L'Institut Mallet est honoré de compter parmi ses philanthro-ambassadeurs un certain nombre de personnes et groupes tels que la famille Chagnon de la Fondation Lucie et André Chagnon, Robert Parizeau d'Eon Parizeau, Sœur Carmel Landry des Sœurs de la Charité de Québec, Andrew Molson du groupe-conseil Respublica, Global avenir et Pierre Métivier de Centraide Québec Chaudière-Appalaches.

Lors du Sommet 2023, c'est la famille Tanguay qui s'est vue décerner le prix philanthro-ambassadeur 2023. Cette distinction est un témoignage de notre profonde gratitude pour son engagement philanthropique et pour son impact transformateur sur notre société. Nous sommes honorés de lui avoir remis ce prix en reconnaissance de son dévouement et de son leadership, notamment par l'action de la Fondation Maurice Tanguay.

C'est Jacques Tanguay, entouré de sa compagne et de ses fils, qui est venu recevoir le prix et les honneurs des mains de Jean M. Gagné.



## ENTRETIEN AVEC JACQUES TANGUAY

C'était l'occasion rêvée d'entendre Jacques Tanguay sur sa culture philanthropique et celle de sa famille, lors d'un entretien exceptionnel, mené par Ève-Marie Lortie.

M. Tanguay a d'abord partagé son émotion pour lui et sa famille de recevoir ce prix pour leur actions philanthropiques.

« *Premièrement, c'est émotif, oui. Et j'apprécie énormément le geste que l'Institut a posé. Quand Jean M. m'a contacté pour me dire que cette année, moi puis ma famille on recevrait cet honneur, j'ai trouvé ça formidable. Je ne pense pas que dans la vie on pose les gestes qu'on fait, puis qu'on travaille en philanthropie pour obtenir cette récompense, mais le jour que ça arrive honnêtement, ça rejaillit sur l'ensemble de la famille.* »

— Jacques Tanguay

La culture philanthropique de la famille Tanguay est principalement née à l'initiative Maurice Tanguay, en même temps que son entreprise. C'est un aspect dont on ne parlait pas dans la famille, mais qui était une évidence et qui est devenu un plaisir, un privilège: redonner à la communauté.

« *Ça fait partie d'une culture. Et ça fait partie d'un plaisir également. Parce que, à travers les années, je me suis aperçu que c'est pas mal plus plaisant, facile et agréable, c'est un privilège d'être capable de redonner. C'est beaucoup plus difficile de demander, puis lorsqu'on demande, c'est parce qu'on est dans des situations beaucoup plus difficiles. (...) Mais on a un privilège d'avoir*

*eu la chance d'être capable de redonner. Ça, je l'ai appris de mon père, mais c'est facile à apprendre. Mais, je te le dis, ça rend tellement heureux d'être capable de rendre des gens heureux.* »

— Jacques Tanguay

Cette philanthropie s'est notamment concrétisée il y a 33 ans, dans la création de la Fondation Maurice Tanguay qui a choisi de collecter des fonds par le biais d'activités. M. Tanguay a aussi insisté sur l'importance de la communauté, de ses amis dans les réalisations de la Fondation.

« *Si la Fondation Maurice Tanguay aujourd'hui rayonne dans l'ensemble de la province de Québec, c'est parce que j'ai beaucoup, beaucoup d'amis qui ont embarqué derrière nous.* »

— Jacques Tanguay

Il a également rappelé que celle-ci base sa pérennité sur la transmission familiale et les générations à venir: elle reverse presque la totalité des sommes collectées chaque année.

« *Mais ce n'est pas une Fondation qui capitalise parce qu'elle n'a pas le but, l'objectif de dire: Ben on va assurer cette pérennité pour les 20, 25, 30 prochaines années. Ça c'est les garçons qui vont avoir à assurer cette pérennité-là. Puis ils le font très bien. Mais 95% de ce qu'on va chercher à toutes les années, on le réinvestit de suite. Il y a tellement de besoins. Il y a tellement de demandes.* »

— Jacques Tanguay

Cette culture philanthropique familiale s'étend également à l'entreprise et aux employés, qui sont eux-même impliqués.

« *Je pense que si on est prêt à faire des sacrifices, les gens vont en faire avec nous autres. Il faut montrer l'exemple avant tout. Puis dans nos actions, dans notre façon, puis ce qu'on dit. Mais il faut le livrer également, puis ça, les employés finissent par avoir une confiance incroyable envers l'entreprise envers les gestes qu'on va poser.* »

— Jacques Tanguay

Quand il est question de savoir comment sont choisis les organismes que la Fondation va soutenir, M. Tanguay, répond clairement : le jugement et la relation directe ou par le réseau. C'est le jugement qui a toujours guidé les décisions. Chaque organisation est visitée pour bien comprendre et tisser la relation. Et le réseau des « amis » à travers le Québec permet d'étendre la confiance avec les organisations.

« *C'est uniquement par jugement. On regarde tous les dossiers un à la fois et quand on se pose une question, on y va. On a assez*

*de monde, assez d'amis, assez d'expérience dans la province de Québec. On fait un coup de téléphone. (...) Puis un coup que cette personne-là m'a donné son aval, je n'ai pas à chercher plus loin, on va aider.* »

— Jacques Tanguay

Pour l'avenir de la culture philanthropique au Québec, Jacques Tanguay est plutôt optimiste. D'abord parce que la technologie facilite le lien avec les donateurs et les levées de fonds, mais aussi parce qu'elle permet d'être mieux informés sur les besoins, de renforcer cette conscience et donc l'envie de donner.

« *Aujourd'hui, les jeunes par les réseaux sociaux, par les médias, sont capables de constater les besoins dans chacune des communautés.* »

— Jacques Tanguay



Visionnez l'intégralité de l'entretien avec Jacques Tanguay







qui restera de  
s dans la NFL



À travers la NFL, que tu le veuilles ou non, tu bâtis une plateforme. Puis rapidement la question vient, comment peux-tu utiliser cette plateforme-là pour promouvoir des messages qui te tiennent à cœur ? »

## CONFÉRENCE DE LAURENT DUVERNAY-TARDIF

Fondation Laurent Duvernay-Tardif

### RÉFLEXIONS D'UN JEUNE RETRAITÉ SUR LA PHILANTHROPIE

Laurent Duvernay-Tardif, récemment retraité du football professionnel, est venu partager ses réflexions, la perspective d'un jeune qui veut s'impliquer en philanthropie, mais également les obstacles qu'il a rencontrés dans le lancement de sa fondation.

Sa carrière dans la NFL lui a donné une plateforme et une responsabilité de l'utiliser pour une bonne cause. Elle lui a montré que la diversité des profils et le travail en équipe mènent plus loin que l'action individuelle. Ce qui le guide dans les actions de sa fondation.

« *Ce qui me passionnait, c'était d'interagir avec les jeunes. La première chose dont je me suis rendu compte dans ce projet philanthropique-là, c'est qu'il ne faut pas que tu te serves de la cause pour te promouvoir, mais il faut que tu te mettes au service de la cause.* »

Une fois la mission définie (supporter la réussite éducative des jeunes en leur offrant des programmes qui combinent l'art et le sport), il faut encore passer plusieurs étapes qui vont de comment agir auprès des jeunes à établir les bonnes collaborations, tout en étant sûr de bien répondre aux besoins. Et c'est sur le chemin de la consultation, du dialogue et de la compréhension du milieu que Laurent Duvernay-Tardif s'est lancé pour proposer une action innovante, pertinente et humble.

« *Durant les trois premières années du développement de notre fondation, ça a été juste des rencontres. Tu penses avoir la solution, tu te fais « challenger » sur des points, tu te couches le soir en te disant que ça ne vaut pas la peine, comment on va réussir ? Puis on recommence le lendemain ! Je suis sûr que vous l'avez tous vécu, mais ce travail-là de diligence, de comment collaborer, il est tellement important.* »

57

« On veut combiner art et sport pour le bienfait de la réussite éducative des jeunes. Mais comment on le fait ? Est-ce qu'on le fait à l'école ? Est-ce qu'on le fait après l'école, sur les heures de lunch de l'école ? Est-ce qu'on le fait avec les enseignants ? Est-ce qu'on offre du matériel ? Est-ce qu'on a notre personnel clé en main ? Puis là, c'est devenu clair pour moi qu'il y avait cet espèce d'idéal de comment je vais mieux desservir le jeune que je veux aller chercher pour diminuer les chances que ce jeune-là tombe dans les craques. »

La volonté de faire différemment, de se différencier par son action est louable, mais dangereuse car elle peut être prétentieuse et donc nous faire rater l'objectif. Et c'est en liant des partenariats locaux avec des acteurs engagés dans leur milieu que la fondation a réussi à développer des projets.

« L'erreur que j'ai faite au début c'est que j'ai voulu innover dans le produit final au lieu d'innover dans comment y arriver et comment le faire ensemble. C'est là que l'on peut se démarquer. »

« On travaille tous super fort ici pour essayer de promouvoir des causes qui nous tiennent à cœur, puis d'embarquer des gens dans un mouvement. La philanthropie, c'est ça. »





## MOT DE CLÔTURE DE JEAN M. GAGNÉ

Président du Conseil d'administration de l'Institut Mallet

Le président du Conseil d'administration a clôturé le Sommet 2023 reprenant rapidement les éléments marquants.

- « *Au fond, ce qu'on a entendu ici pendant un jour, une journée et demie, presque deux maintenant, c'est un message que je qualifierais d'espoir. Parce que la philanthropie se nourrit d'espoir et c'est l'espoir qui nous amène à avancer, à agir, à innover, à créer, à faire mieux. À faire le bien et bien le faire.* »
- « *De l'importance de changer les choses parce qu'on vit dans un monde en évolution, un monde dynamique où les choses changent et très rapidement. Et là, l'importance et l'habileté de se changer soi-même devient capitale. Se remettre en question aussi, lorsqu'on le fait, c'est encore plus important.* »
- « *Collaboration concrète, c'est réellement ça la clé. Et là on parle de la mise en œuvre de la collaboration qui est probablement l'un des défis les plus importants.* »

« *Puis l'autre mot que j'ai retenu en rapport avec le changement, c'est deuil. Je n'avais jamais entendu ça dans une conversation philanthropique. Et quand on y pense bien, ça a bien du sens ça aussi.* »

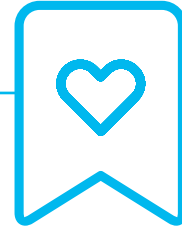
« *Ce sommet nous a réunis enfin, et on a, je pense, constaté qu'on a besoin les uns des autres. Parce que les autres ont besoin de nous par la suite.* »

Enfin, M. Gagné a remercié l'ensemble des participants de leur présence et leur contribution au Sommet 2023 de l'Institut Mallet. Il a également tenu à remercier le comité thématique ainsi que l'équipe de l'Institut Mallet pour leur engagement dans la réussite de l'événement.

M. Gagné a donné rendez-vous au prochain Sommet de l'institut, un rendez-vous incontournable.



Visionnez l'intégralité  
du mot de clôture de Jean M. Gagné



## EN RÉSUMÉ

Il ressort de toutes les discussions du Sommet 2023 que le secteur philanthropique doit se transformer, évoluer sous la pression des polycrises. Il faut arriver à résoudre cette équation : continuer de répondre aux besoins urgents qui explosent, mais parallèlement agir ensemble (tous secteurs compris) sur les racines systémiques des problèmes.

Cela implique une transformation, un nouvel élan pour la philanthropie, puisque malgré les efforts et l'engagement, la situation globale se dégrade.

Cette transformation est un exercice d'humilité et de remise en question personnelle, organisationnelle et même sociétale. Cela implique de reconnaître, entre autres, ses propres forces, mais également ses limites, que seul on ne peut agir efficacement sur des enjeux complexes aux multiples causes et conséquences. Et qu'il faut donc arriver à travailler ensemble, malgré les difficultés, pour nos missions propres, mais toujours avec le souci d'un objectif commun plus grand.

Cela implique d'abord un questionnement ou encore un deuil de nos anciennes façons de faire, de penser, de voir, d'écouter. Il faut prendre conscience de nos biais et des impacts négatifs de nos actions, fussent-elles menées avec la meilleure intention. Pour cela, il faut avoir une écoute humble et accepter de se faire éduquer par les milieux soutenus.

Afin d'éviter les angles morts, il est nécessaire de se concentrer sur les besoins et les solutions exprimés par les premiers concernés : apprendre des bénéficiaires, de leurs leaders, de leurs réseaux. Ils sont les experts de leurs propres besoins, les principaux architectes des solutions et les principaux acteurs de leur succès, comme les meilleurs juges des résultats. Les solutions venues d'en haut, même de bonne intention et *a priori* pertinentes, doivent laisser la place aux solutions venues des communautés.

Cette transformation, qu'on l'appelle philanthropie basée sur la confiance ou catalytique, demande un changement de la gouvernance et donc un mouvement du haut vers le bas. Elle implique un deuil du pouvoir pour le donner aux communautés qui doivent pouvoir décider des solutions à soutenir et dans lesquelles investir.

Pour se transformer, il faut absolument innover. Et ce mouvement d'innovation doit être soutenu et financé afin donner les moyens aux organisations d'entamer les changements en interne, mais aussi dans leurs relations avec l'extérieur. Financer une mise à jour technologique devient aussi primordial, puisque les données probantes sont une avenue à suivre pour mieux comprendre les enjeux.

La philanthropie deviendra donc une philanthropie trait-d'union, mobilisant les énergies et les compétences intersectorielles, facilitateur réunissant divers acteurs à la table, apportant des données probantes, des solutions innovantes, des preuves de résultats, investissant pour un effet levier et une mise à l'échelle plus grande.

Elle assumera également un rôle de médiateur entre les parties prenantes qui organise, structure, donne la voix par le plaidoyer, les mémoires pour les gouvernements... Bref, le porteur du vote philanthropique.

Tout cela implique un leadership qui va vers cette transformation. Un leadership évidemment qui vise à faire briller les autres leaders, surtout ceux des communautés. Mais avant tout un leadership ouvert à la diversité (aux diversités), qui laisse la place aux jeunes, qui leur fait confiance pour innover et imaginer des solutions que nous n'avons pas trouvées.

La philanthropie doit prendre le risque d'investir, non pas dans des projets, mais dans des leaders et des réseaux locaux. Elle doit également agir comme relais de leurs succès et de leurs résultats, pour en multiplier l'effet.

Mais, pour cela, le secteur doit aussi être soutenu par les donateurs et les citoyens. Il doit mobiliser autour des valeurs de bases (l'espoir et l'amour), de choses qui nous réunissent (le bien de nos enfants) et de solutions tangibles. Le meilleur moyen de lutter contre l'anxiété face aux crises, c'est d'agir!

Il faut donc mobiliser les citoyens, qui sont généreux, mais perçoivent parfois mal les actions du secteur (notamment celles à visée transformatrice). Communication, plaidoyer public et travail sur le sentiment d'appartenance sont parmi les solutions pour mieux éclairer l'action des organisations et engager les citoyens dans des changements systémiques complexes, mais nécessaires.

**L'Institut Mallet remercie chaleureusement les intervenant.es, ainsi que les participant.es pour leurs généreux apports aux discussions éclairantes.**



# MERCI À NOS PARTENAIRES!





FONDACTIONS  
COMMUNAUTAIRES  
DU CANADA



**O'BRIEN**  
AVOCATS



**GESTION SODAGEP INC.**  
Conseillers en placements  
GESTION DE PORTEFEUILLE INSTITUTIONNEL

**TACT**



**beneva**





# institut Mallet

945, rue des Sœurs-de-la-Charité,  
Québec (Québec) G1R 1H8

Tél. : 418 914-2691

[info@institutmallet.org](mailto:info@institutmallet.org)