



ATELIER 5 MAI 2022

# VERS DES PARTENARIATS PHILANTHROPIQUES SIGNIFICATIFS

## *TOWARDS MEANINGFUL PHILANTHROPIC PARTNERSHIPS*

Une quarantaine d'acteurs du milieu philanthropique se sont réunis afin de se positionner sur la réflexion suivante : Comment nourrir ses partenariats philanthropiques? Quelles sont les bonnes pratiques à mettre en place pour maintenir une relation autre que financière?

- Vous cherchez à entrer en relation avec un nouveau bailleur de fonds, ou
- Vous avez un don actif avec un bailleur de fonds et vous souhaitez donner davantage de profondeur au partenariat, ou
- Le don que vous recevez d'un bailleur de fonds vient à échéance.

À travers l'analyse de cas réels, nous avons réfléchi à la gestion des partenariats philanthropiques afin de dégager les clés de succès ainsi que les écueils à éviter.

*About forty actors of the philanthropic community came together in order to reflect together on the following questions: How do you nurture philanthropic partnerships? What are the best practices that might help maintain a long-term relationship with a funder?*

- *You are looking to connect with a new funder, or*
- *You have an active grant with a funder and want to add depth to the partnership, or*
- *The grant you are receiving from a funder is coming to an end.*

*Through the analysis of real cases, we reflected on the stewardship of meaningful philanthropic partnerships and we tried to identify the keys to success as well as the pitfalls to avoid.*

## PERLES DE LA CONVERSATION

### CAS 1 : CAS DE MONICA MENDEL, ÉCOLES AZRIELI

*Case 1: Case of Monica Mendel, Azrieli Schools*

Avec le soutien financier pluriannuel de la Fondation Goodman, Les écoles Azrieli ont développé et mis en œuvre un nouveau programme d'engagement en Israël dans notre lycée. Les résultats attendus chaque année étaient clairs et spécifiques, un des objectifs étant la diminution annuelle du financement de la Fondation dans le but que l'école assume tous les besoins de financement à l'arrivée de la quatrième année du projet. L'école n'a pas satisfait à cette exigence. Devons-nous abandonner le programme, le diluer ou retourner à la Fondation ?



*With the multi year financial support of the Goodman Foundation, Les écoles Azrieli developed and implemented a new Israel engagement program in our High School. The deliverables each year were clear and specific, the most notable one being the annual decrease in funding from the Foundation and the expectation that the school would assume all funding requirements by the fourth year of the project. The school fell short and did not meet this requirement. Should we drop the program, dilute the program or go back to the Foundation?*

#### **Réflexions partagées en groupe :**

- La relation avec la Fondation Goodman était basée sur la transparence et la confiance exprimée par les deux parties. Cette réalité très précieuse a permis aux écoles Azrieli d'être franches et ouvertes sur la situation difficile à laquelle elles étaient confrontées.
- Cette excellente relation entre bailleurs de fonds et donataire, développée sur une longue période de temps, a permis aux écoles Azrieli de prendre un répit bien nécessaire en période de crise. Ce résultat est dû, en grande partie, à l'approche flexible adoptée par la Fondation Goodman. La disponibilité et la réactivité de la Fondation Goodman ont permis aux parties de trouver ensemble de meilleures solutions.
- Ainsi, le succès du programme est en partie dû aux dialogues constants et aux investissements (de temps, patience, honnêteté et collaboration) entrepris par les deux parties.

#### ***Shared Group Reflexions:***

- *The relationship with the Goodman Foundation was based on transparency and trust expressed by both parties. This very valuable reality allowed the Azrieli schools to be upfront and open about the difficult situation they were facing.*
- *The excellence of this relationship, developed over a long period of time, gave the Azrieli schools a well-needed breather in a time of crisis. This results from, in large part, the flexible approach the Goodman Foundation adopted. The availability and responsiveness of the Goodman Foundation allowed the parties in this relationship to find better solutions together.*
- *Hence, the success of the program was partially due to the constant dialogues and investments (of time, patience, honesty and collaboration) engaged in by both parties.*

**Solution réellement mise en place:** Des conversations transparentes ont été tenues avec la Fondation pour bien expliquer la situation. En raison de l'expérience passée et de l'engagement de la Fondation, le partenariat a été prolongé afin de passer la crise actuelle.

***Solution actually implemented:*** *Transparent conversations were held with the Foundation to explain the situation. Because of the past experience and commitment of the Foundation, the partnership was extended to get through the current crisis.*

## CAS 2 : CAS DE ZEV MOSES, MUSÉE JUIF DE MONTRÉAL

### *Case 2: Case of Zev Moses, Museum of Jewish Montreal*

Que se passe-t-il lorsque votre bailleur de fonds et votre organisation ont des points de vue différents sur ce sur quoi le financement doit porter ? Le Musée juif de Montréal cherchait un soutien à la programmation, mais la Fondation de la famille Goodman avait d'autres idées. Le musée doit-il modifier l'objet de la demande pour s'aligner avec la vision du bailleur de fonds ou doit-il abandonner complètement la demande et trouver du financement ailleurs ?

*What happens when your funder and your organization have different views about what the funding should focus on? The Museum of Jewish Montreal was looking for programming support, but the Goodman Family Foundation had other ideas. Should the Museum change the focus of the request to align with the funder's advice/direction or should the Museum drop the request completely and part ways?*

### **Réflexions partagées en groupe :**

- L'organisation doit commencer par se demander si la demande présentée au bailleur de fonds s'aligne avec le fondement de la mission de l'organisme. Cette prise de conscience s'impose, car l'organisme ne veut pas tomber dans le piège de modifier constamment l'orientation de l'organisation pour plaire aux financeurs (actuels ou futurs). Toutefois, il est important de prendre en compte la nature de la relation que l'organisme entretient actuellement avec le bailleur de fonds : l'organisme entretient-il une relation qui l'amène à penser que le financeur peut faire avancer l'organisme ?
- Plusieurs questions doivent être examinées afin de mesurer les coûts et les bénéfices de chaque solution proposée. Voici quelques exemples : jusqu'à quel point un donataire peut refuser les propositions des donateurs? La capacité à effectuer le changement proposé par le financeur a-t-elle un impact sur le reste de l'organisme? Est-il possible d'embaucher une ressource externe pendant le temps nécessaire à la réalisation du projet proposé par le financeur, alors que l'organisme s'efforce de répondre à un besoin financier immédiat? Y a-t-il une adéquation entre les critères du bailleur de fonds et le projet soumis ?
- Si la décision est de maintenir le projet initial, l'organisme peut utiliser des rapports d'impact pour mettre en valeur le programme et le présenter à un autre financeur, ou pour présenter à nouveau le projet différemment auprès du bailleur de fonds initial.

### **Shared Group Reflexions :**

- *The organization needs to start by asking itself if the request presented to the funder is central to its mission. This is important because you do not want to fall into the pattern of constantly changing the organization's focus to please current or future funders. However, at this stage, it is important to balance this with the consideration of the relationship the organization currently has with the funder: does the organization have a relationship that leads them to believe that the funder can take the organization further?*

- *A number of questions need to be considered in order to measure the costs and benefits of each proposed solution. These include: how much can the organization push back against the funder's request? Is the capacity to make the change impacting the rest of the organization? Is it possible to hire an external resource for the time it takes to complete the funder's proposed project while the organization is focused on addressing an immediate financial need? Is there an alignment between the funder's criteria and the program submitted?*
- *If the decision is to maintain the original project, the organization can use impact reports in order to showcase the program and present it to another funder, or to re-present the original project in a different light to the original funder.*

**Solution réellement mise en place:** Le musée a accepté l'offre de la Fondation et a discuté avec son CA afin de prendre la décision de pivoter et présenter une nouvelle demande à la Fondation. La nouvelle demande s'est enclenchée vers la préparation d'un modèle d'affaires et un plan d'action pour l'organisme. La demande a été acceptée et le projet a été structurant pour l'organisme.

***Solution actually implemented:** The museum accepted the Foundation's offer and discussed with its Board of Directors to take the decision to pivot and submit a new request to the Foundation. The new request was to prepare a business model and action plan for the organization. The request was accepted and the project acted as a structuring exercise for the organization.*

### **CAS 3 : CAS DE LOUIS-PHILIPPE SARRAZIN, PERSPECTIVES JEUNESSE**

*Case 3: Case of Louis-Philippe Sarrazin, Youth Perspectives*

Lors de ma dernière journée d'intégration à titre de directeur général de Perspectives Jeunesse, nous apprenons qu'une subvention ne sera pas renouvelée. Nous sommes au début du mois de mars 2014, plus de 100 jeunes bénéficient de nos programmes et nous devons peut-être tout arrêter d'ici deux semaines. Une lueur d'espoir, nous avons des ententes de partenariats financiers signés avec trois écoles pour l'année suivante et nous bénéficions d'une subvention du ministère de l'Éducation qui couvre environ 25 % de nos charges annuelles. Que pouvons-nous faire pour « tenir » et conserver notre personnel en place d'ici la prochaine rentrée scolaire?

*During my last day of training as the Executive Director of Youth Perspectives, we found out that a grant would not be renewed. It was early March 2014, over 100 youths were benefiting from our programs and we were considering shutting it all down within two weeks. Hopefully, we could count on financial partnership agreements signed with three schools for the next year and we had received a grant from the Education Department covering about 25% of our annual expenses. At that moment, what could we do to be able to continue our activities and keep our staff in place until the next school year?*

**Réflexions partagées en groupe :**

- Les priorités de Louis-Philippe doivent se diviser en deux temps : souder l'esprit d'équipe et aller chercher du financement.

- Afin de souder l'esprit d'équipe, il doit identifier quelles parties prenantes de l'organisme veulent s'impliquer activement pour développer un plan d'action (il doit se trouver des alliés). Il ne faut pas oublier que l'équipe demeure le premier ambassadeur de l'organisme, qu'on soit en temps de crise ou pas. Afin de maintenir ce lien de solidarité inter-équipe, la transparence est primordiale envers les membres du conseil d'administration, les membres de l'équipe, et soi-même.
- Afin de trouver le financement nécessaire, Louis-Philippe doit pouvoir miser sur la force des gens de son équipe pour identifier des bailleurs de fonds potentiels qui seront sollicités. Il est important de se rappeler de diversifier les sources de financement pour ne pas fragiliser l'organisme dans le futur. Par ailleurs, il serait bien d'obtenir des témoignages de participant.e.s de l'organisme puisque ces témoignages viennent ajouter une touche personnelle aux demandes de financement, ce qui est très prisé par les bailleurs de fonds.

### **Shared Group Reflexions :**

- *Louis-Philippe's priorities should be divided into two categories: solidifying team spirit and seeking funding.*
- *In order to solidify the team spirit, he must identify which stakeholders in the organization want to be actively participate in developing an action plan (he must find allies). It is important to remember that the team remains the organization's first ambassador at all times, whether there be a crisis or not. In order to maintain this bond of inter-team solidarity, one must act transparently towards the members of the board of directors, towards the members of the team, and towards oneself.*
- *In order to find the necessary funding, Louis-Philippe must be able to rely on the strength of his team members who will help him identify potential donors. It is important to remember to diversify the sources of funding so as not to weaken the organization in the future. It would also be good to obtain testimonials from participants in the organization, as these testimonials add a personal touch to funding requests, which is highly valued by funders.*

**Solution réellement mise en place :** Les employé.e.s ont été impliqué.e.s dans l'élaboration de la stratégie de sortie de crise (les heures ont été réduites volontairement; les employé.e.s ont aidé à organiser un événement de financement en mobilisant leur réseau). Une stratégie de financement a été mise sur pied en demandant d'abord au seul bailleur de fonds privé d'augmenter son financement afin de donner à l'organisation le temps d'approcher de nouveaux bailleurs de fonds. La stratégie a fonctionné et un tout nouveau réseau de financeurs a rejoint l'organisation.

**Solution actually implemented:** *Employees were involved in building the crisis exit strategy (hours were reduced voluntarily; employees helped organize a funding event by mobilizing their network). A funding strategy was put in place by first asking the sole private funder to increase its funding in order to give the organization the time to approach new funders. The strategy worked and a completely new network of funders joined the organization.*

## **CAS 4 : CAS DE SOPHIE MCCANN, PARTAGE-ACTION DE L'OUEST DE L'ÎLE**

### *Case 4: Case of Sophie McCann, West Island Community Shares*

Sophie est directrice de Partage-Action, un organisme similaire à Centraide, qui opère exclusivement dans le West-Island, un réseau plutôt anglophone « tissé serré ». Elle joue à la fois le rôle de « fundraiser » et celui de bailleur de fonds pour plus de 40 organismes communautaires. Pendant la pandémie, la charge mentale et les défis de la pandémie lui pèsent lourdement. Elle ne peut se tourner vers les autres directrices des organismes locaux qu'elle connaît bien, puisqu'ils la voient comme un bailleur de fonds, et non comme une directrice qui fait face aux mêmes défis qu'eux (ex : rh, financement, CA, etc.). Vers qui devrait-elle se tourner?

*Sophie is the Director of Community Shares, an organization similar to Centraide, that operates exclusively in the West Island of Montreal, in a tightly woven mostly English-speaking network. She is both a fundraiser and a funder for over 40 community organizations. During the pandemic, the mental burden and challenges of the pandemic have weighed heavily on her. She cannot turn to the other directors of local organizations she knows well, as they see her as a funder, and not as a director who faces the same challenges as they do (e.g., HR, fundraising, board issues, etc.). Who should she turn to?*

### **Réflexions partagées en groupe :**

- La clé dans le cas de Sophie est de bien savoir s'entourer. Pour se sentir moins isolée, elle peut créer des liens avec des organismes et acteurs qui se retrouvent à l'extérieur de son cercle de confidences habituelles. Un premier pas dans cette direction serait d'approcher des organismes qui vivent des réalités similaires à celle vécue à l'interne, peu importe où ces organismes sont situés. Cette approche permet aussi d'éviter toute situation délicate entre collaborateurs habituels (ex. conflits d'intérêts et de confidentialité).
- Dans ce même ordre d'idée, il serait bien de réagir prospectivement en créant des liens hors de son réseau avant que des situations de crise ne se produisent.
- Lors de sa présentation, Sophie a souligné cette phrase qui décrit son positionnement à l'égard de la levée de fonds et de la relation donateur-donataire : « Je ne cherche pas des dons; je cherche des donateurs ». Ce positionnement nous rappelle l'importance de la transparence et de l'honnêteté dans les relations donateur-donataire, confirmant d'autant plus la nécessité de communications ouvertes dans ce type de relation.

### ***Shared Group Reflexions :***

- *The key in Sophie's case is to know how to be well surrounded. To feel less isolated, she can develop relationships with organizations and actors outside her usual circle of confidants. A first step in this direction would be to approach organizations that are experiencing similar realities to the one experienced internally, regardless of where these organizations are located. This approach also helps avoid any delicate situations which could arise while discussing with regular collaborators (e.g., conflicts of interest and confidentiality).*



- *It would also be wise to react prospectively by creating links outside our network before situations of need arise so that the person needing the help knows where to find support when needed.*
- *During her presentation, Sophie underlined this saying that describes her positioning towards fundraising and the donor-donee relationship: "I am not looking for donations; I am looking for donors". This positioning reminds us of the importance of transparency and honesty in the donor-donee relationship, further confirming the need for open communication in this type of relationship.*

**Solution réellement mise en place :** Sophie a approché son conseil d'administration, partageant certains de ses défis et établissant des alliances avec certains membres. Elle a également rejoint un groupe de directeur.trice.s partageant des sessions mensuelles d'échanges par le biais du programme Philagora de la FJAB. Cela lui a permis d'établir une relation avec la Fondation, même si cette dernière ne pouvait pas soutenir l'organisme de Sophie financièrement. Enfin, Sophie s'est tournée vers ses bailleurs de fonds, qui ont été heureux de la soutenir et de partager leurs idées afin de l'aider à traverser ces périodes difficiles. Elle travaille présentement sur le développement d'un nouveau réseau externe.

***Solution actually implemented:** Sophie approached her Board of directors, sharing some of her challenges and building alliances with certain members. She also joined a group of executive directors sharing monthly chat sessions through the FJAB's Philagora program. This allowed her to build a relationship with the Foundation, even though the Foundation could not be a funding partner for her. Finally, she turned to her funders, who were happy to support her and share insights during a difficult period. She is currently developing a new, external network.*

\*\*\*

## COLLABORATRICE EXTERNE

### *EXTERNAL COLLABORATOR*

Nous avons eu le plaisir d'accueillir Marlo Turner Ritchie comme observatrice pendant notre atelier. Ci-dessous, le document partagé durant la session avec son appréciation et plusieurs ressources intéressantes.

*We were pleased to welcome Marlo Turner Ritchie as an observer during our workshop. Below, you will find her document with her appreciation of our workshop and very interesting resources.*

*(English below)*

### **Les clés du succès**

- La confiance (du bailleur envers l'organisme financé et vice versa)
- Honnêteté et transparence (dans votre organisme, avec d'autres, et avec des bailleurs, selon vos besoins et vos réalités, ce qui fonctionne bien mais aussi les défis)
- Co-création / résolution conjointe de problèmes (avec d'autres organismes et des fondations, dans la même ville et ailleurs, les associations pour les femmes professionnelles, les cercles d'apprentissage, les Tables de concertation, le travaille avec les consultantes à l'externe, allez à l'extérieur de vos réseaux)
- L'écoute et l'échange en profondeur (des bailleurs envers les organismes financés, et vice versa, bâtir des relations, donateur versus le don, communication régulière même quand vous n'avez pas besoin de l'argent, faire rencontrer le personnel de la Fondation avec les membres de votre équipe sur le terrain, raconter les témoignages)
- Financement pluriannuel (3 ans +)
- Financement de base (ex. pour les salaires existantes)
- Financement diversifié (multiples bailleurs pour un même projet)
- Prenez des risques ! Soyez innovateur et créatifs !
- Financement du renforcement des capacités (ex. coaching pour la Direction)
- Bilans sur les impacts (quantitatives et qualitatives)
- Agilité / adaptabilité / capacité de pivoter

### **Pièges à éviter**

- Manque de conversation / échange avec le personnel de la Fondation AVANT de soumettre la demande
- Minimisation de vos besoins / manque de transparence et honnêteté / attendre d'être en crise avant de vraiment partager nos besoins
- Manque de partage des vrais défis
- Travailler en silo / manque de partenariat / concurrence et non pas collaboration
- Financement par projet / limité dans le temps uniquement
- Des livrables fixés dans du ciment / manque de flexibilité
- Manque d'adhésion à la mission (aller trop vers les préférences des bailleurs)
- Quand on évite le conflit / des échanges plus difficiles, et la négociation





### **Keys to success**

- *Trust (from the funder to the fundee, and vice versa)*
- *Honesty and transparency (within your own organization, with others, with funders, regarding your needs and reality, sharing what is working well but also what your challenges are)*
- *Co-design / joint problem-solving (with other organizations and with foundations, in the same city and other cities, women's professional support orgs, ED learning circles, Tables de concertation, working with external consultants, find 'unusual suspects' - go outside of your sector)*
- *Deep listening and exchange (of the funder towards the funded, and vice versa, relationship-building / donor versus donation, regular communication – not just when you want money, put Foundation staff into direct contact with the staff on the ground, storytelling)*
- *Multi-year funding (3 years +)*
- *Core funding (ex. for existing salaries)*
- *Capacity building funding (ex. Coaching for Directors)*
- *Diversified funding (multiple types of funders for a given project)*
- *Take risks! Be creative! Experiment!*
- *Impact reporting (qualitative & quantitative)*
- *Agility / adaptability / capacity to pivot*

### **Pitfalls to avoid**

- *Lack of communication with Foundation staff BEFORE submitting your final proposal*
- *Downplaying your needs, waiting for a crises to be very vocal about your needs*
- *Air-brushing your work (not sharing the true challenges)*
- *Working in a silo / lack of partnership / too much competition and not enough collaboration*
- *Funding by project / time-limited only*
- *Deliverables that are set in cement*
- *Mission-drift (adapting too much to what a funder wants, and getting away from your core mission)*
- *Avoiding conflict / difficult conversations / negotiation*

### **Ressources :**

[NPAF blog avec Vu Le](#)

[The Philanthropist](#)

[Phi Lab \(UQAM\)](#)

[Charity Village Giving Report 2022](#)

[Unfunded: Black communities overlooked by Canadian Philanthropy](#)

[The Circle on Philanthropy and Aboriginal Peoples in Canada](#)

[Imagine Canada - Research](#)



Vous pouvez contacter Marlo et son équipe pour :

*You can contact Marlo and her team for :*

- Soutien en création des plans de financement et communications
- Planification stratégique
- Formations
- Gestion du changement
- Diversité, équité et inclusion
- Et tout autre besoin

- *Support in creating fundraising plans and communications*
- *Strategic planning*
- *Training*
- *Change Management*
- *Diversity, equity and inclusion*
- *And any other need*

Pour s'abonner à l'infolettre (*subscribe to the newsletter*) :

[Website / Site web - info@socialimpactconsultingmtl.com](mailto:info@socialimpactconsultingmtl.com)