

Études De Cas
Cadre conceptuel
Discussions
Plans d'action

*Guide à l'intention
des fondations en matière*

D'INVESTISSEMENT D'IMPACT



COMMUNITY
FOUNDATIONS
OF CANADA
all for community

FONDACTIONS
COMMUNAUTAIRES
DU CANADA
ensemble pour tous

TABLE DES MATIÈRES

Introduction

- 3 Avant-propos par Matthew Bishop
- 4 Préface
- 5 La raison d'être du guide et notre public cible
- 6 Merci
- 7 Comment utiliser ce guide ainsi que les ressources qui y sont associées

Études de cas

- 8 La parole aux dirigeants de fondation
- 9 La Fondation communautaire d'Ottawa
- 10 La Fondation Lawson
- 11 Les motivations qui poussent les fondations à agir
- 12 La parole aux sociétés bénéficiaires des investissements
- 13 Kuterra
- 14 New Market Funds

Cadre conceptuel

- 15 Des changements sociaux grâce à des solutions d'affaires
- 16 Qu'est-ce que l'investissement d'impact?
- 17 Les multiples facettes de l'investissement d'impact
- 18 L'investissement d'impact selon les catégories d'actifs, les thèmes et les régions
- 20 Les investissements liés aux programmes et à la mission

Réflexions

- 21 Dissiper les mythes et relever les défis
- 25 Relever des défis d'ordre pratique

Plans d'action

- 27 Un plan d'action pour transformer votre capital en mission sociale
- 28 Des attentes et la réalité
- 29 ÉTAPE 1 : Élaborer une vision préliminaire
- 30 ÉTAPE 2 : Assurer l'aval de votre conseil d'administration
- 32 ÉTAPE 3 : Mettre au point une stratégie
- 34 ÉTAPE 4 : Officialiser vos pratiques en matière de gouvernance
- 35 ÉTAPE 5 : Trouver votre méthode pour analyser les retombées
- 36 ÉTAPE 6 : Faire le bilan de votre capacité de gestion
- 37 ÉTAPE 7 : Investir et en tirer des leçons
- 38 Gains rapides

Conclusion

- 40 Remerciements
- 41 Ressources du guide



AVANT-PROPOS PAR MATTHEW BISHOP

Alors que nous traversons une période de changements sans précédent, nous avons besoin de l'apport de la communauté philanthropique aujourd'hui plus que jamais. Les enjeux sociaux auxquels nous devons faire face sont de plus en plus complexes et dépassent même les paramètres de résolution de problèmes traditionnels. Avec leur sens du devoir, leurs idées novatrices, leur aversion du risque ainsi que leur vision à long terme, les fondations sont particulièrement bien placées pour aider à relever ces défis. Par contre, elles se doivent d'être plus efficaces, plus performantes. Voilà pourquoi je suis si enchanté par l'émergence de l'investissement d'impact : ce secteur donnera un second souffle au milieu philanthropique ainsi qu'à tous ceux et celles qui travaillent fort pour résoudre nos plus grands défis.

Puisque le but ultime des fondations est d'améliorer le monde dans lequel nous vivons, elles ne peuvent plus se permettre de laisser 95 % (ou plus) de leurs ressources inutilisées, surtout lorsqu'elles défendent la juste cause sur le terrain. Voilà pourtant le revers de la médaille d'un système de dotation qui existe depuis maintenant un siècle, au Canada comme ailleurs. Les revenus d'une fondation — qui devraient être utilisés pour promouvoir le bien commun — sont générés grâce à une dotation qui existe dans le but de maximiser sa propre valeur financière, et ce, même si les investissements faits au nom de la fondation vont parfois à l'encontre de sa mission.

Par chance, il existe une nouvelle façon de faire les choses. Ce guide vous présentera un modèle de placement novateur qui optimise les actifs d'une fondation en tout temps, et ce, dans le but de promouvoir sa mission, à savoir faire de ce monde un monde meilleur.

En premier lieu, ce modèle permet aux dirigeants, administrateurs et fiduciaires d'une fondation d'analyser toutes les opérations liées à leur dotation, et ce, dans une perspective intégrée axée sur le risque, le rendement et les retombées. De fait, non seulement ont-ils la chance d'entreprendre cette introspection, ils en ont aussi l'obligation. Le G8 Taskforce on Social Impact Investment (dirigé par sir Ronald Cohen et dont j'étais le rapporteur officiel) a su nous éclairer au sujet de la responsabilité fiduciaire : à savoir que cette responsabilité n'empêche pas de prendre en considération les retombées sociales d'une stratégie d'investissement. Au contraire, un bon fiduciaire doit garder une vue d'ensemble et voir à ce que tous les placements entrepris par la fondation respectent sa mission.

Puis, la deuxième caractéristique de ce modèle reflète une évolution rapide dans le secteur, surtout en ce qui concerne les besoins de ces investisseurs qui s'intéressent tant au rendement social qu'à la gestion du risque et à la rentabilité financière. Il existe de nombreuses possibilités de placement pour ces investisseurs, tout dépendant de leur niveau d'engagement. Il y a, par exemple, l'investissement durable, le financement responsable, les actions axées sur la gestion des risques environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) et l'investissement d'impact (qui permet de faire le pont entre rendement financier et retombées sociales). Les grandes sociétés, reconnues pour leurs services financiers et attrayantes pour de nombreux fiduciaires, utilisent de plus en plus ces stratégies d'investissement. À titre d'exemple, Blackrock, une société spécialisée dans la gestion de fonds, détient un programme d'investissement d'impact digne de mention. D'autres entreprises d'envergure, notamment Goldman Sachs, Bain Capital et TPG, emboîtent aussi le pas. Ce changement de culture fait en sorte qu'il y a maintenant des dirigeants de fondation qui, après avoir convaincu leur comité d'investissement jusqu'alors sceptique, sont en mesure de faire d'importants placements dans le secteur. Par exemple, Darren Walker de la Ford Foundation, s'est engagé à déboursier 1 milliard de dollars (soit 10 % de la dotation) en investissements d'impact.

Enfin, le troisième point à prendre en considération est le fait que les fondations d'aujourd'hui ne peuvent se fier uniquement à l'octroi de subventions pour changer le monde. Quoique les investissements liés à la mission (ILM) et les investissements liés aux programmes (ILP) existent depuis bon nombre d'années, ceux-ci n'ont pas su étendre leur portée. Dans cette optique, l'investissement d'impact — par le biais d'outils novateurs qui rendent possible gains financiers et retombées sociales — a tout ce qu'il faut pour revitaliser le secteur philanthropique. De plus en plus, les meilleures stratégies seront celles qui marieront subventions, prêts et placements en actions dans le but d'optimiser les résultats sur le terrain.

Nous vivons à une époque tout à fait unique : nous avons la chance d'adopter les investissements d'impact et, par ce fait même, d'aider les fondations à bâtir un monde meilleur.

En conclusion, Purpose Capital, Fondations philanthropiques Canada et Fondations communautaires du Canada ont conçu un excellent guide, adapté au milieu philanthropique canadien. Quel bel outil pour vous accompagner tout au long de ce parcours important. Bonne lecture !



Matthew Bishop

Rédacteur en chef, The Economist

Coauteur, Philanthrocapitalism: How Giving Can Save the World

Rapporteur officiel, G8 Taskforce on Social Impact Investment



PRÉFACE

Les fondations jouissent d'une longue tradition en matière de changement social. Ces organismes sont d'ailleurs bien placés — soit à l'extérieur des contraintes organisationnelles réservées aux institutions gouvernementales et privées — pour faire face aux enjeux les plus pressants de notre société. Quoique la vaste majorité des actifs détenus par les fondations soient investis dans des produits financiers traditionnels (qui ne tiennent pas nécessairement compte du bien-être collectif), bon nombre de fondations favorisent tout de même les changements sociaux positifs par le biais de subventions et d'investissements liés aux programmes.

Les fondations cherchent à investir de plus en plus de leurs fonds de dotation, et ce, en vue d'obtenir un rendement financier et d'optimiser leur impact social et environnemental. Parallèlement, il y a un nombre croissant d'organismes qui génèrent exactement ce genre de résultats, en employant une démarche holistique (ce guide fournit d'ailleurs de bons exemples). Dans cet ordre d'idées, l'investissement d'impact fournit du capital à divers organismes, entreprises et fonds dans le but d'entraîner des retombées sociales et environnementales positives, tout en assurant des bénéfices financiers.

Ainsi, les fondations se sont positionnées comme chefs de file naturels dans le domaine de l'investissement d'impact, tant au Canada qu'à l'échelle internationale, grâce au fait qu'elles constituent un atout important et même transformateur dans le milieu de l'octroi de subventions.

Dotées d'une histoire riche en investissements — avec entre 3 % et 5 % de la totalité de ses actifs mis de côté pour l'aide financière —, les fondations détiennent un potentiel unique. Elles peuvent aller jusqu'à multiplier par vingt les ressources existantes liées à la mission. Selon certains experts, les investissements d'impact représentent bien plus qu'une belle occasion; ils symbolisent un impératif moral pour le secteur.

Jadis une industrie naissante, le domaine de l'investissement d'impact a beaucoup évolué ces dernières années et retient de plus en plus l'attention de la communauté philanthropique au Canada. Le comité de réflexion Canadian Taskforce on Social Finance a notamment fixé un objectif financier pour les fondations canadiennes : elles devraient investir au moins 10 % de leurs capitaux dans des projets liés à une mission d'ici l'année 2020. Ce genre d'initiative pourrait faire en sorte que quelque 7 milliards de dollars en actifs viennent amplifier l'impact des fondations.

Alors que des douzaines de fondations canadiennes (de tous les genres et de toutes les tailles) se sont lancées en investissement d'impact, on y dédie maintenant davantage de temps et de ressources, que ce soit pendant des colloques ou des réunions de conseils d'administration. Toutefois, bon nombre de directeurs et d'administrateurs ont connu des difficultés, réelles ou perçues, qui auraient pu facilement être évitées avec l'aide d'un guide pratique et d'un système de soutien comprenant les recommandations d'experts et de pairs œuvrant dans le milieu.

Ce guide, ainsi que les services d'accompagnement en ligne qui y sont associés, fut conçu afin de répondre à ce besoin. Fruit d'une collaboration entre les Fondations communautaires du Canada, les Fondations philanthropiques Canada et Purpose Capital, cette banque de ressources reflète les réalités auxquelles sont confrontées les fondations ainsi que les investisseurs d'impact à tous les jours.

Dans l'ensemble, ce projet a pour but de mieux servir une vaste gamme de fondations canadiennes afin qu'elles puissent faire des choix éclairés et investir dans des projets qui reflètent ses valeurs. En adoptant une telle démarche, ces fondations se joindront au rang d'une communauté philanthropique internationale qui a déjà fait de grands progrès en matière d'investissements réalisés conformément à leur mission.

Pour conclure, nous espérons qu'en fournissant des stratégies novatrices aux acteurs œuvrant au cœur du milieu philanthropique, ceux-ci pourront apprendre des erreurs du passé et travailler ensemble afin de s'attaquer directement aux problèmes complexes du XXI^e siècle. Si nos efforts collectifs portent fruit, le potentiel sera immense en ce qui a trait à la collaboration intersectorielle entre les fondations canadiennes ainsi qu'aux perspectives d'avenir que ces partenariats pourraient mettre en marche.



Jonathan Glencross,

Directeur, Purpose Capital

Auteur principal, Guide à l'intention des fondations en matière d'investissement d'impact



LA RAISON D'ÊTRE DU GUIDE ET NOTRE PUBLIC CIBLE

Ce guide fut conçu dans le cadre des activités de l'Impact Investing Resource Centre (centre de ressources en investissements d'impact) et vise à servir et à conseiller les fondations canadiennes en matière de stratégie d'investissement d'impact.

Nous avons créé ce guide, ainsi qu'un réseau de services d'appui, pour venir en aide à toutes les fondations, peu importe leur capacité d'investir et leur degré d'engagement. Bien que la taille d'une fondation puisse influencer son pouvoir d'investir, des fondations de toute taille qui choisissent les investissements d'impact le font par responsabilité sociale, car elles veulent améliorer les choses, tant sur la scène locale qu'internationale.

Ce guide répond à bien des questions, notamment :

- Qu'est que l'investissement d'impact?
- Pourquoi ce genre de placement est-il important pour les fondations?
- Que font les autres fondations en matière d'investissement d'impact?
- Comment pouvons-nous, en tant que fondation, entamer le processus pour ensuite promouvoir et continuer à améliorer nos investissements d'impact?

Notre guide présente des moyens stratégiques ainsi qu'un soutien tactique aux directeurs généraux et aux administrateurs de fondations qui envisagent de se lancer en investissement d'impact. Ce guide traite d'un large éventail de sujets, y compris :

- Un plan d'action pour intégrer l'investissement d'impact au sein de votre organisme
- Des histoires de réussite de la part de leaders du milieu philanthropique
- Quelques exemples concrets d'investissement d'impact
- Des mythes qui peuvent nuire à l'investissement d'impact ainsi que des motivations qui peuvent aider à surmonter les obstacles

De plus, il contient de nombreux exemples de réussite racontés par des chefs de file du milieu qui ont bien intégré l'investissement d'impact dans leur propre fondation. Chaque récit est relié à du contenu supplémentaire (tel que des entrevues, des vidéos, etc.) conçu spécifiquement pour faciliter votre parcours. Continuez votre lecture pour en savoir davantage sur les multiples pistes, stratégies et tactiques qui pourraient vous inspirer dans votre trajectoire en investissement d'impact.

Ce guide est un outil des plus complets. Il offre une multitude de renseignements pratiques afin de rendre l'investissement d'impact social accessible à un plus grand nombre de fondations. C'est une ressource incontournable pour tous ceux qui s'interrogent ou qui désirent « faire le saut ».



Sylvianne Chaput
Vice-Présidente et Chef
de la Direction
Financière, Fondation
Lucie et André Chagnon

AUTEURS ET COLLABORATEURS



Auteur principal

Jonathan Glencross (Purpose Capital)

Coauteur

Lars Boggliid

Conception graphique

Johnson Fung

Un merci tout spécial à Hillary Pearson (Fondations philanthropiques Canada), à Sara Lyons (Fondations communautaires du Canada), à Jonathan Glencross (Purpose Capital) et à Lars Boggliid pour leur détermination et leur persévérance tout au long du projet.

Avis de non-responsabilité: Ce contenu est fourni à des fins d'information seulement et ne devrait pas être perçu comme un avis ou une opinion professionnelle. Ces renseignements n'ont pas pour but de fournir des conseils financiers et ne doivent pas être considérés comme une offre de vente ou d'achat ni comme une sollicitation de vente ou d'achat. Ceci ne représente aucunement une recommandation, appui ou commandite, que ce soit d'un produit, d'une entreprise ou d'un fonds.

Auteurs collaborateurs

Matthew Bishop (The Economist)

Susan Manwaring (Miller Thomson)

John-Paul Harrison (Genus Capital)

Marina Leytes

Brenda Plante (Ellio)

MERCI

Merci à toutes les personnes qui ont participé aux groupes de discussion:

-  Aldis van Warmerdan (Oakville Community Foundation)
-  Bruce Lawson (Counselling Foundation)
-  Chris Willard (Guelph Community Foundation)
-  Claude Pinard (Mirella and Lino Saputo Foundation)
-  Denise Arsenault (Toronto Foundation)
-  Jacques Bordeleau (Fondation Béati)
-  Jehad Aliweiwi (Laidlaw Foundation)
-  Jenn Miller (Atkinson Foundation)
-  John Bowden (Kitchener-Waterloo Community Foundation)
-  John Good (Community Foundation Greater Peterborough)
-  Jory Cohen (Fondation Inspiritt)
-  Karen Shelstad (Lawson Foundation)
-  Katia Marquier (Pathy Family Foundation)
-  Mandy Dennison (Intact Financial Corporation)
-  Rachel Renaud (Roasters Foundation)
-  Ross Clark (Eenou-Eeyou Foundation)
-  Shirley Lewchuck (Prince Edward County Community Foundation)

Merci à tous les réviseurs:

Andrew Valentine, Assaf Weisz, David Venn, Hilary Pearson, Jennifer Lee Thomas, Karim Harji, Kelly Gautier, Kirsten Weisenburger, Sara Lyons, Sylvianne Chaput, Upkar Arora, Vanja Peric



Hilary Pearson,
Présidente, Philanthropic
Foundations Canada

Les fondations explorant différentes avenues d'investissements d'impact trouveront d'excellentes études de cas ainsi que des conseils pratiques dans ce guide. Le guide est une nouvelle ressource importante pour le domaine philanthropique.

Merci à toutes les personnes recensées:

-  Andrea Nemtin (Fondation Inspiritt)
-  Annette Aquin (Hamilton Community Foundation)
-  Beth Coates (Canadian Alternative Investment Foundation)
-  Brian Toller (Fondation communautaire d'Ottawa)
-  Collet Murphy (Atkinson Foundation)
-  Danielle Gibbie (Fondation D. Keith MacDonald)
-  Derek Gent (Vancity Community Foundation)
- Édith Cyr (Fonds d'investissement de Montréal)
-  Garth Davis (New Market Funds)
-  Jacques Bordeleau (Fondation Béati)
-  Jason Dudek (Fondation Catherine Donnelly)
-  Jennifer Johnstone (Central City Foundation)
-  Joanne Kviring (Virgin Unite)
-  John Loewen (Fondation de la famille C.P. Loewen)
-  Marco Pagani (Ottawa Community Foundation)
-  Sharon Avery (Toronto Foundation)
-  Sophie Méchin (Fondation McConnell)
-  Stephen Nairne (Fondation Lundin)
-  Sylvianne Chaput (Fondation Lucie et André Chagnon)
-  Terry Cooke (Hamilton Community Foundation)
- Vianney Bélanger (Fonds D'investissment de Montréal)
-  Vijay Venkatesan (London Community Foundation)

COMMENT UTILISER CE GUIDE AINSI QUE LES RESSOURCES QUI Y SONT ASSOCIÉES

Comment utiliser ce guide



Accès à des ressources complémentaires

Ce guide explique les principes et les méthodologies qui sont à la base de l'investissement d'impact. Afin d'approfondir vos connaissances, cliquez sur les liens et les icônes en caractère gras et accédez aux fiches d'information, études de cas et documents supplémentaires.



Un encadrement individuel

Cliquez sur cette icône de soutien afin d'accéder l'Impact Investing Resource Centre et initier un service de soutien individuel payant qui vous aidera à élaborer des stratégies pour vous lancer en investissement d'impact.

Veillez vous rendre à la section qui est pertinente pour vous

Je suis déjà familier avec la notion d'investissement d'impact, mais j'aimerais voir des exemples concrets avant de continuer.

- > [L'investissement d'impact en action](#)
- > [L'investissement d'impact selon les catégories d'actifs](#)

Je ne sais pas si mon organisme a les ressources nécessaires pour réaliser des investissements d'impact. J'aimerais bien comprendre les possibilités avant de m'engager.

- > [Quelques mythes et réflexions](#)

Je ne suis pas certain de comprendre en quoi l'investissement d'impact diffère des autres types d'investissement, tels que l'investissement socialement responsable et durable.

- > [Définir l'investissement d'impact](#)

Je suis intéressé et motivé, mais j'ai besoin de conseils en ce qui a trait au processus avant de pouvoir aller de l'avant.

- > [Un plan d'action pour transformer votre capital en mission sociale](#)

Je suis prêt à faire le saut, mais faute de ressources et de temps, je ne peux pas démarrer le processus. J'aimerais commencer par une première étape toute simple.

- > [Gains rapides](#)

Études de cas

L'INVESTISSEMENT D'IMPACT EN ACTION

Tirer des leçons de l'expérience de praticiens : la parole aux dirigeants de fondation

Cela fait maintenant des décennies que nos fondations canadiennes entreprennent des investissements à impact social — bien avant que l'expression « investissement d'impact » fut inventée en 2007. En général, ces investissements étaient des prêts à des fins caritatives dans le but de venir en aide à des organismes communautaires locaux.

Aujourd'hui, un nombre croissant de fondations se servent des investissements d'impact pour appuyer des organismes qui ont des missions parallèles à la leur. Elles investissent de plus en plus de capital pour favoriser une production alimentaire durable, lutter contre les changements climatiques ainsi que promouvoir l'accès au logement, aux soins de santé et à l'éducation — tout en générant un rendement financier.

Vous trouverez ci-dessous des témoignages venant de représentants de fondations qui valorisent l'investissement d'impact et l'utilisent comme moyen pour promouvoir le changement social.



Plus d'une douzaine d'études de cas semblables sont mis à votre disposition sur le pôle de ressources.



LA FONDATION BÉATI

● Pourquoi la Fondation Béati a-t-elle commencé à s'engager dans l'investissement d'impact?

Béati est une fondation québécoise préoccupée par la réduction des inégalités et de la pauvreté au Québec. Elle offre également son soutien à des projets qui cherchent à lier engagement social et recherche de sens. Au début des années 2000, nous avons amorcé une réflexion sur l'utilisation de nos actifs, pour davantage les mettre au service de la mission. En 2004, une première expérience a été tentée, motivée par le désir de soutenir le développement d'un fonds de microcrédit à Montréal, pas à titre philanthropique, mais bien à titre d'investisseur, et l'envie par la suite de documenter l'impact de cet investissement. La réflexion s'est poursuivie, et en 2007, nous nous sommes dotés d'une politique d'investissement socialement responsable plus structurée, où nous affirmions notre désir d'investir jusqu'à concurrence de 1 % de nos actifs dans de l'investissement à impact social. En 2010, une petite fondation nous a transféré l'ensemble de ses actifs. Là dessus, 350 000 \$ étaient déjà investis dans des organisations œuvrant pour le développement du logement social et communautaire. Notre part d'investissement à impact prenait de l'ampleur et cela nous a donné le goût d'aller plus loin !

● Quel est votre impact?

Un exemple qui me vient à l'esprit, c'est à Trois-Rivières, où un organisme de microcrédit local a utilisé l'investissement Béati comme levier de levée de fonds (ex: pour chaque dollar "local" investi, Béati investit à son tour deux dollars), ce qui leur a permis d'atteindre leur objectif de capitalisation et de pouvoir financer les entrepreneurs marginalisés.

Un autre exemple serait le projet du Bâtiment 7 à Pointe-Saint-Charles. C'est une démarche qu'on avait soutenue à titre philanthropique au départ. Des citoyens s'étaient mobilisés autour de l'acquisition d'un bâtiment industriel pour en faire un pôle d'animation communautaire. Grâce à notre proximité avec les milieux sociaux, nous étions plus à même de saisir le risque ou le non risque liés au projet qu'une institution financière traditionnelle. Nous avons pris le risque d'investir 40 000 \$ pour cette acquisition. Nous venons aujourd'hui de leur accorder deux prêts-ponts (alors qu'ils auraient pu se diriger vers n'importe quelle autre institution) car ils ont souhaité maintenir le lien avec la Fondation Béati, disant que nous étions les premiers à avoir cru en eux... Bref, on s'en réjouit pour la suite des choses.



Selon les mots de Jacques Bordeleau, directeur général

● Comment faites-vous cela?

Dans le cadre d'une mise à jour de nos orientations stratégiques en 2012, nous avons décidé de faire formellement de l'investissement solidaire un champ d'intervention, au même titre que le volet philanthropique. Notre objectif était de faire passer notre part d'investissement à impact de 1 % à 10 % de nos actifs. Cela nous paraissait important et méritait donc l'embauche d'une ressource en interne, à quelques heures par semaine, pour piloter la mise en œuvre de cette orientation. Bien sûr, il a quand même fallu se rassurer sur la viabilité de l'investissement solidaire, c'est-à-dire mieux comprendre combien nous coûterait chaque dollar investi dans ce secteur... La réalité, c'est que depuis le premier investissement en 2004, la Fondation Béati n'a jamais perdu un sou dans cette aventure-là! Je ne suis pas sûr que les marchés financiers traditionnels aient fait aussi bien ces 15 dernières années...

Somme toute, le rendement de notre produit est compétitif compte tenu du risque. Cela a même surpris certains investisseurs au terme du premier 15 ans, quand ils ont réalisé que nous ne sommes pas dans les subventions, mais que nous faisons bel et bien parti du portefeuille d'investissement !



LA FONDATION LUCIE ET ANDRÉ CHAGNON

● Pourquoi la Fondation Chagnon a-t-elle commencé à s'engager dans l'investissement d'impact ?

La mission de la Fondation est de prévenir la pauvreté par le biais de la réussite éducative des jeunes Québécois. Lors de la dernière révision de notre politique d'investissement, nous avons discuté des tendances en qui a trait aux placements. Puis est arrivé le sujet du MBI (Mission-Based Investing ou Investissements liés à la mission), et c'est là que le conseil d'administration s'est demandé quel pourcentage d'investissements axés sur la mission il était prêt à accorder. Les administrateurs se sont mis d'accord sur une enveloppe de 5 % des actifs totaux.

● Comment faites-vous cela ?

Nous avons fait quelques recherches pour identifier nos principales orientations, sans pour autant aller jusqu'à rédiger une politique d'investissement formelle. Nous privilégions plutôt des domaines qui nous tiennent à cœur comme le logement abordable, les infrastructures communautaires, l'éducation, la réinsertion, les systèmes alimentaires. Les investissements axés sur la mission sont présentés au conseil d'administration, et non pas au comité de placement, donc ils sont davantage vus comme de la philanthropie. Nous verrons comment, à quel rythme et autour de quels enjeux évolueront nos investissements liés à la mission ainsi que l'ensemble de nos placements.

● Quel est votre impact ?

Pour l'instant, nous nous intéressons surtout au logement abordable – nous investissons, par exemple, dans le Fonds d'Investissement de Montréal qui est un prêt de second rang pour aider les organismes à but non lucratif à offrir du logement abordable –, mais nous pensons être capables de couvrir les autres créneaux prochainement. Par le biais d'un projet, encore confidentiel, et qui serait quand même assez unique, nous envisageons de lancer un programme de garantie de prêts, en partenariat avec une institution financière. Cela va permettre d'aller chercher des secteurs comme la réinsertion sociale, la sécurité alimentaire, les milieux autochtones...

● Comment voyez-vous votre propre parcours ?

Il est surprenant de voir à quel point la vie nous emmène parfois à des endroits où nous ne pensions pas aller. Pour ma part, je viens du domaine de la fusion-acquisition. Je suis arrivée à la Fondation en pensant que je ne resterais que deux ou trois ans, puis que je retournerais au privé. Mais j'ai tellement adoré mon expérience que je suis restée ! Je m'occupe des investissements liés à la mission. Cela me permet d'allier mes intérêts professionnels au sentiment de pouvoir faire le bien en même temps !



La mission de la Fondation est de prévenir la pauvreté par le biais de la réussite éducative des jeunes Québécois. Lors de la dernière révision de notre politique d'investissement, nous avons discuté des tendances en qui a trait aux placements. Puis est arrivé le sujet d'investissements liés à la mission, et c'est là que le conseil d'administration s'est demandé quel pourcentage d'investissements axés sur la mission il était prêt à accorder. Les administrateurs se sont mis d'accord sur une enveloppe de 5 % des actifs totaux.



Propos de Sylvianne Chaput,
vice-présidente et chef de la
direction financière



LES MOTIVATIONS QUI POUSSENT LES FONDATIONS À AGIR

En ce qui a trait à la méthodologie de ce guide, Purpose Capital a mené un sondage en ligne auprès de plus de quarante fondations canadiennes, vingt entrevues individuelles ainsi que trois groupes de discussions en 2017. Le tout dans le but de veiller à la représentativité de l'échantillon. Les motivations qui suivent furent les plus souvent citées par les praticiens au cours de cette recherche approfondie.

motivation

CONSACRER PLUS DE CAPITAL À LA MISSION

Quoique le capital de dotation représente une grande partie des actifs détenus par les fondations, ce genre de fonds n'est généralement utilisé que pour assurer un rendement financier. En revanche, l'investissement d'impact peut contribuer à dégager l'énorme potentiel de ces fonds non seulement en garantissant un rendement, mais aussi en appuyant la mission organisationnelle.

motivation

HARMONISER CAPITAL ET VALEURS

L'investissement d'impact permet aux fondations d'explorer des possibilités d'investissement avec lesquelles toutes les parties prenantes peuvent se sentir à l'aise d'un point de vue moral et éthique, tout en assurant un rendement. Ces efforts feront en sorte que vos investissements ne nuisent aucunement à votre volonté de faire de ce monde un monde meilleur pour tous.

motivation

TROUVER DES SOLUTIONS NOVATRICES POUR RÉSOUDRE DE VIEUX PROBLÈMES

L'investissement d'impact peut générer des solutions novatrices et commercialement viables afin de relever les défis auxquels votre fondation veut faire face — ce qui, par conséquent, favorisera le développement et la commercialisation des entreprises sociales, de leurs projets et de leurs produits.

motivation

GÉRER LE RISQUE ET LE RENDEMENT PAR LE BIAIS DE LA DIVERSIFICATION

L'investissement d'impact peut aider à minimiser les risques et à stimuler la croissance, et ce, en mettant en valeur de nouveaux secteurs, lieux et modèles d'entreprise (par exemple : concentrez-vous sur divers investissements qui pourraient bien compléter votre portefeuille).

motivation

MOBILISER LES DONATEURS ET LES FIDUCIAIRES

L'investissement d'impact peut rendre les fondations qui recueillent des fonds plus attirantes pour de jeunes investisseurs et entrepreneurs qui croient fortement que des solutions issues du marché peuvent permettre de relever des défis d'ordre social et environnemental.



Études de cas

EXPÉRIENCES ACQUISES SUR LE TERRAIN

la parole aux sociétés bénéficiaires des investissements

À quoi ressemble l'investissement d'impact sur le terrain? De quelle manière est-ce que ce type d'investissement peut être bénéfique pour nos citoyens et notre planète? Lisez les récits de KUTERRA et New Markets Fund, deux organismes recevant des subventions d'investissement d'impact de la part de diverses fondations.



Étude de cas KUTERRA

Quelle est la mission derrière KUTERRA ?

KUTERRA est un organisme à but non lucratif, basé en Colombie-Britannique, qui appartient à part entière à la Première nation Namgis. Cela fait plus de 4 000 ans que la communauté Namgis dépend de la consommation et de la production du saumon du Pacifique, non seulement comme subsistance, mais aussi comme moyen de survie. Cela étant dit, la croissance fulgurante de l'aquaculture dans la région, sur notre territoire, est en train d'éradiquer la population de saumon sauvage.

Dans les dernières années, nous avons remarqué deux grandes tendances du marché : le saumon de l'Atlantique est devenu le saumon préféré de millions de consommateurs et ceux-ci sont de plus en plus préoccupés par la santé et la durabilité en ce qui a trait à la production aquacole. Nous avons lancé KUTERRA justement pour satisfaire à cette demande croissante. Par ailleurs, notre approche naturelle pour l'élevage de saumon préserve l'environnement agricole, tout en protégeant les écosystèmes locaux.

Comment décririez-vous votre impact ?

Notre objectif est double : nous voulons être des catalyseurs dans le domaine de la pisciculture terrestre durable en plus de devenir une entreprise rentable pour notre peuple, pour la Première nation Namgis. KUTERRA a su réfuter bon nombre de mythes au sujet des installations RAS, y compris les fausses idées sur les quantités d'eau, d'énergie et de terres nécessaires pour qu'elles fonctionnent bien. Maintenant, grâce à notre expérience, des installations terrestres de ce genre sont en voie de construction un peu partout à travers le monde. Nous voulons réduire le risque de contamination et donc, protéger les environnements marins et terrestres. À cette fin, notre établissement utilise des technologies de pointe en matière d'économie d'énergie et nous recyclons et réutilisons la grande majorité de nos eaux par le biais de biofiltres. Nous avons investi 6 millions de dollars afin de construire cette ferme piscicole dans une région économiquement défavorisée de la côte nord de l'île de Vancouver, ce qui a eu un vrai impact positif sur la communauté locale.

Comment faites-vous pour réaliser cette mission ?

Nous élevons nos saumons sur une terre en parc clos, où notre installation d'aquaculture en systèmes de recirculation (RAS) est située, qui se trouve sur le territoire autochtone de la Première nation Namgis, sur la côte nord de l'île de Vancouver (près de Port McNeill en Colombie-Britannique). Nous utilisons des technologies de pointe en matière d'efficacité énergétique, nous réutilisons l'eau et nous créons des conditions optimales pour que les poissons puissent vivre dans un environnement sécuritaire et dépourvu de stress.

Pendant trois ans et demi, nous avons tenté de trouver les meilleurs moyens de perfectionner la production aquacole. **D'ailleurs, les organismes Tides Canada et Vancity Community Foundation nous ont aidés en finançant les coûts des études de faisabilité ainsi que la construction de notre installation-pilote.** Puis, vers la fin de l'année 2016, notre budget s'est équilibré. Aujourd'hui, nous sommes à la recherche de capital de croissance afin d'élargir nos opérations.

Nous avons atteint le seuil de rentabilité en novembre 2016, soit après trois ans et demi de recherche intense afin de trouver les meilleurs moyens de perfectionner notre production aquacole.



Selon Debra Hanuse, chef de la Première nation Namgis

Investisseurs de premier plan

Vancity
Community Foundation

Tides Canada

FONDS D'INVESTISSEMENT DE MONTRÉAL

● ● ● ● ● Quelle est la mission du Fonds d'investissement de Montréal (FIM) ?

Le FIM a été mis sur pied à l'initiative de Madame Phyllis Lambert, selon qui le secteur privé devait être mis à contribution pour trouver des solutions au problème du logement.

C'était au milieu des années 90, à une époque où les reprises hypothécaires étaient nombreuses. Quand le FIM a été mis sur pied, l'objectif était de contribuer à la revitalisation des quartiers par le développement de projets immobiliers de logements communautaires [prioritairement].

Aujourd'hui le Fonds en est rendu à sa quatrième phase de recapitalisation. Chaque nouvelle phase démarre par une levée de fonds auprès d'investisseurs. La mission et les objectifs restent les mêmes d'une phase à l'autre.

Les partenaires investissent sur 15 ans. Pour ne pas fragiliser les organismes de logement communautaire au moment du remboursement, le taux de rendement a été plafonné à 6%, même si les investissements auraient pu avoir un rendement supérieur. Somme toute, le rendement de notre produit est compétitif compte tenu du risque. Cela a même surpris certains investisseurs au terme du premier 15 ans, quand ils ont réalisé que nous ne sommes pas dans les subventions, mais que nous faisons bel et bien parti du portefeuille d'investissement !

● ● ● Comment faites-vous cela?

Ces résultats n'auraient pas été possibles sans la contribution des organismes de logement (Groupes de Ressources Techniques ou GRT). Ils ont bâti une solide expérience de terrain au fil des années, que ce soit pour le démarchage des acquéreurs potentiels, ou pour l'analyse des projets et de tout ce qu'ils comportent comme risques ou difficultés. L'évaluation du risque est une préoccupation importante du conseil d'administration, donc le lien de confiance avec les organismes est capital. Le produit a fait ses preuves. Bien entendu, l'autre élément de réussite vient de la possibilité de dialoguer avec les investisseurs ainsi que l'implication du Conseil d'administration et la solide expérience de ses membres.

● ● ● Quel est votre impact?

Les trois premières phases de développement ont permis la création de 750 logements grâce à la rénovation de 31 immeubles. Les FIM sont une bonne façon de compléter l'action des gouvernements, pour chercher à atteindre davantage d'objectifs. Par exemple, à Montréal Nord, une rue nécessitait des interventions majeures, et les programmes du gouvernement du Québec ne suffisaient pas. La combinaison des investissements du FIM et des actions du gouvernement a permis de complètement revitaliser cette rue.

D'une manière générale, l'intervention du FIM permet à des familles à faibles et moyens revenus de se sécuriser et de se loger adéquatement, dans un logement en bon état. Elle permet aussi de maintenir les loyers en-dessous du prix du marché. Avoir un logement stable, cela permet aux enfants d'être en sécurité, et aux adultes d'avoir une base pour chercher un emploi ou s'investir dans leur communauté. Donc il s'agit vraiment d'un impact quotidien... Les FIM ont ouvert la voie. Depuis, il y a eu un effet d'entraînement, et le FIM est devenu un modèle qui en a inspiré d'autres: le modèle du capital patient.

Selon les mots d'Edith Cyr, Directrice Générale de Bâtir son quartier et experte-conseil au FIM ; Vianney Bélanger, membre du CA, et Charles Guindon, membre du CA

Select Investors:



DES CHANGEMENTS SOCIAUX GRÂCE À DES SOLUTIONS D'AFFAIRES

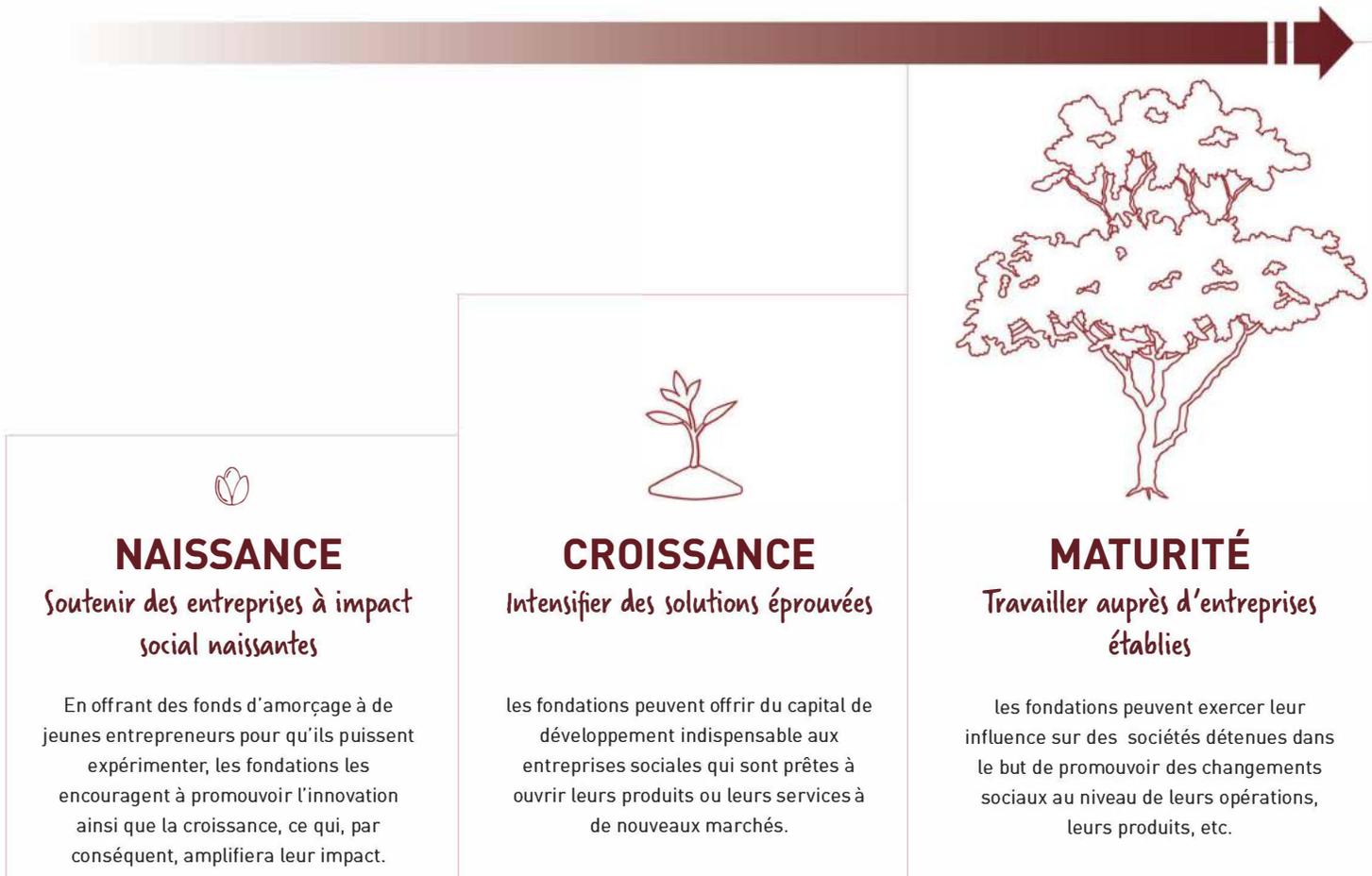
La croyance populaire dans le milieu philanthropique veut que les organismes ne puissent réaliser des profits tout en apportant des améliorations d'ordre social ou environnemental. Cela étant dit, nous savons bien que notre société doit apprendre à ne pas dépendre que de la philanthropie traditionnelle pour relever les défis sociaux actuels.

Les études de cas précédentes, soit celles de KUTERRA et FIM, démontrent que les deux sociétés en question sont bel et bien des organismes à but lucratif qui produisent des retombées sociales et environnementales importantes. Elles ne représentent que deux exemples parmi tant d'autres et font partie d'un mouvement qui ne fait que prendre de l'expansion. Ces entreprises utilisent des solutions d'affaires afin de promouvoir des changements sociaux et résoudre des problématiques qui sont trop souvent laissées aux citoyens ou aux organismes communautaires. Somme toute, le nombre croissant de compagnies qui travaillent fort pour bâtir un monde meilleur démontre une évolution sociale encourageante pour les collectivités.

Les démarches pour encadrer des entreprises sociales à divers stades de croissance

Les investissements de fondations peuvent venir en aide aux entreprises sociales, et ce, tout au long de leur évolution. Pour bien comprendre comment votre capital peut avoir des effets concrets, veuillez consulter les catégories suivantes :

Pour en apprendre davantage sur les entreprises et les fonds axés sur l'impact, veuillez voir la section L'investissement d'impact selon les catégories d'actifs, les thèmes et les régions dans ce document et consulter www.openimpact.ca.



QU'EST-CE QUE L'INVESTISSEMENT D'IMPACT ?

Je me rappelle quand nous avons amené la famille Lundin visiter Frigoken, cette compagnie qui cultive le haricot vert aux abords de Nairobi. L'entreprise achetait des haricots verts en provenance du western Cairn, cultivés par 100 000 petits agriculteurs. C'était un moment important : je voyais la lumière briller dans leurs yeux. Ils se sont dit « d'accord, voici une entreprise qui fait des profits tout en améliorant la sécurité alimentaire et en assurant un revenu stable pour chacun des 100 000 agriculteurs avec lesquels elle collabore ». De plus, cette entreprise financée par la Fondation Aga Khan existe depuis toujours. Je me rappelle des réactions des membres de la famille - ils étaient tout simplement émerveillés.

Les investissements d'impact représentent des stratégies de financement réalisées au sein d'entreprises, d'organismes et de fonds dans le but de générer des synergies entre retombées sociales et environnementales, tout en assurant un rendement financier.

Stephen Nairne,
directeur général,
Fondation Lundin



- The Global Impact Investing Network

Qu'est-ce qui rend l'investissement d'impact unique ?

L'investissement d'impact existe pour promouvoir intentionnellement des améliorations d'ordre social et environnemental, tout en assurant un rendement financier.

Les investissements d'impact :

- sont applicables à divers contextes, indépendamment des catégories d'actifs, des thèmes et des régions
- comprennent une variété de perspectives de rendement et de profils de risque
- peuvent être placés tant dans des fonds et des organismes à but lucratif, tout comme dans des organismes à but non lucratif, par le biais de créances, de capitaux propres, de subventions et de garanties de crédit
- font partie d'un continuum de stratégies qui comprend des investissements traditionnels, responsables et durables (tel que décrit ci-après)

Ce qui caractérise l'investissement d'impact :

Les intentions des investisseurs

ceux-ci recherchent tant un impact social positif qu'un rendement financier

Les intentions des sociétés bénéficiaires des investissements

ces sociétés recherchent tant un impact social positif qu'un rendement financier.

Un impact mesurable

les investisseurs et les sociétés bénéficiaires des investissements produisent un impact concret et mesurable.

LES MULTIPLES FACETTES DE L'INVESTISSEMENT D'IMPACT

	Placements responsables		Investissements d'impact		
Investissement traditionnel	Investissement responsable	Investissement durable	Investissement d'impact thématique	Investissement d'impact d'abord	Philanthropie de risque
	À la recherche de rendements concurrentiels				
	Gestion des risques environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG)				
		Vise des objectifs environnementaux, sociaux et de gouvernance			
			Met l'accent sur des solutions efficaces et mesurables		
Viser un rendement financier sans grande considération pour les risques environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) ni les questions d'ordre éthique	Les investissements sont examinés et écartés en fonction des risques environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) et des questions éthiques qui leur sont reliés	La durabilité et les rendements financiers sont au cœur de la sélection des investissements et du militantisme en faveur des intérêts des parties prenantes	Privilégier certains secteurs où les enjeux sociaux ou environnementaux peuvent créer des débouchés commerciaux avec des rendements comparables aux taux du marché	Privilégier certains secteurs où les enjeux sociaux nécessitent des choix financiers	Tenter de résoudre de grands enjeux sociétaux qui ne rapportent pas financièrement aux investisseurs
	Thèmes négatifs : Le tabac L'alcool Les armes Le jeu La pornographie L'énergie nucléaire	Éléments à considérer : L'exploitation des ressources La réduction des déchets L'indemnisation La sécurité des produits L'égalité entre les sexes	Tente de régler : Les changements climatiques L'accroissement démographique L'urbanisation La pénurie d'eau La sécurité alimentaire	Encourage : L'innovation et la prise de risque Les études de faisabilité et de projets pilotes Le capital commercial La mobilisation	
	Des fonds d'investissement	Les meilleurs fonds d'investissement	Des fonds consacrés à l'agriculture durable	Dettes aux organismes de bienfaisance entrepreneurs	

Tel qu'indiqué, quoique les stratégies qui alimentent les investissements responsables et les investissements durables soient complémentaires à celles de l'investissement d'impact, elles n'ont pas le caractère intentionnel de ce dernier.

Les entreprises qui préconisent l'**investissement responsable** (ou la présélection négative) excluent intentionnellement de leurs portefeuilles les compagnies ou les secteurs qui peuvent entraîner des impacts négatifs ou représenter des risques supplémentaires, telles que les entreprises qui participent à la production du tabac, de pornographie ou encore d'armes à feu.

Les entreprises qui préconisent l'**investissement durable** (ou la présélection positive) examinent les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) surtout au moment de prendre des décisions en matière de placements, et ce, afin de minimiser les risques ou plutôt de cerner de nouvelles possibilités. L'actionariat engagé est utilisé afin d'influencer les tendances en matière d'avares.

Les entreprises qui préconisent l'**investissement d'impact** vont intentionnellement sélectionner et appuyer des organismes et des projets qui partagent la même mission sociale et environnementale qu'elles.

L'INVESTISSEMENT D'IMPACT SELON LES CATÉGORIES D'ACTIFS, LES THÈMES ET LES RÉGIONS

Voici quelques exemples d'investissement d'impact — suivant les catégories d'actifs, les thèmes et les régions — entrepris par des fondations.

Nous avons choisi ces exemples afin d'illustrer la variété des enjeux sociaux (veuillez noter que ces fondations ne sont pas nécessairement ouvertes à de nouveaux investissements). Ils sont présentés ici à simple titre d'exemple; ce ne sont pas des recommandations pour de futurs investissements. Pour de plus amples renseignements sur les produits à impact canadiens, consultez : www.openimpact.ca.

Fonds de placement

PROFIL D'INVESTISSEURS AU SEIN DE FONDATIONS

PRODUIT



Le **Fonds CAPE** est un fonds d'investissement privé de 50 millions de dollars qui met l'accent sur les occasions d'investissement du marché intermédiaire pour financer des entreprises et collectivités autochtones.



Le **New Market Funds Rental Housing Fund** est un fonds de 24,7 millions de dollars qui soutient la construction de logements abordables à travers le Canada urbain.



DBL Partners est une société d'investissement en capital-risque qui favorise des entreprises à fort impact et à forte croissance en technologies propres, en technologie de l'information, en produits durables ainsi qu'en soins de santé.



Owl Ventures est une société d'investissement en capital-risque qui aide divers entrepreneurs à développer et à transformer leurs compagnies pour améliorer le système d'éducation.

Investissements directs

PROFIL D'INVESTISSEURS AU SEIN DE FONDATIONS

PRODUIT



Les **obligations vertes** sont des titres de créance émis par des autorités gouvernementales, des sociétés commerciales ou des institutions de financement du développement afin de financer des projets liés spécifiquement à l'environnement.



En partenariat avec des **coopératives de crédit**, bon nombre de fondations ont lancé des **programmes de prêts locaux** afin de répondre aux besoins financiers dans leurs communautés, tels que l'accès à des logements abordables.



L'organisme **Artscape** offre des espaces abordables aux artistes torontois (pour qu'ils puissent y créer et y vivre) par le biais d'obligations communautaires, soit des prêts portant intérêt, pour la construction de nouveaux établissements.



La compagnie **Efficiency Capital Corporation** lutte contre les changements climatiques en offrant des incitatifs financiers aux propriétaires de bâtiments pour les aider à moderniser leurs établissements et à réduire les gaz à effet de serre.

Dépôts et versements

PROFIL
D'INVESTISSEURS AU
SEIN DE FONDATIONS



PRODUIT

La **Fondation Winnipeg** effectue des dépôts en espèces (à partir de certificats de dépôt, de comptes d'épargne et de comptes du marché monétaire) pour financer des banques communautaires ainsi que des institutions financières à vocation sociale.

Les actions cotées en bourse

PROFIL
D'INVESTISSEURS AU
SEIN DE FONDATIONS



PRODUIT

Le **Greenchip Global Equity Fund** investit, à l'échelle internationale, dans des sociétés cotées en bourse qui favorise le développement durable, l'énergie renouvelable et l'efficacité des ressources.

Utiliser les dépôts comme stratégie d'impact

Au cours des dernières décennies, les banques dites plus conventionnelles ont graduellement abandonné le quartier largement défavorisé qu'est le Nord de Winnipeg. Après quoi, des établissements financiers marginaux sont venus combler le vide ainsi créé, ce qui a fait en sorte que la qualité des services financiers s'est grandement détériorée.

Il est devenu clair que la communauté avait besoin d'accéder à des dépôts et à du capital, ce qui lui permettrait d'adapter certains services sociaux selon leurs besoins. Des organismes ayant la même vision se sont donc mobilisés et se sont engagés à investir dans la région. La Fondation Winnipeg s'est liée au Assiniboine Credit Union (ACU) pour lancer un nouveau portefeuille, soit un certificat de placement garanti à échelle (d'une durée de cinq ans) d'une valeur de 5 millions de dollars dans le but de déposer ces actifs afin de faciliter l'ouverture d'une nouvelle succursale ACU dans le Nord de Winnipeg.

Aujourd'hui, cette succursale offre des services financiers abordables aux ménages, aux entreprises et aux organismes communautaires dans la municipalité. Ces services comprennent le financement de projets communautaires et d'entreprises sociales qui ont pour but de revitaliser le quartier ainsi que l'accès aux services bancaires pour les populations les plus démunies du Nord de Winnipeg, et ce, par le biais de partenariats avec des groupes communautaires.

Amplifier l'impact des marchés boursiers

Il est vrai que promouvoir des changements sociaux par le biais d'investissement dans les marchés boursiers peut être une tâche ardue. Puisque ce sont généralement des investissements secondaires (vous faites affaire avec d'autres investisseurs au lieu d'une entreprise), les sociétés elles-mêmes ne dépendent pas de ce genre de financement pour leurs opérations. C'est pourquoi il est plus compliqué de démontrer que les investisseurs contribuent à leur croissance.

Il existe tout de même des possibilités d'investir intentionnellement dans les marchés boursiers. Par exemple, de nombreux investisseurs d'impact établissent des portefeuilles axés sur des enjeux environnementaux, tels que la gestion des eaux, l'infrastructure ou l'énergie renouvelable. Et d'autres investisseurs utilisent leurs avoirs en action dans les marchés publics comme moyen d'actionariat engagé dans le but d'apporter de vrais changements dans l'industrie.

Pour en apprendre davantage sur les investissements d'impact dans le milieu des marchés boursiers, consultez **ImPact Public Equity Primer**.



LES INVESTISSEMENTS LIÉS AUX PROGRAMMES ET À LA MISSION

Outre les thèmes et les objectifs d'impact à considérer, les fondations canadiennes peuvent cibler des investissements aux taux du marché (investissements liés à la mission) ou inférieurs aux taux du marché dans des organismes de bienfaisance (investissements liés à des programmes).

Les investissements liés aux programmes (ILP)



Il est possible pour les fondations de faire preuve de flexibilité en matière de financement et de prendre davantage de risques, en vue de catalyser d'importants changements sociaux auprès d'organismes de bienfaisance. En général, la vaste majorité des investissements doivent être considérés comme étant judicieux, mais ceux qui sont liés aux programmes sont faits délibérément à des taux inférieurs à ceux du marché des investissements placés dans des organismes de bienfaisance ou des organismes bénéficiaires qualifiés. Du point de vue des fondations, la différence entre le rendement acquis sur un investissement lié aux programmes et ce qui aurait été acquis avec un placement à faible risque peut être déduite du contingent des versements, si celui-ci n'est pas atteint.

Cette flexibilité permet aux fondations d'utiliser leurs fonds de manière catalytique. Il leur est possible de :

- 1 minimiser les risques d'investissements
- 2 réduire de façon générale les coûts reliés aux projets
- 3 ouvrir la voie pour que d'autres investisseurs contribuent avec d'importants investissements qui relèvent d'enjeux sociaux et environnementaux

Les investissements liés à la mission (ILM)



Il est important que les investissements d'impact soient perçus comme des placements judicieux, et ce, surtout dans un contexte de risque, de rendement et autres objectifs financiers (**voir la section 3.4 pour de plus amples renseignements sur les prescriptions légales entourant les investissements d'impact**). Afin de distinguer ce type de placement des investissements d'impact inférieur aux taux du marché (applicables seulement pour des organismes de bienfaisance ou des organismes bénéficiaires qualifiés), nous appelons cela des investissements liés à la mission. Dans cette optique, tous les exemples décrits jusqu'à maintenant sont des investissements d'impact liés à la mission.

Pour en savoir davantage sur les lignes directrices de l'Agence du Revenu du Canada en ce qui a trait aux ILM et ILP, veuillez cliquer ici.

Derek Gent,
directeur général,
Vancity Community Foundation



Nous faisons des investissements liés aux programmes depuis le début des années 90... nous prenons donc intentionnellement plus de risque ou nous décidons de subventionner le taux de rendement pour amplifier l'impact. On parle ici d'investissements faits auprès d'organismes de bienfaisance — donc si nous perdons de l'argent, c'est considéré comme une subvention... Je pense qu'on a un rôle important à jouer pour changer le milieu et encourager des activités à impact social qui ne correspondent pas nécessairement aux réalités du marché actuel, mais qui pourraient le faire à l'avenir.

DISSIPER LES MYTHES ET RELEVER LES DÉFIS



Il existe bon nombre d'idées fausses entourant l'investissement d'impact. Cette section a pour but de dissiper certains mythes courants ainsi que de cerner les difficultés auxquelles font face les fondations dans ce contexte.

FAUX: ⊗

1. Les fondations n'ont pas le droit de faire leurs propres investissements d'impact.

VRAI ✓

Ce texte fut préparé par



L'investissement d'impact est possible. Il existe divers moyens pour que les fondations puissent y arriver en respectant le principe de l'investisseur avisé, les exigences de l'ARC ainsi que les responsabilités de leurs conseils d'administration en matière de contrôle d'actifs.

Le principe de l'investisseur avisé s'applique au portefeuille dans son ensemble. De plus, une fondation peut inclure des investissements prudents qui concordent avec sa mission et qui la feront avancer. Cela est vrai, peu importe si les investissements d'impact sont plus risqués et ont tendance à faire baisser le potentiel de rendement du portefeuille en question - pourvu que le portefeuille dans son ensemble soit équilibré et diversifié, de façon à répondre aux besoins financiers d'aujourd'hui et de demain. L'ARC offre une interprétation large de ce qui constitue des investissements au taux du marché et de leur potentiel pour les investissements d'impact dans un portefeuille équilibré [acceptant des rendements plus faibles en échange d'un impact qui reflète sa mission]. Il va de soi qu'une fondation doit revoir ses documents et ses politiques en matière de restrictions imposées aux donateurs afin de ne pas limiter le potentiel des investissements d'impact.

De plus, la Loi de l'impôt sur le revenu ainsi que les lignes directrices offertes par l'ARC permettent aux fondations de faire des investissements d'impact qui seront considérés comme une utilisation de fonds à des fins de bienfaisance. Elles peuvent faire des investissements d'impact comme bon leur semble dans d'autres organismes de bienfaisance enregistrés. Dans le cas où la société bénéficiaire des investissements n'est pas un organisme de bienfaisance enregistré, un placement qui n'est pas basé sur un taux du marché devrait alors être structuré sur un modèle d'investissements liés aux programmes (ILP). Ce type d'investissement oblige la fondation à avoir un système de surveillance ou de contrôle en place pour bien gérer les activités de la société bénéficiaire. Par ailleurs, les fondations ont maintenant le pouvoir de faire des investissements directs, en partenariat limité, à condition qu'elles le fassent de manière passive et qu'elles satisfassent à certains critères prédéfinis. Bref, toutes ces initiatives ouvrent la voie aux fondations pour qu'elles puissent investir dans des fonds destinés à l'investissement d'impact.

FAUX ⊗

2. L'investissement d'impact implique de plus grands risques ou de plus faibles rendements.

VRAI ✓

Les investissements d'impact offrent des rendements concurrentiels ajustés en fonction des risques.

Les fondations ont tendance à avoir un portefeuille diversifié quant aux rendements financiers escomptés. Parmi ceux-ci, seuls les investissements liés aux programmes peuvent intentionnellement cibler un rendement inférieur en échange d'un impact social en accord avec la mission. Heureusement, de plus en plus de recherches et de données économiques démontrent que les investissements d'impact rattachés à des taux du marché peuvent non seulement atteindre leurs objectifs de rendement, mais même les surpasser :

Selon une récente étude entreprise par Cambridge Associates, les rendements des investissements d'impact reliés aux actions cotées en bourse sont comparables à ceux venant de placements conventionnels. Ces investissements peuvent même les surpasser : dans certains cas, des fonds de plus petite envergure, soit de moins de 100 millions de dollars, ont vu un taux de rentabilité interne (TRI) de 9,5 % comparé au 4,5% des fonds conventionnels de la même taille.

[continuer...](#)



91%

des investisseurs d'impact ont vu leur rendement financier répondre à leurs attentes ou même les surpasser.

Une autre étude, celle-ci entreprise par le Wharton School of Business, démontre que les investissements d'impact reliés aux actions cotées en bourse qui visent des taux du marché peuvent être tout aussi compétitifs que des investissements en capitaux propres. En examinant d'autres catégories d'actifs, Cambridge Associates a trouvé que les rendements au taux du marché, ajustés en fonction du risque, sont réalisables dans un contexte de placement d'actifs réels, avec une répartition de capital qui ressemble à celle des fonds conventionnels.

De récentes enquêtes menées par le Global Impact Investment Network (GIIN) ont révélé que les investissements se manifestent dans différentes catégories d'actifs et suivant diverses attentes à l'égard des rendements :

- 89 % des 158 investisseurs d'impact mondiaux (sondés en 2015) ont vu leurs investissements répondre à leurs attentes ou les surpasser.
- 91 % des 209 investisseurs mondiaux (sondés en 2016) ont vu leurs investissements répondre à leurs attentes ou les surpasser.
- En 2016, 90 % des 80 investisseurs d'impact canadiens ont vu leurs investissements répondre à leurs attentes ou les surpasser.

FAUX ⊗

~~3. Les investissements d'impact enlèveront, à long terme, du capital aux organismes de bienfaisance.~~

VRAI ✓

Les investissements d'impact et l'octroi des subventions se complètent mutuellement.

Dans bien des cas, ce sont des organismes de bienfaisance locaux (qui sont prêts à gérer des investissements) qui tirent parti de l'investissement d'impact. De plus, ce genre de placement amplifie le pouvoir des fondations, car il permet d'exploiter des ressources non utilisées, telles que des fonds de dotation, des investissements liés aux programmes ainsi que les réseaux et les savoirs locaux. Ces placements permettent aux fondations d'offrir du capital très recherché, tout en développant des entreprises sociales et environnementales qui reflètent leurs propres missions.

FAUX ⊗

~~4. Il n'y a que les grandes fondations, avec des ressources humaines considérables, qui peuvent faire des investissements d'impact.~~

VRAI ✓

De nombreuses fondations, qu'elles soient grandes ou petites, sont en train de multiplier leurs investissements d'impact. Afin de réussir, une fondation doit s'assurer que les investissements soient appropriés et conviennent à ses ambitions.

Comme pour le reste du milieu, il est fort possible que les grandes fondations puissent accéder à différentes possibilités et diversifier leurs portefeuilles plus facilement que les petits organismes sociaux. Et il va de soi que les grandes institutions ont les moyens de consacrer les ressources nécessaires aux investissements d'impact, même si ce type de placement n'est pas leur plus grande priorité.

Encore une fois, ce n'est pas la taille d'une fondation qui fait en sorte qu'elle fera des investissements d'impact ou non ; la vraie source de motivation est plutôt les valeurs et les ambitions de la fondation. À titre d'exemple, deux grands leaders en investissement d'Impact — soit Felicitas Foundation et New Belgium Family Foundation — sont de moyennes entreprises, détenant des actifs d'environ 13 millions et 8 millions de dollars, respectivement. Cela ne les a pas empêchés d'investir 92 % de leurs portefeuilles respectifs dans des placements à impact social.

Quoi qu'il en soit, se lancer à plein dans l'investissement d'impact ne convient pas à toutes les fondations — il y a notamment un nombre grandissant de petits organismes qui recherchent des possibilités d'investissements plus passifs. Pour quelques lignes directrices, consultez la section **Gains rapides**.

MYTHE ⊗

En raison de leur caractère unique, les investissements d'impact devraient être considérés comme des avoirs individuels.

VRAI ✓ texte préparé par GENUS¹ SVX

Une approche holistique à l'intégration des investissements d'impact dans un portefeuille.

Quoique les investissements axés sur la mission comportent des caractéristiques importantes, nous croyons que toute forme d'investissement doit être entreprise de façon globale et entièrement intégrée. Dans le monde de l'investissement, ce processus a pour nom « démarche axée sur le portefeuille ». Cette approche est très populaire, car elle promet un alignement, une coordination ainsi qu'une diversification stratégique.

En principe, il est important d'aligner votre stratégie et votre méthodologie avec vos objectifs organisationnels. En ce qui a trait à l'investissement, vous devez vous assurer que vos avoirs ainsi que l'ensemble de vos investissements s'harmonisent bien avec vos attentes en matière de risque, de rendement et de retombées.

Une démarche axée sur le portefeuille favorise la coordination des opérations, de sorte que la main gauche puisse savoir ce que fait la main droite. Cette approche est très importante, car elle aide à pallier les écarts et à éviter les chevauchements auxquels vous devez faire face. À titre d'exemple, le chevauchement d'investissements peut amplifier le niveau de risque tandis que des écarts peuvent faire en sorte que certains objectifs ne soient pas atteints. Cependant, une approche intégrée par rapport à l'investissement peut entraîner une diversification stratégique de votre portefeuille. En pratique, cela veut dire que vous tenez compte de vos investissements individuels tout en les comparant et les rattachant aux autres investissements que vous gérez. Un processus de diversification intelligent peut vous aider à maximiser vos rendements ajustés aux risques, et ce, en trouvant le bon équilibre entre divers titres et catégories d'actifs.

Puisque l'éventail de choix possibles en matière d'investissements responsables ne fait qu'augmenter, nous devons concevoir et administrer des portefeuilles durables en tenant compte de plusieurs éléments. Auparavant, les gestionnaires de portefeuille n'avaient qu'à cibler les meilleures perspectives d'investissement puis fixer la bonne combinaison de catégories d'actifs financiers (argent comptant, actions, obligations, etc.). Aujourd'hui, par contre, il importe de créer des portefeuilles qui intègrent bien différents types d'investissements responsables.

À titre d'exemple, il y existe certaines stratégies responsables dites « vert pâle » qui prennent compte des risques environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) afin d'améliorer le rendement, mais dans ce contexte, les actions et les valeurs ne sont pas alignées. Il y a des options plus vertes, c'est-à-dire socialement responsables, qui excluent des produits dangereux afin d'optimiser le rendement et d'harmoniser actions et valeurs. Puis, certaines entreprises préconisent des stratégies « vert foncé », telles que les placements liquides (qui cherchent à rendre le monde meilleur, tout en assurant des rendements concurrentiels sans risque supplémentaire) ainsi que les placements non liquides (investissements risqués qui offrent des rendements plus élevés que des placements plus sécuritaires). Sans doute la stratégie la plus verte est celle à hauts risques et faible rendement qui s'accroche à « l'impact d'abord » pour promouvoir une mission sociale et qui nécessite d'importants compromis financiers. Dans la majorité des cas, les limites de certains types d'investissement d'impact (que ce soit en matière de liquidité ou de rendement) peuvent être compensées par les avantages reliés à des investissements responsables semblables.



Si vous êtes une petite ou moyenne entreprise et faites preuve d'ouverture et de flexibilité, je crois qu'il y a de belles occasions à saisir. Mais il ne faut pas faire le saut trop vite... Prenez votre temps et considérez la possibilité de faire votre premier placement en partenariat avec une autre fondation. Réfléchissez-y bien pour voir comment l'investissement s'inscrit dans l'ensemble de vos opérations et de vos attentes. Cette approche vous donnera plus de liberté, plus de chance de poser des questions pertinentes, et vous permettra de mieux comprendre les types d'entreprises, les types d'organismes — bref, l'écosystème au complet!



Jacques Bordeleau
directeur général,
Fondation Béati

Danielle Gibbie,
directrice générale, la fondation D.
Keith MacDonald



Somme toute, le rendement de notre produit est compétitif compte tenu du risque. Cela a même surpris certains investisseurs au terme du premier 15 ans, quand ils ont réalisé que nous ne sommes pas dans les subventions, mais que nous faisons bel et bien parti du portefeuille d'investissement !

La mission de la Fondation est de prévenir la pauvreté par le biais de la réussite éducative des jeunes Québécois. Lors de la dernière révision de notre politique d'investissement, nous avons discuté des tendances en qui a trait aux placements. Puis est arrivé le sujet d'Investissements liés à la mission, et c'est là que le conseil d'administration s'est demandé quel pourcentage d'investissements axés sur la mission il était prêt à accorder. Les administrateurs se sont mis d'accord sur une enveloppe de 5 % des actifs totaux.

Sylvianne Chaput
Vice-Présidente et Chef de la Direction
Financière, Fondation Lucie et André Chagnon



Nous aspirons à devenir un modèle dans le milieu philanthropique. Nous voulons être tellement performants que les autres fondations seront motivées par notre parcours, et non seulement par le fait que nous faisons le bien autour de nous. Pour ce faire, nous sommes stratégiques : nous savons bien qu'il y a des projets qui réussiront sans notre aide, donc nous recherchons des possibilités où nous pouvons faire toute la différence.



John R. Loewen,
membre du conseil d'administration, la
fondation de la famille C.P. Loewen

...notre intervention permet également d'agir sur les problèmes un peu plus en amont, avant qu'ils ne deviennent trop importants que l'on soit obligé d'investir massivement de l'argent public.

Édith Cyr
Directrice général du Fonds
d'investissement de Montréal (FIM)



RELEVER DES DÉFIS D'ORDRE PRATIQUE

Il est important que les fondations aient une compréhension réaliste des défis auxquels elles feront peut-être face lorsqu'elles se lanceront en investissement d'impact. Ici, nous abordons certains des enjeux courants ainsi que des solutions pratiques.

Enjeu #1

La gestion de portefeuille en matière d'investissement d'impact peut engendrer des heures supplémentaires ou nécessiter de l'expertise additionnelle.

Réflexion

Pour les fondations prêtes à se lancer en investissement d'impact, le principal changement à prendre en considération sera de cibler des occasions d'investissement d'impact auprès des marchés privés. Ce virage est nécessaire, car les stratégies traditionnelles, présentées par des administrateurs de fonds publics, ne répondront pas aux exigences minimales liées à la mission.

Une fondation peut choisir de sous-traiter le processus au complet ou de se doter de capacités internes pour gérer ses investissements d'impact à long terme. Ultimement, il incombe aux fondations de déterminer leurs visions pour leurs propres investissements qui correspondent à leur capacité de gérer leurs dossiers financiers. Les entreprises ayant moins de moyens devraient opter pour des placements plus faciles et plus passifs. C'est pourquoi un nombre croissant de gestionnaires de fonds travaillent fort pour créer des points d'entrée simples pour ce genre d'investissement.

Afin de développer une expertise à l'interne, bon nombre de fondations font confiance à des conseillers et à des ressources venant de l'extérieur (y compris le service de soutien offert par le biais de notre guide). De plus, des entreprises dotées d'équipes multifonctionnelles intègrent l'octroi de subventions et leurs opérations financières afin d'élargir leurs connaissances spécialisées dans le domaine de l'investissement. Ce genre de collaboration fait en sorte que divers départements, qui autrement seraient isolés les uns des autres, partagent maintenant du savoir-faire et peuvent travailler ensemble pour cibler, analyser et surveiller les entreprises les plus importantes.



Exemples

Afin de réduire les ressources nécessaires en ce qui a trait à l'investissement d'impact, beaucoup de fondations ont décidé de créer des partenariats avec d'autres organismes. Par exemple, la **Victoria Foundation** et la **London Community Foundation** travaillent toutes deux de concert avec des coopératives de crédit locales pour établir des mesures de diligence raisonnable et octroyer des subventions à des partenaires locaux, oeuvrant au sein la communauté, qui recherchent du financement. De même, la **Hamilton Community Foundation** travaille en collaboration avec le **Community Forward Fund** afin d'administrer un programme de prêts local. Dans l'ensemble, ces partenariats offrent un équilibre entre la participation dynamique et l'efficacité opérationnelle, et ce, par le fait que la fondation sert de point d'entrée pour toute nouvelle demande (ce qui permet aux fondations d'analyser stratégiquement les besoins de la communauté avant de transmettre tout nouveau dossier à des conseillers externes).

Se lancer en investissement d'impact, c'est vraiment un parcours personnel, une expérience différente pour chaque entreprise. Mais ultimement, il faut faire le saut. Encouragez donc vos administrateurs et vos directeurs à voir les avantages de ce genre de placement, et faites-en une réalité pour eux. Par exemple, quand les gens voient de leurs propres yeux la construction de logements abordables ainsi que l'impact social que cela a dans la communauté, l'investissement d'impact se concrétise pour eux. En principe, des visites sur le terrain répondent à la vaste majorité des questions qu'ils ont. Une fois qu'ils voient l'impact en personne, ils comprennent vraiment.

Annette Aquin, vice-présidente à la direction, finance et exploitation,
Hamilton Community Foundation



Enjeu #2

Il est parfois difficile de cerner des investissements d'impact qui correspondent à des paramètres géographiques ou thématiques restreints.

Réflexion

Selon la portée de votre mission organisationnelle, il est possible que le marché canadien actuel puisse vous permettre, occasionnellement, de cibler vos investissements avec autant de précision que lorsque vous octroyez des subventions. Mais si ce n'est pas possible, les fondations demeureront activement à la recherche de façons novatrices pour amplifier et optimiser leurs capitaux.

Est-ce possible d'élargir votre perspective afin de promouvoir la mission de votre fondation? En prenant un peu de recul, afin de réfléchir à votre potentiel en matière d'investissement d'impact, vous pouvez accroître considérablement vos possibilités. À titre d'exemple, une fondation qui privilégie le développement de la petite enfance pourrait décider d'investir dans des logements sociaux pour les mères, dans le but de réduire la pauvreté infantile. Une telle fondation pourrait aussi décider d'investir dans une entreprise axée sur les logements sociaux ou le développement professionnel dans une autre région, afin d'en tirer des leçons. Celles-ci pourraient s'appliquer à sa propre localité par la suite, et même promouvoir l'expansion de ses activités dans l'avenir.

Exemple

La **Hamilton Community Foundation** est une entreprise axée sur le dynamisme et l'inclusion au coeur de la ville de Hamilton. La fondation a notamment lancé un programme de prêt local pour financer des projets qui concordent avec ses priorités institutionnelles, tout en investissant dans secteurs communautaires à l'échelle nationale. Ses engagements incluent le financement d'initiatives sociales, de technologies propres et de logements abordables. En outre, la fondation a fait des investissements plus éloignés qui ont enrichi le marché et attirent de nouveaux partenaires dans la ville de Hamilton.



Faire face aux obstacles afin de promouvoir votre mission

Malgré les défis énumérés, les fondations réussissent à se servir de l'investissement d'impact comme stratégie efficace pour faire avancer leurs missions, et ce, dans divers secteurs et régions.

Aucune méthode n'est meilleure qu'une autre : chaque fondation a sa propre façon de faire et possède son propre ensemble d'objectifs financiers. Comme point de départ, il faut comprendre que l'investissement d'impact est une activité complémentaire à l'octroi de subventions, et donc que le processus exige une façon de penser complémentaire.



UN PLAN D'ACTION POUR TRANSFORMER VOTRE CAPITAL EN MISSION SOCIALE



Andrea Nemtin,
présidente et chef de la
direction, la Fondation
Inspirit

Nous sommes une jeune entreprise : on s'était lancé en investissement d'impact en même temps qu'on apprenait à octroyer des subventions, donc ce type de placement fait partie intégrante de notre identité. En tant que petite fondation, il est clair que nous voulions utiliser tous les actifs à notre disposition. Ce qui nous a vraiment permis d'aller de l'avant cependant, c'était d'avoir un plan d'action pour nous aider à développer nos stratégies, avec des structures et des critères en place pour faciliter la prise de décision. Par ailleurs, nous nous sommes concentrés sur notre vision, en plus de notre mission. Bref, investir pour promouvoir de l'impact social est devenu, pour nous, un moyen de promouvoir notre mission ainsi que notre vision.

Les sept étapes requises pour mettre en œuvre une stratégie d'investissement d'impact

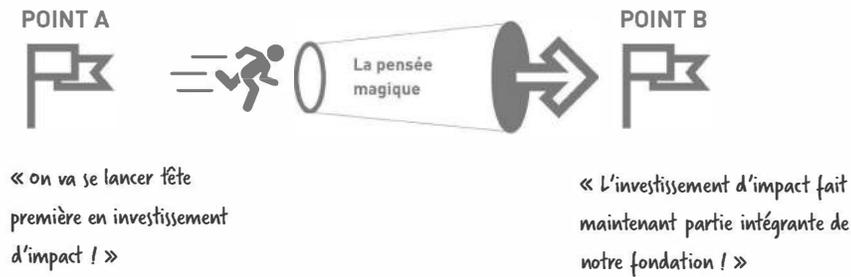


Ces étapes reposent sur l'expérience et les activités de nombreuses fondations. Il est fort possible que votre plan d'action ne respecte pas l'ordre exact de ces étapes, mais cela n'est pas grave. En tant que représentant de votre fondation (quelqu'un qui est au fait des réalités quotidiennes de votre entreprise), vous êtes vraiment le mieux placé pour adapter le plan d'action en fonction de votre contexte et de vos besoins. Si vous êtes à la recherche de ressources complémentaires, vous trouverez une gamme complète de conseils d'experts ainsi que des liens pour y accéder dans la présente section.

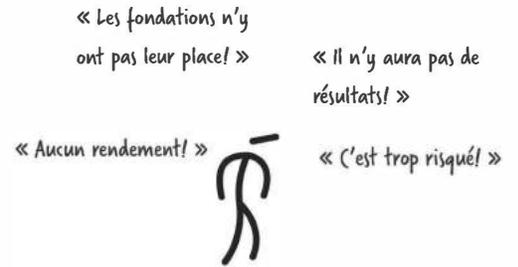
Pour la mise en pratique de ce guide, les étapes du plan d'action sont présentées de façon linéaire. Il est possible que votre parcours organisationnel ne suive pas une trajectoire linéaire. Nous vous suggérons d'interpréter chaque étape comme un tremplin pour aller de l'avant.

Les changements organisationnels ne sont jamais faciles. Sans l'aide d'un plan d'action, l'écart entre vos attentes et la réalité peut s'avérer considérable. Rappelez-vous que lorsqu'il s'agit des investissements d'impact, des douzaines de fondations canadiennes, ainsi que des centaines d'entreprises à travers le monde, ont fait le saut avant vous et ont ouvert la voie à de grands changements.

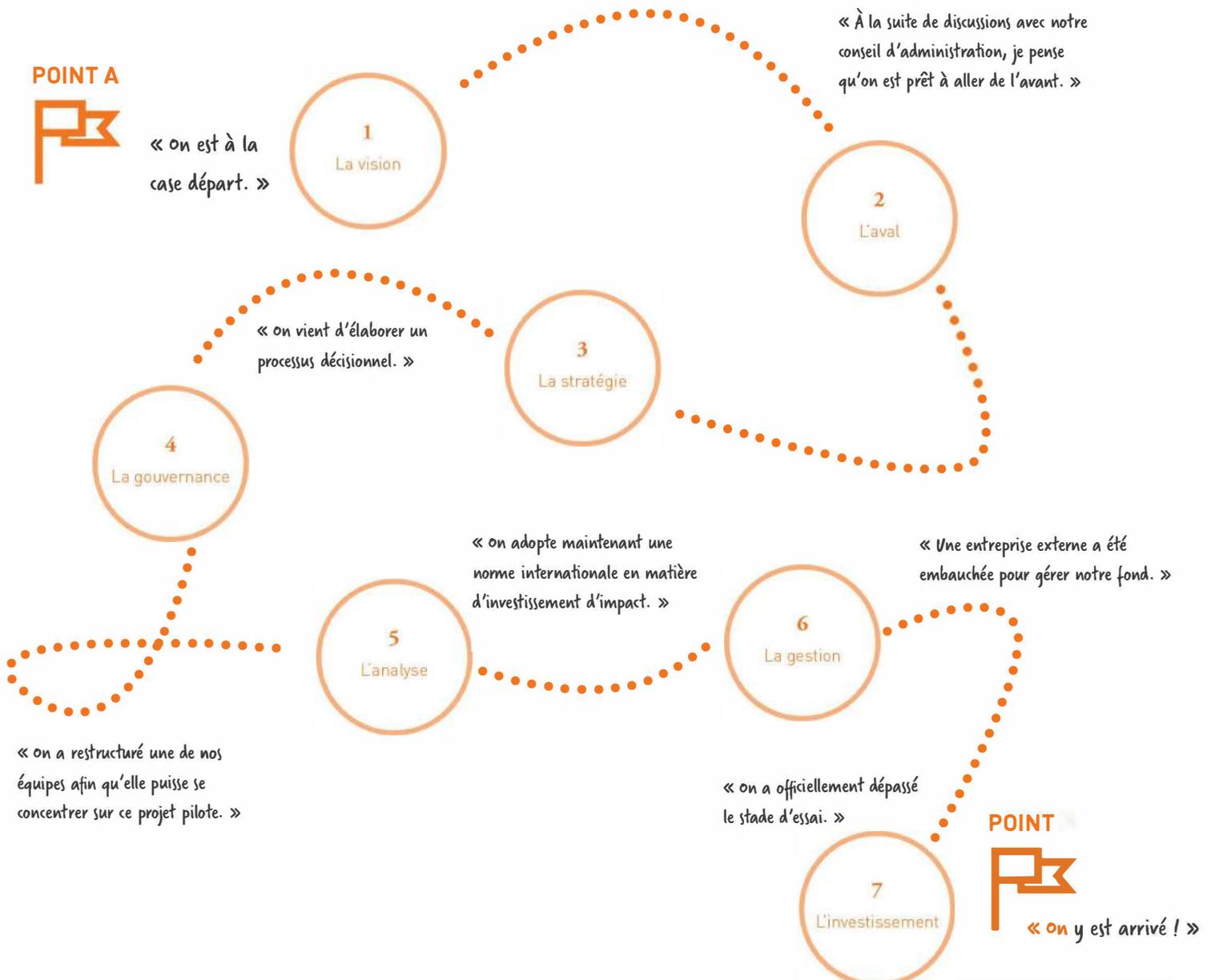
DES ATTENTES TROP IDÉALISTES



DES ATTENTES TROP PESSIMISTES



LA RÉALITÉ



1. La vision

2. L'aval

3. La stratégie

4. La gouvernance

5. L'analyse

6. La gestion

7. L'investissement

ÉTAPE 1 : ÉLABORER UNE VISION PRÉLIMINAIRE

L'élaboration d'une vision préliminaire pour vos investissements d'impact est un point de départ important pour tout organisme social guidé par sa mission. Voici une occasion en or pour faire preuve de réflexivité et de créativité : tout comme faire ses recherches et réaliser à quel point les programmes de subvention et les organismes de bienfaisance peuvent aider à bâtir un monde meilleur, réfléchir au rôle de l'investissement d'impact peut révéler de nouvelles ressources pour promouvoir votre mission.

Votre objectif est d'envisager à quel point ce genre de placement ajoutera de la valeur à votre fondation, votre mission et votre communauté. Selon vos besoins, consultez vos collègues ou vos conseillers afin d'approfondir votre vision.

Repose sur les témoignages des organismes suivants :



Accessible sur le pôle de ressources:



Développez votre vision



Question servant à guider la réflexion

Dans quel monde voudriez-vous vivre ?
À quoi ressemble le succès ?



Objectif

Développer une étoile polaire qui guidera toutes les décisions ultérieures.

Exemple de mission

Nous envisageons un avenir où la santé et le bien-être de tous sont la norme, plutôt que l'exception. Au-delà de la qualité de soins de santé, nous mettons l'accent sur la prévention. Notre vision de l'avenir comprend une alimentation saine, de l'activité physique et le bien-être pour tous, et ce, au quotidien.

Développez votre mission



Question servant à guider la réflexion

Quel est l'objectif central de votre fondation ?
De quelle façon l'investissement d'impact peut-il promouvoir vos valeurs ?
Êtes-vous au courant de tous vos placements antérieurs ? Parmi vos investissements actuels, y en a-t-il qui vont à l'encontre de votre mission ?



Objectif

Déterminez les grandes lignes qui guideront la conceptualisation de votre vision.



Ce que je conseillerais de faire, tout d'abord, c'est de vraiment comprendre la mission et l'objectif premier de la fondation. Par exemple, par le biais de notre collaboration avec l'organisme Vital Signs, nous avons pu voir à quel point les logements sociaux étaient essentiels à notre communauté — donc, nous avons commencé par ça.



1. La vision
2. L'aval
3. La stratégie
4. La gouvernance
5. L'analyse
6. La gestion
7. L'investissement

ÉTAPE 2 : ASSURER L'AVAL DE VOTRE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Afin d'assurer l'aval de votre conseil d'administration en matière d'investissement d'impact, vous devez être en mesure de comprendre la position de chaque membre. Il est important de prendre le temps de bien saisir leurs processus décisionnels, leurs motivations, leurs attitudes envers de nouveaux projets, etc. Gardant tout cela en tête, soyez certains de bien comprendre le contexte et l'objectif qui sous-tendent chaque échange avec eux. Ce faisant, vous allez pouvoir préparer une proposition qui témoigne des intérêts, des besoins et des inquiétudes (le cas échéant) de chaque administrateur.

Avant de rédiger une proposition, posez-vous les questions suivantes :

1. Cherchez-vous une approbation pour ensuite vous explorer les avantages concrets qu'aurait l'investissement d'impact au sein de votre fondation?
2. Cherchez-vous à obtenir un mandat de la part du conseil d'administration afin de mettre en oeuvre une stratégie complète?
3. Quel genre de soutien recherchez-vous?
4. Avez-vous besoin de conseils d'experts pour vous aider?

Repose sur les témoignages des organismes suivants :



Accessible sur le pôle de ressources:

Trouvez votre défenseur



Question servant à guider la réflexion

Qui détient un rôle important et a le pouvoir d'influencer mon entreprise ?



Objectifs

Il est important de trouver un défenseur qui appuiera vos propositions et vous aidera à cibler le bon public, que ce soit des membres du conseil, des donateurs, des organismes bénéficiaires, des conseillers, etc. À titre d'exemple, la Hamilton Community Foundation, la Community Foundation of Greater Peterborough et la Fondation communautaire d'Ottawa ont toutes bénéficié du soutien de donateurs qui ont su inspirer leurs organismes et qui ont parfois offert un financement de départ doublé d'une approche tolérante à l'égard du risque.

Initiez et informez



Question servant à guider la réflexion

Comment pouvons-nous relier de nouveaux programmes à notre mission et à notre portefeuille existant?



Objectifs

Il est clair que les investissements d'impact sont un outil important dans la structure générale de votre fondation, et ils devraient être présentés comme tels. Mettez donc l'accent sur les avantages possibles de ce genre de placement en les reliant à votre mission. Démontrez à quel point le statu quo peut être nuisible (il peut être particulièrement utile d'examiner si votre portefeuille d'investissement actuel pose des problèmes en ce qui a trait à votre mission). Bref, expliquez que l'investissement d'impact renforcera votre mission, et ce, sans nuire à vos objectifs, notamment en ce qui a trait à votre portefeuille et à l'octroi de subventions.

Démontrez les possibilités



Question servant à guider la réflexion

Comment est-ce que la fondation peut-elle en tirer profit? (Voir chapitre deux pour des exemples.)



Objectifs

L'investissement d'impact offre son lot de possibilités. Comme expliqué dans le deuxième chapitre, ce genre de placement peut vous aider à :

- trouver des ressources supplémentaires qui feront avancer votre mission
- faire coïncider votre capital avec vos valeurs
- amplifier et orienter des solutions d'affaires afin de résoudre des problèmes qui importent à votre mission
- gérer le risque et le rendement en diversifiant votre portefeuille actuel
- élargir votre réseau de donateurs et de fiduciaires

De façon générale, bon nombre d'administrateurs délèguent leurs décisions financières à des conseillers externes; il est donc essentiel de leur démontrer les effets concrets de l'investissement d'impact. Si, par exemple, votre fondation est orientée vers le secteur caritatif traditionnel, il pourrait être utile de leur donner des exemples de placements liés à des programmes.

Prévoyez questions et inquiétudes



Question servant à guider la réflexion

Quel genre de renseignements supplémentaires le conseil d'administration aurait-il besoin?



Objectifs

Attendez-vous à recevoir des questions de suivi et assurez-vous de bien répondre aux préoccupations immédiates (afin d'éviter des discussions inutiles). Soyez prêts à répondre à une panoplie de questions, que ce soit à propos du rendement, des stratégies et des investissements complémentaires ou des ressources nécessaires pour réussir les placements à impact social.



Brian Toller,
Fondation
communautaire d'Ottawa

Faites vos devoirs, faites vos recherches, et allez directement voir votre conseil d'administration. Voilà la grande leçon que je partage avec les gens dans le milieu. Premièrement, ce n'est pas votre gestionnaire de placements qui fera le saut, à moins que cela ne soit son domaine d'expertise. Puis, votre comité d'investissement sera méfiant à l'idée, car ils trouveront ça soit bizarre ou trop risqué. C'est vraiment votre conseil d'administration qui comprendra l'alignement avec votre mission. Donc, c'est à vous de les éduquer, de les sensibiliser, pour qu'ils adoptent ce changement de culture et pour qu'ils fassent confiance au comité d'investissement qui s'occupera de la suite.



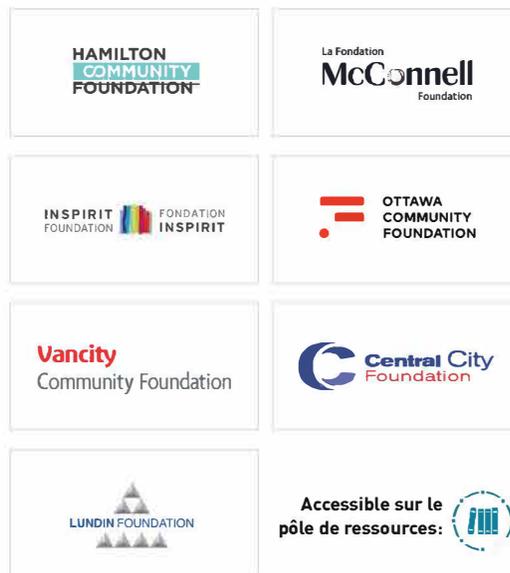
1. La vision
2. L'aval
- 3. La stratégie**
4. La gouvernance
5. L'analyse
6. La gestion
7. L'investissement

ÉTAPE 3 : METTRE AU POINT UNE STRATÉGIE

Chaque fondation a sa propre stratégie en matière d'investissement d'impact. Même si vous vous inspirez de votre vision au départ, il va de soi que votre stratégie évoluera avec le temps et l'expérience. Plusieurs fondations procèdent par étapes, ce qui leur permet de prendre des pauses, de faire le bilan et de préparer la prochaine étape.

Au fur et à mesure que vous allez développer votre plan, soyez à l'écoute des réalités quotidiennes de votre entreprise. Il est important de pouvoir accéder à différentes sources de savoir, venant de l'intérieur ou de l'extérieur de votre organisme, pour élaborer votre stratégie. Quoiqu'il en soit, votre objectif premier est d'établir un plan d'action qui vous permet d'aller de l'avant, tout en mettant en place des processus qui assureront du succès à long terme.

Repose sur les témoignages des organismes suivants :



Le mandat



Question servant à guider la réflexion

Quelles sont les valeurs fondamentales qui vous poussent à investir à des fins d'impact social?



Objectifs

Harmoniser stratégie et culture organisationnelle



Exemple du milieu

La Fondation communautaire d'Ottawa « estime qu'elle peut mieux exploiter son fonds de dotation en empruntant de nouvelles façons de tirer profit de son actif pour optimiser l'impact de son action sur la communauté. »

Les thèmes reliés à l'impact



Questions servant à guider la réflexion

Quels sont les enjeux, les secteurs et les thèmes que vous voulez aborder? Y a-t-il des régions que vous préférez?



Objectifs

Décidez comment vous allez prioriser toutes les possibilités qui se présentent à vous, qu'elles soient locales, régionales ou internationales



Exemple du milieu

La Central City Foundation vient en aide aux communautés défavorisées du centre-ville de Vancouver et de la vallée du Bas-Fraser en louant des locaux à des organismes de bienfaisance.



Le risque et le rendement



Questions servant à guider la réflexion

Quelles sont vos attentes en matière d'impact et de rendement? Êtes-vous prêts à faire des placements à un taux inférieur à celui du marché (s'ils sont reliés à des organismes de bienfaisance et leurs investissements liés aux programmes, par exemple)?



Objectifs

Déterminez vos priorités en ce qui a trait à l'impact social et au rendement

Décidez si vous voulez faire concorder votre portefeuille au complet avec l'investissement d'impact ou si vous préférez y dédier un certain pourcentage seulement.

Exemple du milieu

La Fondation McConnell établit une distinction claire entre ses investissements liés aux programmes (qui reflètent les objectifs de programmes et les stratégies de la fondation, tout en étant placés à un taux inférieur à celui du marché) et ses investissements liés à la mission (qui sont assujettis aux politiques de placement générales de la fondation).



La portée du programme



Questions servant à guider la réflexion

Jusqu'à quel point voulez-vous participer activement au cycle de développement (l'achat, l'analyse et le contrôle) d'un investissement? Quels genres de partenariats vous sont ouverts (collaborateurs ou autres investisseurs)?



Objectifs

Examinez les ressources dont vous aurez besoin pour ce genre de placement. Déterminez si vous allez devoir sous-traiter le projet ou le gérer à l'interne (tenez compte de l'équipe, des membres du conseil et des conseillers externes).

Exemple du milieu

La Fondation Green Shield Canada emploie des intermédiaires externes pour gérer son programme d'investissement d'impact, développé de concert avec des conseillers externes.



L'élaboration d'un portefeuille d'investissement



Questions servant à guider la réflexion

Jusqu'à quel point êtes-vous à l'aise avec les investissements directs, comparé aux investissements de fonds? Êtes-vous à l'aise avec des investissements à long terme?



Objectifs

Déterminez quels moyens vous sont offerts

Approfondissez vos connaissances du marché et des possibilités qui sont ouvertes à votre fondation

Exemple du milieu

La Vancity Community Foundation travaille de façon créative afin d'offrir des investissements directs pour venir en aide aux communautés locales.



1. La vision
2. L'aval
3. La stratégie
- 4. La gouvernance**
5. L'analyse
6. La gestion
7. L'investissement

OFFICIALIZER VOS PRATIQUES EN MATIÈRE DE GOUVERNANCE

Il est à noter qu'au sein d'une fondation de bienfaisance, la gouvernance est le système de gérance de l'actif et des fins de la fondation au profit du bien public. Un bon cadre conceptuel est essentiel afin d'assurer la bonne gestion d'une entreprise, pour que votre fondation soit guidée par des processus décisionnels et des systèmes de contrôle uniformes.

Prendre le temps de réfléchir à la gouvernance tôt dans le processus vous permettra de faire concorder votre programme d'investissement d'impact avec le système de gouvernance déjà en place.

Repose sur les témoignages des organismes suivants :



Gestion des actifs



Questions servant à guider la réflexion

Est-ce que l'investissement d'impact est compatible avec votre stratégie d'investissement actuelle? Est-ce que les actifs devraient être réglementés dans le contexte du fonds de dotation et de ses politiques, ou être administrés complètement à part?



Objectifs

Harmonisez la gestion de vos actifs en matière d'investissement d'impact avec votre stratégie de placement actuelle.

Mesurez les retombées



Questions servant à guider la réflexion

Allez-vous former un comité spécial qui s'occupera des investissements d'impact ou est-ce que votre comité de placements actuel surveillera vos investissements à impact social? À quel moment dans le processus serait-il approprié d'engager les membres du conseil et à qui incombera cette responsabilité?



Objectifs

Élaborez un cadre structurel qui servira à mesurer vos investissements.

Engagez-vous sur le terrain



Question servant à guider la réflexion

Comment allez-vous mobiliser vos ressources actuelles (programmes, octroi de subventions, expertise locale) pour qu'elles se dirigent vers des thèmes et des régions semblables?



Objectifs

Servez-vous de l'encadrement, de l'expertise et de l'infrastructure qui vous entourent déjà afin de maximiser votre impact.

Divers rôles et responsabilités



Questions servant à guider la réflexion

Quels sont les rôles et les responsabilités des membres du conseil, du comité d'investissement et de l'équipe en matière d'investissement d'impact? Par exemple, qui s'occupera des politiques, des révisions d'investissements, des recommandations, etc.?



Objectifs

Déléguiez et attribuez des rôles ainsi que des responsabilités pour bien refléter votre culture organisationnelle et les qualités de votre conseil d'administration.

1. La vision
2. L'aval
3. La stratégie
4. La gouvernance
5. L'analyse
6. La gestion
7. L'investissement

ÉTAPE 5 : TROUVER VOTRE MÉTHODE POUR ANALYSER LES RETOMBÉES

“Ce qui peut être mesuré peut être géré.” ~ Peter Drucker

Somme toute, il est à prévoir que les investissements d'impact entraînent des changements positifs sur les plans social et environnemental. Ainsi, le développement d'une méthode pour évaluer l'impact vous aidera à déterminer si vous avez généré les résultats que vous souhaitez, et si vos investissements répondent à vos attentes. Soyez donc prêts à surveiller de près vos investissements d'impact afin d'analyser certains indicateurs de performance (rendement, impact social, etc.).

Repose sur les témoignages des organismes suivants :



Accessible sur le pôle de ressources:



Théorie du changement



Questions servant à guider la réflexion

Quelle est la théorie du changement à la base de vos thèmes en matière d'investissements? Est-ce que cette théorie est très précise ou plutôt abstraite?



Objectifs

Établissez une étoile polaire qui guidera tous vos investissements d'impact à venir et selon laquelle ces placements seront évalués.

Résultats escomptés



Questions servant à guider la réflexion

Quels sont les résultats escomptés en lien avec votre programme d'investissement? Qu'est-ce qui vous signalera que vous avez eu l'impact que vous recherchez au départ? De plus, vos investissements se rapporteront à quel type d'activités et de résultats?



Objectifs

Assurez-vous de bien saisir les mesures réelles que vous comptez utiliser afin d'évaluer votre impact.

Définir vos normes



Question servant à guider la réflexion

Aimeriez-vous que vos indicateurs de performance en matière d'impact soient standardisés afin de respecter et d'adopter certaines normes de référence mondiales, tels que les objectifs de développement durable et l'Impact Reporting and Investment Standards?



Objectifs

Choisissez un cadre métrique auquel vous allez adhérer.



1. La vision
2. L'aval
3. La stratégie
4. La gouvernance
5. L'analyse
- 6. La gestion**
7. L'investissement

ÉTAPE 6 : FAIRE LE BILAN DE VOTRE CAPACITÉ DE GESTION

Comme mentionné à l'Étape 3, il est essentiel de trouver les bonnes personnes, et de bien définir leurs rôles, afin d'assurer la bonne gestion de votre portefeuille d'investissement d'impact. À long terme, un programme de placements à impact social serait éventuellement soit géré à l'interne ou sous-traité à un chargé de portefeuille. Bon nombre de fondations confient leur portefeuille d'investissements passifs à un comité sur l'investissement d'impact, alors que d'autres travailleront de concert avec des experts externes crédibles afin de faire les vérifications nécessaires.

Au fur et à mesure que vous adoptez votre stratégie, vous allez renforcer vos capacités. Cette étape comprend l'officialisation des partenariats actuels, ce qui vous aidera à mieux comprendre les résultats liés à vos investissements d'impact, et ce que cela veut dire pour votre fondation ainsi que pour vos fournisseurs de services.

Repose sur les témoignages des organismes suivants :



Accessible sur le pôle de ressources:



Choisissez un gestionnaire



Questions servant à guider la réflexion

Planifiez-vous gérer vos investissements à l'interne ou par le biais d'un intermédiaire externe? Est-ce que vos gestionnaires de fonds actuels ont les connaissances requises en matière d'opérations sur le marché privé ou allez-vous confier vos dossiers à un gestionnaire externe?



Objectifs

Trouvez le bon gestionnaire qui répondra à vos besoins en matière d'investissement.

Adaptez-vous à l'investissement d'impact



Question servant à guider la réflexion

Comment voyez-vous la transition professionnelle de vos gestionnaires de placements actuels vers un modèle d'investissement d'impact?



Objectifs

Assurez-vous que vos techniques de gestion spécifiques à l'investissement d'impact soient bien comprises et mises en œuvre par votre gestionnaire.

Vérification diligente



Question servant à guider la réflexion

Qui sera responsable de votre approvisionnement et votre processus de diligence raisonnable en matière d'investissements d'impact?



Objectifs

Déterminez la personne, ainsi que le processus, responsable de la vérification diligente.

Conseils rapides



Question servant à guider la réflexion

Comptez-vous travailler avec des conseillers externes à court terme?



Objectifs

Ne laissez pas le processus d'embauche devenir un obstacle au progrès.

1. La vision
2. L'aval
3. La stratégie
4. La gouvernance
5. L'analyse
6. La gestion
- 7. L'investissement**

ÉTAPE 7 : INVESTIR ET EN TIRER DES LEÇONS

Une fois que vous avez décidé de vous lancer en investissement d'impact et de diversifier le portefeuille de votre fondation, vous allez vous joindre au rang de douzaines de fondations canadiennes qui ont un franc succès dans le domaine.

À ce stade-ci, vous êtes prêts à chercher [et à trouver] des possibilités d'investissement. Vous allez également développer des boucles de rétroaction afin de surveiller vos placements. Ce processus vous aidera à tirer des leçons et à définir votre stratégie, tout en évaluant vos rendements ainsi que votre impact social et environnemental.

Repose sur les témoignages des organismes suivants :



Accessible sur le pôle de ressources:

Rétroaction



Question servant à guider la réflexion

Comment planifiez-vous créer des boucles de rétroaction pour vous aider à apprendre et à bien évaluer votre impact?



Objectifs

Créez un système qui vous permettra de vous améliorer et de vous perfectionner.

Histoires à raconter



Question servant à guider la réflexion

Comment comptez-vous partager votre parcours avec vos pairs, les organismes bénéficiaires et les autres parties prenantes qui vous entourent?



Objectifs

Partagez vos efforts, votre processus ainsi que vos retombées.

Recherche continue



Question servant à guider la réflexion

Comment allez-vous continuer à trouver des possibilités d'investissements qui rejoignent votre stratégie et votre vision?



Objectifs

Assurez une bonne canalisation qui favorisera la durabilité à long terme.

La durabilité



Questionst servant à guider la réflexion

Quelles sont les étapes nécessaires pour atteindre vos objectifs en matière d'investissement d'impact? À quel moment est-ce que projet cessera d'être un projet pilote?



Objectifs

Quelles sont les étapes nécessaires pour atteindre vos objectifs en matière d'investissement d'impact? À quel moment est-ce que projet cessera d'être un projet pilote?

GAINS RAPIDES

Vous recherchez des gains rapides afin de vous familiariser avec l'investissement d'impact?



Tâtez le terrain en pilotant une dotation qui fera en sorte qu'un petit portefeuille dans un fonds d'impact reconnu sera établi.

- 1 Cernez un thème social qui retient l'attention de votre conseil d'administration, tel que les logements abordables, l'énergie propre ou le développement durable.
- 2 Trouvez un fonds bien établi piloté par des co-investisseurs crédibles qui détiennent une bonne réputation dans le milieu.
- 3 Commencez par de petits investissements — cela vous aidera à tirer des leçons sur la gestion et les suivis nécessaires dans ce secteur.



Transférez vos comptes dans une institution bancaire locale, pour en faire bénéficier votre communauté.

- 1 Communiquez avec des institutions financières locales pour en savoir davantage sur leurs opérations et leur impact communautaire.
- 2 Comparez ce qu'elles ont à offrir en matière de durée et de liquidité avec votre propre institution financière.
- 3 Si cela est justifié, transférez vos actifs afin de participer au développement communautaire local.



Discutez avec des organismes bénéficiaires qui pourraient devenir de bons candidats pour des investissements financiers (organismes à but non lucratif qui offrent des logements sociaux, des services de garde, des soins de santé, etc.).

- 1 Déterminez si votre comité d'investissement ou votre conseil d'administration est à l'aise avec une petite dotation pour piloter votre nouvelle stratégie.
- 2 Échangez avec les organismes subventionnés afin de voir s'ils sont prêts à prendre part à l'investissement.
- 3 Évaluez s'il y a des agences locales, dans les secteurs des soins aux enfants ou des logements sociaux, qui pourraient assumer les placements par l'entremise de structures plus simples, telles que les prêts à terme.



Discutez avec d'autres fondations qui partagent une vision semblable à la vôtre afin de cerner les possibilités de co-investissement.

- 1 Cernez un thème qui retient l'attention de votre conseil d'administration et qui représente déjà des occasions de collaboration.
- 2 Fixez vos placements minimal et maximal.
- 3 Faites du réseautage parmi les fondations qui partagent la même vision que vous ou des groupes de conseil en matière d'investissement d'impact afin de démontrer votre volonté et intérêt à collaborer.



Travaillez en partenariat avec des institutions financières locales afin de mettre au point un programme de prêts à l'échelle locale.

- 1 Consultez les banques locales pour en savoir davantage sur leurs opérations et leur impact communautaire.
- 2 Déterminez si elles ont des employés qui pourraient gérer des prêts au nom de votre fondation et s'il existe un intérêt réciproque pour accroître l'accès au crédit
- 3 Mesurez les coûts reliés aux services offerts par l'institution financière en question.
- 4 Décidez quel partenaire sera responsable des prêts à différents stades, y compris comment les nouvelles possibilités de prêts sont ciblées, étudiées, approuvées et gérées.

REMERCIEMENTS

Ce guide — ainsi que le centre de ressources complémentaires — fut développé en partenariat par les organismes suivants : Fondations philanthropiques Canada, Fondations communautaires du Canada et Purpose Capital. Ces organismes désirent exprimer leur reconnaissance envers Emploi et Développement social Canada (EDSC), la Edmonton Community Foundation, la Fondation Lucie et André Chagnon ainsi que Miller Thomson qui ont rendu l'élaboration de ce guide possible. De plus, les auteurs aimeraient remercier les nombreuses fondations qui ont contribué à nos travaux en acceptant de participer aux questionnaires et aux groupes de discussion.



Fondations philanthropiques Canada est une association de donateurs canadiens regroupant des fondations publiques et privées ainsi que des œuvres de bienfaisance. FPC soutient la philanthropie structurée ainsi que la croissance et le développement de fondations responsables et efficaces en offrant des services et des ressources à ses membres et en les représentant dans les domaines qui les concernent.



Les Fondations communautaires du Canada est un réseau national comprenant 191 fondations communautaires. Ensemble, nous aidons les Canadiens et Canadiennes à se bâtir des collectivités fortes où il fait bon vivre, travailler et s'amuser.



Purpose Capital est une société de conseil en investissement d'impact qui mobilise toutes les formes de capital - financier, physique, humain et social - pour accélérer le progrès social. La société a été créée en 2010 pour combler le fossé entre les entreprises et les organisations qui comptent dans le monde et les investisseurs qui recherchent un mélange de rendements financiers convaincants et d'impact social tangible. Nous travaillons avec les investisseurs et leurs conseillers afin de concevoir et de déployer des stratégies d'investissement à impact personnalisé couvrant des secteurs, des classes d'actifs et des systèmes de réglementation. Nous concevons et établissons des partenariats avec des organisations de premier plan afin de lancer des opportunités d'investissement et des initiatives de renforcement du marché pour l'économie de l'impact.



Genus Capital Management Inc. est une société de gestion de placements indépendante qui offre des placements durables depuis 23 ans. En tant que gestionnaire de portefeuille et courtier sur le marché dispensé à l'échelle du Canada, Genus gère actuellement des actifs de 1,2 milliard de dollars pour des clients institutionnels et privés, en mettant l'accent sur la prestation de solutions novatrices pour répondre aux besoins changeants des clients. En 2018, Genus s'associera à SVX pour lancer Genus SVX Investment Counsel, offrant des portefeuilles gérés entièrement sur mesure par le biais d'actions à impact public, d'obligations vertes publiques, ainsi que de dettes de capital-risque privées et d'actions.



Le groupe d'impact social de Miller Thomson est la plus importante équipe de conseillers juridiques au Canada. Sa mission consiste à accompagner les organismes de bienfaisance, les organismes à but non lucratif et les entreprises à vocation sociale dans leurs démarches juridiques et à les aider dans l'accélération des retombées sociales de leurs activités.



La Edmonton Community Foundation vient en aide aux résidents d'Edmonton par l'entremise d'activités philanthropiques et caritatives. Grâce aux contributions des donateurs, cette fondation rassemble des réserves de capital pour que les rendements puissent continuellement être réinvestis dans la communauté. De plus, la fondation appuie d'autres organismes de bienfaisance avec lesquels elle collabore.



La mission de la Fondation Lucie et André Chagnon est de prévenir la pauvreté. Pour l'accomplir, nous soutenons l'éducation et le développement des jeunes Québécois (de la conception jusqu'à 17 ans) afin de leur permettre d'atteindre leur plein potentiel.



Emploi et Développement social Canada (EDSC) travaille à améliorer le niveau de vie et la qualité de vie de tous les Canadiens. L'EDSC est le ministère responsable de la Stratégie d'innovation sociale et de finance sociale.

RESSOURCES DU GUIDE

ÉTUDES DE CAS

[Canadian Alternative Investment Foundation](#)

[Central City Foundation](#)

[Hamilton Community Foundation](#)

[La Fondation Catherine Donnelly](#)

[La Fondation communautaire d'Ottawa](#)

[La Fondation D. Keith MacDonald](#)

[La Fondation de la famille C.P. Loewen](#)

[La Fondation Inspirit](#)

[La Fondation Lawson](#)

[La Fondation Lundin](#)

[La Fondation McConnell](#)

[London Community Foundation](#)

[Vancity Community Foundation](#)

EXEMPLES

[Cadre décisionnel de la fondation Catherine Donnelly](#)

[Exemple de présentation pour un conseil d'administration](#)

[Guide sur la revue diligente d'investissements d'impact de la fondation McConnell](#)

[Introduction à la finance des solutions de la fondation McConnell](#)

[Politique de placement d'impact de la Fondation communautaire d'Ottawa](#)

[Politique de placement de la Fondation communautaire d'Ottawa](#)

[Termes de référence et politique de la Fondation Lawson](#)

FICHES D'INFORMATION

[Historique : investissements d'impact](#)

[Fiche d'information juridique](#)

[Glossaire : Terminologie axée sur les investissements](#)

ENTREVUES VIDÉOS

[Brian Toller, ancien président du conseil d'administration, Fondation communautaire d'Ottawa](#)

[Rassool Rayani, ancien président du conseil d'administration et membre du comité d'investissements, Victoria Foundation](#)

[Terry Cooke, président et chef de la direction, Hamilton Community Foundation](#)

[Colette Murphy, directrice générale, Atkinson Foundation](#)

[Sharon Avery, présidente et agente principale de l'apprentissage, Toronto Foundation](#)