

NOVEMBRE 2019

PROFIL DE LEADERSHIP



FOUNDATION
INVESTING 2.0

À PROPOS DE LA FONDATION COMMUNAUTAIRE D'OTTAWA



OTTAWA
COMMUNITY
FOUNDATION

invested for good

FONDATION
COMMUNAUTAIRE
D'OTTAWA

investir pour le bien

La Fondation communautaire d'Ottawa

(FCO) est une fondation publique établie en 1987 pour servir un vaste éventail d'objectifs caritatifs, principalement dans la région d'Ottawa. Elle distribue des subventions à plus de 500 organismes de bienfaisance par année. Comme toute fondation communautaire, les revenus qui permettent d'allouer des subventions proviennent du développement de fonds de dotation et de la génération d'intérêts sur les investissements. En 2010, le conseil d'administration de la fondation a approuvé un plan visant l'intégration des principes d'investissement responsable dans la sélection de tous les titres de son portefeuille d'investissement. La FCO consacre également jusqu'à 10 % de ses actifs sous gestion à une stratégie d'investissement d'impact qui permet de tirer parti des actifs grâce à des investissements directs (2 %) et des investissements sur les marchés (8 %).

Brian Toller est un investisseur privé et un entrepreneur d'expérience. Il a lancé et exploité des entreprises dans les domaines de l'énergie renouvelable, de l'immobilier commercial et de la gestion de conférences. Brian est un bénévole dévoué auprès de la Fondation communautaire d'Ottawa depuis quinze ans. En 2005, il a rejoint le comité d'investissement et a également servi pendant dix ans au conseil d'administration de la fondation, notamment comme président de 2011 à 2014. Il remplit toujours le rôle de conseiller auprès du comité d'investissement d'impact et pour des projets spéciaux, et il siège au comité d'investissement.

Comment votre parcours en matière d'investissement responsable (IR) a-t-il débuté?

Lors de la crise financière de 2008, le portefeuille de la FCO a été durement touché, chutant de 18 % par rapport à l'année précédente et anéantissant un fonds de réserve de 10 millions de dollars en 6 mois. Nous avons basé le calcul de nos subventions sur le rendement de l'année précédente et par conséquent, nous avons dû réduire les subventions, licencier du personnel et annuler certains programmes. À cette époque, la transparence d'entreprise, la gouvernance et les problèmes dans la chaîne d'approvisionnement (dont les incendies dans des usines et le plomb trouvé dans des jouets pour enfants, etc.) étaient également très médiatisés. La médiatisation de ces histoires a encore ajouté au risque financier auquel nous nous exposons en maintenant le statu quo. Nous avons émergé de cette période difficile en élaborant un modèle sur 10 ans conçu pour assurer notre résilience et nous permettre d'offrir 4,25 % de nos actifs en subventions et d'en conserver 1,75 % pour l'exploitation. Nous avons établi une cible de rendement de 6,5 % à 7 % par année sur 10 ans, calculée sur une période de 3 ans pour atténuer les chocs.

Pendant cette période, nous avons également décidé de nous lancer dans l'investissement responsable. Le président-directeur général et moi avons décidé qu'il serait judicieux, en tant que fondation axée sur une mission, de mettre nos investissements en phase avec cette mission. Comment pouvait-on donner une subvention à un groupe environnemental tout en investissant dans certains des pires pollueurs au Canada? De plus, quand le portefeuille chute de 18 %, on se rend compte qu'il faut examiner d'autres façons d'assurer la résilience des investissements et l'application de notre mission. C'est pourquoi nous avons commencé à explorer des façons d'y parvenir.

Les membres du comité d'investissement étaient plutôt réticents, mais ils s'en sont remis au conseil d'administration en disant que si le conseil voulait poursuivre cette mission, le comité ferait tout pour coopérer. Nous avons traversé une période d'apprentissage au conseil qui a duré 18 mois. Nous avons fait appel à des experts, établi un groupe de travail, parlé à SHARE et examiné la situation en profondeur. Nous avons ensuite établi un plan d'action. À cette époque, notre dotation avait une valeur approximative de 70 millions de dollars et nous avions un gestionnaire d'actifs qui travaillait avec nous depuis le début de nos opérations et qui connaissait notre modèle précédent. À cette époque, il ne savait rien de l'IR et était très réticent, mais nous avons assisté à des événements des Principes pour l'investissement responsable (PRI) ensemble qui l'ont aidé à comprendre comment élargir ses pratiques habituelles. Nous ne pensions pas avoir les ressources nécessaires pour faire de la sélection négative, alors nous avons plutôt adopté une approche axée sur le « meilleur de la catégorie ». Après nous être entendus sur la politique et la stratégie, nous avons commencé la mise en œuvre en 2010-2011.

Quels défis avez-vous rencontrés en tentant d'avancer en matière d'investissement responsable et d'impact?

L'un des défis en IR a été le besoin de faire appel à une équipe plus importante d'experts et de professionnels pour gérer à la fois notre IR et notre investissement d'impact. Nous sommes une petite équipe de quinze personnes avec seulement quelques personnes aux finances. Nous n'avons pas la capacité nécessaire pour nous charger de la sélection et du vote par procuration, alors nous avons externalisé ces opérations en les surveillant attentivement et en obtenant des rapports détaillés. Après la mise en œuvre de nos politiques d'IR, notre dotation s'approchait de 100 millions de dollars et nous nous sommes rendu compte que nous devons diversifier nos gestionnaires d'investissement et nos classes d'actifs.

Nous avons engagé Mercer comme conseiller d'investissement. À l'époque, ils s'impliquaient aussi dans l'IR, et grâce à leur expérience ils ont pu nous aider à élaborer des outils complémentaires. Depuis ce temps, nous avons ajouté huit classes d'actifs supplémentaires et des gestionnaires d'investissement additionnels qui ont tous des compétences en IR.

Nous avons également parfois fait face à des défis concernant l'investissement d'impact. En 2011, quand la Social Finance Task Force a annoncé que les fondations devraient consacrer 10 % de leurs actifs à l'investissement d'impact, nous avons évalué comment réaliser cet objectif, encore une fois par le biais d'un groupe de travail. Nous avons démarré avec 5 % en investissements d'impact sur les marchés à l'intérieur de notre dotation, et 5 % en dehors de la dotation (optionnel pour les donateurs, axé sur l'impact avec un accent sur Ottawa et sans nécessairement de rendements financiers). Nous avons maintenu ces cibles pendant quelques années, mais nous avons découvert qu'il était beaucoup plus facile de trouver des occasions dans les marchés. En même temps, notre dotation globale croissait (gagnant plus de 60 millions de dollars au cours des 5 dernières années). Maintenir 10 % en investissements d'impact, peu importe le type, a donc été un défi constant. Nous sommes actuellement à 8 % du côté de la dotation et 2 % du côté direct, mais nous tentons de trouver des façons de développer le côté direct.

Par exemple, nous avons placé 1 million de dollars auprès de New Market Funds, qui investit dans le logement abordable. Leur travail est très axé sur la Colombie-Britannique, mais nous leur avons dit que si l'on pouvait les aider à trouver une

Notre leadership en matière d'investissement responsable et d'impact a certainement été un réel facteur différenciateur pour la fondation et n'a assurément pas nui à nos relations avec les donateurs. »

occasion d'investissement à Ottawa et si ce projet se réalisait, nous investirions avec eux. Ce projet est en cours. Nos investissements d'impact locaux directs ont eu un grand succès parce qu'ils nous permettent de créer des liens avec nos bénéficiaires. Par exemple, Windmill Microlending offre des micro-prêts à des immigrants et à des réfugiés pour transférer ou accrédi-ter leurs diplômes professionnels au Canada. Les résultats de ces micro-prêts sont significatifs : le taux de chômage diminue de 60 % à 10 % et les revenus triplent pour

les participants, et nous les mettons en contact avec des organismes d'aide à l'intégration des immigrants que nous finançons déjà pour assurer qu'un plus grand nombre de personnes ont accès à ce type de micro-prêts.

Qui a participé à l'élaboration de vos politiques initiales en matière d'investissement responsable et d'impact?

Au cours de l'élaboration initiale et de la réorientation de nos politiques d'investissement, nous avons établi un groupe de travail pour effectuer des recherches, élaborer une stratégie et formuler des recommandations au conseil d'administration. Le conseil donne l'orientation et prend les décisions clés, mais en général, les membres du conseil eux-mêmes ne possèdent pas l'expertise nécessaire pour entrer dans les détails. Nos groupes de travail ont compté des membres de la communauté, des experts en investissement responsable, des membres du conseil d'administration, des membres du comité d'investissement et des employés. Cette approche permet au conseil d'administration de réunir les bons acteurs dans la même salle. Dans notre politique, nous avons énoncé deux convictions et de six principes d'investissement fondamentaux basés sur les PRI. Nos comités évaluent et mettent à jour cette politique chaque année, mais cette première page présentant les convictions et les principes fondamentaux n'a jamais été modifiée de façon importante.

À quel moment et à quel endroit les choses se sont-elles bien déroulées et à quoi attribuez-vous ce progrès?

Il y a eu trois outils ou rôles cruciaux qui nous ont permis de surmonter obstacles et défis. Le premier est les PRI de l'ONU. Les PRI ont été un outil très utile au cours des étapes d'élaboration, car ils avaient une grande crédibilité grâce à la désignation de l'ONU, et étaient appuyés par des milliers de milliards en actifs et des centaines de signataires. Notre conseil d'administration pouvait voir l'utilité de ces principes, et cela a donné un excellent point de départ pour toute l'équipe et les collaborateurs.

Un autre outil primordial est de comprendre notre rôle et notre pouvoir en tant que propriétaire d'actifs, et d'utiliser ce pouvoir de façon confiante et productive. Il était important pour nous en tant que propriétaire d'actifs de faire savoir à nos gestionnaires d'investissement qu'ils doivent nous accompagner dans notre parcours et mieux appuyer notre orientation en matière d'investissement responsable, et que s'ils ne respectent pas notre mission, ils seront remplacés.

Un autre rôle crucial est celui de défenseur. Il faut avoir quelqu'un à l'interne qui puisse générer ce changement. Il peut s'agir d'un membre du conseil d'administration ou du comité d'investissement, ou même d'un donateur. Il est primordial d'avoir une personne proche des parties prenantes qui est passionnée et qui vous aidera à garder votre élan. Dans certaines fondations, il s'agit du PDG, du directeur financier ou des membres du conseil d'administration, ou de différents défenseurs selon la situation, mais il y doit y avoir un meneur pendant les périodes de changement. Il est trop facile de dire : « Nous n'avons pas besoin de faire ceci parce que nous prenons d'autres mesures positives. » Cependant, une fois que tout est en place, il est facile de maintenir le système.

Comment réconciliez-vous vos valeurs et les besoins des donateurs avec le besoin de générer des rendements financiers lorsque vous prenez des décisions?

Nous citons nos activités d'investissement responsable et d'impact comme partie intégrale de notre travail pour encourager les donateurs à faire un don et à choisir la FCO plutôt que d'autres véhicules potentiels pour leurs dons caritatifs. Nous adoptons également un rôle très actif dans la sensibilisation des donateurs concernant les fonds dirigés par les donateurs.

Une perspective importante qui nous a aidés à traverser des périodes difficiles est de comprendre notre rôle et notre pouvoir en tant que propriétaire d'actifs, et d'utiliser ce pouvoir de façon confiante et productive. »

Ceux qui connaissent déjà l'investissement responsable et d'impact sont très heureux d'apprendre que leur capital sera investi en gardant l'investissement responsable à l'esprit. En général, ceux qui sont nouveaux dans ce domaine souhaitent en apprendre davantage, ou au pire, ils pensent que c'est bien sans vraiment chercher à en savoir plus. Notre mission a certainement été un réel facteur différenciateur et n'a assurément pas nui à nos relations avec les donateurs. En particulier, les jeunes

générations de donateurs ou d'autres qui sont déjà impliqués dans la fondation voient notre mission comme une évidence et nous demandent souvent pourquoi nous ne le faisons pas depuis plus longtemps. Chez les jeunes générations, il semble aussi y avoir moins d'attachement au modèle de dotation et plus d'intérêt pour le déploiement en transit ou à court terme de fonds à la communauté. Cependant, la dotation joue toujours un rôle puissant et crucial, parce que sans elle, nous serions constamment en train de collecter des fonds, ce qui n'est pas vraiment efficace.

Quel conseil donneriez-vous à quelqu'un qui souhaite améliorer les politiques et les pratiques de sa fondation en matière d'IR?

J'encourage les fondations à tirer parti de leur rôle de propriétaire d'actifs. Il existe tellement de gestionnaires d'actifs aujourd'hui qui font de l'investissement responsable et qui le font bien. En tant que propriétaire d'actifs, vous pouvez profiter de ce pouvoir pour obliger votre gestionnaire à vous accompagner dans votre mission ou le remplacer par un autre qui respectera mieux vos objectifs. Si vous pensez que votre fondation n'a pas le temps ou les ressources nécessaires pour faire de l'IR, n'oubliez pas le pouvoir que détiennent les propriétaires d'actifs.

Il faut prendre le taureau par les cornes! Pourquoi pas? C'est amusant et réellement puissant.

EN PARTENARIAT AVEC :



COMMUNITY
FOUNDATIONS
OF CANADA

FONDATIONS
COMMUNAUTAIRES
DU CANADA



THE CIRCLE LE CERCLE

ON PHILANTHROPY AND ABORIGINAL PEOPLES IN CANADA
SUR LA PHILANTHROPIE ET LES PEUPLES AUTOCHTONES AU CANADA



INVESTING THAT
PROFITS **EVERYONE**



ENVIRONMENT
FUNDERS CANADA
Advancing a sustainable future



Investissement philanthropique 2.0 est mis en œuvre par [Rally Philanthropy](#) et la [Shareholder Association for Research and Education](#) (SHARE). Le projet s'adresse aux administrateurs de fondation, aux PDG, aux cadres supérieurs et aux cadres financiers, afin de les appuyer où qu'ils se trouvent dans leur parcours. Des curieux jusqu'aux militants, le projet est destiné à tous ceux qui désirent apprendre, démarrer, approfondir ou élargir leurs activités d'investissement responsable et d'investissement d'impact.

