



PhiLab

LE RÉSEAU DE RECHERCHE
PARTENARIAL SUR
LA PHILANTHROPIE CANADIENNE

Trajectoire historique de la Fondation Lucie et André Chagnon

Résumé exécutif

Octobre 2018

CAHIER
DE RECHERCHE #19

Trajectoire historique de la Fondation Lucie et André Chagnon

Frise historique 2000 à 2018 : résumé exécutif

Équipe PhiLab
Projet « Histoire de la Fondation Lucie et André Chagnon »

Jean-Marc Fontan	(UQAM)
Taïeb Hafi	(HEC)
Juan-Luis Klein	(UQAM)
Saouré Kouamé	(Université d'Ottawa)
Sylvain Lefèvre	(UQAM)
Benoît Lévesque	(UQAM)
Juliette Rochman	(CRISES)

Montréal

Octobre 2018

Présentation générale

Dans ce résumé exécutif, nous regroupons les points saillants relatifs à deux études réalisées¹ pour la Fondation Lucie et André Chagnon² (Fondation). L'objet central des études visait à identifier et à analyser la trajectoire historique de la Fondation, de sa création en 2000 à 2018.

Pour mener à bien cet objectif, nous avons effectué deux opérations distinctes, mais complémentaires.

- La première a permis de documenter les dix premières années de la Fondation (2000 à 2010). L'objectif était d'identifier les modèles d'intervention qui furent déployés au cours de cette période. Par modèle d'intervention, nous entendons la stratégie centrale ou l'approche privilégiée par la Fondation à une époque donnée de son développement.
- La deuxième étude a adopté un angle d'analyse complémentaire. Il s'agissait de cerner les différents facteurs qui ont conduit l'équipe de direction de la Fondation à concevoir et à déployer, à partir de 2015, un troisième modèle d'intervention.

Pour cette deuxième étape, nous avons poursuivi le travail initial d'analyse historique et complété ce dernier par la production d'une étude sur la conjoncture socioéconomique récente. Ceci nous a permis de situer les modalités de travail de la Fondation en lien avec les éléments clés de la conjoncture mondiale, canadienne et québécoise qui furent identifiés tout en tenant compte de nouvelles réflexions et de pratiques d'intervention observées au sein du secteur de la philanthropie subventionnaire étatsunienne ou canadienne.

À des fins de synthèse, nous présentons ici quelques-uns des éléments clés qui se dégagent des deux études. Notre synthèse s'articule autour quatre éléments.

- Une présentation des deux premiers modèles d'intervention de la Fondation.
- Les apprentissages clés ayant conduit à l'adoption d'un troisième modèle d'intervention.
- Des besoins de clarification de certains des éléments clés du troisième modèle d'intervention.
- Une proposition de bonification du troisième modèle d'intervention de la Fondation.

Trajectoire de la Fondation (2000-2010) : deux modèles distincts d'intervention

L'histoire de la Fondation commence avec son incorporation en automne 2000. Est alors défini un premier modèle d'intervention qui entre en rupture avec l'approche de « *mécénat artisanal* » qui caractérisait la longue phase de pratiques philanthropiques réalisées par la famille Chagnon entre 1960 et 2000. Avec la création de la plus importante fondation subventionnaire canadienne, les pratiques philanthropiques de la famille Chagnon entraînent dans la sphère de la « philanthropie organisée ou institutionnelle ». Cette première phase de développement de la Fondation reposait sur une approche que nous avons qualifiée « *d'agir intuitif et directif* », et ce, autour de deux grands secteurs

¹ Les études ont été réalisées en 2011-2012 (Phase I) et en 2018 (Phase II). Chacune des études a donné lieu à des documents de recherche que nous avons regroupés dans deux grandes annexes rattachées au rapport intitulé « Trajectoire historique de la Fondation Lucie et André Chagnon. Frise historique 2000 à 2018, document maître ». L'annexe IA décrit des grandes phases de l'évolution de la Fondation entre 2000 et 2010. L'annexe IB présente l'écosystème de la Fondation pour la même période. L'annexe IC porte un regard analytique sur les dix premières années de la Fondation, elle permet d'identifier un certain nombre de constats et elle propose des scénarios en matière de choix stratégiques à réaliser. L'annexe IIA se penche sur la période historique s'étendant de 2009 à 2018. L'annexe IIB présente une synthèse des éléments de conjoncture qui accompagnent et qui ont une influence sur l'évolution récente de la Fondation. L'annexe IIC propose, pour 2018, une analyse détaillée de la conjoncture socioéconomique.

² La Fondation Lucie et André Chagnon « *a pour mission de prévenir la pauvreté en contribuant à la réussite éducative des jeunes Québécois, dès leur conception jusqu'à 17 ans, par le développement de leur plein potentiel. Pour y parvenir, la Fondation apporte un soutien à long terme à des organismes et des regroupements qui travaillent ensemble au développement de leur capacité à accroître de façon durable la réussite éducative de tous* ». (<https://www.fondationchagnon.org/fr/qui-sommes-nous/mission-prevenir-pauvrete-reussite-educative.aspx>)

d'action : la santé et la pauvreté. La volonté des dirigeants de la Fondation était de faire une différence en mobilisant, par l'action préventive, une variété de milieux, dont le milieu de l'action communautaire et le secteur public québécois. Avec des représentants de ce dernier, la Fondation a testé en 2002, autour de la question des saines habitudes de vie, un premier partenariat avec le gouvernement du Québec. Ce dernier a conduit à la mise sur pied du projet « Québec en forme ». Aux yeux de la direction de la Fondation, cette expérimentation a été jugée probante au point de décider de recadrer le *modèle d'agir intuitif et directif* en fonction d'une approche qui serait centrée sur un partenariat avec le législateur public. La Fondation s'est alors associée au gouvernement du Québec pour implanter un modèle d'intervention que nous avons qualifié de « *partenariat fonctionnel* » où la capacité d'agir des deux partenaires fut déléguée à trois OBNL distincts : *Québec en forme, Avenir d'enfants et Réunir Réussir* (R²).

Tant le premier modèle d'intervention de la Fondation, partagé entre des actions de développement de cette organisation philanthropique et une *volonté d'agir de façon intuitive et directive*, que le deuxième modèle, autour du *partenariat fonctionnel* avec le législateur québécois, ont généré des résultats positifs, neutres ou mitigés. Les études que nous avons réalisées ne visaient pas à évaluer l'impact des actions de la Fondation. Sur ce point, différents points de vue ont été exprimés, faisant état d'un bon niveau de satisfactions, d'un côté, et, de l'autre, d'insatisfactions ou d'oppositions clairement exprimées.

En 2009, les éléments de critique exprimés à l'égard de la Fondation ont trouvé résonnance au sein de l'équipe de professionnels et auprès du conseil d'administration de la Fondation. Ainsi, à partir de 2010, alors que le déploiement du partenariat est presque finalisé, des interrogations de plus en plus prononcées se sont fait entendre et des insatisfactions sont devenues manifestes sur le bien-fondé du modèle partenarial adopté. En 2015, la direction de la Fondation annonce le non-renouvellement des partenariats et signifie son intention de s'engager dans une nouvelle voie d'intervention.

Apprentissages clés menant au troisième modèle d'intervention

Un métier exigeant qui requiert des compétences, un savoir-être et un savoir-faire particuliers

Si les quarante années de mécénat de la famille Chagnon qui ont précédé la création de la Fondation ont montré l'importance de disposer de ressources financières d'envergure afin de mieux structurer une capacité d'agir philanthropique, la mise en place du premier modèle d'intervention a bien démontré que le métier de « philanthrope organisé ou institutionnalisé » requiert non seulement des habilités et des compétences spécifiques, mais aussi des savoir-être et savoir-faire particuliers. Cette culture philanthropique est non seulement spécifique mais elle est surtout différente des cultures organisationnelles mobilisées par des entrepreneurs privés ou par des élus ou des fonctionnaires d'organisations publiques.

L'action philanthropique de la Fondation, une capacité d'agir partie prenante d'un modèle québécois de développement en transformation

La mise en place du premier modèle d'intervention de la Fondation et le passage très rapide à un deuxième modèle a signifié une intégration imparfaite de la Fondation, en tant qu'acteur social, au sein d'un modèle québécois de développement³ qui était alors en mutation. L'étude de la première phase de l'histoire de la Fondation démontre la faible prise en compte de cette scène développementale et de la place et du rôle particuliers que pouvait y jouer la philanthropie subventionnaire québécoise. La prise en compte de cet apprentissage est devenue centrale dans la reconfiguration du modèle d'intervention, tant au plan des modalités relationnelles à développer avec ou auprès des

³ Par modèle de développement, il est entendu : « une configuration relativement complexe qui s'impose après coup comme susceptible de mettre en relative cohérence le développement économique et le développement social pour une longue durée... un modèle de développement suppose un bloc social ou des alliances sociales, une vision relativement cohérente du monde, une façon d'organiser la production et les services collectifs, un mode de régulation, soit un ensemble de mécanismes de résolutions des conflits entre acteurs sociaux, enfin, une insertion dans l'économie mondiale » (Lévesque, B. (2000), « Préface », dans G. Bourque, *Le modèle québécois de développement : de l'émergence au renouvellement*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. VIII.

autres parties prenantes du modèle québécois, qu'à l'importance de prendre en compte l'évolution de la conjoncture socioéconomique et son impact sur l'évolution du modèle québécois de développement.

Une mise à niveau continue des connaissances et de la capacité d'action

Un des apprentissages retenus de la première phase était lié au besoin constant de la Fondation d'assurer une mise à niveau de la capacité d'action des ressources internes et externes qu'elle mobilisait (par exemple, personnel salarié, soutien à des organisations intermédiaires, soutien aux organisations financées).

Opter pour un mode relationnel non hiérarchique

Un deuxième apprentissage portait sur le mode relationnel qu'aurait dû adopter l'ensemble des ressources humaines mobilisées au sein de l'organisation avec ses partenaires. Il s'agissait moins de travailler en surplomb, de manière verticale, à partir d'une position hiérarchique d'autorité, que d'adopter une approche relationnelle horizontale respectueuse des identités et des capacités d'être et d'agir des parties prenantes de la collaboration. Au début des années 2000, les difficultés qu'a connues la Fondation dans ses relations avec le milieu communautaire rendaient compte de maladroites liées à la non prise en compte de ces éléments. Elles témoignaient aussi d'une tension structurelle liée au fait d'avoir à exercer un rapport de pouvoir inhérent au fait d'être un bailleur de fonds tout en voulant faire reposer cette collaboration sur un mode relationnel non hiérarchisé.

Au-delà de vouloir agir de façon collaborative, une posture et un mode opérationnel spécifiques sont requis pour maximiser cette approche relationnelle

Enfin, si le développement d'un partenariat avec le législateur public fut fondé sur une approche collaborative, le cadre de délégation de la gestion des opérations à trois organisations distinctes a généré de nouveaux défis. De plus, le modèle d'un « *partenariat fonctionnel avec le secteur public* » a peu pris en compte tant la spécificité de la culture organisationnelle du législateur québécois que celle du secteur philanthropique. Ce modèle partenarial, malgré quelques tentatives, n'a pas réussi à relever ou à mettre en œuvre les conditions particulières requises pour mener à bien un tel partenariat.

Les principales caractéristiques du troisième modèle d'intervention

Le troisième modèle d'action déployé par la Fondation à partir de 2015 s'appuie sur un vouloir-être modeste où l'agir de la Fondation est présenté sous l'angle d'une contribution destinée à soutenir des actions pensées et menées à bien de façon autonome au sein « *d'espaces de solutions, d'innovations et d'apprentissages* ». Ces derniers sont appelés à se déployer autour de trois grandes scènes : *les réseaux, les territoires et les ressources*. En fonction de ce nouveau modèle, il s'agirait, d'une part, de soutenir des initiatives collectives portées par différents milieux dans leurs actions préventives pour contrer la pauvreté et améliorer la réussite éducative, et, d'autre part, d'apprendre de ces actions et des capacités d'agir mobilisées par l'écosystème d'action déployé pour faire du Québec une société plus *solidaire, juste et inclusive*. Cette nouvelle proposition et posture de la Fondation rendent compte d'une insertion sociétale beaucoup mieux définie et affirmée. Le rôle spécifique de la Fondation, en tant qu'acteur social, est clairement mis de l'avant.

Certains éléments du nouveau modèle d'intervention demandent toutefois à être clarifiés

Le travail d'idéation et d'opérationnalisation du troisième modèle d'intervention est à peine finalisé, il demande donc à être testé. Somme toute, l'analyse de ce dernier nous fait dire que certaines des intentions ou dimensions du nouveau modèle bénéficieraient à être précisées. Nous avons regroupé les précisions à apporter en cinq grandes zones de clarification où il s'agirait : 1) de mieux définir ce qu'il est entendu par « organisation apprenante » ; 2) de rendre plus explicite la nature du soutien à apporter aux actions collectives qui deviennent partenaires de la Fondation ; 3) de mieux calibrer le sens donné à « l'approche relationnelle » ; 4) de rendre plus explicite le rôle

philanthropique de la Fondation sur l'espace québécois ; enfin, 5) de rendre plus explicites les moyens mis en place pour assurer une grande cohérence et une forte cohésion, tant à l'interne qu'à l'externe, entre la vision et les actions de la Fondation.

Pour la Fondation, l'appel à la cohérence et à la cohésion représente un enjeu historique central concernant autant ses fonctions et ses composantes organisationnelles que ses modalités relationnelles : tant au niveau de sa structure organisationnelle, des modalités de gestion de sa dotation, des rapports de pouvoir liés aux formes de collaboration, ou encore des actions prises en charge directement par la Fondation. Y répondre adéquatement assurera une montée en pertinence, en crédibilité et en légitimité tant de son modèle d'intervention que de sa mission et de la vision qui sous-tend cette dernière.

Proposition de bonification du troisième modèle d'intervention de la Fondation

La lecture que nous faisons du troisième modèle d'intervention nous a permis d'identifier deux éléments de bonification qui sont présentés sous la forme de trois postures possibles à adopter par la Fondation et auxquelles correspondraient des rôles et des responsabilités spécifiques.

La première posture, de « *soutien pour réformer* », correspond au modèle d'intervention actuel de la Fondation, tel qu'il est communiqué en 2008 sur son site Internet. Cette posture permettra de générer des actions de soutien non directif à des initiatives collectives partenaires afin d'améliorer le système. En fonction des apprentissages qui en découleront, cette posture visera essentiellement des réformes de nature organisationnelle correspondant à des formes incrémentales d'innovation.

En complétant cette première approche par une deuxième posture de « *soutien pour questionner* », la Fondation se placerait dans une zone d'intervention qui permettrait d'amplifier les capacités d'action de son écosystème d'intervention. Les modalités de travail et d'apprentissage qui seraient ainsi déployées permettraient de soutenir des actions collectives auprès de partenaires en mesure de questionner le système en place, d'envisager des pistes de solutions provoquantes afin de proposer, sous la forme de grappes innovantes ou de modalités d'innovation plus radicales, de nouveaux arrangements institutionnels.

Enfin, la troisième posture, dite de « *soutien pour transformer* », représenterait un étage complémentaire au travail précédent. Cette voie permettrait de soutenir des actions collectives qui seraient habilitées à transformer, par des innovations de rupture, le cadre culturel à la base des systèmes institutionnels en place. Ce troisième mode de travail permettrait une mobilisation collective élargie et reposerait sur des apprentissages largement communalisés où il s'agirait d'explorer de nouveaux sentiers de dépendance, et ce, dans l'optique d'une transition sociale et écologique. Ce mode d'intervention s'inscrirait dans une approche dite de rupture par rapport aux orientations culturelles promues par le néolibéralisme.

Pour terminer, une grande leçon se dégage de la trajectoire historique de la Fondation. Elle tient à l'importance de ne pas miser uniquement sur un seul modèle d'intervention. La proposition que nous faisons d'agir à l'aide de trois postures complémentaires d'intervention offrirait à la Fondation l'opportunité de se doter d'un cadre plus structuré et cohérent et d'agir en combinant stratégiquement avec plus d'efficacité et de pertinence différents registres d'innovation.

