



PhiLab

—
LE RÉSEAU DE RECHERCHE
PARTENARIAL SUR
LA PHILANTHROPIE CANADIENNE

CAHIER
DE RECHERCHE #19

Trajectoire historique de la Fondation Lucie et André Chagnon

Annexe IIA

Octobre 2018

Trajectoire historique de la Fondation Lucie et André Chagnon

Annexe IIA

Phase historique 2009 à 2018 de la Fondation Lucie et André Chagnon

Équipe PhiLab – Projet : Phase historique II (2009-2018)

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

Montréal,

octobre 2018

Table des matières

INTRODUCTION	5
Méthodologie adoptée pour la conduite de la trajectoire historique (2009 à 2018) et limites de celle-ci	5
Périodisation retenue : un résumé des grandes phases	6
Repères stratégiques	9
1.0 LIGNE DU TEMPS : 2009 à 2018.....	10
1.1 2009 à 2012 : Une gestation des transformations à venir	10
Des apprentissages précoces.....	10
Un besoin d’ouvrir le débat sur la place et le rôle de la philanthropie subventionnaire sur la scène développementale québécoise.....	10
Des tensions créatrices génératrices de nouveaux principes d’action.....	10
Exemples de projets qui ont nourri les décisions à venir.....	11
1.2 2012 à 2014 : Une volonté affirmée et partagée d’optimisation du partenariat entre le Gouvernement du Québec et la Fondation	12
1.3 2014 à 2015 : Une décision assumée de non-reconduction du modèle partenarial par la Fondation.....	13
Deux décisions majeures sont prises	13
Un premier alignement.....	13
1.4 2015 à 2016 : À la recherche d’un modèle d’action (phase I - un leadership flottant).....	13
Des tensions liées à l’incertitude.....	14
Cheminement vers un nouveau modèle philanthropique	14
1.5 2016 à 2017 : À la recherche d’un modèle d’action (phase II - un leadership affirmé).....	15
Le nouveau modèle philanthropique de la Fondation	16
En quoi consiste le nouveau modèle de travail ?	16
Promotion du nouveau modèle : assumer la transition et informer sur la nouveauté.....	18
S’informer, comprendre et interagir.....	19
1.6 2017 à 2018 : Mise à niveau de la structure organisationnelle de la Fondation.....	19
Mise en place d’outils opérationnels	20
Poursuite des échanges et expérimentation de la nouvelle approche relationnelle.....	21
2.0 CHANGEMENT DE MODÈLE PHILANTHROPIQUE.....	22
3.0 UNE MISE EN PERSPECTIVE EN REGARD DE LA PÉRIODE PRÉCÉDENTE.....	25
3.1 La position de la Fondation comme acteur social.....	25
3.2 Transformation de la conception partenariale de la Fondation.....	26
Diversification du réseau d’acteurs de la Fondation	26
Changement de l’approche partenariale	27
Une position à opérationnaliser et à assumer.....	28
3.3 La question de l’atteinte de la mission et de l’évaluation	28
L’abandon de l’évaluation de la performance.....	28
Une organisation apprenante en devenir : défis et facteurs favorables	29
3.4 La permanence d’un substrat de critique sociale.....	30
4.0 ANGLES MORTS ET « BOÎTES NOIRES » DU NOUVEAU MODÈLE D’ACTION DE LA FONDATION.....	34
4.1 Angles morts théoriques.....	34
4.2 Boîtes noires.....	35

Table de figures

Figure 1 :	Périodisation de la trajectoire historique récente de la Fondation	7
Figure 2 :	Frise historique de la FLAC (2000 à 2018)	8
Figure 3 :	L'agir partenarial et fonctionnel	23
Figure 4 :	L'agir soutenant et apprenant.....	24
Figure 5 :	Cartographie des paradigmes à mobiliser pour analyser l'action philanthropique.....	35
Figure 6 :	Écosystème de l'action philanthropique.....	38

Table des tableaux

Tableau 1 :	Évolution des caractéristiques du modèle philanthropique de la Fondation.....	16
-------------	-------------------------------------------------------------------------------	----

Introduction

Entre 2015 et 2018, la Fondation Lucie et André Chagnon (ci-après, Fondation) connaît de profonds changements et elle se pare en quelque sorte d'une nouvelle identité. Les décisions à l'origine de ces bouleversements reposent sur des apprentissages, des décisions et des réflexions dont les prémisses remontent à l'année 2009. Organique et principalement matérialisée par la prise de décisions stratégiques majeures dans un premier temps (2009 à 2015), cette démarche devient progressivement plus ancrée, structurée et cohérente entre 2015 et 2018, engendrant un changement très important dans la forme du modèle philanthropique déployé par la Fondation. L'enjeu est de transiter d'un modèle reposant sur des ententes partenariales avec le législateur québécois à un modèle de soutien direct à des projets portés par différents types d'organisations.

L'objectif du présent rapport est d'identifier les éléments qui ont joué dans la définition du nouveau modèle philanthropique adopté par la Fondation. Nous avons réalisé cette étude entre la mi-janvier et la fin juin 2018, à un moment où le déploiement du nouveau modèle organisationnel n'était pas tout à fait complété. Rappelons que la dimension historique présentée dans ce rapport représente une des deux composantes de l'étude globale qui a été réalisée, l'autre composante étant une analyse exploratoire de la conjoncture sociétale (2018).

Méthodologie adoptée pour la conduite de la trajectoire historique (2009 à 2018) et limites de celle-ci

La trame historique récente de la Fondation a été recomposée à partir de plusieurs éléments. Dans un premier temps, nous avons consulté des documents internes produits par la Fondation. Cette étape nous a permis de mieux comprendre le processus ayant conduit à l'adoption des principales orientations stratégiques et à la définition d'une structure organisationnelle. Les informations colligées ont été précisées et complétées par des entrevues semi-dirigées réalisées auprès de répondants et répondantes clés de la Fondation : des membres du personnel, des directions et des membres de la haute direction dont certains siègent au conseil d'administration. Des représentants ou représentantes d'organisations proches de la Fondation ont aussi été rencontrés¹.

La trajectoire historique que nous restituons est le fruit d'une analyse polyphonique. Il ne s'agit ni d'un narratif officiel (de la Fondation) ni d'une analyse externe (produite par des chercheurs en position de surplomb). L'intégration de points de vue externes, plus ou moins distants, auraient sans doute conduit à l'identification de représentations nuancées ou différentes par rapport à ce que nous avons entendu et dont nous rendons compte. Il y a là un choix méthodologique lié à différents facteurs tels que le mandat qui nous a été confié, les limites que celui-ci comporte en matière de durée et les ressources financières mises à notre disposition. Précisons que le mandat qui nous a été donné visait à compléter la première étude historique que nous avons réalisée en 2012. Il s'agissait donc de restituer la compréhension interne du processus de transformation afin de montrer la coupure et le saut qualitatif que représentait le nouveau modèle philanthropique adopté par rapport au « modèle partenarial philanthropique-public » développé antérieurement.

¹ Pour la liste des personnes interviewées, voir l'annexe I. La grille d'entrevue est présentée dans l'annexe II. Enfin, la liste des documents internes consultés constitue l'annexe III du présent rapport.

Périodisation retenue : un résumé des grandes phases

La périodisation de la trajectoire récente de la Fondation nous a permis d'identifier les six phases suivantes (voir la figure 1 ci-dessous).

✓ **2009 à 2012 : Une gestation conduisant aux transformations à venir**

Certains éléments de la période allant de 2009 à 2012 ont été intégrés à notre analyse dans la mesure où ils ont directement alimenté les réflexions au sein de la Fondation, lesquelles ont amené à réexaminer le partenariat avec le gouvernement et plus généralement le positionnement de cette organisation en tant qu'acteur social et philanthropique.

✓ **2012 à 2014 : Une volonté affirmée et partagée d'optimisation du partenariat entre le Gouvernement du Québec et la Fondation**

Différentes actions sont allées dans le sens d'une optimisation des ententes partenariales avec le gouvernement du Québec afin de rendre plus cohérente l'approche partenariale auprès des acteurs engagés.

✓ **2014 à 2015 : Une décision assumée de non-reconduction du modèle partenarial par la Fondation**

À l'automne 2014, il apparaît clair pour la Fondation que les conditions ne sont plus en place pour permettre un renouvellement des ententes partenariales. Le modèle partenarial est abandonné, ce qui se traduit dans les faits par une prise de distance concernant le législateur québécois.

✓ **2015 à 2016 : À la recherche d'un nouveau modèle philanthropique (phase I - un leadership flottant)**

Au lendemain de la décision de ne pas reconduire les trois ententes partenariales, s'ensuit la nécessité de définir le nouveau programme philanthropique pour la Fondation. Ce virage entend bénéficier des apprentissages découlant des deux modèles précédents d'intervention, des critiques formulées à l'égard de la Fondation, de l'état de développement de la réflexivité à l'interne, des avancées récentes dans le domaine philanthropique, et enfin, d'éléments propres à la conjoncture sociale et économique. Cette première phase correspond aussi à la poursuite de la transition du modèle philanthropique de gouvernance (repéré dès le début de l'histoire de la Fondation) où s'approfondit le processus de *professionnalisation* de l'organisation. La conjonction de ces dynamiques qui affectent de façon majeure la Fondation exerce des pressions sur les structures de gouvernance et de gestion de l'organisation.

✓ **2016 à 2017 : Les fondements du nouveau modèle d'action sont définis (phase II - un leadership affirmé)**

Au cours de cette année et demi s'effectue la transition vers le nouveau modèle philanthropique. Des principes guides sont identifiés, lesquels conduisent à la formulation d'une nouvelle approche de travail. Des réaménagements organisationnels importants s'ensuivront. Les éléments d'opérationnalisation du nouveau modèle sont suffisamment précisés pour être (du moins partiellement) intégrés dans la structure

et le fonctionnement de la Fondation, permettant ainsi la mise en place d'un leadership et d'une identité organisationnelle affirmés.

✓ **2017 à 2018 : Une mise à niveau organisationnelle de la Fondation**

Les diagnostics et les échanges durant la phase précédente ont permis d'identifier des défis et des cibles plus précises. Pour atteindre ces cibles, il apparaît que l'organisation en elle-même doit évoluer afin que sa structure et son fonctionnement soient en résonance avec les nouvelles orientations de la Fondation et les soutiennent de façon efficiente et cohérente.

Figure 1 : Périodisation de la trajectoire historique récente de la Fondation

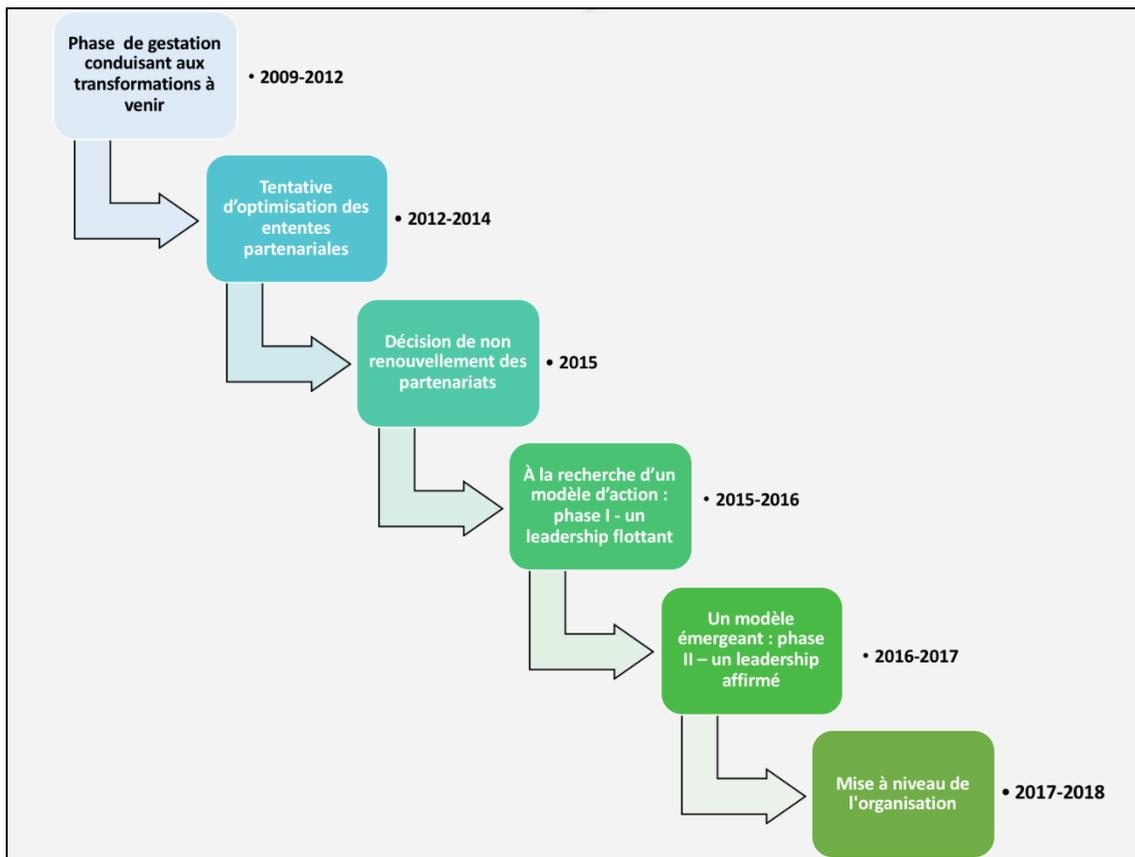
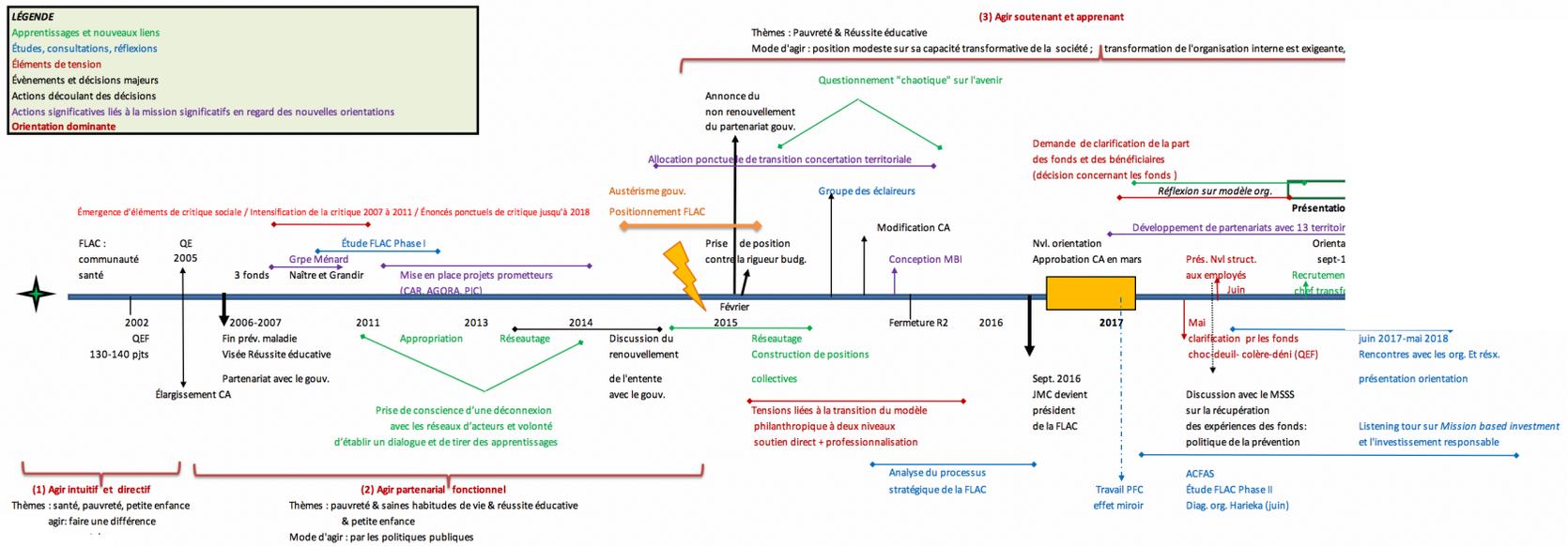


Figure 2 : Frise historique de la FLAC (2000 à 2018)



Repères stratégiques

Nous avons identifié six repères stratégiques inhérents à l'histoire de la Fondation (voir la figure 2 ci-dessus). Chacun de ces repères n'est pas présent à toutes les périodes, mais dans leur ensemble, constitue une sorte de fil directeur permettant de structurer et de mieux comprendre les évolutions présentes durant les différentes phases de la trajectoire récente de la Fondation (2009 à 2018) :

- les apprentissages et les nouveaux liens pris en compte,
- les études réalisées et les diagnostics posés,
- les éléments de tensions à l'interne et à l'externe,
- les décisions importantes,
- les actions clés découlant de ces décisions, et
- le développement d'éléments opérationnels clés.

1.0 Ligne du temps : 2009 à 2018

1.1 2009 à 2012 : Une gestation des transformations à venir

Des apprentissages précoces

Dès 2009-2010, la Fondation prend acte des critiques portées par différents acteurs québécois dont le milieu communautaire. Ces critiques sociales questionnaient principalement et fortement la légitimité des trois partenariats établis entre la Fondation et le législateur québécois. Les ententes partenariales avaient conduit à la mise sur pied des OBNL *Réunir Réussir (R²)*, *Avenir d'enfants* et *Québec en forme*.

Un besoin d'ouvrir le débat sur la place et le rôle de la philanthropie subventionnaire sur la scène développementale québécoise

La Fondation a alors senti le besoin de trouver des modalités pour initier un débat ouvert sur le rôle de la philanthropie subventionnaire québécoise de façon à situer son intervention dans un contexte élargi de discussion. Dans cette optique, des représentants du Centre de recherche sur les innovations sociales de l'Université du Québec à Montréal (CRISES) ont été approchés.

Avant de tenter de s'immiscer dans un débat qui était déjà en cours, la proposition de travail de cette équipe de chercheurs consistait à présenter un bilan historique sur les réalisations de la Fondation. Il apparaissait important de bien comprendre non seulement l'action passée de la Fondation, mais aussi de mieux cerner les fondements des critiques sociales qui visaient la Fondation.

Dans cette optique, un bilan des activités de la Fondation a été réalisé. Lequel bilan portait sur la période allant de la naissance de la fondation, en 2000, à 2010, l'année où l'étude a été lancée.

En 2012, trois rapports, ainsi qu'un document « synthèse et d'analyse prospective », ont découlé de cette étude. La Fondation a réalisé de son côté des activités complémentaires de mobilisation de connaissances par l'allocation de contrats à des firmes externes, dont :

- un sondage sur la perception de différents milieux sociaux québécois sur l'intervention de la Fondation,
- une étude sur les éléments de malaise perçus par des membres de l'équipe à l'interne relativement à la portée des interventions de la Fondation.

Des tensions créatrices génératrices de nouveaux principes d'action

Les résultats combinés de ces études ont nourri, au sein de la Fondation, le sentiment d'insatisfaction par rapport au choix stratégique qu'a représenté tant la signature des ententes partenariales que leur évolution. Ce sentiment ne va pas cesser de grandir, et ce, malgré le développement d'actions de recentrage et de repositionnement. Face au malaise grandissant en son sein et à l'échéance d'une première entente partenariale (celle de l'OBNL R²), la position adoptée par la Fondation et le Gouvernement du Québec a été de miser, en 2013, sur une démarche concertée d'optimisation du cadre partenarial entre le législateur public, la Fondation et les trois OBNL partenaires.

Les éléments de critiques portés par les acteurs communautaires ont également conduit à résoudre un débat qui avait cours au sein de la Fondation sur la question de l'impact de l'action de la Fondation. En d'autres mots, quels résultats pouvaient être imputables à l'action de la Fondation, alors que les interventions sur le terrain étaient sous la gouverne d'autres acteurs ? Ne valait-il pas mieux définir la relation entre « donateur » et « donataire » non pas de manière contractuelle mais plutôt de manière partenariale afin qu'elle soit tissée en fonction des objectifs poursuivis par le donataire et en accord avec la mission de la Fondation ?

La réflexion sur cette question a aussi conduit à relativiser l'idée de performance, à accorder moins d'importance à la question de l'évaluation classique des projets subventionnés et à accorder une place centrale à la question des apprentissages découlant des collaborations développées.

Exemples de projets qui ont nourri les décisions à venir

Si l'action de la Fondation, au cours de cette période, est principalement liée aux trois grandes ententes partenariales avec le législateur public, il importe d'indiquer que la Fondation soutenait ou avait développé en parallèle plusieurs projets et partenariats. Ces derniers, sans nécessairement avoir de lien direct avec le changement d'orientation en préparation, ont généré des connaissances et des réflexions qui ont nourri les décisions à venir.

Le groupe d'action sur la persévérance et la réussite scolaires au Québec appelé « groupe Ménard »² en est un exemple. Ce groupe associait des acteurs dits non traditionnels³ (par exemple, des banques, des syndicats, des fondations) autour de l'élaboration d'un plan de réussite éducative ayant inspiré dans une certaine mesure la ministre de l'Éducation, Michelle Courchesne.

Le cas du Projet Impact Collectif (PIC), dont les premiers moments d'émergence remontent à 2012, est intéressant du fait qu'il s'inscrivait, à ses débuts, dans une collaboration forte entre Centraide du Grand Montréal et la Fondation⁴. Initialement, des dirigeants des deux organisations se sont rencontrés autour de l'idée de développer un partenariat en réponse à la question du comment travailler en commun afin de « faire plus pour Montréal ». L'intérêt de ce projet, pour la suite des événements, relève du fait qu'il visait le développement d'une relation partenariale forte à tisser avec des communautés montréalaises autour d'actions qui émaneraient d'une stratégie de concertation locale. La contribution de plusieurs bailleurs de fonds dans le soutien à ce type de projet représente également une avenue considérée comme porteuse par la Fondation.

Mentionnons aussi le projet AGORA, soutenu dès 2011 par Avenir d'enfants. Il mettait en scène une démarche d'appropriation réflexive et de transfert de connaissances portant sur des pratiques d'action communautaire autonome destinées aux familles, sous le leadership de la Fédération québécoise des organismes communautaires Famille.

² Jacques Ménard est président émérite de la Banque de Montréal. Il a mis de nombreux efforts sur la réussite éducative en 2008-2009 et il a écrit plusieurs livres sur le sujet.

³ (Euvrant dans le champ de la lutte contre la pauvreté et de la réussite éducative.

⁴ Cette collaboration s'est par la suite étendue à sept autres fondations (<http://pic.centraide.org/>).

1.2 2012 à 2014 : Une volonté affirmée et partagée d'optimisation du partenariat entre le Gouvernement du Québec et la Fondation

Le malaise ressenti au sein de la Fondation et le besoin d'envisager la reconduction des trois ententes partenariales (l'entente partenariale avec R² arrivant à échéance) ont joué en faveur de la mise sur pied d'une démarche formelle de travail entre les principales parties concernées par l'entente partenariale avec le gouvernement du Québec. L'objectif visé était d'optimiser ce partenariat en vue de le reconduire.

Cette démarche, formalisée en 2014, s'est étalée sur 14 mois. Trois comités de travail ont été mis sur pied, soit un comité décisionnel, un comité d'évaluation et un comité portant sur les contenus du partenariat. Le Comité décisionnel était composé de représentants du gouvernement et de la Fondation. Deux constats majeurs sont ressortis de ces échanges.

En premier lieu, il existait un écart de compréhension important entre la Fondation (qui avait tiré plusieurs apprentissages de ses interactions avec les milieux) et le gouvernement du Québec sur la vision d'ensemble du projet. Le vocabulaire employé des deux côtés, bien qu'identique, renvoyait à des univers de compréhension distincts. Par exemple, par « mobilisation de la communauté », la Fondation entendait un renforcement de la capacité de compréhension et d'agir des acteurs bénéficiaires afin qu'ils puissent s'approprier leur propre modèle d'action. Pour le gouvernement, la « mobilisation de la communauté » signifiait plutôt que les acteurs bénéficiaires allaient travailler de concert pour favoriser la réalisation des objectifs mis de l'avant dans le cadre des politiques et des programmes portés par les ministères impliqués.

La notion de concertation et la place à lui accorder (dans le soutien à allouer) ne faisait pas l'objet d'un consensus. Cette dernière était conçue par la Fondation comme un outil d'émancipation à soutenir « en soi » alors que durant la même période, le discours au sein de l'appareil gouvernemental (comme certaines des mesures prises sous le couvert de l'austérité) reflétaient la conviction que la concertation n'était pas à prioriser en tant que cible du soutien public. L'abolition de Solidarité rurale, des Forums jeunesse et des Conférences régionales des élus (CRÉ), la recentralisation des services des Centres de la santé et des services sociaux (CSSS), les coupures dans les programmes de prévention ou dans les Centres de la petite enfance (CPE) marquaient en effet la fermeture d'espaces de dialogue et de concertation entre les acteurs, mais également entre ceux-ci et le gouvernement.

Un deuxième écart de points de vue relevait du cloisonnement des fonds. Les instances de gouvernement en charge des différents fonds échangeaient peu entre elles et ne collaboraient pas. Il s'ensuivait un manque de synergie entre les objectifs et les moyens d'action mis en œuvre. Les montants alloués à chaque fonds étaient spécifiques et non transférables d'un fonds à l'autre. La posture défendue par la Fondation pour la reconduction des ententes du partenariat consistait justement à concevoir l'utilisation des fonds de façon transversale.

Le cumul de ces divergences ont finalement conduit à une impasse et à la volonté de la Fondation de ne pas reconduire les ententes.

1.3 2014 à 2015 : Une décision assumée de non-reconduction du modèle partenarial par la Fondation

Deux décisions majeures sont prises

En automne 2014, à la suite de l'adoption de mesures d'austérité par le gouvernement Couillard, la Fondation, de concert avec d'autres fondations québécoises et sous le leadership de la Fondation Béati, s'inscrit dans une démarche de réflexion collective sur la question des inégalités sociales. Le groupe de travail constitué de fondations québécoises en arrive à prendre position publiquement, en mars 2015, contre les « *risques de la rigueur budgétaire* ».

En février 2015, la Fondation finalise sa réflexion sur le bilan des ententes tissées avec le gouvernement et rend publique sa décision de ne pas renouveler le partenariat avec le gouvernement du Québec⁵.

Un premier alignement

Les événements de cette période et les décisions charnières adoptées ont suscité une importante phase de réflexion sur le rôle que la Fondation entendait mener. Avec la fin des ententes partenariales, un des dilemmes auxquels la Fondation était confrontée était de redevenir l'opérateur central de la gestion des dons à accorder. Elle devait le faire dans un contexte de coupures et de désengagement du législateur public de certains domaines d'intervention (dont les instances régionales de concertation). Si la Fondation entendait financer des actions que l'État ne finançait plus, elle se trouverait à faire ce qui était reproché à certaines fondations canadiennes ou étatsuniennes, à savoir : se substituer à l'État pour une offre de services qui relevaient spécifiquement de la responsabilité du législateur.

Dans cette perspective, un des éléments du repositionnement de la Fondation a consisté à définir ce qu'elle ne financerait pas. Ainsi, après 2015, si des financements de transition ont ponctuellement été alloués à des espaces territoriaux de concertation (afin qu'ils puissent trouver des solutions de remplacement), une position claire a été adoptée selon laquelle la Fondation n'assurerait ni ne financerait la distribution de services à la population.

L'allocation des financements de transition a par ailleurs permis à la Fondation de lier des contacts avec les territoires visés et d'expérimenter ce qui était amené à constituer sa nouvelle approche relationnelle.

1.4 2015 à 2016 : À la recherche d'un modèle d'action (phase I - un leadership flottant)

La décision de ne pas reconduire les trois ententes exige une réorientation à la fois stratégique et structurelle de la Fondation. Le virage est amorcé par une prise de décision rapide qui laisse peu de temps pour la suite des choses. Il faut à la fois gérer la sortie du partenariat et construire un nouveau modèle philanthropique afin que ce dernier devienne opérationnel dès 2018.

⁵ Les ententes prenaient fin en 2017 pour Réussir réunir, en 2019 pour Québec en forme et en 2020 pour Avenir d'enfants.

Des tensions liées à l'incertitude

À l'interne, ce vent de bouleversements a suscité deux types de réaction. D'un côté, une réaction très positive de voir la Fondation reprendre pleinement le contrôle de son activité philanthropique. De l'autre, une inquiétude face à l'abandon d'un modèle philanthropique qui avait structuré en profondeur l'identité de la Fondation au cours des dix dernières années (soit l'incertitude de la « page blanche »). Si des apprentissages découlaient du vécu des deux modèles philanthropiques antérieurs, il n'en demeurerait pas moins que, hormis la vision et la mission de la Fondation, tout était à définir. Une des inquiétudes senties relevait du fait que, dans le modèle partenarial, les trois OBNL assuraient la redistribution des sommes versées par la Fondation et le gouvernement de façon efficiente et régionalisée (permettant de desservir tout le Québec). Sans les OBNL, il fallait internaliser cette fonction et assumer directement la redistribution.

Pour faire face à ces tensions, normales dans un tel contexte de changement organisationnel rapide, et les désamorcer, la Fondation a bénéficié d'un diagnostic organisationnel réalisé entre la fin de 2014 et le début de 2016 par des chercheurs universitaires, et d'une étude commandée à une firme de consultants. L'idée était de mieux comprendre les dynamiques internes et d'identifier des mécanismes permettant leur évolution harmonieuse vers un nouveau modèle philanthropique.

En parallèle, la Fondation s'est dotée de dispositifs qui ont facilité la réflexion au sein de l'ensemble des équipes. Des comités ont été mis sur pied, mobilisant un noyau de personnes stratégiques ainsi que, selon les thèmes abordés, plusieurs autres employés. Une quarantaine de rencontres ont également été organisées, mobilisant tour à tour, l'ensemble du personnel, le comité de direction, le conseil d'administration et, plus ponctuellement, des invités externes. Deux événements visant la construction d'un consensus interne sur les nouvelles orientations de la Fondation et la clarification de ses orientations ont également été organisés à l'automne 2015 et au printemps 2016.

Les diagnostics ont révélé que la portée de la démarche de mobilisation et de concertation interne était limitée par certains facteurs. Parmi les principaux facteurs qui ont contribué à ne pas lever complètement les inquiétudes, nous relevons :

- le caractère encore très embryonnaire et exploratoire des nouvelles orientations ;
- une redéfinition des rôles et des responsabilités du personnel ;
- une relative fragilité du leadership au sein de la direction ;
- un manque de collaboration entre les services en place ;
- la présence de visions différentes sur la façon d'atteindre les objectifs découlant de la mission.

Cheminement vers un nouveau modèle philanthropique

La redéfinition de la vision de la Fondation a constitué l'un des premiers éléments de son cheminement vers un nouveau modèle philanthropique. Au courant de l'année 2015, la Fondation définit sa vision de la façon suivante :

« Que le Québec soit une société solidaire, juste et inclusive qui permette à chaque enfant, chaque famille de se réaliser et d'y participer pleinement ».

Cette formulation est porteuse d'éléments au cœur de la stratégie de repositionnement de la Fondation. Elle traduit notamment une préoccupation pour la réduction des inégalités sociales. Par sa vision, la Fondation exprime donc sa préoccupation non seulement envers la population en situation de pauvreté mais également envers les rapports sociaux qui conduisent à cette situation. Il en découle une conception plus large et intégrée des facteurs susceptibles de concourir à prévenir la pauvreté en misant sur la réussite éducative.

À l'été 2015, des représentants de différentes organisations ont été approchés pour constituer le « groupe des éclaireurs ». Ce dernier a été mis sur pied pour accompagner les réflexions visant à doter la Fondation d'un nouveau modèle philanthropique. Ce travail de mobilisation d'expertises externes a été effectué par des membres du comité de direction afin de prendre contact avec des acteurs représentatifs de différents milieux et de mettre sur pied un groupe de réflexion et de discussion visant à documenter et alimenter les nouvelles avenues qui seraient explorées par la Fondation dans le cadre du repositionnement à effectuer. Le groupe des éclaireurs constitue alors un miroir critique de plusieurs points spécifiques, parfois mis en évidence par des travaux antérieurs ou mis en lumière par les équipes de travail à l'interne.

À titre indicatif des discussions à valider, c'est pendant cette période que le conseil d'administration prend la décision de développer, au sein de la « VP et Chef de la direction financière », une politique d'investissement liée à la mission.

1.5 2016 à 2017 : À la recherche d'un modèle d'action (phase II - un leadership affirmé)

La période allant du début de l'automne 2016 jusqu'à la fin de l'automne 2017 correspond au processus de clarification des nouvelles orientations sur les plans structurel, organisationnel et opérationnel.

En septembre 2016, Jean-Marc Chouinard devient président de la Fondation, renforçant ainsi de manière structurelle l'ancrage des nouvelles orientations ainsi que le leadership de l'un des principaux concepteurs et porteurs de celles-ci. La proposition devant mener à l'adoption du nouveau modèle philanthropique de la Fondation est alors construite à partir d'une équipe restreinte de travail.

À l'issue du processus de réflexion et de maturation des différentes pistes envisagées, une première version des nouvelles orientations du modèle philanthropique de la Fondation est formalisée en novembre 2016. Une première version est présentée à l'interne et suscite majoritairement l'adhésion. À ce moment, le consensus autour de la décision de ne pas renouveler les fonds est réaffirmé et la proposition de la nouvelle programmation est bien accueillie.

Toutefois, le flou entourant encore la structure organisationnelle (soit les postes et rôles de chacun) et l'absence d'éléments concrets sur l'opérationnalisation des orientations a ravivé les débats au sein des équipes et a fait réapparaître des tensions. Durant plusieurs mois, des versions successives du projet sont retravaillées et amendées. À partir de janvier 2017, une nouvelle version des orientations de travail est présentée au personnel, favorisant sa mobilisation élargie. Le conseil d'administration approuve officiellement les nouvelles directives en mars 2017.

Le nouveau modèle philanthropique de la Fondation

Dans le tableau 1, nous rappelons les principaux changements qui, aux yeux de la direction de la Fondation, marquent le passage de l'ancien au nouveau modèle philanthropique.

Tableau 1 : Évolution des caractéristiques du modèle philanthropique de la Fondation

Ancien modèle	Nouvelles orientations
Une organisation perçue comme possédant de l'argent et voulant appliquer ses propres solutions	Une organisation appuyant et soutenant ceux qui ont le potentiel d'innover, de faire émerger et de mettre en œuvre des solutions.
Une position de simple bailleur de fonds	Une posture relationnelle de proximité basée sur la coopération, le respect mutuel et la confiance. Cette posture devant être portée par l'ensemble des employés et en particulier ceux amenés à être en contact direct avec les acteurs des milieux.
Une organisation perçue comme en attente de résultats spécifiques et soumise à une évaluation externe	Une organisation qui appuie et outille ses partenaires pour qu'ils suivent la mise en œuvre de leurs initiatives et des effets qu'ils auront eux-mêmes priorisés.
Une organisation qui se distingue en apportant un soutien financier déterminant	Prise en compte des autres bailleurs de fonds. La presque totalité des organismes et des projets soutenus le sont ou le seront aussi par d'autres bailleurs de fonds. Il faut en tenir compte, notamment pour des questions de pérennité et de maintien de l'autonomie des organismes.

Sources : FLAC, présentation aux employés septembre 2017 ; Claude Chagnon, Sommet sur la culture philanthropique, Institut Mallet le 15 novembre 2017

En quoi consiste le nouveau modèle de travail ?

Le nouveau modèle de travail repose sur trois grands principes directeurs :

- *Établir une relation basée sur la coopération, le respect mutuel et la confiance en tenant compte de la réalité de nos partenaires. Prendre en compte et valoriser la participation d'autres bailleurs de fonds.*
- *Se présenter comme une organisation apprenante en restant à l'écoute des partenaires et en convenant avec eux des moyens d'évaluation dans une perspective d'apprentissage continu et partagé.*
- *Convenir dès le départ de la durée du soutien de la Fondation et de la part relative de sa contribution financière, même si ces dernières s'inscrivent sur plusieurs années, afin que les partenaires soutenus puissent préserver leur indépendance et préparer leur autonomie financière à long terme. La Fondation aura ainsi la possibilité d'apporter son soutien à d'autres partenaires (FLAC – Valeurs, Propositions, 18-05-03)*

Ces principes directeurs mettent en scène un ensemble de valeurs bien définies qui donnent respectivement lieu à cinq comportements clairs. Parmi les valeurs d'inclusion, de justice sociale, de solidarité, de collaboration et d'agilité, donnons l'exemple de l'inclusion.

- *L'inclusion, c'est être ouvert, accueillir la diversité comme une force et reconnaître en chacun la capacité de réussir et de contribuer. Cela donne lieu à cinq types de comportements :*
 - *démontrer de l'ouverture, du respect, de la tolérance et de la patience face à son interlocuteur même si nos avis divergent ;*

- *considérer que la diversité (par exemple, culturelle, intergénérationnelle, éducationnelle) enrichit l'équipe, l'organisation et les milieux soutenus ;*
- *comprendre les enjeux des autres, sans jugement ;*
- *favoriser les échanges, être ouvert et à l'écoute des collègues, des partenaires, des organismes et des communautés ;*
- *inclure activement les autres dans les conversations; éviter de monopoliser ou de couper la parole (ibid.).*

L'activité principale de la Fondation repose sur des contributions philanthropiques réparties en trois grands axes d'intervention, dont les territoires, les réseaux et les ressources. L'hypothèse de départ envisage une contribution de l'ordre de 65 millions de dollars par année dont 60 % seraient consacrés au volet des territoires, 25 % au volet des ressources et 15% au volet des réseaux.

- **Les territoires** ne sont pas des unités administratives prédéfinies mais bien des territoires vécus, des territoires de projets définis par leurs acteurs et dont la taille et la nature peuvent varier (par exemple, deux MRC dans le comté de Charlevoix, plusieurs quartiers de la Ville de Sherbrooke).
- **Les réseaux** sont des regroupements (par exemple, de professionnels, de citoyens, d'élus) qui interviennent dans des champs liés à la mission de la Fondation et qui, en sollicitant cette dernière souhaitent, soit innover et propager des pratiques au sein de leur réseau, soit participer au dialogue sur des politiques publiques et exercer un rôle de plaidoyer social.
- **Les ressources** peuvent être des produits ou des projets assez circonscrits permettant de produire de l'information, des connaissances ou des savoir-faire destinés respectivement aux territoires et aux réseaux (selon la définition précédente, par exemple, Communagir) ou aux décideurs et à la population (par exemple, l'Observatoire des tout-petits, Naître et grandir).

Le mode de soutien offert par la Fondation repose sur le principe que ce sont les acteurs des milieux qui détiennent l'expertise et la légitimité d'action (voir le tableau 1 ci-dessus). En cohérence avec cette logique, les trois volets de la contribution philanthropique visent le renforcement de la capacité d'action de ces acteurs. Le soutien est de plus envisagé dans le cadre de relations partenariales où la Fondation s'adapte à la configuration et à l'évolution des milieux (par exemple, des regroupements, des territoires) sur la base du dialogue qu'elle entretient avec ses partenaires et des apprentissages qu'elle réalise à leur contact.

Les activités qui seront soutenues permettront aussi à La Fondation d'explorer quatre avenues de travail, soit :

- l'encouragement de la participation citoyenne par la création de la désirabilité politique et sociale à l'égard de mesures collectives ;
- la participation en tant qu'acteur de la société civile à des lieux de délibération multilatéraux avec des acteurs « non traditionnels », tels que les banques, les syndicats et les compagnies d'assurance (par exemple, le Groupe d'action sur la persévérance et la réussite scolaires au Québec) ;

- le soutien à la communication et au plaidoyer des acteurs, des réseaux ou des organisations par le développement des compétences dans ces domaines chez les acteurs ;
- la favorisation et la structuration de la relève du leadership chez les acteurs (par exemple, les personnes à la tête des réseaux sont très compétentes, mais par qui les remplacera-t-on quand prendront-elles leur retraite ?).

La nouvelle configuration prévoit également renforcer la cohérence de la mission philanthropique de la Fondation en consacrant un pourcentage des placements de son capital pour des investissements axés sur la mission (5 % dans la version de mars 2017 et 10 % en 2018, pour un total de 200 millions de dollars). Quatre axes ont été ciblés, dont :

- le logement abordable ;
- la sécurité alimentaire ;
- les infrastructures communautaires et collectives (par exemple, un investissement dans des locaux destinés à des organisations communautaires) ;
- la réinsertion à l'emploi.

Notons que la structure organisationnelle, un support au nouveau modèle philanthropique de la Fondation, est presque finalisée. Des ajustements à venir permettront d'atteindre une structure opérationnelle complète au début de l'année 2020.

Promotion du nouveau modèle : assumer la transition et informer sur la nouveauté

À l'externe, la période de maturation des nouvelles orientations de la Fondation a également correspondu à une période de demande de clarification de la part des trois OBNL liés aux ententes précédentes. Dès 2015, la Fondation avait annoncé qu'elle ne poursuivrait pas son investissement dans les fonds et qu'elle ne comptait pas internaliser les structures ni le personnel associé. Cependant, l'espoir latent non fondé qu'un retournement de dernière minute puisse intervenir avait persisté. En mai 2017, la Fondation a alors confirmé sa position et apporté des clarifications complémentaires. Sans surprise, les réactions des OBNL ont oscillé entre le choc, le deuil, et le déni, surtout chez Québec en forme).

Peu de temps après, une discussion a eu lieu avec le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) à propos de la récupération des expériences des fonds dans le cadre de la politique gouvernementale de la prévention en santé, adoptée depuis.

A l'interne, la proposition a été présentée aux employés en septembre 2017. L'objectif poursuivi était d'opérer un remaniement de la structure organisationnelle en fonction du nouvel modèle philanthropique.

Les principaux changements concernent l'équipe *Stratégie et Partenariats* qui devient *Partenariats, apprentissages et chef des opérations* (PACO). Outre son changement d'appellation, cette vice-présidence (VP) se transforme sensiblement. En effet, la dimension régionale acquise au début de 2016 disparaît au profit d'une dimension plus spécifiquement centrée sur la gestion des relations avec les partenaires (quelle que soit leur échelle). Elle fait de plus évoluer sa dimension « acquisition de

connaissances » vers la notion, plus ouverte et plus universelle, d'apprentissage. De plus, la VP *évaluation et performance* est supprimée conformément à l'abandon de la dimension évaluative, puis son personnel est intégré à la VP PACO. Enfin, les postes de direction qui faisaient jusque-là la jonction entre les postes de vice-présidence pour les VP *évaluation et performance* et *Partenariats, apprentissages et chef des opérations* sont supprimés ; dès lors, le personnel correspondant est réintégré au sein de l'équipe pour favoriser une plus grande horizontalité organisationnelle.

S'informer, comprendre et interagir

Durant la même période (de mai à septembre 2017), la Fondation poursuit sa réflexion sur ses orientations et la façon de les mettre en œuvre en se lançant dans une réflexion qui a emprunté différentes directions.

Premièrement, des avancées sont faites sur le questionnement de la Fondation concernant son positionnement en tant qu'acteur philanthropique. Parmi les différentes sources qui ont contribué à cette réflexion, mentionnons les travaux scientifiques du Philab⁶, les réflexions élargies liées aux activités mises de l'avant par Fondations Philanthropiques Canada⁷ (PFC). Un document intitulé « Bailleurs de fonds philanthropiques et gouvernements : les possibilités de partenariat » (PFC, 2017) éclaire et renforce la légitimité du choix posé par la Fondation de ne pas reconduire le partenariat avec le gouvernement du Québec.

La recherche d'inspiration en regard du nouveau modèle philanthropique à penser, dont les axes de soutien et la politique relationnelle, amène par ailleurs la Fondation à réaliser diverses visites de territoires et d'expériences en cours afin d'identifier des projets pouvant faire office de référents ou de projets guides potentiels. Le projet de développement social intégré (DSI) dans la région de Charlevoix, la démarche COSMOS⁸ dans le Bas-Saint-Laurent (deux cas correspondant au volet des territoires), le Projet Impact Collectif (PIC) à Montréal (en association avec CENTRAIDE et d'autres fondations) ainsi que le projet Collaborer, Apprendre Réussir (CAR), mené avec l'Association des directions générales des commissions scolaires (deux cas correspondant au volet des réseaux) sont autant d'exemples porteurs et éclairants dans la définition de la nouvelle stratégie.

En juin 2017 la Fondation a également débuté une série de rencontres entre la direction, les milieux et les futurs partenaires, visant d'une part l'explicitation des nouvelles orientations de la Fondation et, d'autre part, le recueil des réactions et des commentaires de ces derniers. Les réactions enregistrées sont favorables au schéma de transformation sociale de la Fondation mais demeurent empruntées d'un certain scepticisme quant à la capacité de la Fondation de les mettre en œuvre.

1.6 2017 à 2018 : Mise à niveau de la structure organisationnelle de la Fondation

Les diagnostics et les échanges initiés au cours des phases précédentes permettent d'identifier des défis et des cibles plus précises en matière d'appui à la structuration des opérations de la Fondation. Pour atteindre les objectifs visés, l'organisation a dû évoluer afin que sa structure, comme son fonctionnement, soient en cohérence avec les nouvelles orientations.

⁶ Voir : <https://philab.uqam.ca/>.

⁷ Voir : <https://pfc.ca/fr/>.

⁸ Communauté Ouverte et Solidaire pour un Monde Outillé, Scolarisé et en Santé (COSMOS).

Pour relever le défi de la transformation organisationnelle, un poste transversal a été créé en 2017, celui de *Chef/cheffe de transformation et développement organisationnel*. De plus, le nouveau modèle demandait une internalisation d'expertises nouvelles ou complémentaires à celles détenues par les membres du personnel. La stratégie de recrutement et de mobilisation des ressources a permis à la Fondation d'agir afin de renforcer la cohérence et la solidité de sa structure organisationnelle en regard de son nouveau modèle d'intervention.

Entrée en poste en septembre 2017, la cheffe de la transformation et du développement organisationnel a aidé l'équipe à identifier les priorités devant lui permettre d'atteindre les objectifs visés en matière de changements et de précisions des modalités d'action. S'appuyant sur un état de la situation qu'elle a réalisé, cinq priorités ont été définies .

1. Prendre des décisions cohérentes avec les orientations, ce qui signifie, d'une part, de mettre en place les mécanismes qui permettraient d'apprendre en continu, de façon à être en mesure de confirmer ou d'infirmer la pertinence des nouvelles orientations philanthropiques. D'autre part, il s'agissait de prendre des décisions requises pour constituer un portefeuille d'expériences.
2. Vivre l'approche relationnelle, soit : se démarquer de l'historique des relations passées (des façons de faire) que la Fondation avait développées afin d'être reconnue par les partenaires directs ou indirects pour la qualité de l'approche relationnelle mise de l'avant (être une véritable aide à la réflexion, faire preuve de transparence et de souplesse).
3. Poursuivre l'évolution de la structure organisationnelle (les postes, les processus et les outils) pour permettre l'opérationnalisation des nouvelles orientations.
4. Encadrer la fin de la relation avec les trois OBNL issue des ententes, de façon rigoureuse.
5. Assurer une gestion du changement au sein de l'organisation et dans les relations avec ses partenaires.

Ces bases de travail et le processus continu de réflexion menés au sein de la Fondation et avec le Comité des éclairés débouchent sur une version plus aboutie de la structure organisationnelle de la Fondation.

Après le recrutement d'une cheffe de la transformation en 2017 et d'une conseillère en ressources humaines en mai 2018, la Fondation s'est engagée dans un long et rigoureux processus de sélection afin d'attribuer le poste de vice-présidence de l'équipe PACO à une personne dont le parcours et l'expérience seraient à même de porter de façon efficace l'approche relationnelle à l'interne comme à l'externe. L'équipe PACO devrait être complétée par l'ajout de deux responsables des relations avec les partenaires (RRP).

Mise en place d'outils opérationnels

Les modalités de sélection des projets ont été rendues publiques et sont opérationnelles depuis avril 2018. Concrètement, l'ensemble des demandes qui parviendront à la Fondation seront centralisées et feront l'objet d'une première lecture qui permettra un tri des demandes et une formulation d'éventuelles recommandations à l'intention de la vice-présidence PACO. Une seconde lecture sera réalisée au sein de la vice-présidence PACO, aboutissant à une sélection plus restreinte des demandes. Ces dernières sont ensuite étudiées et présentées dans le cadre d'une plate-forme

transversale où participeront des représentants de l'ensemble des vice-présidences de l'organisation qui donneront leur aval au financement des projets sélectionnés.

Cette plate-forme transversale soulagera donc le conseil d'administration de son rôle transitoire d'autorisation du financement des projets qu'il avait assumé durant la période précédente, lui permettant de tenir un rôle plus stratégique sur les grandes orientations de la Fondation.

Une seconde plate-forme transversale a également été pensée de façon à favoriser la dynamique devant faire de la Fondation une organisation apprenante⁹, à l'aide de processus de captation, de transmission et de capitalisation des informations émanant des partenaires sur le terrain.

Poursuite des échanges et expérimentation de la nouvelle approche relationnelle

Au printemps 2018, la Fondation poursuit le cycle de rencontres auprès des représentants de milieux. Ces rencontres ont pour objet la présentation et l'explication de sa nouvelle orientation. Elles représentent autant d'opportunités de discussions, permettant de capter la réaction et l'opinion de partenaires potentiels, et de faire du réseautage. En effet, certaines des organisations rencontrées invitent la Fondation à rencontrer d'autres de leurs représentants ou de leurs partenaires, suscitant un intérêt renouvelé pour la Fondation au sein de ces milieux.

Par ailleurs la Fondation s'est lancée dans une tournée d'écoute auprès de fondations, de d'organisations représentantes de régimes de retraite sur le thème de l'investissement lié à la mission et de l'investissement responsable. Le but étant de comprendre comment ces acteurs ont débuté leurs démarches, quel est leur niveau d'avancement et quels outils ont été mis en place.

⁹ Une organisation apprenante serait une organisation qui apprend de son expérience et tire bénéfice des compétences qu'elle acquiert. Elle repose sur une articulation forte avec les situations de travail et une démarche collective de confrontation permettant de mobiliser l'intelligence pour construire des solutions et les mettre en œuvre. Elle vise un réinvestissement permanent dans le travail des apprentissages acquis.

2.0 Changement de modèle philanthropique

L'analyse de l'histoire de la Fondation de sa création à aujourd'hui révèle **trois grands modèles d'intervention** relevant de logiques et présentant des caractéristiques distinctes.

La période de 2000 à 2005 correspond au déploiement initial des activités de la Fondation. Centré sur les thématiques de la santé, de la prévention, de la petite enfance et de la lutte contre la pauvreté, le mode que la Fondation mobilise, pour atteindre ses objectifs, en est un **d'agir intuitif et directif** s'appuyant sur le modèle communautaire.

La période de 2006 à 2010 correspond à un mode **d'agir partenarial et fonctionnel** (voir la figure 3 ci-dessous) centré sur les saines habitudes de vie, la réussite éducative et la lutte contre la pauvreté. À cet égard, la Fondation s'appuie sur l'externalisation de ses interventions en s'appuyant sur la mise en œuvre de politiques publiques concrétisées par les activités des trois fonds. Bien qu'ayant montré des signes de fragilité et ayant fait l'objet de discussion entre les parties prenantes (principalement la Fondation et les directions des fonds auquel s'est joint le gouvernement à partir de 2013), nous avons considéré que ce modèle prend fin à partir de l'annonce du non-renouvellement du partenariat.

Pour les mêmes raisons et en dépit des éléments annonciateurs de profonds changements (analysés dans les sections précédentes), l'année 2015 marque une rupture et conduira à l'adoption d'un nouveau modèle philanthropique. Ce modèle est cette fois caractérisé par un **mode d'agir soutenant et apprenant** (voir la figure 4 ci-dessous) centré sur les thèmes de la prévention de la pauvreté par la réussite éducative.

Dans ce qui suit, nous nous intéresserons plus spécifiquement aux caractéristiques de ces deux derniers modèles, soit l'agir partenarial et fonctionnel ainsi que l'agir soutenant et apprenant, afin de mettre en évidence l'ampleur et la nature du changement en cours et de dégager certaines pistes de réflexions.

Le **mode d'agir partenarial et fonctionnel** est caractérisé par un système à deux niveaux dont une gestion externalisée de la fonction philanthropique principale (l'identification des bénéficiaires et le déboursement du soutien en lui-même), et une gestion interne à la Fondation réduite et centrée sur la gestion du portefeuille des placements (du capital), la communication et des projets spéciaux alimentant une campagne sociétale en faveur des thèmes associés à la mission.

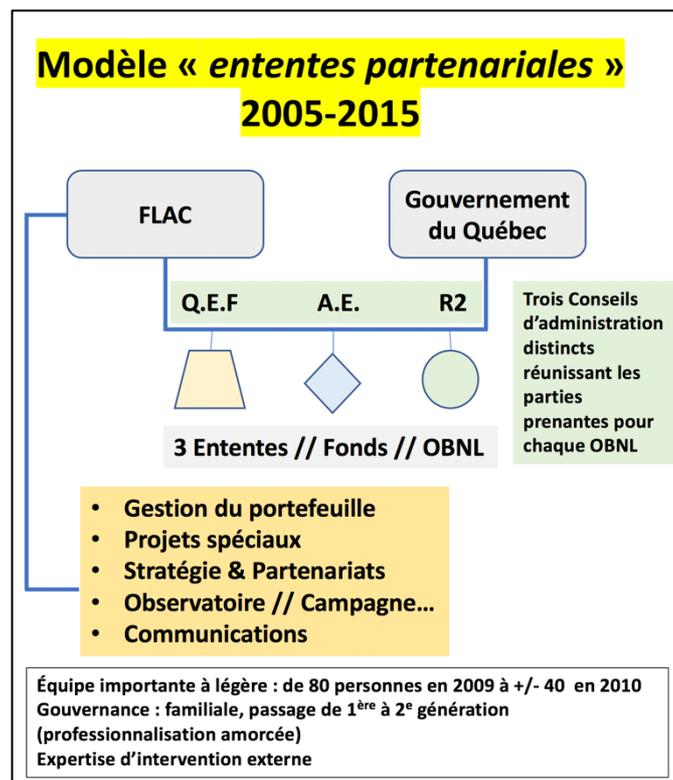
Dans ce modèle, la fonction philanthropique est caractérisée par une centralisation de la gouvernance et de la gestion des projets au sein de deux fonds et d'une entente qui prennent la forme de trois OBNL.

Ces OBNL sont spécialisées dans deux grands domaines – les saines habitudes de vie et le développement global de l'enfant – dans la perspective de prévenir la pauvreté. Cette spécialisation reproduit dans une certaine mesure le fonctionnement sectoriel des partenaires gouvernementaux engagés. De même, la distribution est assurée par une ingénierie administrative régionalisée, desservant l'ensemble du territoire québécois selon une logique de service public. Associé à la mise en œuvre d'une politique publique, les services mis en place sont porteurs d'une volonté transformatrice forte se traduisant par un processus d'évaluation et de reddition de comptes rigoureux (également lié à la logique du New Public Management).

De son côté la Fondation n'interagit qu'avec les fonds et le gouvernement et n'a pas de liens directs avec le terrain. Au-delà de l'articulation avec les fonds et l'État, elle n'assume elle-même que les fonctions précédemment décrites, soit la gestion du portefeuille, la communication et les projets spéciaux. Elle exerce tout de même un suivi assez précis de son engagement et de sa performance (qui occupe l'une des fonctions principales de la VP *gouvernance risque et performance*). Son équipe se compose d'une trentaine de personnes auxquelles s'ajoutent les personnes travaillant sur les projets spéciaux.

Ce premier modèle illustré ci-dessous est par ailleurs marqué par le passage de la 1^{ère} à la 2^e génération de la famille fondatrice. La gouvernance la Fondation étant d'ailleurs marquée par une prégnance de la famille fondatrice et du milieu des affaires.

Figure 3 : L'agir partenarial et fonctionnel



L'évolution vers le nouveau modèle reposant sur l'**agir soutenant et apprenant en favorisant une stratégie de soutien direct** qui s'ensuit, correspond à une reprise en charge de l'action de gestion de la dotation philanthropique par la Fondation (des placements de dotation aux dons attribués à des projets portés par des partenaires).

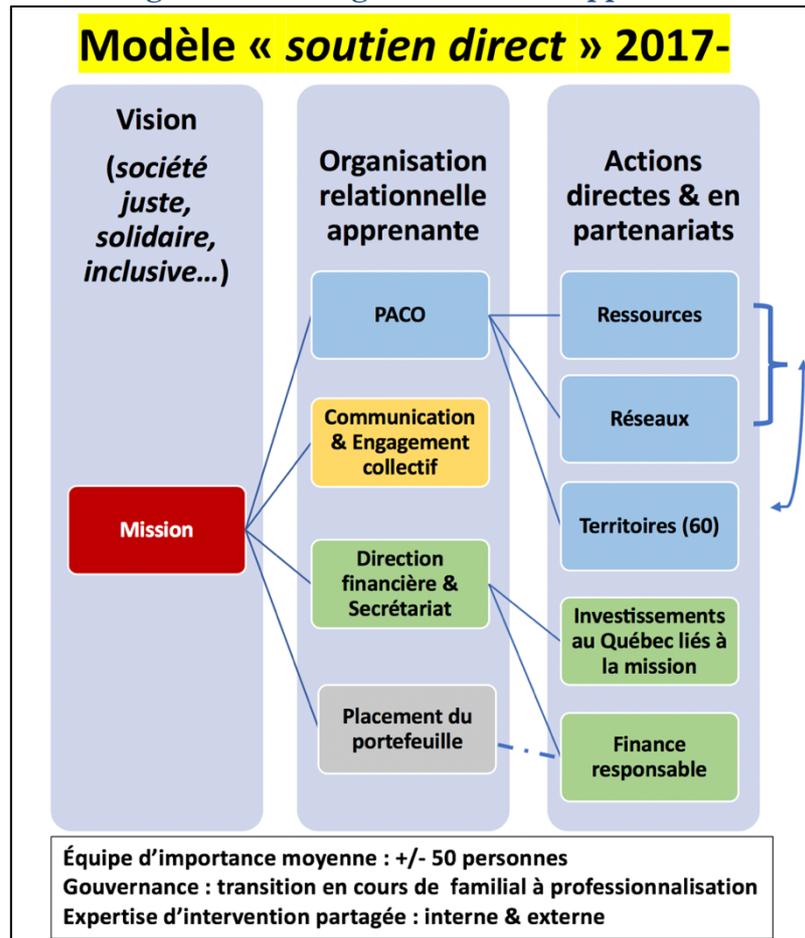
Au-delà de la diversification des fonctions directement assumées par la Fondation (par exemple : sélection, dotation, investissement fondé sur la mission et investissement responsable), la logique sous-jacente est en rupture à de nombreux égards avec celle du modèle précédent.

Sur le plan de la gouvernance, on assiste à une diversification de la composition du CA, intégrant des représentants du milieu communautaire et comportant désormais un plus grand équilibre entre

les membres de la famille fondatrice et les membres externes. Le changement de direction marque, de plus, une nouvelle étape dans la dynamique de professionnalisation de la Fondation.

Sur le plan opérationnel, on assiste également à la construction d'une démarche partenariale par opposition à une logique d'allocation de service. Par ailleurs, le soutien reste majoritairement pensé sur une base territoriale ; d'une part, la définition des unités locales soutenues est différente (référant à des territoires réels et construits plutôt qu'à des unités administratives) et, d'autre part, celui-ci renonce à desservir l'ensemble du Québec.

Figure 4 : L'agir soutenant et apprenant



Enfin, si la Fondation adopte une position modeste par rapport à sa capacité transformative de la société (contrairement à la posture adoptée dans le modèle précédent), cette même position est exigeante en regard de la transformation organisationnelle qu'elle suppose (voir les figures 3 et 4 et les sections précédentes). Ne souhaitant pas reproduire le modèle initial de cumul d'expertise spécialisée ni celui (associé aux trois OBNL) adapté à la distribution à l'échelle du Québec, la fondation a volontairement limité le nombre de ses employés misant sur une stratégie de développement de collaboration avec d'autres acteurs (par exemple, des bailleurs). Cette posture, bien que cohérente, place parfois la Fondation sous tension ou en déséquilibre à l'interne risquant de ralentir son processus de transformation.

3.0 Une mise en perspective en regard de la période précédente

Afin de prendre la mesure des apprentissages réalisés au cours de la trajectoire récente de la Fondation, il est utile de revenir sur les enjeux mis en lumière à l'issue de sa phase historique antérieure (période 2000-2010) par la première étude. Sans reprendre de façon exhaustive cette analyse, nous nous appuierons sur certains faits saillants et les mobiliserons pour mettre en évidence les principales avancées réalisées par la Fondation et les questions demeurant en suspens.

3.1 La position de la Fondation comme acteur social

Depuis sa création jusqu'à aujourd'hui, la Fondation a implanté différentes structures organisationnelles sur la base de décisions qui ont été prises rapidement, en s'appuyant en tout ou en partie sur les expertises mobilisées, les constats faits et les apprentissages réalisés. Ce faisant, la direction a été amenée à s'insérer dans le fonctionnement du modèle québécois de développement. Si cette insertion s'est révélée partielle à l'issue de sa première phase historique (2000-2010), elle a amené la Fondation faire évoluer sa position et son rôle en tant qu'acteur au sein de la société.

Initialement identifiée comme un acteur du secteur économique (comme c'était le cas avant 2000), elle devient assez tôt dans son histoire, par son rôle philanthropique et la mission qu'elle s'est donnée, un acteur de la société civile. Toutefois, avant 2010, la Fondation participe peu au débat public, en apportant son concours à de rares groupes de réflexion. Son lien de partenariat avec l'État limite en effet sa marge de manœuvre et, aux yeux des autres acteurs de la société civile, la crédibilité d'une éventuelle posture critique. Cette posture adoptée et subie se traduit également dans la composition de son réseau de relations. Plusieurs acteurs ayant traditionnellement joué un rôle important dans la conception et l'expression de la critique du modèle sociétal (société civile organisée, syndicats, mouvements sociaux) apparaissent en dehors du champ de relation de la Fondation.

La trajectoire récente marque une évolution sensible de la position et du rôle de La Fondation comme acteur social. Si comme l'a montré l'étude de la trajectoire récente de la Fondation (2009-2018), cette évolution trouve ancrage sur plusieurs années (2010-2015) et s'est poursuivie (notamment par la consolidation du réseau de la Fondation), il s'avère que les deux décisions prises en 2015¹⁰ sont centrales. En se désolidarisant du partenariat avec l'État, la Fondation regagnait de fait une certaine marge de manœuvre dans son positionnement et, aux yeux de divers acteurs, une certaine légitimité. La démarche de concertation auprès d'autres fondations et acteurs sociaux et la prise de position à l'encontre des mesures d'austérité prises par le gouvernement du Québec (ou dans le cadre de consultations publiques) ont également eu un impact à la fois sur sa position en tant qu'acteur, sur la perception de la Fondation à cet égard et sur la perception que les autres acteurs de la société civile avaient de la Fondation. Ainsi, à l'issue de cette nouvelle phase, la Fondation se positionne comme un acteur social pouvant s'engager dans le débat public et adopter ponctuellement une posture critique.

¹⁰ Soit l'annonce du non-renouvellement du partenariat avec le gouvernement et la critique de la rigueur budgétaire dans une perspective de lutte contre la pauvreté

Cependant, et en particulier à partir de la clarification de sa nouvelle orientation en 2017, la Fondation semble avoir tendance à privilégier une posture prudente conduisant à un rôle de soutien et de relai plutôt que de chef de file. Si cette attitude est en cohérence globale avec le nouveau mode d’agir de la Fondation, elle nous apparaît occulter, dans une certaine mesure, la portée du positionnement de la Fondation en tant qu’acteur social potentiellement critique.

3.2 Transformation de la conception partenariale de la Fondation

Diversification du réseau d’acteurs de la Fondation

La position de la Fondation comme acteur social (dont nous venons de mettre en évidence l’évolution) colore et alimente la nature, les choix et les possibilités de relations et de partenariats avec les autres acteurs. Ces choix traduisent en outre l’intégration par la Fondation des apprentissages issus de la phase précédente en ce domaine, conduisant non seulement à un élargissement mais à une transformation de sa conception partenariale que ce soit dans la composition de son réseau, sa gouvernance ou ses stratégies de soutien financier.

Au cours de la phase historique précédente (2000-2010), le transfert des opérations de la Fondation aux trois OBNL et la réalisation de sa mission par l’entremise de ces derniers limitait les interactions de la Fondation. Les réseaux liés aux actions concrètes dans le cadre de projets étaient en effet développés par les OBNL plutôt que par la Fondation.

Par ailleurs, les réseaux de collaboration des OBNL et de la Fondation étaient surtout développés auprès d’acteurs du secteur public, notamment des trois réseaux de l’éducation, de la santé et des services sociaux, des services de garde et, dans une certaine mesure, du monde municipal. L’étude de cette phase historique avait mis en évidence le fait que l’ancrage de la Fondation et des OBNL dans les réseaux d’acteurs en lien avec sa mission était pertinent et solide mais incomplet. Les relations avec les syndicats étaient inexistantes, les liens au sein de la société civile organisée et du milieu de la philanthropie et des fondations étaient ténus et les liens avec le secteur privé étaient limités aux contacts de la famille fondatrice et à leur représentation au sein du CA.

De plus, la nature des relations partenariales se limitait généralement¹¹ soit à une relation informelle, faiblement organisée ou appuyée par une expertise, soit à une relation contractuelle bilatérale et *ad hoc* entre la Fondation, exerçant son rôle de bailleur de fonds, et l’organisme fiduciaire administrant le projet.

La trajectoire récente marque une rupture complète avec cette logique et se traduit par une transformation de la conception partenariale de la Fondation.

En premier lieu, la fin des partenariats avec l’État implique *de facto* une ré-internalisation de l’activité philanthropique en matière d’allocation et de déboursement. La Fondation, s’est donc investie dans la reconstruction, la consolidation et le développement de nouveaux liens avec ses bénéficiaires et partenaires potentiels, soit des acteurs ancrés dans les systèmes d’action territorialisés à différentes échelles.

L’évolution et l’affirmation du rôle de la Fondation comme acteur social a également facilité le rapprochement avec des acteurs communautaires et des centrales syndicales, que ce soit par la mise

¹¹ Bien que des relations plus fortes et continues se soient parfois développées avec quelques organisations.

en perspective de possibilité de partenariat (dans le domaine du logement collectif et de la finance solidaire) ou par un élargissement de la gouvernance de la Fondation (présence de représentant du milieu communautaire). La construction de la position de la Fondation comme acteur social, par la mise en évidence d'objectifs communs, a par ailleurs favorisé le rapprochement avec plusieurs fondations (notamment dans le cadre du Collectif des fondations regroupé autour de l'enjeu de la réduction des inégalités sociales¹²). En parallèle de ce rapprochement, le processus de réflexion associé à la transformation du modèle philanthropique de la Fondation a par ailleurs amené celle-ci à s'exprimer au sein des espaces d'échanges et de débat propre au milieu philanthropique canadien et québécois, conférant une visibilité à sa nouvelle orientation et suscitant un intérêt (ou du moins une curiosité) de la part des autres fondations.

Changement de l'approche partenariale

Au-delà de l'aspect formel de l'internalisation des activités, le changement d'orientation, faisant passer la Fondation d'une posture d'intervention (« que faisons-nous ? ») à une posture de soutien (« que soutenons-nous ? »), suppose une transformation complète et assumée de sa conception partenariale.

Dans sa relation avec les bénéficiaires de son soutien, la Fondation entend passer de simple bailleur à partenaire. Selon cette logique, les porteurs des projets soutenus (quelle que soit leur nature respective) ont la latitude de concevoir et de mener leurs actions comme ils l'entendent, les procédures de reddition de comptes et de suivi administratif étant allégées et ayant pour objectif l'apprentissage mutuel et non l'évaluation. La ligne de conduite adoptée repose sur l'idée que la qualité d'une intervention est moins liée à la quantité d'argent investie qu'à la façon dont cet investissement est réalisé.

Enfin, dans sa logique et sa stratégie de financement, plutôt que de porter à elle seule d'importants chantiers comme elle avait tendance à le faire dans sa phase historique précédente, la Fondation souhaite développer la mise en commun de ressources financières en développant des partenariats avec différents acteurs, soit :

- issus de l'économie sociale ;
- liés au monde social, dont le secteur syndical ;
- issus du champ de la philanthropie ;
- provenant d'acteurs privés (banques et compagnies d'assurances).

Cette transformation de la conception partenariale de la Fondation, identifiée comme souhaitable dans le cadre de la première phase de l'étude apparaît¹³ au centre de la nouvelle orientation de la Fondation. Associés à un développement qui ne pourra être pleinement effectif qu'à la fermeture des fonds (en 2020), plusieurs éléments mis en place au cours de la période de 2009 à 2018 vont dans ce sens.

Les modalités de mise en relation avec les territoires ayant bénéficié de l'allocation ponctuelle de transition pour concertation territoriale (dès 2015) et le développement des liens avec les treize territoires pilotes (à partir de 2017) semblent en effet donner consistance à la nouvelle approche

¹² Voir : <http://www.collectifdesfondations.org/>.

¹³ Selon des documents fournis par la Fondation.

partenariale. De même, l'engagement de la Fondation, lié notamment au développement de ses investissements liés à la mission) dans des projets impliquant différents bailleurs (par exemple : des banques, des centrales syndicales, d'autres fondations), matérialise l'évolution de sa stratégie de financement.

Une position à opérationnaliser et à assumer

Ces premières réalisations prometteuses laissent néanmoins entrevoir deux principales sources d'incertitude.

La première source d'incertitude est liée au caractère inédit et embryonnaire de ce nouveau modèle partenarial. Cette approche dite relationnelle n'est pas encore explicitement définie dans les documents consultés et les entrevues ont fourni très peu d'éléments. Cette approche est mise en avant comme étant principalement portée par le personnel en contact direct avec le terrain, mais elle est relayée au sein de l'ensemble de l'organisation. La transparence, l'horizontalité et la qualité de l'écoute en seraient les éléments clés.

Les quelques expériences prometteuses d'ores et déjà opérationnelles ne permettent cependant pas de donner une vision suffisamment étoffée de ce que seront les activités de la Fondation. D'une capacité évolutive et adaptative avérée, la Fondation doit encore relever le défi de l'opérationnalisation de ses nouvelles orientations.

La deuxième source d'incertitude est d'ordre plus structurel. En dépit de la volonté de la Fondation d'établir des collaborations conjointes dans le cadre de projets sur une base égalitaire, les rapports de force liés à sa position de bailleur (dans le cadre des relations avec les territoires) ou à son poids financier (en regard des autres bailleurs impliqués) soulève des questions en termes de gouvernance. Selon notre compréhension, ce rapport n'est pas négatif en soit mais il nécessite un travail de dialogue et de clarification, sans quoi certains risques sont à craindre. D'une part, dans la relation avec les territoires, ce rapport de fait ne saurait être occulté au risque de compromettre la transparence de la relation partenariale. Un autre risque possiblement associé au fait de ne pas prendre en compte ce rapport de force serait que la Fondation s'écarte petit à petit des lignes directrices de sa mission. D'autre part, dans le cadre de ses relations avec d'autres bailleurs, la situation particulière de la Fondation suppose de ne pas négliger une réflexion préalable portant sur la place et le pouvoir conféré à chaque partie prenante du partenariat. En imaginant par exemple un projet porté par plusieurs fondations de taille très hétérogène et dont la contribution s'échelonne entre quelques milliers et plusieurs millions de dollars, le projet sera-t-il régi selon la logique d'une fondation une voix, ou selon la hauteur de la contribution ?

3.3 La question de l'atteinte de la mission et de l'évaluation

L'abandon de l'évaluation de la performance

L'étude de la première phase de vie de la Fondation avait mis en évidence la complexité et la non-linéarité des liens entre les thèmes associés à la mission de la Fondation (réussite éducative et lutte contre la pauvreté) et, en conséquence, les difficultés associées à toute tentative d'évaluation de performance des actions menées dans ces domaines.

Durant la première phase d'existence (2000-2006) de la Fondation, la notion d'évaluation était fortement associée à la mesure de la performance. Ce lien constituait l'héritage de son ancrage initial au sein du milieu économique et de son lien étroit avec les principes du New Public Management, dans le cadre de sa phase de partenariat avec le gouvernement. Ce type d'évaluation constituait en effet une dimension importante pour la Fondation et occupait également une place importante dans ses relations avec ses partenaires.

Au cours de sa trajectoire récente, plusieurs éléments convergents ont amené la Fondation à renoncer à son ancienne approche évaluative pour se tourner vers une stratégie d'évaluation centrée sur les apprentissages réciproques.

Dès les années 2010 à 2013, les retours de ses bénéficiaires au sein de différents milieux amènent la Fondation à réaliser une première prise de conscience de la contrainte et de l'intérêt limité que les processus d'évaluation centrés sur la performance représentent pour ses partenaires. Avec la fin du partenariat avec l'État, la Fondation peut de plus se dissocier dans une plus large mesure de cette logique d'évaluation. Le processus de réflexion associé à la construction de la nouvelle orientation de la Fondation, alimenté par de multiples sources¹⁴ d'une part, et le passage d'une logique d'intervention à une logique de soutien d'autre part, ont finalement conduit à un abandon de la logique et des pratiques associées à l'évaluation de performance au profit d'une logique centrée sur l'apprentissage. La finalité du processus d'évaluation n'est donc plus de mesurer si les projets soutenus sont efficaces mais si la façon dont la Fondation soutient ces projets est pertinente, si elle pouvait être améliorée et comment elle pourrait l'être. En d'autres termes, le processus d'évaluation se détache d'une logique de reddition de comptes pour venir alimenter une dynamique d'expérimentation issue des interactions entre les porteurs des initiatives soutenues et la Fondation.

S'il est encore une fois trop tôt pour juger de l'effectivité de ces changements, ceux-ci sont cependant soutenus par des éléments structurels. La place accordée aux apprentissages est, en premier lieu, rendue explicite dans le titre de certains postes (conseillers aux apprentissages), mais elle est surtout matérialisée par la mise en œuvre d'une plate-forme transversale consacrée à la diffusion des apprentissages issus des projets et des relations avec les partenaires. Si la pertinence d'une telle démarche ne peut pas être remise en question, l'opérationnalisation au sein de l'organisation qu'est la Fondation doit faire face à certains défis.

Une organisation apprenante en devenir : défis et facteurs favorables

Positifs en matière de capitalisation d'expérience, les changements successifs et parfois radicaux que la Fondation a connus et a assumés tout au long de son existence ont laissé des traces et se sont notamment traduits par le développement de certains paradoxes organisationnels. Si la mise à niveau organisationnelle de la Fondation (que ce soit par le choix des ressources ou les outils mis en place) pose les bases d'un processus curatif et préventif permettant de résoudre ces paradoxes implantés de longue date, le passage à un modèle d'organisation apprenante semble nécessiter des étapes intermédiaires et une période de transition.

¹⁴ Par exemple, des diagnostics, des travaux universitaires, une concertation et des échanges avec des acteurs et des réseaux de la société civile organisée ainsi qu'avec des fondations,

Abstraction faite de ses contours incertains (et de l'effet de mode), l'expression « organisation apprenante » est associée à certains préalables organisationnels et fonctionnels (à la fois structurels et individuels) en rupture avec l'ancienne structure et les anciennes façons de faire de la Fondation.

À titre d'exemple, une organisation apprenante doit se situer dans une communication ne se réduisant pas à de simples échanges d'informations mais bien au partage de démarches, de modes de construction des savoirs, de savoirs en cours d'élaboration. Or, si la fondation se démarque par sa capacité à identifier et à aller chercher l'information pertinente (par exemple, consultation, concertation), les circuits de transmission de l'information collectée demeurent souvent incomplets ou opaques.

Un autre exemple de « bonne pratique » mise de l'avant dans une démarche d'organisation apprenante est de susciter et de développer l'autonomie et la prise d'initiatives. Or, au-delà de l'héritage laissé par l'ancienne structure organisationnelle hiérarchique de la Fondation, le manque (au moment de la réalisation des entrevues) de définition du rôle et des fonctions de chacun ne favorisait pas l'atteinte de cet objectif.

Au-delà des héritages et des incertitudes directement associés au contexte de transition et de changement, certains éléments méritent d'être considérés de façon à réunir les conditions nécessaires. En ne souhaitant pas reproduire le modèle initial de cumul d'expertise spécialisée ni celui adapté à la distribution à l'échelle du Québec, la Fondation a volontairement limité le nombre de ses employés, mais une trop grande rigueur dans ce sens risque de ralentir son processus de transformation. De plus, une ou deux ressources spécifiques permettant essentiellement d'organiser et de donner vie à la plate-forme et au processus apprenant au sein de l'organisation semblent nécessaires.

3.4 La permanence d'un substrat de critique sociale

L'étude de la première décennie de vie de la Fondation avait mis en évidence quatre grandes voies de réflexion, de questionnement ou de défis.

Sur le plan **du rapport à l'État**, le risque d'une phagocytose de la logique d'action philanthropique par la logique publique avait été souligné. En mettant fin au partenariat avec l'État, la Fondation dispose de la marge de manœuvre nécessaire pour se recentrer sur sa mission dont elle a par ailleurs redéfini la substance et les contours. Quant à la **société civile**, il s'agissait de concevoir une stratégie qui soit en cohérence et bien adaptée à l'atteinte d'une « valeur philanthropique » qui serait fondée sur la réalisation du « bien commun et de l'intérêt public » (*Public Value*). Il apparaissait que cette stratégie devait être soutenue au plan organisationnel par des dispositifs tenant compte et permettant de valoriser au mieux les apprentissages issus des expérimentations mises en scène au fil du temps. Les sections précédentes montrent qu'avec son changement d'orientation, la Fondation a mis en place des conditions et des moyens ayant pour objectif d'apporter des éléments de réponse à ces questionnements.

La quatrième voie de questionnement, qui portait quant à elle sur la légitimité d'action reste pleinement d'actualité.

La nouvelle orientation de la Fondation séduit des acteurs sociaux jusque-là hostiles à la Fondation (et aux fondations de manière générale) ou la réconcilie avec des interlocuteurs échaudés par ses anciennes pratiques *top-down*. Bien réels, ces rapprochements sont cependant davantage liés à la tendance du gouvernement d'évoluer vers une posture conservatrice sur le plan économique, qu'à une évolution profonde de l'opinion publique sur les fondations.

En dépit du regain de sympathie dont semble bénéficier la Fondation à la suite de son changement radical d'orientation, celle-ci demeure exposée à la critique sociale autant sinon davantage que les autres fondations québécoises et canadiennes en raison de son ampleur et de sa visibilité. Au cours de la période récente, ces deux caractéristiques ont même en quelque sorte fait endosser à la Fondation, la position de « paratonnerre de la critique sociale¹⁵ », y compris pour des questions pour lesquelles elle n'était que peu impliquée (par exemple, la manifestation de mai 2018 au siège social de la Fondation).

Au-delà de la place centrale de la Fondation au sein de la philanthropie québécoise, qui joue parfois en sa défaveur, certains aspects de la critique sociale ne sauraient en aucun cas être évacués, dans la mesure où ils reposent sur la contradiction fondamentale à laquelle est confrontée toute fondation privée. Comme nous le soulignons dans la grande synthèse de notre étude sur la première période historique de la Fondation (2000 à 2010), cette contradiction réside dans le fait :

(...) de devoir travailler à partir d'un capital financier privé accumulé sur la base d'un travail collectivisé effectué au sein d'une entreprise ou d'un système organisé d'entreprises. Il s'ensuit une légitimité limitée où, en théorie, le surplus accumulé devrait, selon un ratio socialement acceptable, être remis à une entité redistributive légitime, en l'occurrence l'État.

Dans la situation législative actuelle, il n'en est rien. L'État canadien permet de geler d'exonérations fiscales un fonds de « capitaux dits sociaux » à condition qu'une partie prescrite des excédents soit effectivement utilisée à des fins sociales. (Fontan et al., 2018, p. 25)

Cette situation pose une question à deux volets.

Tout d'abord, le rythme et le volume des déboursements obligatoires amène à s'interroger sur la capacité d'action des fondations et la cohérence de leur mission. Actuellement, la dotation philanthropique minimum est en effet fixée à 3,5 % du capital par année. Les 96,5 % restants ne peuvent être consacrés qu'au maintien de la capacité des fondations d'investir à long terme. Autrement dit, les 96,5 % restants sont consacrés à des placements sur les marchés financiers, sans lien avec la mission de la Fondation et sans considération pour l'impact environnemental ou social que peuvent générer les activités économiques dans lesquelles ces capitaux sont investis. Cet état de fait, qui caractérise le paradigme philanthropique de gestion du patrimoine actuellement en vigueur, repose sur un consensus tacite au sein de l'appareil gouvernemental et dans le milieu de la philanthropie, sur la séparation entre la dotation philanthropique et le placement ou l'investissement du capital. Cette séparation est d'ailleurs observable *de facto* dans la structure

¹⁵ Lorsque des acteurs sociaux souhaitent s'adresser de façon plus ou moins virulente au milieu philanthropique, ils ont tendance à s'adresser en premier lieu à la Fondation.

organisationnelle de la plupart des fondations, avec des branches d'activité séparées et souvent sans lien entre elles.

Bien que ce paradigme soit toujours dominant, une réflexion semble s'ouvrir, notamment au sein du milieu philanthropique sur la possibilité de développer une conception plus holistique du potentiel de leur capital (Poitras, 2017). Cette possibilité se concrétiserait par une mise en adéquation des investissements en accord avec la mission sociale des fondations.

Il existe une gamme étendue de termes employés par les acteurs philanthropiques pour désigner leurs pratiques d'investissements à vocation sociale (Poitras, 2017) qui renvoie d'ailleurs à des pratiques et à des logiques distinctes. À titre d'exemple, on retrouve les expressions « *investissements dit responsables* »¹⁶, « *placements responsables* »¹⁷ ou encore « *investissement d'impact* »¹⁸. Les investissements liés à la mission ou à des programmes renvoient encore à des réalités différentes. Ils sont positifs, dans la mesure où ils laissent entrevoir un fort potentiel en termes de changement social ; cependant, le recours à ces pratiques demeurent plus souvent de faible ampleur en regard du capital disponible, ou superficiel : « (...) trop souvent, on prend en compte des facteurs environnementaux et sociaux, mais seulement d'une manière cosmétique ». (IREC, 2016, p. 7)

Avec la mise sur pied d'un volet d'investissements liés à sa mission (au sein de la VP direction financière) et la réalisation d'une analyse de ses investissements ou de ses placements, et ce, dans le but de se doter d'une politique d'investissement responsable, la Fondation s'est engagée dans l'actuelle dynamique de repositionnement des fondations face à l'utilisation de leurs investissements financiers. Toutefois, à l'image de bien d'autres fondations, un travail important reste à réaliser. D'une part, sur les montants consacrés à ces pratiques qui concerneraient 10 % du capital de la Fondation en 2020. D'autre part, sur la mise en place d'une structure plus favorable à une conception effectivement plus holistique de la mobilisation du capital au service (ou du moins en cohérence) avec la mission de la Fondation. En effet, peu de personnel est réellement dédié à la mise en œuvre du volet de l'investissement responsable et ce volet est lui-même séparé de la division administrative dédiée au placement du capital (qui fait figure d'archipel au sein de l'organisation).

Enfin, même dans l'hypothèse d'un développement remarquable des diverses pratiques d'investissement responsable, un autre aspect mis de l'avant par la critique sociale ne pourrait être évacué.

¹⁶ L'investissement responsable ou investissement socialement responsable est l'application des principes du développement durable aux placements financiers. Il est constitué de divers « *produits (...) financiers qui comprennent dans leur conception des critères environnementaux, sociaux et de bonne gouvernance, sans négliger aucunement les objectifs nécessaires en matière de risques et de rentabilité financière* » (Avis du Comité économique et social européen sur le thème « Produits financiers socialement responsables », 2011/C 21/06), avis d'initiative, point 3.1.1). Pour certains, l'investissement responsable suppose une intervention directe dans une entreprise (IREC, 2016) alors que pour d'autres, il est synonyme de placement responsable.

¹⁷ Le placement responsable consiste généralement à placer des actifs sur des marchés financiers secondaires en vue d'un rendement. Comme l'investissement, le placement sera jugé responsable « si les décisions liées aux choix de placements et à leur gestion sont fondées sur des préoccupations extra financières ». (Bourque et Bérard, 2014, p. 1)

¹⁸ L'investissement d'impact réfère aux pratiques financières qui ont des retombées socioéconomiques directes (IREC, 2016).

La gouvernance [qui régit les activités de redistribution des fondations] demeure « privée ». Pour « collectiviser » cette gestion, il faudrait minimalement s'assurer d'une gestion partagée ou collectivisée des décisions le concernant. (Fontan et al., 2018, p. 25)

Notre étude sur la première période historique de la Fondation (2000 à 2010) attirait la réflexion sur les modalités de gouvernance dont pourrait se doter une fondation pour évacuer ou résoudre cette contradiction. Certaines fondations ont par exemple recours à un comité externe composé d'une diversité d'acteurs qui prennent les décisions concernant la dotation. Cette seconde étude portant sur la deuxième phase historique (2009-2018) constitue donc une opportunité de rouvrir cette réflexion et de l'envisager à une autre échelle. Une réponse individualisée serait en effet très certainement de faible impact. Or, le développement important de la philanthropie au cours des dix dernières années (voir conjoncture dans les annexes IIB et IIC) appelle à un débat collectif sur cette question de légitimité. Actuellement favorable au développement d'un tel secteur, il est peu probable que l'État (pourtant législateur, décisionnaire et fréquemment éclaboussé par les critiques sociales portant sur ce modèle fiscal) prenne spontanément l'initiative d'ouvrir cette discussion. Dans ce contexte, les fondations semblent donc les mieux placées pour construire et pour alimenter une réflexion commune, et le cas échéant, porter ce débat sur la scène publique.

4.0 Angles morts et « boîtes noires » du nouveau modèle d'action de la Fondation

4.1 Angles morts théoriques

Le nouveau modèle de la Fondation s'inscrit dans un contexte d'affirmation identitaire où son rôle, sa place et sa fonction dans l'espace social et politique sont affirmés, révélant la maturité du sens donné à son « action philanthropique institutionnelle ». Cette dernière ne s'inscrit plus dans une logique partenariale rigide, institutionnelle avec l'État ou transactionnelle avec les groupes. Elle réaffirme la place et le rôle spécifiques de l'État mais inscrit son intervention dans un espace d'intermédiation. Il s'agit de travailler « avec » d'autres acteurs, dans l'accompagnement, en se définissant comme un acteur social à part entière.

Cette position d'acteur social requiert de prendre en considération l'évolution de la conjoncture sociétale afin d'être en mesure de bien calibrer son rôle et sa place sur l'échiquier de l'action sociale. Pourquoi est-il central pour un acteur social d'avoir une bonne analyse de la conjoncture afin d'éviter la présence d'angles morts dans la structuration de son champ d'action ? Pour deux raisons.

Premièrement, si les nouveaux développements réflexifs¹⁹ au sein du secteur philanthropique institutionnel tranchent en faveur du développement d'une théorie philanthropique et d'une prise en compte de cette théorisation dans le développement de stratégies d'action, il importe de lier ce travail théorique aux paradigmes scientifiques se penchant sur la transformation des sociétés, dont :

- les théories proposant des lectures éclairantes sur les transformations contemporaines de l'action volontaire et l'action collective²⁰, lesquelles visent à expliquer les évolutions qui sont observées tant aux niveaux institutionnels et organisationnels qu'à l'échelle de l'action informelle;
- les théories qui proposent un point de vue systémique et parfois critique sur l'évolution des sociétés²¹ en vue d'éclairer les positionnements à adopter pour orienter leur développement futur.

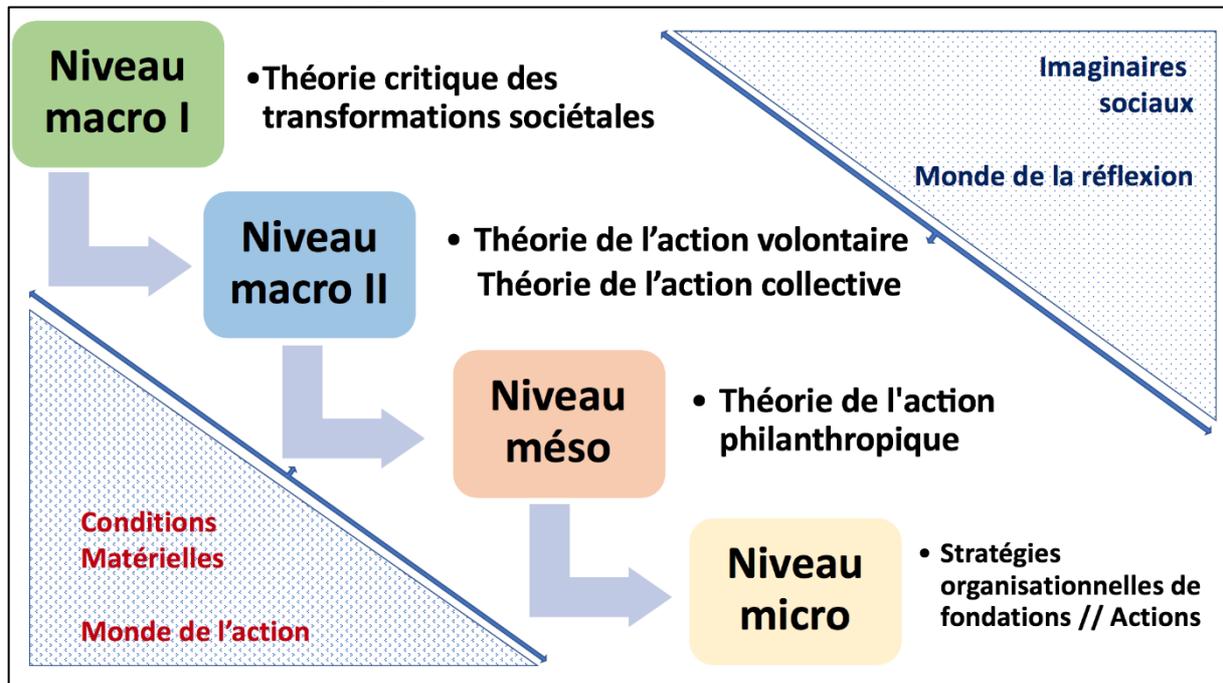
¹⁹ Sur le nouvel âge d'or de la philanthropie, voir : Ferris, J.M. (2016). « Is this a new golden age of philanthropy? An assessment of the changing landscape », *Voluntary Sector Review*, 7 (3), 315-324, DOI: 10.1332/204080516X14722016138829. Sur la question du lien entre « grands changements systémiques » et « action philanthropique institutionnelle », voir : <http://guerrillafoundation.org/tag/systems-change/>. Sur l'importance de développer une théorie philanthropique, voir : Patton, M. Q., Foote, N.I, and Radner, J. (2015). « A Foundation's Theory of Philanthropy: What It Is, What It Provides, How to Do It », *The Foundation Review*, 7 (4), Article 4. DOI: <https://doi.org/10.9707/1944-5660.1263>. Sur la façon d'aborder le changement systémique pour des fondations subventionnaires, voir : Junge, J. et al. (2017). *Funding System Change: Challenges and Opportunities*, Toronto, Social Innovation Exchange, Social Innovation Generation, Forum from the Future & The Systems Studio. Sur la proposition de développer une approche écosystémique dans la gestion des données pour mieux agir en matière d'impacts collectifs, voir : Cave, J., Gyateng, T., Lalande, L. et T. Lumley (2018). *Collaborating for Greater Impact: Building an Integrated Data Ecosystem*, Toronto, Enabling Environment, Mowat, NFP & NPC.

²⁰ À titre indicatif, et pour un survol de différents modèles explicatifs de l'action sociale, voir : Bulle, Nathalie (2005). L'explication de l'action sociale. *Année sociologique*, Presses Universitaires de France, 55 (1), p. 9-18. <halshs-00137187>;>. Pour un portrait introductif sur l'action collective, voir la synthèse présentée par Neveu : <https://journals.openedition.org/lectures/16801>.

²¹ À titre indicatif, voir les textes et ouvrages de : Guidi, A. (2002). « Modelling the Social Evolution: The State of Art, *Archeologia e Calcolatori*, 13, p. 65-78; Ronfeldt, D. (1996). « Tribes, Institutions, Markets, Networks: A Framework about Societal Evolution, Santa Monica, Rand; Le Moigne, J.L. (2006). *La théorie du système général*,

Les deux éléments sont à articuler. Ainsi, comment agir collectivement aujourd'hui dans un contexte d'affaiblissement des démocraties libérales (par exemple, désœuvrement électoral, perte de légitimité des corps intermédiaires, crise de la presse d'information), de radicalisation du repli politique aux États-Unis comme en Europe, de polarisation sociale et territoriale, d'effondrement de la biodiversité ou encore de transition énergétique rapide ?

Figure 5 : Cartographie des paradigmes à mobiliser pour analyser l'action philanthropique



Il est aussi pertinent, dans la réalisation de tels exercices réflexifs, d'adopter une posture praxéologique où il s'agit moins de développer une réflexion théorique pour le plaisir de théoriser que de lier étroitement l'univers des imaginaires sociaux et de la réflexion critique aux conditions matérielles concrètes dans lequel s'inscrit ce travail réflexif.

Nous présentons dans la figure 5 ci-dessus une articulation envisageable entre les différents espaces réflexifs théoriques qui soutiennent ou sont nourris par l'action développementale initiée par des acteurs sociaux, dont l'acteur philanthropique institutionnel. Les mondes de la réflexion et de l'action forment alors un tout profondément interrelié.

4.2 Boîtes noires

La présentation du nouveau modèle d'intervention de la Fondation présente des intentions, fait état de principes et énumère des concepts ou des mots d'ordre, lesquels sont parfois évoqués sans

théorie de la modélisation, Collection Les classiques du Réseau intelligence de la complexité ; De Sousa Santos, B. (2016). *Épistémologies du Sud. Mouvements citoyens et polémique sur la science*. Paris : Desclée de Brouwer (éd.); Acosta, A. (2014). *Le Buen Vivir, pour imaginer d'autres mondes*, Montréal, Éditions Utopia; Beaud, M. (1997). *Le basculement du monde. De la terre, des hommes et du capitalisme*, Paris, La Découverte; Raskin, P. et al. (2002). *Great Transition. The Promise and Lure of the Times Ahead*, Boston, Stockholm Environmental Institute; Dardot, P. et Laval, C. (2014). *Commun. Essai sur la révolution au XXI^e siècle*, Paris, La Découverte.

être toujours bien définis. Nous utilisons l'image d'une boîte noire afin d'illustrer l'usage d'une terminologie dont le rôle est central et moteur mais qui mérite d'être mieux opérationnalisée et qui nécessitera des choix et des arbitrages clairs. Ces « boîtes noires » constituent autant d'espaces à travailler afin de bonifier la portée et la clarté du modèle d'action proposé par la Fondation.

I Une organisation apprenante

À titre indicatif, un des piliers de la nouvelle stratégie repose sur la proposition de faire de la Fondation « une organisation apprenante ». Si l'idée est séduisante, il reste à définir ce que l'équipe de la Fondation entend par « organisation apprenante », du moins à situer ce concept en lien avec les corpus théoriques qui définissent cette notion.

Il importe donc de délimiter l'espace d'apprentissage visé au sein de l'écosystème d'action déployé par et dans la nouvelle stratégie. En d'autres mots, cet espace se limite-t-il à l'organisation que représente la Fondation ? S'étend-t-il aux autres organisations parties prenantes de l'écosystème mis en place par la Fondation ? Autrement dit, la Fondation apprend-elle de ses propres expériences ou de celles des autres ? Enfin, il s'agit de rendre opérationnelle et concrète cette proposition en indiquant comment cet apprentissage va s'effectuer et surtout à quelles fins il va servir. En somme, une organisation apprenante par qui, pour qui, avec qui et pourquoi ?

II et III Action collective et agir relationnel

La notion d'action collective, au sens de « *soutien à des organismes et des regroupements qui travaillent ensemble au développement de leur capacité à accroître de façon durable la réussite éducative de tous* » (énoncé sur le rôle de la Fondation) est mobilisée pour qualifier les initiatives auprès desquelles la Fondation entend développer une « *relation basée sur la coopération, le respect mutuel et la confiance* », un des trois principes directeurs identifiés par la Fondation.

L'utilisation du concept d'action collective par la Fondation laisse entendre qu'elle limitera son action principale au cadre général bien défini par l'Agence de revenu du Canada et ne s'engagera pas dans le soutien d'actions réalisées par des « acteurs non collectifs », au sens d'acteurs publics ou d'acteurs privés.

- Cette clarification permet d'établir une rupture nette et claire vis-à-vis de la stratégie partenariale antérieure qui fut initiée avec le législateur québécois en 2002 et développée entre 2005 et 2015. Mais elle ne permet pas d'avoir la même clarté par rapport aux acteurs privés.
 - Sur ce point, le fait de signaler son intention d'œuvrer auprès d'acteurs collectifs signifierait-il aussi la possibilité de soutenir de façon privilégiée des organisations ou des entreprises du secteur de l'économie sociale ou solidaire ?
 - Cette intention deviendrait-elle déterminante au point d'orienter la direction à donner à la politique institutionnelle de placement des avoirs financiers de la Fondation ?

Si la population soutenue pour atteindre la mission de la Fondation est bien définie, alors l'agir relationnel qui fut évoqué pour transiger avec les représentants des actions collectives à soutenir est qualifiée de « partenarial ». La Fondation entend donc appuyer financièrement des actions collectives en tant que « partenaire » des actions soutenues. Si l'intention encore là est claire, noble

et louable, alors elle pose somme toute des questions sur la nature et la portée du partenariat envisagé, donc sur la gestion des relations de pouvoir :

- Le fait de financer des initiatives repose initialement sur une relation de pouvoir inégale, à savoir que le financeur et le financé ne sont pas au départ en position identique de pouvoir.
 - L'un détient une offre et une capacité de financement.
 - L'autre détient une demande et une capacité de gestion d'actions à entreprendre et qui nécessitent l'aide financière demandée.
- Les termes de la transaction sont donc inégaux et jouent initialement en faveur du financeur.

La dimension financière crée en soi une inégalité de statut entre les parties prenantes où la Fondation garde le pouvoir de décider à partir de quand, selon quelles conditions, pour quel montant et pour combien de temps un appui financier sera accordé à une action collective qui deviendra, une fois le contrat établi, un « partenaire » dans l'action.

Sur ce dernier point, peu d'éléments sont présentés pour qualifier le sens à donner à une relation qui devra s'établir dans la *coopération, le respect mutuel et la confiance*.

- Quel sera le cadre et la portée de la coopération visée ?
- Quels seront les rôles et les responsabilités des parties prenantes ainsi que les possibles à envisager et les limites à ne pas dépasser ?
- Comment seront établis et négociés les termes de cette dernière en s'assurant un respect mutuel ?
- Quelle sera la réciprocité dans la relation ?

IV Rôle philanthropique de la Fondation

Vu sous un autre angle, le principe de *soutenir des organisations ou des regroupements qui travaillent ensemble au développement de leur capacité à accroître de façon durable la réussite éducative de tous*, soulève la question de la nature des relations à établir avec d'autres organisations que celles appuyées financièrement pour réaliser la mission de la Fondation.

En établissant des relations, sous la forme d'ententes ou de contrats, la Fondation développe son écosystème d'action au sein d'autres écosystèmes existants dont celui du système philanthropique québécois et canadien.

Au stade actuel de définition et de déploiement du nouveau modèle d'action de la Fondation, nous avons peu d'indications :

- sur la façon dont la Fondation entend tenir compte de l'écosystème de financement des organismes et des regroupements, et travailler avec les autres parties prenantes du système philanthropique québécois, d'une part, et du système canadien, d'autre part ;
- sur le rôle que la Fondation entend jouer dans le développement identitaire et organisationnel de ce système.

Jusqu'à présent, le nouveau modèle concentre ses efforts sur les éléments qui sont au centre du système philanthropique (voir la figure 6 ci-dessous). Ceci permet certes de clarifier la nature des liens à établir entre les constituantes suivantes, dont :

- les donateurs (la Famille Chagnon) ;
- la Fondation (le véhicule opérationnel de gestion de la dotation et des interventions) ;
- les organismes (dans le cas de la Fondation, il s'agit d'actions collectives dites « partenaires ») ;
- les bénéficiaires (les jeunes québécois et québécoises, sous l'angle de leur réussite éducative).

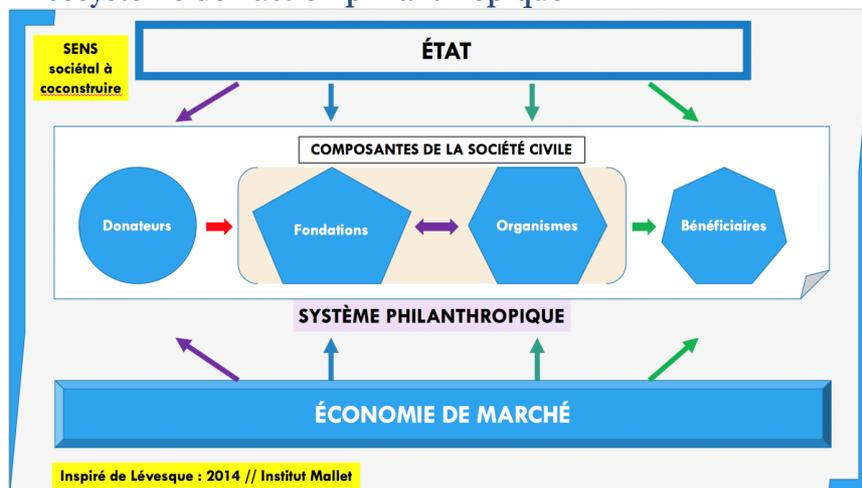
Toutefois, bien que la Fondation soit active auprès d'autres parties prenantes de ce système, peu est dit et présenté sur ces autres rôles et ces fonctions que la Fondation entend jouer en tant qu'acteur social en général et qu'acteur philanthropique en particulier.

Des précisions seraient requises afin de préciser le type de relations que la Fondation entend tisser avec l'État, mais aussi les municipalités, afin d'atteindre la finalité clairement identifiée d'influencer les politiques publiques liées à la famille, à l'éducation et à la pauvreté. Encore là, des précisions sont à apporter.

- Entend-on agir uniquement par délégation et effet indirect ? C'est-à-dire par le biais de l'aide financière apportée aux actions collectives appuyées financièrement ?
- Entend-on dépasser les limites opérationnelles de l'action par délégation et effet indirect ?
 - Si oui, comment ?
 - Si non, pourquoi ?

Très spécifiquement sur les actions à mener afin d'agir sur « la pauvreté » et non pas sur les inégalités sociales, plus que pour les deux autres dimensions (la famille et l'éducation), l'État est certes un acteur clé en ce qui a trait aux mesures de redistribution de la richesse. Mais le champ institutionnel de « l'économie de marché » est quant à lui central en ce qui a trait aux mesures des conditions de production et de distribution de la richesse, aux dynamiques d'inégalités et de mobilité sociale (par exemple, conditions de travail, de logement, de transport, relation avec le territoire, modalités de gouvernance, prise en compte de la question écologique).

Figure 6 : Écosystème de l'action philanthropique



Enfin, l'action de la Fondation participe « au sens sociétal donné à l'action philanthropique ». Là encore et bien que de l'extérieur cette fonction apparaisse implicite à sa mission, peu est dit sur la façon dont la Fondation entend clarifier cette question. Elle est pourtant cruciale, à la fois par le rôle « objectif » la Fondation (par exemple, importance de l'actif, visibilité) mais aussi « subjectif » (paratonnerre de la critique sociale sur la philanthropie pour les uns, modèle à suivre pour d'autres).

Au-delà de la responsabilité qu'a une fondation de définir clairement et de façon transparente le cadre de son intervention (son modèle d'action), il existe aussi une responsabilité collective propre aux acteurs philanthropiques de clarifier le sens et la portée de leurs actions par rapport aux deux grands champs d'intervention développés par l'État et le marché. Il importe de prendre position au sein du troisième grand champ institutionnel que représente la société civile, lequel demeure très hétérogène, éclaté entre différentes composantes ou familles et faiblement organisé.

V Cohérence et cohésion entre la vision et les actions de la Fondation

L'enjeu de la cohérence et de la cohésion demande à être pris en compte dans leur dimension externe et interne, c'est-à-dire à la fois dans les modalités internes de gestion de l'organisation et dans ses façons de se comporter au sein du système propre à son secteur d'intervention.

Au plan définitionnel, nous retenons que la cohérence en appelle à une réduction de la distance existante entre l'identité qu'une organisation se donne et les résultats générés dans l'action. Il est certes difficile d'agir dans une cohérence parfaite entre « le voulu et l'obtenu ». Il est à la fois normal et sain qu'un écart fonctionnel soit présent, il est toutefois dommageable de générer un déficit de cohérence trop important. L'organisation perd alors de sa légitimité, tant à l'interne qu'à l'externe.

Pech Várguez²² propose une définition de la cohérence qui situe cette dernière au plan de la coordination des activités d'une organisation alors que, selon lui, la cohésion aurait à voir avec la qualité d'adhésion des parties prenantes, internes et externes, au projet porté par cette dernière.

- Assurer, à l'aide d'un leadership éclairé, rassembleur et partagé, tant à l'interne qu'à l'externe, une bonne coordination des activités – à partir de rôles clairement établis, de fonctions et de responsabilités bien définies et dotées de ressources adéquates – permet aux composantes et aux personnes mobilisées de générer une excellente adéquation entre l'identité projetée et l'identité générée par et dans l'action.
- S'assurer que l'identité du projet est claire en termes d'idéal, d'aspirations et de réalisation d'un nous collectif, tant à l'interne qu'à l'externe, permet la création d'un climat coopératif réducteur d'incertitude et de confusion pour les parties prenantes.

Moins la distance institutionnelle est grande entre, d'un côté, l'éthique, l'esthétique et le normatif d'un projet organisationnel, et, de l'autre côté, les actions directes et indirectes qu'elle réalise ou suscite, plus l'atteinte de niveaux élevés de cohérence et de cohésion seront possibles.

²² Pech Várguez, Luis J. (2003). *Cohérence et cohésion de l'équipe de direction dans la petite et moyenne entreprise: le cas des hôtels familiaux au Yucatan. Gestion et management*. HEC PARIS. <NNT: 2004EHEC001>. <pastel-00918649>. (https://pastel.archives-ouvertes.fr/file/index/docid/918649/filename/2004_EHEC_0001.pdf)

Pour la Fondation, les boîtes noires identifiées sont autant d'éléments qui demandent à être travaillés – dans l'optique de générer du sens « collectif », afin de créer les conditions requises pour réduire la distance institutionnelle entre le projet porté et les effets escomptés.

Pour la Fondation, la nature de la relation existante entre la mission qu'elle promeut et les effets visés et escomptés par les actions initiées est directement liée au secteur d'intervention dont elle fait partie (la philanthropie subventionnaire) et de la qualité du dispositif qu'elle déploie, à savoir un modèle d'action proposé et mis de l'avant.

Il s'ensuit la présence de deux grands champs de travail.

Premièrement, de façon directe et indirecte, la Fondation actualise ou met en scène ce que « philanthropie » veut dire, tout en s'appuyant sur cette spécificité pour générer de la cohérence et de la cohésion organisationnelles.

- La Fondation a donc une responsabilité identitaire, partagée avec d'autres, de clarifier ce que « philanthropie » veut dire pour elle, ainsi que le sens à donner à l'existence de ce champ institutionnel d'action et de réflexion. Il s'agit alors de rendre explicite et implicite le sens à donner à cette notion afin d'en clarifier la place et la portée dans la société.
- Ce faisant, une ligne d'horizon pourrait être créée conjointement, tant à l'image de celle guidant l'action de l'État qui est de réguler au nom du bien public, que de celle définissant la raison d'être du marché qui est de générer de la richesse par l'activité économique.
 - Quel sens et quelle forme cette ligne d'horizon prend-elle pour le secteur philanthropique ?
 - Cette ligne d'horizon peut-elle se définir simplement sous la forme de la recherche du bien commun et du *Buen Vivir* ?

Deuxièmement, en fonction de la capacité collective de bien définir et de cerner l'action philanthropique, une deuxième grande scène de travail incombe à la Fondation sous la forme d'une proposition singulière d'intervention. Cette proposition singulière est à déployer dans des modèles d'action, dont le présent modèle de travail.

Références

Documentation fournie par la Fondation

1. Conférence de JM à PFC, *Lessons learned from dancing with the government :How can we be real partners and find a common pace?* (fait en 2015 bilan et explication des tensions, perspective et actualisation)
https://fondationchagnon.org/media/118877/pfc2015_lessonslearnedgov_chagnonfoundation_jm-chouinard.pdf
2. FPC 2017 : Bailleurs de fonds philanthropiques et gouvernements : Les possibilités de partenariats
<http://pfc.ca/wp-content/uploads/2017/05/pf-7-WEB-FRE-Grantmakers-Guide-2017.pdf>
3. Vidéo de Claude Chagnon, Sommet Mallet 2017 (perspectives)
 - 3.1 <https://fondationchagnon.org/fr/actualites/2018/entrevue-avec-claude-chagnon-trajectoire-philanthropique.aspx>
 - 3.2 Notes pour l'entretien de C. Chagnon, document interne
4. Rencontres sur les orientations
 - 4.1 Vidéo de Jean-Marc Chouinard : V3 (synthèse des apprentissages issues des 40 rencontres avec les parties prenantes) LIEN: <https://vimeo.com/252882798/7066e1f878>
 - 4.2 Document de présentation : accessible sur la page https://fondationchagnon.org/fr/actualites/2017/rencontres_nouvelles_orientations_philanthropiques.aspx
 - 4.3 Rapport d'étape (décembre 2017)
 - 4.4 Synopsis des rencontre (du rapport d'étape)
5. Politique de financement (correspond aux choix pris par la fondation)
<https://fondationchagnon.org/fr/politique-de-financement.aspx>
6. Votre initiative, notre soutien (écrit sous forme de question-réponse pour + de clarté)
7. Quelques exemples précurseur de ce que la FLAC veut établir
 - 7.1 Exemple Charlevoix : https://fondationchagnon.org/fr/que-soutenons-nous/territoires/territoires-en-cours/charlevoix_dsi.aspx
 - 7.2 Exemple Bas-St-Laurent : https://fondationchagnon.org/fr/que-soutenons-nous/territoires/territoires-en-cours/bas_st_laurent_cosmoss.aspx
 - 7.3 Exemple PIC
8. Plan d'action 2018-2020 (version papier) 5 priorités de travail; les résultats attendus par composantes Schéma de transformation et pente d'attribution et d'imputabilité (performance, efficacité, utilité de la fondation à contribuer à accroître la capacité d'agir des bénéficiaires de façon à ce que ceux-ci soient en mesure d'atteindre leurs propres objectifs.
9. Synthèse des positions de la Fondation (notamment par rapport aux politiques publiques et ajustements organisationnels nécessaires : Autrement dit : comment évalue-t-on la valeur publique des innovations sociales ? (on arrête de suivre le mirage d'un changement radical possible de la société)

https://fondationchagnon.org/fr/medias-et-publications/publications-de-la-fondation/2017/synthese_positions_fondations.aspx

10. Raymond Chabot, Grant Thornton, 2012, État de situation des arrimages et de la cohésion entre les OBNL dans les régions et communautés, diagnostic (Rapport Gévry sur la cohésion)
11. Kouamé Saouré et Hafsi Taïeb 2016, Analyse du processus stratégique de la fondation L&A Chagnon
12. Rapport Harieka diagnostic organisationnel
13. L'APPROCHE D'ENGAGEMENT COLLECTIF DE LA FONDATION LUCIE ET ANDRÉ CHAGNON
14. Organigrammes de la FLAC 2013, 2015, 2016, 2017, 2018
15. Plan d'action triennal de la FLAC 2018
16. Présentation du modèle organisationnel, Rencontre des équipes septembre 2017
17. Fondation Lucie et André Chagnon: Processus d'approbation des demandes et de gestion de la relation Allocation
18. Mandat de la Plateforme d'intégration de projets
19. Performance 360 rapport d'atelier Kaizen 2018

Autre documentation consultée

- Acosta, A. (2014). *Le Buen Vivir, pour imaginer d'autres mondes*, Montréal, Éditions Utopia.
- Beaud, M. (1997). *Le basculement du monde. De la terre, des hommes et du capitalisme*, Paris, La Découverte;
- Bulle, Nathalie (2005). *L'explication de l'action sociale*. *Année sociologique*, Presses Universitaires de France, 55 (1), p. 9-18.
- Cave, J., Gyateng, T., Lalande, L. et T. Lumley (2018). *Collaborating for Greater Impact: Building an Integrated Data Ecosystem*, Toronto, Enabling Environment, Mowat, NFP & NPC.
- Dardot, P. et Laval, C. (2014). *Commun. Essai sur la révolution au XXIe siècle*, Paris, La Découverte.
- De Sousa Santos, B. (2016). *Épistémologies du Sud. Mouvements citoyens et polémique sur la science*. Paris : Desclée de Brouwer (éd.);
- Ferris, J.M. (2016). « Is this a new golden age of philanthropy? An assessment of the changing landscape », *Voluntary Sector Review*, 7 (3), 315-324,
- Guidi, A. (2002). « Modelling the Social Evolution: The State of Art, *Archeologia e Calcolatori*, n° 13, p. 65-78;
- Junge, J. et al. (2017). *Funding System Change: Challenges and Opportunities*, Toronto, Social innovation Exchange, Social Innovation Generation, Forum from the Future & The Systems Studio.
- Le Moigne, J.L. (2006). *La théorie du système général, théorie de la modélisation*, Collection Les classiques du Réseau intelligence de la complexité ;

Patton, M. Q., Foote, N.I, and Radner, J. (2015). « A Foundation's Theory of Philanthropy: What It Is, What It Provides, How to Do It », The Foundation Review, 7 (4), Article 4. <https://doi.org/10.9707/1944-5660.1263>

Raskin, P. et al. (2002). Great Transition. The Promise and Lure of the Times Ahead, Boston, Stockholm Environmental Institute;

Ronfeldt, D. (1996). « Tribes, Institutions, Markets, Networks: A Framework about Societal Evolution, Santa Monica, Rand;

Pech Várguez, Luis J. (2003). Cohérence et cohésion de l'équipe de direction dans la petite et moyenne entreprise: le cas des hôtels familiaux au Yucatan. Gestion et management. HEC PARIS. https://pastel.archives-ouvertes.fr/file/index/docid/918649/filename/2004_EHEC_0001.pdf

Sites internet

1. Sur le PIC et Centraide <http://pic.centraide.org/>
2. Documentation du Réseau Canadien de recherche partenariale sur la philanthropie (Philab) <https://philab.uqam.ca/>
3. Philanthropic Foundations Canada : <https://pfc.ca/fr/>
4. Collectif des fondations : <http://www.collectifdesfondations.org/>.
5. Grands changements systémiques et action philanthropique institutionnelle », voir : <http://guerrillafoundation.org/tag/systems-change/>
6. Pour un portrait introductif sur l'action collective, voir la synthèse présentée par Neveu : <https://journals.openedition.org/lectures/16801>.
7. Boaventura de Sousa Santos, Épistémologies du Sud. Mouvements citoyens et polémique sur la science Paris, Desclée de Brouwer, coll. Solidarité et société, 2016, 437 pages <https://journals.openedition.org/questionsdecommunication/11343>
8. Stevens, Miller et Michalski, 2001, La société créative du XXIe siècle ÉTUDES PROSPECTIVES <https://www.oecd.org/fr/sti/prospective/35629526.pdf>
9. Fondations communautaires du Canada 2016 <http://communityfoundations.ca/fr/rapport-annuel-2016/>
10. Soskis et Katz, 2016 Examining the past and future of foundation philanthropy <https://www.hewlett.org/examining-past-future-foundation-philanthropy/>
11. Cristina Nizzoli 2017 renouveau du syndicalisme <https://www.cairn.info/revue-chronique-internationale-de-l-ires-2017-4-p-3.htm>
12. Bilan de l'observatoire sur les conséquences des mesures d'austérité 2014-2016 MINH NGUYEN chercheur à l'IRIS https://cdn.iris-recherche.qc.ca/uploads/publication/file/Bilan_observatoire_WEB.pdf
13. Printemps 2018 : sur les mouvements sociaux et la défense du service public <https://carbureblog.com/2018/04/02/printemps-2018-sur-les-mouvements-sociaux-et-la-defense-du-service-public/>

14. LEFEBVRE, Sylvain, Gérard BOISMENU et Pascale DUFOUR (2011). La pauvreté. Quatre modèles sociaux en perspective, Montréal, Champ Libre, Les Presses de l'Université de Montréal, 209 p. <https://www.erudit.org/fr/revues/ref/2012-v18-n1-ref0278/1012343ar.pdf>
15. Noreau, 2017 La pauvreté au Québec, une réalité encore présente <https://www.desjardins.com/ressources/pdf/per0317f.pdf>
16. *Loi 112 visant à lutter contre la pauvreté et l'exclusion* <http://www.pauvrete.qc.ca/a-propos-du-collectif/histoire-du-collectif/1998-2000-construire-la-loi/description-complete/>
17. Le système philanthropique des fondations et OSBL de la province de Québec, Étude exploratoire. <http://institutmallet.org/wp-content/uploads/RAPPORT-PROV-QUÉBEC.pdf>.

Annexe 1. : liste des personnes rencontrées en entrevue

1. Claude Chagnon
2. Jean-Marc Chouinard
3. François Lagarde
4. Marie Saulnier
5. Sylvianne Chaput
6. Adrienne Kelly
7. Rafik Boualam
8. Elisha Laprise
9. Eric Cadieux
10. Patricia Rossi
11. Marc Dumont
12. Ève-Isabelle Chevrier
13. Réjean Parent
14. Nadia Duguay
15. Marc-André Caron,
16. David-Martin Milot,
17. Jacques Bordeleau,

Annexe 2. Grilles d'entrevue

Annexe 2.1 Grille d'entrevue pour les employés de la Fondation

1. Trajectoire personnelle au sein de la Fondation

- Présentation /formation
- Depuis combien de temps êtes-vous dans la Fondation?
- Quel était votre rôle et comment-a-t-il évolué au cours du temps ?
- Selon vous en quoi cela faisait-il écho aux évolutions que connaissait/connait votre organisation?

2. Perception globale des changements en cours

- Selon vous, quelles ont été les étapes du repositionnement? Est-ce qu'il y a des phases ou des moments charnières.
- Selon vous, pourquoi et comment ont émergé ces changements / pour quelle finalité

3. Environnement interne / externe

- Selon vous quels éléments du contexte externe ont-ils pu influencer ce changement?
 - ✓ par rapport à l'État
 - ✓ par rapport au marché / au milieu de l'entreprise
 - ✓ par rapport à la société (dont la philanthropie fait partie)

- Y avait-il des tendances à l'interne qui l'ont amené (gouvernance, choix d'orientations, tensions) / diagnostics

3. Organisation /moyens

- Petit retour en arrière
 - ✓ Pouvez-vous nous parler rapidement des projets que vous avez accompagnés? (les plus significatifs)
 - ✓ Lesquels se rattachent-ils le plus à l'ancienne orientation vs/ à la nouvelle?
- Dans votre VP : quels sont les principaux changements que va impliquer la nouvelle orientation?
- Quels moyens seraient nécessaires pour mener à bien les changements visés ? (Expertise et compétences requises (modifier, compléter, recruter...),
 - ✓ Le CA & structures
 - ✓ L'équipe
 - ✓ Les ressources externes (réseau)
- Semble-t-il y avoir adéquation (cohérence) entre stratégie en place et but visé pour votre VP

4. Perceptions et réactions face aux changements visés / en cours

Quelle est votre perception des réactions (le regard des autres et leur compréhension) :

- Au sein de votre organisation (des membres du CA/ des employés)
- À l'extérieur (proche ou lointain)

Existe-t-il des espaces de délibération / de communication

- Qui permettent d'ouvrir un débat à l'interne
- Qui permette les échanges avec les partenaires (au-delà des communications réalisées)

Annexe 2.2 : Grille d’entrevue pour les personnes extérieures à la Fondation

1. Présentation du répondant et de son institution.

**2. Comment le répondant / son institution est-elle rentrée en contact avec la Fondation ?
et la relation a-t-elle évolué ?**

3. Comment a été conçu le groupe des éclaireurs ? est-ce un ajout à la gouvernance ? quel type de chose est abordé lors des rencontres

4. Le contexte dans lequel s’insère ce changement

Pour le milieu dans lequel s’insère votre organisation

Pour le gouvernement

Pour les acteurs du milieu communautaire

Au niveau du marché

5. Comment les milieux réagissent-ils aux changements annoncés par la FLAC?

6. Rôle de la Fondation dans la société/ discussion sur les communs

Résumé :

3 grands leviers connus État -Marché- Autre (dont fondation) construits sur le temps long et avec chacun leurs limites et sur lesquels il est difficile d’avoir une influence.

Idée de développer un (ou des) levier(s) alternatif(s) comme un fond de développement (issus d’une alliance de fondations) sous forme d’actif et géré comme un patrimoine par la communauté.

Et/ou effectuer un travail sur la société pour créer des conditions plus favorables et éliminer les blocages.

7. Enjeux de la démarche de la FLAC // autres fondations //

