

**Documentation et appréciation de l'approche
relationnelle de la Fondation Chagnon :
*Regards croisés de l'équipe des communications et
des partenaires***

RAPPORT FINAL PRÉSENTÉ À :

François Lagarde, Vice-président communications,
Fondation Lucie et André Chagnon

PAR :

JUDITH GAUDET, PH.D.

CONSULTANTE EN ÉVALUATION & IMPACT ET CLARTÉ STRATÉGIQUE

AVEC LA COLLABORATION DE SYLVIE LOUISE DESROCHERS, M.SC.

CONSULTANTE EN COMMUNICATION ET ÉVALUATION

Table des matières

1. Résumé exécutif	3
2. Mise en contexte de la démarche	6
3. Comment s'opérationnalise l'approche relationnelle au sein de l'équipe des communications ? .7	
4. Quels sont les éléments à bonifier ou à mettre en place pour faciliter la mise en œuvre de l'approche relationnelle au sein de la Fondation?	8
5. Quelle est l'appréciation globale de l'approche relationnelle ? Le point de vue des partenaires...8	
6. Pistes de bonification identifiées par les partenaires	9
7. Quelles sont les premières mesures qualitatives de l'approche relationnelle ?.....	11
8. Quoi conclure et bonifier pour la suite ?.....	15
Annexe 1.....	18

1. Résumé exécutif

En 2017, la Fondation Lucie et André Chagnon a amorcé graduellement le déploiement de sa nouvelle offre de soutien, fondée notamment sur « l'approche relationnelle ». Celle-ci consiste à mettre en place des processus de soutien philanthropique orientés vers la relation, la communication et le dialogue.

Afin de mieux caractériser et cerner les pratiques liées à cette nouvelle approche, l'organisation a décidé de mettre en place une démarche d'apprentissage. En 2020, une collecte de données a été réalisée auprès de l'équipe PACO et de 19 de ses partenaires externes, représentatifs des organisations/milieus financés (ressources, réseaux et territoires). À l'hiver 2021, une démarche similaire s'est déroulée auprès de l'équipe des communications. Quinze entrevues semi-dirigées confidentielles ont été animées : cinq avec les membres de l'équipe et dix avec des représentants des différents profils de partenaires (politiques, philanthropiques et financés).

Les objectifs de la démarche étaient les suivants :

- Documenter et caractériser la pratique relationnelle du point de vue de l'équipe des communications et des partenaires.
- Mieux comprendre comment cette pratique se décline selon les différentes fonctions et tâches des professionnels :
 - Identifier les éléments de similitude et de complémentarité entre l'approche implantée au sein de l'équipe PACO et au sein de l'équipe des communications.
- Identifier les éléments d'appréciation, les facteurs de succès et les défis rencontrés dans son implantation.
- Identifier les différentes formes de soutien implantées et les retombées associées du point de vue des partenaires (premières mesures qualitatives).
- Identifier les pistes de bonification à implanter.

Cette démarche a mis en lumière une assez grande convergence entre, d'une part, la façon dont l'approche relationnelle est comprise et mise en pratique par les équipes de la Fondation, et d'autre part, comment elle est vécue et perçue par les partenaires externes. En outre, des similitudes sont observées dans la façon dont elle se déploie au sein des équipes PACO et des communications. Cela est surtout vrai pour les savoir-être mobilisés et jugés essentiels à la pratique : souci du bien commun, écoute active, empathie, ouverture, transparence, générosité, disponibilité, respect, bidirectionnalité des échanges, non-prescription et curiosité. Tout comme c'était le cas avec l'équipe PACO, les partenaires sont très satisfaits des collaborations établies avec l'équipe des communications et la haute direction. Les relations établies sont jugées « riches, uniques et profondes ». Parmi les éléments particulièrement appréciés, notons : la rapidité de réponse et la générosité du partage des expertises.

Quelques éléments caractérisent le déploiement de cette approche au sein de l'équipe des communications, en raison de la nature des opérations réalisées au quotidien. L'équipe des communications :

- est impliquée moins directement dans la mise en œuvre du levier dotation, ce qui atténue les tensions vécues au quotidien entre les rôles de bailleurs de fond et de partenaire de co-construction;
- est appelée à établir et à entretenir plus fréquemment des liens avec d'autres profils de partenaires, notamment ceux issus des secteurs politique et philanthropique;
- assume davantage une posture proactive pour certains volets de ses opérations (consultation, rédaction de mémoires) et dans le maintien de relations stratégiques;
- est plus active dans le partage des expertises et le mentorat (tout en adoptant une approche non-prescriptive).

La nouvelle approche adoptée fait l'objet d'une appréciation très élevée de la part des partenaires. Elle contribue à donner aux partenaires financés des conditions facilitantes pour identifier eux-mêmes leurs solutions, à leur rythme, ainsi que renforcer graduellement leurs capacités internes. Quant aux autres profils de partenaires, philanthropiques et politiques, cette approche est jugée utile et pertinente à leurs actions respectives et aux actions collectives menées dans leur écosystème. Ils sont mieux informés des enjeux et des besoins tout particulièrement ceux issus du secteur communautaire. L'approche adoptée par la Fondation partage plusieurs des caractéristiques associées au courant de la philanthropie communautaire et de celle axée sur la confiance (*trust-based philanthropy*).

Plusieurs retombées associées à l'approche relationnelle ont déjà été identifiées par les partenaires de PACO dans le précédent rapport. Celles plus spécifiquement liées aux formes de soutien en provenance de l'équipe des communications concernent :

- Une clarté stratégique améliorée à l'égard des projets et des visées; bonification des stratégies adoptées ;
- Une capacité accrue à communiquer ou à promouvoir un projet et ses visées ;
- Une plus grande capacité à créer des maillages stratégiques avec des acteurs variés et jugés essentiels, autrement difficiles d'accès ;
- Une meilleure compréhension du fonctionnement ou des besoins de différents écosystèmes (philanthropique, communautaire, politique et des communications).

De l'avis des partenaires, quelques aspects de l'approche seraient à bonifier, à surveiller de plus près ou à communiquer plus clairement. Certains d'entre eux convergent avec ce qui a été identifié dans le précédent rapport :

- Mieux faire connaître l'évolution de l'approche : les partenaires philanthropiques et des partenaires financés aimeraient être davantage informés à ce sujet.
- Mieux communiquer les contributions de la Fondation et avec plus de transparence.
- Formaliser et assurer une plus grande pérennité à l'approche relationnelle : éviter que cela ne repose que sur les liens entre quelques individus.

- Affirmer ou rendre plus explicite son rôle de partie prenante dans le partage de savoirs et dans la lutte aux inégalités.
- Éviter de tomber dans la complaisance envers les partenaires financés : l'approche non-directive et axée sur la bienveillance pourrait mener à cela.

De l'avis des membres de l'équipe des communications, il semblerait particulièrement important de :

- Bonifier et renforcer l'utilisation de la base CRM afin d'assurer un suivi régulier des relations établies avec les partenaires médiatiques, politiques et philanthropiques.
- Bonifier la cartographie des parties prenantes.

Enfin, à l'issue des collectes de données réalisées auprès des équipes PACO et des communications, il nous semblerait très important de :

- Renforcer les collaborations intra et inter équipes. Des écarts de vision pour certains aspects de l'approche ont été observés.
- Se doter d'outils communs de suivi et documentation du déploiement de l'approche.
- De mettre à jour la théorie de changement de la Fondation (schéma de transformation sociale) en fonction des apprentissages réalisés depuis 2018.

2. Mise en contexte de la démarche

Cette démarche s'inscrit dans la continuité de celle réalisée en 2020 auprès de l'équipe PACO et de ses partenaires. Les outils de collecte de données ont été légèrement modifiés afin de mieux capter la spécificité des activités de l'équipe des communications. Il est important de rappeler que les entrevues réalisées en 2020 ont également permis de documenter en partie l'approche adoptée par l'équipe des communications, car plusieurs répondants référaient à leur expérience de collaboration avec la « Fondation » dans son ensemble.

Au cours de l'hiver 2021, quinze entrevues semi-dirigées confidentielles ont été animées : cinq avec les membres de l'équipe des communications et dix avec des représentants des différents profils de partenaires (politiques, philanthropiques et financés). Ces derniers ont été choisis par l'équipe des communications. Les entrevues ont été complétées par une lecture de la documentation interne pertinente (description de postes, plan de communications et d'influence, description du levier influence).

Les objectifs de la démarche étaient les suivants :

- Documenter et caractériser la pratique relationnelle du point de vue de l'équipe des communications et d'un échantillon de partenaires.
- Mieux comprendre comment elle se décline selon les différentes fonctions et tâches des professionnels :
 - Identifier les éléments de similitude et de complémentarité entre l'approche implantée au sein de l'équipe PACO et au sein de l'équipe des communications
- Identifier les éléments d'appréciation, les facteurs de succès et les défis rencontrés dans son implantation.
- Identifier les différentes formes de soutien implantées et les retombées associées du point de vue des partenaires (premières mesures qualitatives).
- Identifier les pistes de bonification à implanter.

Une analyse de contenu thématique a été réalisée pour l'ensemble des données colligées. Elles ont été catégorisées en fonction des objectifs poursuivis. Ce rapport présente les faits saillants des données analysées et se concentre sur les éléments qui concernent spécifiquement l'équipe des communications afin d'éviter la redite avec le précédent rapport. Cette collecte de données repose sur un petit échantillon des différents profils de partenaires, ce qui constitue une limite de la démarche.

3. Comment s'opérationnalise l'approche relationnelle au sein de l'équipe des communications ?

Les entrevues réalisées ont permis de mettre en lumière plusieurs similitudes dans la façon dont se déployait l'approche relationnelle au sein des équipes PACO et communications. Cela est surtout vrai pour les savoir-être qui sont mobilisés et sont jugés essentiels à la pratique : souci du bien commun, écoute active, empathie, ouverture, transparence, générosité, disponibilité, respect, bidirectionnalité des échanges, non prescription et curiosité. Ces savoir-être sont également fortement appréciés des partenaires interrogés dans le cadre de la démarche. Le tableau, présenté en annexe (p. 18), présente les différents types de savoirs qui sont mobilisés au sein de l'équipe des communications.

Quelques paramètres contextuels et opérationnels teignent la façon avec laquelle se déploie et se vit cette approche au sein de l'équipe des communications :

- L'équipe des communications est moins directement impliquée dans la mise en œuvre du levier dotation (sauf dans le cadre du *Programme de soutien aux événements et aux activités de rayonnement* ou projets spéciaux de communication; de plus, un membre de l'équipe assume une fonction RRP pour certains volets de sa pratique).
- Elle établit davantage de relations sporadiques et ponctuelles avec les partenaires financés, selon leurs besoins en communication et l'évolution de leur projet. La mise en relation se fait généralement par l'entremise de l'équipe PACO.
- Son rythme de travail n'est pas le même : certaines interventions en communications doivent parfois s'implanter très rapidement.
- Elle est appelée à établir et à entretenir plus fréquemment des liens avec d'autres profils de partenaires, notamment ceux issus des secteurs politique et philanthropique.
- Tout en ayant le souci de ne pas adopter une posture prescriptive, elle assume une posture davantage proactive pour certains volets de ses opérations, par exemple :
 - faciliter une mobilisation de partenaires autour de la rédaction de mémoires ou de lettres ;
 - initier ou contribuer à la mobilisation, à la synthèse, à la diffusion et au rayonnement de savoirs formels et expérientiels liés à des enjeux et à des besoins observés sur le terrain et dans la société civile.

Ces activités et collaborations visent à contribuer humblement à la mise en place de conditions macrosystémiques propices à la prévention des inégalités.

La fonction de mentorat et d'avis conseil est plus active, ou du moins plus affirmée, du côté de l'équipe des communications. C'est ce qu'indiquent l'ensemble des entrevues réalisées dans les phases 1 et 2 de cette démarche. Elle est d'ailleurs très appréciée des partenaires : plusieurs nous ont parlé des apprentissages réalisés en matière de communication, de relations publiques ou politiques et de marketing social.

4. Quels sont les éléments à bonifier ou à mettre en place pour faciliter la mise en œuvre de l'approche relationnelle au sein de la Fondation?

L'ensemble des données colligées depuis le début du mandat indique que si l'approche relationnelle semble assez bien implantée auprès des partenaires PACO et des communications, il semble y avoir quelques marches à franchir au sein de l'organisation. En plus des dimensions déjà identifiées dans le précédent rapport, les entrevues menées auprès de l'équipe des communications ont permis d'identifier d'autres paramètres à considérer afin d'assurer son déploiement optimal.

De l'avis des membres de l'équipe des communications, des dimensions restent à clarifier par rapport à l'opérationnalisation de l'approche. Cela implique de trouver des éléments de réponses aux questions suivantes :

- Comment arriver à développer une meilleure vision d'ensemble et un suivi des projets soutenus et des relations établies avec les différents profils de partenaires ? Comment bien communiquer ces informations à l'interne et à l'externe ?
- Comment arriver à communiquer avec plus de transparence les contributions de la Fondation, tout en faisant comprendre que chaque partenaire et projet sont uniques et de nature évolutive ?
- Comment arriver à mieux baliser ou réaliser de la veille efficace en lien avec le concept de « conditions liées à la prévention de la pauvreté par la réussite éducative » ?
- Les entrevues avec l'équipe font ressortir le besoin de :
 - développer des échanges plus systématiques entre les équipes, de partager les bons coups, les défis et les apprentissages liés à l'approche relationnelle ;
 - travailler à bonifier et encourager l'utilisation de la base CRM, d'améliorer la cartographie des parties prenantes, afin d'assurer un suivi régulier des relations établies avec les partenaires médiatiques, politiques et philanthropiques, de mieux qualifier les types de relations établies et d'identifier les apprentissages associés.

5. Quelle est l'appréciation globale de l'approche relationnelle ? Le point de vue des partenaires

Tout comme les partenaires de l'équipe PACO, ceux de l'équipe des communications affichent une satisfaction élevée face à la nouvelle approche de soutien et de collaboration de la Fondation. Cette appréciation marquée était d'ailleurs souvent spontanément mentionnée par les partenaires dès le début des entrevues. Les qualificatifs « générosité », « simplicité », « ouverture et bienveillance », « réponse rapide », « pertinence et expertise » « réelle collaboration » étaient tout particulièrement utilisés pour référer aux liens établis avec l'équipe des communications.

« Avec eux, c'est une collaboration d'affaires, ce n'est pas le genre de partenariat où les gens viennent nous voir avec des demandes et on les écoute. La Fondation travaille aussi pour nous, c'est important, c'est une réelle réciprocité dans le cadre de travaux de recherche et d'observation (référence spécifique aux liens plus étroits avec l'OTP)¹ ». (Partenaire politique)

« La Fondation, ce n'est pas un groupe à "high maintenance". Il y en a qui nous sollicitent tout le temps, qui nous appellent toutes les semaines... Mais, la Fondation, ils utilisent leur relation avec nous avec parcimonie, donc, quand ils nous appellent, on sait que c'est sérieux, c'est important » (Partenaire politique)

« Comme nous sommes tous les deux des bailleurs de fonds, on est dans une relation de confiance, de complicité, on cherche ensemble les voix de passage pour le bien commun. La fondation est très généreuse, elle assume bien un rôle de leader généreux dans l'écosystème philanthropique » (Partenaire philanthropique)

« Je veux faire mes remerciements à la Fondation. On a un partenariat extraordinaire avec eux parce qu'il inclut la prise de risque. Ils nous disent : c'est votre idée, vous pensez qu'elle est bonne, allez-y. Nous, on a le devoir de toujours continuer à mériter cette confiance » (Partenaire financé).

« Je ne vois rien à améliorer. Je leur dirais : « Continuez le bon travail ». Pour moi, la Fondation, ce n'est pas un bailleur de fonds, c'est un partenaire. C'est la relation idéale. » (Partenaire financé).

L'appréciation est particulièrement élevée face à la posture d'humilité et à la stratégie de valorisation des actions des partenaires :

« Souvent, la communication avec les bailleurs de fonds est basée sur les intérêts du bailleur, sur comment il peut en tirer profit pour ses objectifs à lui. Pas avec la Fondation. Ils ne cherchent pas à tout prix à avoir le crédit. Ils sont plutôt en réserve, ils ne veulent pas nécessairement avoir leur nom en avant, ce qu'ils veulent, c'est mettre le projet en avant, trouver la meilleure façon de faire avancer le projet. Ils ont un souci communicationnel, je dirais, extraverti : on communique vos affaires. Il n'y a pas d'enjeu de logo ou de visibilité de la Fondation ». (Partenaire financé)

6. Pistes de bonification identifiées par les partenaires

De l'avis des partenaires, quelques aspects de l'approche seraient à bonifier, à surveiller de plus près ou à communiquer plus clairement. Certains d'entre eux convergent avec ce qui a été identifié dans le précédent rapport :

- **Mieux faire connaître l'évolution de l'approche**

Les partenaires philanthropiques et des partenaires financés aimeraient être davantage informés à ce sujet, et ce, de manière plus formelle, dans le cadre de rencontres annuelles par exemple.

¹ Pour certains interviewés, l'Observatoire des tout-petits (OTP) et Naître et grandir étaient conçus comme des membres internes de l'équipe des communications.

- **Mieux communiquer les contributions de la Fondation et avec plus de transparence²**
 Pour des partenaires, notamment du secteur philanthropique, les choix de soutien de la Fondation n'étaient pas toujours clairs et jugés un peu éparpillés ou allant dans plusieurs directions, ce qui crée de la confusion quant au rôle et à la posture de la Fondation.
- **Formaliser l'approche relationnelle et en assurer une plus grande pérennité :**
 Tout comme dans le cadre des entrevues réalisées auprès des partenaires PACO, certains se sont montrés préoccupés par la fragilité du modèle relationnel de la Fondation : actuellement, les liens reposent beaucoup sur quelques individus en provenance de la Fondation et un petit noyau d'acteurs des organisations partenaires. Qu'advient-il des liens et des savoirs informels développés en cas de roulement de personnel ou de départ à la retraite ? Comment assurer la pérennité de ces liens et de ces savoirs ? Des acteurs politiques et philanthropiques ont manifesté leur intérêt à ce que des collaborations ou des communications plus formelles s'établissent.
- **Affirmer ou rendre plus explicite le rôle de partie prenante de la Fondation, notamment dans le partage des savoirs et dans la lutte aux inégalités**
 Tout comme c'était le cas dans le rapport précédent, des partenaires ont mentionné leur intérêt à ce que la Fondation soit plus proactive et affirmée, moins « effacée par crainte de trop influencer », notamment dans le partage de ses savoirs et apprentissages. Il est attendu et souhaité qu'elle partage davantage des connaissances et expertises internes, qu'elle n'hésite pas à les valoriser et à les communiquer. D'autre part, des partenaires souhaiteraient que la Fondation se positionne plus clairement ou analyse de manière encore plus critique et systémique le rôle qu'elle joue dans l'écosystème partenarial qu'elle soutient sur le plan financier.
- **Éviter de tomber dans la complaisance envers les partenaires financés**
 De l'avis de partenaires philanthropiques, l'approche non-directive et axée sur la bienveillance et la confiance pourrait mener, dans certaines occasions, à soutenir des actions ou des organisations qui ultimement mettent en place des actions peu alignées avec les grandes visées de la Fondation. Comment arriver à prévenir ou à gérer de telles situations ? Certains partenaires ont été témoins de situation où la Fondation aurait pu affirmer plus clairement un rôle « d'ami critique ».

² La dimension de la transparence est une composante importante de l'approche philanthropique centrée sur la confiance, elle implique de communiquer avec clarté à l'oral et à l'écrit les raisons de financement ou de non-financement (voir les écrits de trust.basedphilanthropy.org).

7. Quelles sont les premières mesures qualitatives de l'approche relationnelle ?

Les entrevues menées avec les partenaires ont permis d'identifier que les principales retombées associées aux types de soutien offerts par la Fondation sont alignées avec ses effets visés. En effet, elles concernent différentes dimensions du renforcement des conditions et des capacités organisationnelles, notamment :

- Une prise de conscience des forces de son organisation et des aspects à améliorer ;
- Une clarté stratégique améliorée au sujet des projets et des visées; une bonification des stratégies adoptées ;
- Une capacité accrue à communiquer ou à promouvoir un projet et ses visées ;
- Une plus grande capacité à créer des maillages stratégiques avec des acteurs variés et jugés essentiels, autrement difficiles d'accès ;
- Une meilleure compréhension du fonctionnement ou des besoins de différents écosystèmes (philanthropique, communautaire, politique et des communications).

Le Tableau 1 ci-dessous présente les retombées immédiates observées par les dix partenaires, en fonction des différents types de contributions réalisés plus spécifiquement par l'équipe des communications. Il importe toutefois de mentionner que certains partenaires interrogés ont réitéré leur grande appréciation de la souplesse et de la durée du financement (levier dotation), même si cela ne concerne pas aussi directement l'équipe des communications. La catégorisation de ces contributions provient directement des entrevues avec les partenaires. Les contributions ou types de soutien identifiés par les partenaires ont été classés dans les catégories suivantes :

- **Mise en valeur des forces et des bons coups ;**
- **Soutien conceptuel et à la pensée réflexive, fonction d'ami critique qui pose « de bonnes questions » ;**
- **Mentorat et partage de connaissances formelles et expérientielles en lien avec des enjeux ou besoins du terrain, la communication et l'influence ;**
- **Référencement ou soutien au maillage avec des partenaires ou ressources.**

Les retombées identifiées dans le tableau sont illustrées par des extraits d'entrevues.

Tableau 1 Synthèse des retombées observées par les partenaires en fonction des contributions de l'équipe des communications de la Fondation

Contributions de l'équipe des communications identifiées par les partenaires	Retombées des contributions identifiées par les partenaires	Illustrations/témoignages
<p>Mise en valeur des forces et des actions des partenaires</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sentiment d'être reconnu dans son expertise, prise de conscience de ses forces • Capacité à mieux promouvoir son projet et ses visées • Accroissement de la notoriété des projets 	<p><i>« Ça nous a donné un grand rayonnement : la Fondation a produit une vidéo sur le projet. Ils ont envoyé une équipe de tournage qui a filmé pendant deux jours. C'était une expérience intéressante pour nous, on ne connaissait pas ça. Nos efforts ont été reconnus. »</i></p>
<p>Soutien conceptuel et à la pensée réflexive, fonction d'ami critique qui pose « de bonnes questions »</p>	<p>Clarté stratégique accrue et bonification de projets</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plus de clarté conceptuelle et stratégique des projets et leurs visées (incluant les projets de collectifs dont la Fondation est partie prenante) • Recadrage ou questionnements réflexifs face à ses pratiques 	<p><i>« On a fait des aller-retours sur le projet et sur notre communiqué. Ils nous ont fait des commentaires pour améliorer. Ce n'est pas un soutien imposant, ce n'est pas un encadrement, ce sont des suggestions. Ils ont une posture aidante. »</i></p> <p><i>« La Fondation est celle qui pousse beaucoup la question critique des mesures fiscales et de l'impact des fondations sur les inégalités. »</i></p> <p><i>« C'est moins une préoccupation de reddition de comptes, on voit l'intérêt d'adopter une posture d'apprentissages. »</i></p>

Contributions de l'équipe des communications identifiées par les partenaires	Retombées de ces contributions identifiées par les partenaires	Illustrations/témoignages
<p>Mentorat et partage de connaissances formelles et expérientielles en lien avec des enjeux ou besoins du terrain, la communication et l'influence</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nouvelles compréhensions et connaissances : <ul style="list-style-type: none"> - Meilleure compréhension des enjeux vécus sur le terrain par les acteurs politiques et philanthropiques • Savoir-faire améliorés : <ul style="list-style-type: none"> - Mieux outillés pour réaliser un plan de communication ou réaliser des communications d'influence et promouvoir son projet. - Mieux informés sur comment établir des liens avec des partenaires stratégiques moins traditionnels, comme ceux du secteur des communications, du privé ou politique. 	<p><i>« L'équipe m'a permis de mieux comprendre sur l'évolution du communautaire dans le cadre de la pandémie, comment s'adaptait et s'ajustait le milieu communautaire et les besoins par rapport à la philanthropie. »</i></p> <p><i>« Maintenant, je pense toujours au marketing, à comment on peut vendre le projet. J'ai appris qu'il faut adapter le discours en fonction de la personne qui le reçoit. Il faut penser aux besoins de la personne à qui on s'adresse. J'ai reçu une grande aide pour ça. »</i></p> <p><i>« On a réfléchi à notre stratégie. On a développé toute une stratégie sur les médias sociaux grâce au soutien de l'équipe des communications. »</i></p> <p><i>« Grâce au soutien et à l'expertise en communication de la Fondation, nous avons fait une sortie publique en faveur de la petite enfance dans notre province. »</i></p> <p><i>« Je comprends mieux l'écosystème de relations publiques et comm. et vers quelles types de ressources on devrait se tourner considérant notre angle communautaire. »</i></p>

Contributions de l'équipe des communications identifiées par les partenaires	Retombées de ces contributions identifiées par les partenaires	Illustrations/témoignages
Référencement ou soutien au maillage avec des partenaires ou des ressources	<ul style="list-style-type: none"> • Accès à de nouvelles ressources et expertises complémentaires pour renforcer les capacités internes : analyse stratégique et développement organisationnel ou d'affaires, communications, évaluation et recherche • Capacité accrue à mobiliser des experts et des acteurs d'horizons variés dans le cadre d'événements spéciaux (conférences, symposium, etc.) • Accès plus direct à des acteurs d'influence • Meilleur positionnement stratégique et accès à d'autres sources potentielles de financement 	<p><i>« Oui, on a accès à d'autres sources de financement. Maintenant, on a le soutien de Centraide, de la Fondation du Grand Montréal, de l'entreprise privée. Le financement de la Fondation, c'est comme une carte de visite ...la Fondation a parlé de nous au ministre de l'Éducation... j'ai pu lui parler directement ! »</i></p> <p><i>« La Fondation m'a souvent donné un bon coup de pouce avec des partenaires, avec différents ministères ou instituts de recherche. Ils nous ont ouvert beaucoup de portes ! »</i></p> <p><i>« La Fondation a été généreuse et a aidé au réseautage entre fondations, c'est un leader généreux de l'écosystème philanthropique. »</i></p>

8. Quoi conclure et bonifier pour la suite ?

Cette démarche a mis en lumière une assez grande convergence entre, d'une part, la façon dont l'approche relationnelle est comprise et mise en pratique par les équipes de la Fondation, et d'autre part, comment elle est vécue et perçue par les partenaires externes. En outre, des similitudes sont observées dans la façon dont elle se déploie au sein des équipes PACO et des communications. Cela est surtout vrai pour les savoir-être mobilisés et jugés essentiels à la pratique : souci du bien commun, écoute active, empathie, ouverture, transparence, générosité, disponibilité, respect, bidirectionnalité des échanges, non-prescription et curiosité. Tout comme c'était le cas avec l'équipe PACO, les partenaires sont très satisfaits des collaborations établies avec l'équipe des communications et la haute direction. Les relations établies sont jugées « riches, uniques et profondes ». Parmi les éléments particulièrement appréciés, notons : la rapidité de réponse et la générosité du partage des expertises.

Quelques éléments caractérisent le déploiement de cette approche au sein de l'équipe des communications, en raison de la nature des opérations réalisées au quotidien. L'équipe des communications :

- est impliquée moins directement dans la mise en œuvre du levier dotation, ce qui atténue les tensions vécues au quotidien entre les rôles de bailleurs de fond et de partenaire de co-construction;
- est appelée à établir et à entretenir plus fréquemment des liens avec d'autres profils de partenaires, notamment ceux issus des secteurs politique et philanthropique;
- assume davantage une posture proactive pour certains volets de ses opérations (consultation, rédaction de mémoires) et dans le maintien de relations stratégiques ; ces dernières ne visent pas à dicter des pratiques, mais à faciliter des arrimages, à mobiliser des acteurs et des connaissances, ainsi qu'à faire connaître les enjeux et les besoins observés sur le terrain;
- est plus active dans le partage des expertises et le mentorat (tout en adoptant une approche non-prescriptive).

La nouvelle approche adoptée fait l'objet d'une appréciation très élevée de la part des partenaires. Elle contribue à donner aux partenaires financés des conditions facilitantes pour identifier eux-mêmes leurs solutions, à leur rythme, ainsi que renforcer graduellement leurs capacités internes. Quant aux autres profils de partenaires, philanthropiques et politiques, cette approche est jugée utile et pertinente à leurs actions respectives et aux actions collectives menées dans leur écosystème. Ils rapportent que grâce à la Fondation, ils sont mieux informés des enjeux et des besoins des acteurs terrain, tout particulièrement ceux issus du secteur communautaire.

L'approche adoptée par la Fondation partage plusieurs des caractéristiques associées au courant de la philanthropie communautaire et de celle axée sur la confiance (*trust-based philanthropy*) qui peut être décrite de la façon suivante :

« An approach to giving that addresses the inherent power imbalances between funders, nonprofits, and the communities they serve. At its core, trust-based philanthropy is about redistributing power—systemically, organizationally, and interpersonally—in service of a healthier and more equitable nonprofit ecosystem. On a practical level, this includes multi-year unrestricted giving, streamlined applications and reporting, and a commitment to building relationships based on transparency, dialogue, and mutual learning. »³

Plusieurs retombées associées à l'approche relationnelle ont déjà été identifiées par les partenaires de l'équipe PACO dans le précédent rapport. Celles plus spécifiquement liées aux formes de soutien en provenance de l'équipe des communications concernent :

- Une capacité accrue à communiquer ou à promouvoir un projet et ses visées ;
- Une plus grande capacité à créer des maillages stratégiques avec des acteurs variés et jugés essentiels, autrement difficiles d'accès ;
- Une meilleure compréhension du fonctionnement ou des besoins de différents écosystèmes (philanthropique, communautaire, politique et des communications).

De l'avis des partenaires, quelques aspects de l'approche seraient à bonifier, à surveiller de plus près ou à communiquer plus clairement. Certains d'entre eux convergent avec ce qui a été identifié dans le précédent rapport :

- Mieux faire connaître l'évolution de l'approche : les partenaires philanthropiques et des partenaires financés aimeraient être davantage informés à ce sujet, et ce, de manière plus formelle.
- Mieux communiquer les contributions de la Fondation et avec plus de transparence.
- Formaliser et assurer une plus grande pérennité à l'approche relationnelle : éviter que cela ne repose que sur les liens entre quelques individus. Des acteurs politiques ont manifesté leur intérêt à ce que des collaborations plus formelles s'établissent.
- Affirmer ou rendre plus explicite son rôle de partie prenante dans le partage de savoirs et dans la lutte aux inégalités, incluant le rôle joué dans l'accès au soutien financier dans l'écosystème des territoires, réseaux et ressources.
- Éviter de tomber dans la complaisance envers les partenaires financés : l'approche non-directive et axée sur la bienveillance pourrait mener à cela.

De l'avis des membres de l'équipe des communications, il semblerait particulièrement important de :

- Bonifier et renforcer l'utilisation de la base CRM afin d'assurer un suivi régulier des relations établies avec les partenaires médiatiques, politiques et philanthropiques, de mieux qualifier les types de relations établies et d'identifier les apprentissages associés.
- Bonifier la cartographie des parties prenantes.

Enfin, à l'issue des collectes de données réalisées auprès des équipes PACO et des communications, il nous semblerait très important de :

³ Tiré du guide *Trustbased philanthropy projet*, page 1, disponible sur le site www.trustbasedphilanthropy.org

- Renforcer les collaborations intra et inter équipes, développer des espaces d'échanges et de codéveloppement professionnel au sujet de l'approche relationnelle. Des écarts de vision pour certains aspects de l'approche ont été observés.
- Se doter d'outils communs de suivi et documentation du déploiement de l'approche.
- De mettre à jour la théorie de changement de la Fondation (schéma de transformation sociale) en fonction des apprentissages réalisés depuis 2018. Il semblerait pertinent d'inclure les caractéristiques clés de l'approche relationnelle, les contributions et les retombées associées.

Annexe 1

Tableau 2 Dimensions de la pratique de l'équipe des communications dans le cadre de l'approche relationnelle

Dimensions de la pratique de l'équipe des communications dans le cadre de l'approche relationnelle	Publics concernés	Savoirs, savoir-être et savoir-faire jugés essentiels par l'équipe
Écoute active, sans jugement, neutre, ouverte, axée sur la confiance et le partage, ainsi qu'une meilleure compréhension des parties prenantes et de leurs réalités	Tous	Respect, ouverture, curiosité, s'intéresser à l'autre dans sa globalité, incluant la dimension personnelle et émotive, capacité d'écoute sans imposer sa propre grille d'analyse, humilité, bien reformuler pour valider sa compréhension, capacité à poser des questions d'éclaircissement pour mieux cerner les besoins et préoccupations de chacun.
Réponse rapide et agile aux besoins exprimés par les partenaires, se mettre « au service des partenaires »	Tous	Capacité à faire preuve d'agilité, de vélocité, à répondre rapidement aux demandes et aux besoins exprimés par les partenaires, être « au service de » dans une posture d'humilité.
Soutien à la mobilisation, à la captation et au partage de connaissances (formelles et expérientielles) lié à des enjeux, solutions ou besoins issus du terrain afin d'alimenter le dialogue ou des prises de position publiques, avec une approche consensuelle et non prescriptive	Tous	<p>Capacité à bien comprendre les enjeux sociaux vécus sur le terrain et à bien comprendre la réalité sociopolitique et les défis et préoccupations des partenaires politiques, gouvernementaux et philanthropiques.</p> <p>Capacité à mobiliser, capter, centraliser et synthétiser plusieurs sources de données/connaissances issues du terrain, de la recherche et du politique.</p> <p>Capacité à discerner quand communiquer des informations parfois sensibles et à quel public prioritaire, dans le respect de chacun et avec transparence et neutralité, avec un souci de non-prescription.</p> <p>Importance de la consultation et de l'arrimage avant la diffusion de mémoires ou de publications médiatiques.</p> <p>Capacité à communiquer les données et les informations dans un format adapté aux besoins et aux préoccupations des publics ciblés, trouver le bon dosage entre la communication formelle et informelle.</p>

Dimensions de la pratique de l'équipe des communications dans le cadre de l'approche relationnelle	Publics concernés	Savoirs, savoir-être et savoir-faire jugés essentiels par l'équipe
Mentorat ponctuel, sur demande, lié à la communication, à l'influence-plaidoyer ou à l'évaluation selon une approche non prescriptive et socratique ⁴	Partenaires philanthropiques, partenaires financés et collectifs (financés ou non)	<p>Capacité à « bien doser son intervention », ne pas imposer son point de vue, partager quelques connaissances théoriques et pratiques liées à la communication ou à l'évaluation lorsque demandées, pister vers des lectures, des outils existants, mais laisser les milieux et les acteurs se les approprier selon leur réalité, leurs priorités et leurs besoins.</p> <p>Capacité à poser « les bonnes questions », susciter une pratique réflexive, qui amène à voir autrement une situation, à trouver ses propres réponses.</p> <p>Importance de rappeler avec quel « chapeau » cette connaissance est partagée (ex : rappeler que ce partage de connaissance n'a pas d'impact sur le financement dans le cas d'un partenaire financé).</p>
Soutien au maillage, fonction de « connexion » entre partenaires ou avec des ressources internes ou externes à la FLAC ou vers des événements spéciaux (conférences, consultations, colloques, etc.)	Partenaires philanthropiques, partenaires financés et collectifs (financés ou non)	Capacité à connecter au bon moment vers les bonnes ressources internes ou externes ou vers des événements spéciaux, implique une bonne connaissance du fonctionnement des ressources et des organisations et un soutien minimal au maillage (ex : expliquer le fonctionnement de l'écosystème des boîtes de communication ou des firmes de relations publiques, car moins connu par certains partenaires, cela facilite le maillage ultérieur).

⁴ « Le dialogue socratique est une stratégie inspirée du philosophe grec Socrate. Elle consiste en un questionnement qui favorise chez l'interlocuteur la naissance des idées dont il serait porteur (Parlebas, 1980) » (Tiré de https://wiki.telug.ca/wikimedia/index.php/Dialogue_socratique)

Dimensions de la pratique de l'équipe des communications dans le cadre de l'approche relationnelle	Publics concernés	Savoirs, savoir-être et savoir-faire jugés essentiels par l'équipe
Soutien à la planification et à la mise en œuvre de projets spécifiques de valorisation-communication (ex : capsules vidéo, conférence ou événements collectifs)	Surtout partenaires financés	<p>Capacité à s'introduire dans une relation de confiance déjà établie avec la FLAC (équipe PACO), à prendre « la balle au bond », dans une perspective de continuité (implique un bon arrimage interne).</p> <p>Capacité à mettre en valeur les bons coups des partenaires, à les aider à prendre conscience de leurs forces, à les amener à identifier les éléments clés de l'histoire de leur projet (storytelling).</p> <p>Respecter le rythme des milieux, simplifier ou « démystifier » les aspects plus techniques et parfois intimidants d'une démarche de communication, partager des outils simples pour faciliter le déroulement des activités (ex. : comment se déroule un tournage).</p> <p>Mettre en lien avec des boîtes de communication qui ont une approche relationnelle : respect, ouverture, neutralité et non-directivité sur le contenu.</p>
Alimenter et entretenir les relations stratégiques et politiques réciproques, à long terme, avec un bon dosage « proactivité-réactivité »	Surtout partenaires politiques et philanthropiques	<p>Bonne connaissance et compréhension du fonctionnement de l'appareil politique et gouvernemental; importance de la neutralité politique, non partisanerie.</p> <p>Bonne connaissance et compréhension des contributions des autres acteurs philanthropiques.</p> <p>Importance de trouver le bon dosage et l'équilibre dans le maintien de la relation de confiance à long terme, fondée sur une bidirectionnalité des échanges et des partages d'informations. Ne pas être en mode « demande ».</p> <p>Trouver le bon dosage entre la communication formelle et informelle.</p>

