
Fondations modestes, effet considérable :

Comment trois fondations canadiennes
contribuent au changement

Septembre 2016



mindset foundation



Table des matières

1.0 Introduction	2
2.0 Thèmes clés	3
2.1 Compréhension profonde.....	3
ÉTUDE DE CAS 1 : philanthropie directe (Toskan Casale Foundation).....	4
2.2 Partenariats stratégiques et efficaces	5
ÉTUDE DE CAS 2 : philanthropie collaborative (Fondation Graham Boeckh)	7
2.3 Approche soutenue.....	8
ÉTUDE DE CAS 3 : philanthropie de proximité (Fondation Dufresne et Gauthier)	9
3.0 Mot de la fin	10

Ce rapport a été préparé par :
Elizabeth Dozois
WORD on the STREET Ltd.
Calgary, Alberta
elizabeth.dozois@outlook.com

1.0 Introduction

Au printemps 2016, des rencontres ont été organisées avec des représentants de trois fondations canadiennes afin d'explorer leurs approches visant à créer un « effet considérable »¹. Le projet, commandé par Burns Memorial Fund, Mindset Social Innovation Foundation et Fondations philanthropiques Canada, avait pour but de trouver les ressemblances dans les pratiques et les philosophies de fondations modestes² qui ont un effet considérable, afin que d'autres organismes philanthropiques qui cherchent à apporter des changements au système puissent en tirer leçon.

Le but et l'étendue du travail des trois fondations qui ont participé à l'étude diffèrent considérablement :

- **La Fondation Dufresne et Gauthier (FDG)** œuvre à l'échelle locale afin de renforcer le système d'appui pour les familles vulnérables et de transformer le mode de fonctionnement d'organismes dans des communautés spécifiques (voir : www.fdg.ca/fr).
- **La Fondation Graham Boeckh (FGB)** collabore avec un éventail de partenaires provinciaux, nationaux et internationaux afin de révolutionner la conception et la prestation des services de santé mentale au Canada (voir : grahamboeckhfoundation.org).
- **La Toskan Casale Foundation (TCF)** subventionne des organismes communautaires qui « s'adressent à des personnes à risque et leur offrent une aide immédiate et une stabilité à long terme » en faisant participer les étudiants du niveau secondaire aux décisions de financement, aidant ainsi à créer la prochaine génération de philanthropes (voir : www.toskanfoundation.org).

Malgré les différences entre ces organismes, des thèmes communs se dégagent de trois aspects reliés au changement de système : 1) avoir une compréhension profonde du système visé; 2) élaborer des partenariats stratégiques; 3) maintenir une approche soutenue. Ces thèmes sont explorés brièvement ci-dessous, accompagnés d'exemples dans lesquels les trois fondations ont abordé chacune de ces tâches.

Bien que les similarités entre les fondations soient édifiantes, leurs différences le sont tout autant. Une brève étude de cas de chaque organisme est incluse dans le présent rapport, illustrant différentes approches en matière de philanthropie ciblant des changements de système. Ces approches sont ainsi qualifiées : 1) philanthropie directe (TCF), 2) philanthropie collaborative (FGB) et 3) philanthropie de proximité (FDG).

En soulignant les similarités et les différences entre ces fondations, nous espérons encourager et inspirer d'autres petites organisations qui aspirent à décupler leurs investissements dans les communautés afin d'obtenir un effet considérable.

¹ L'expression « effet considérable » est utilisée pour indiquer un changement significatif et durable dans la façon de comprendre et de gérer un problème social. Dans le cadre de cette étude, nous nous sommes concentrés sur le type de changements de système qui entraînent les actions suivantes : 1) cartographier divers acteurs et intérêts, les relier et les faire participer de façons nouvelles, 2) comprendre les dynamiques institutionnelles (les règles, normes et croyances sur lesquelles se basent les interactions sociales) et 3) élaborer des conditions incitatives au changement.

² Aux fins du présent rapport, nous définissons les fondations « modestes » comme ayant peu ou pas de personnel et ayant un actif de moins de 20 millions de dollars.

2.0 Thèmes clés

2.1 Compréhension profonde

L'un des thèmes qui émerge le plus de nos rencontres est la nécessité pour les fondations philanthropiques de cartographier, d'analyser et de comprendre les systèmes qu'elles désirent changer. Cette observation n'est pas surprenante; l'Histoire regorge d'exemples d'interventions bien intentionnées qui ont provoqué d'énormes dommages parce qu'elles reposaient sur une compréhension démesurément simpliste de la dynamique et des interdépendances d'un système. Cependant, bien que la nécessité d'une profonde compréhension soit évidente, les moyens nécessaires pour atteindre un tel niveau de compréhension peuvent être difficiles à déterminer. Les représentants des fondations que nous avons rencontrés ont souligné l'importance de prendre le temps nécessaire (c.-à-d. que cette étape ne peut être précipitée), d'effectuer des enquêtes sur le terrain et de diffuser les renseignements.

La Fondation Graham Boeckh, par exemple, a consacré des *années* à cartographier les dynamiques, les relations et les marges de manœuvre complexes du système de santé mentale au Canada. Parlant d'un projet particulier, Ian Boeckh, président de l'organisme, souligne ceci : « *Il a fallu deux ans de consultations intenses afin de découvrir ce qui était réellement nécessaire pour transformer le système. Nous y sommes arrivés en organisant des ateliers, en réunissant des gens pour aller au fond des choses.* »

Il est intéressant de noter que l'importance accordée aux interactions en personne est commune à toutes les fondations qui ont participé à l'étude. Bien que les rapports écrits soient une nécessité incontournable, ils ne suffisent pas : il faut puiser dans le savoir tacite détenu par les personnes afin de développer une compréhension plus nuancée de ce qui se passe sur le terrain. Il n'existe aucun substitut à cette forme de compréhension acquise grâce à de multiples interactions avec ceux qui font partie du système ciblé.

Julie Toskan-Casale (TCF) connaît bien l'importance des enquêtes et du développement sur le terrain. Elle a appris « *qu'il faut être près de ce que vous tentez de résoudre* ». Elle a passé une année complète à simplement rencontrer les œuvres caritatives auxquelles les étudiants de l'YPI (décrit dans l'étude de cas ci-dessous) voulaient octroyer des fonds, « *afin de comprendre ce qu'elles tentent de régler* ». Bien que nécessitant beaucoup de temps, ce travail a permis d'atteindre un degré de compréhension qui permet de raffiner l'approche de la TCF. D'ailleurs, M^{me} Toskan-Casale attribue le succès de sa fondation au fait que le personnel est « *très présent sur le terrain* ».

Des représentants de la Fondation Dufresne et Gauthier (FDG) abondent dans ce sens. Bien que les relations que la FDG a développées avec les organismes qu'elle finance nécessitent beaucoup de temps et d'efforts, les résultats rendent l'investissement profitable. Ces relations permettent une évaluation plus précise des défis et des réussites, et elles aident la FDG à comprendre « *ce qui se passe réellement dans la communauté* ».

Tous les participants à notre étude s'appuient sur leurs réseaux pour comprendre le système de façon détaillée et approfondie. Selon Ian Boeckh, « *l'une des plus grandes forces de [la FGB] est son réseau. Nous entretenons des liens serrés avec les joueurs clés dans ce domaine. Nous faisons beaucoup de consultation pour bien comprendre où sont les besoins. C'est ce qu'il faut faire pour développer une compréhension de [... ce qui est] nécessaire pour transformer le système.* »

Cette caractéristique fait aussi partie de l'approche de la Toskan Casale Foundation : « *Nos relations sont essentielles. Sur le plan administratif, nous sommes petits, mais nous sommes vastes en termes de réseaux. Le nôtre est composé de 2 000 personnes, sans compter les étudiants. Avec eux, nous sommes 21 000!* » La TCF se base sur les renseignements diffusés pour s'assurer que les décisions de financement reposent sur l'expertise de la communauté. Dans les débuts de la TCF, ses fondateurs se demandaient comment prendre des décisions éclairées au sujet de l'octroi de leurs fonds, particulièrement lorsqu'il s'agissait de communautés avec lesquelles ils n'avaient pas d'expérience directe et continue.

Il existe beaucoup d'organisations différentes qui font de grandes choses, et qui font appel à vos sentiments. Qui sommes-nous pour décider? Nous devons trouver un moyen d'accéder aux communautés et de découvrir ce dont elles ont besoin. Nous nous sommes demandé : « Avec quelles personnes ou organisations possédant cette information pourrions-nous travailler? » Et nous avons alors trouvé : les écoles!

Ainsi, bien que le but premier de la création de ce mécanisme de financement soit de cultiver l'empathie et d'encourager la prochaine génération à s'investir dans les questions sociales, cela procure en outre l'avantage de donner accès à une source de renseignements répartis permettant de prendre des décisions éclairées. L'approche « directe » de la philanthropie de la Toskan Casale Foundation est vue plus en détail dans l'étude de cas ci-dessous.

ÉTUDE DE CAS 1 : philanthropie directe (Toskan Casale Foundation)

Il y a plusieurs années, lorsque la Toskan Casale Foundation (TCF) en était à ses débuts, la cofondatrice Julie Toskan-Casale est allée visiter un bidonville à Buenos Aires. Profondément marquée par cette expérience, elle a commencé à comprendre l'importance de l'apprentissage concret : « *Rien d'autre n'aurait pu provoquer chez moi un sentiment aussi profond; aucun récit sur le Web ni rien d'autre n'aurait eu autant d'impact sur moi que de le voir de mes propres yeux.* » Cette constatation est devenue l'un des piliers de l'initiative Jeunesse Philanthropique (*Youth and Philanthropy Initiative - YPI*) de la TCF, une initiative qui offre aux étudiants du secondaire l'expérience d'octroyer des fonds à des organismes sans but lucratif œuvrant dans leur communauté. Voilà de la philanthropie directe à son meilleur.

Le programme est structuré de façon à appuyer deux expériences clés qui sont essentielles au développement de l'empathie, de la responsabilisation et de la compréhension nécessaires pour promouvoir la philanthropie auprès de la prochaine génération.

1. Les jeunes travaillent pour quelque chose de plus grand qu'eux

Travailler pour une cause qui correspond à ses propres valeurs est une expérience marquante – du genre que peu de jeunes vivent. C'est pourquoi il est important pour les fondateurs que l'YPI soit offerte à tous les jeunes aux études, et non seulement aux « jeunes leaders ». Ils « *veulent que tous les jeunes puissent voir qu'ils ont quelque chose à offrir à leur communauté et qu'ils peuvent faire ce qui est significatif pour eux.* » Se sentir « *enflammé* » et se battre pour « *une cause plus grande que soi* » est une expérience marquante, et plusieurs participants se portent volontaire auprès de l'organisme longtemps après que le programme soit terminé. « *Il existe tant de possibilités pour des*

jeunes qui croient qu'ils n'ont rien à offrir; nous voulions leur montrer qu'ils ont quelque chose à apporter. »

2. Les jeunes voient d'autres personnes travailler pour quelque chose de plus grand qu'eux

Les jeunes font non seulement l'expérience de travailler pour une cause qui correspond à leurs valeurs, mais ils interagissent aussi sur le terrain avec des organismes communautaires et obtiennent une expérience concrète en côtoyant des personnes qui œuvrent à résoudre des problèmes sociaux complexes. Selon Holly McLellan, directrice internationale aux programmes : « *Voilà le pivot, l'élément qui amène une transformation.* » Cette expérience aide souvent les jeunes à approfondir leur compréhension, à promouvoir la compassion et à combattre des suppositions erronées.

Comment cette approche favorise-t-elle un changement systémique?

Bien que la Toskan Casale Foundation finance des organismes sociaux, ses investissements visent à avoir un effet sur le système philanthropique, à influencer la prochaine génération de citoyens qui formeront nos collectivités. Le programme expérientiel de l'YPI aide les jeunes à :

- comprendre leurs valeurs personnelles et les responsabilités liées à la citoyenneté;
- comprendre les problèmes sociaux qui existent dans leur communauté et certains facteurs qui y contribuent;
- comprendre l'importance d'un filet social;
- connaître les organismes qui fournissent de tels filets sociaux au sein de leur communauté et le travail qui est accompli afin de résoudre les problèmes sociaux.

En aidant à « *développer la littératie, les aptitudes et la conscience pour pouvoir parler aux autres de choses importantes* », le programme de l'YPI de la TCF est un cadeau inépuisable.

2.2 Partenariats stratégiques et efficaces

Contribuer à la transformation de vastes systèmes complexes nécessite généralement plusieurs personnes qui travaillent sur de nombreux fronts, ce qui peut représenter un défi pour les fondations modestes au personnel et aux ressources limités. C'est pourquoi le partenariat efficace est primordial dans ce genre d'œuvre. Toutes les fondations que nous avons interrogées ont non seulement compris comment définir les partenaires stratégiques (c.-à-d. ceux qui ont la capacité d'exercer un pouvoir de levier au sein du système), mais aussi de les mettre à contribution. Ces fondations ont souligné l'importance d'étudier les besoins des partenaires afin de pouvoir se positionner de façon telle qu'elles profitent en retour à ces organismes. Comme l'explique la directrice internationale aux programmes : « *L'une des choses que la Fondation a réussie est de puiser dans l'infrastructure existante pour trouver quels sont les besoins de cette infrastructure et qu'est-ce qui lui serait profitable. [...] Comment pouvons-nous [l'aider à atteindre] ses objectifs?* » C'est de cette façon que la Toskan Casale Foundation a pu obtenir la participation des enseignants comme partenaires du projet YPI. En tant que lieu privilégié d'intervention, les écoles sont inondées de demandes de partenariat. Il est donc évidemment difficile d'obtenir leur adhésion. Cependant, la TCF a fait ses devoirs : elle a étudié les exigences des programmes scolaires de chaque province et a aligné le contenu de l'YPI sur les programmes provinciaux afin de positionner le projet comme étant un élément qui facilite la vie des enseignants.

Je voulais vraiment que ce projet soit enseigné dans les écoles, mais les enseignants me disaient qu'ils avaient tant de matière à insérer qu'ils ne pouvaient entreprendre plus de travail. Je leur ai demandé ce qu'ils avaient à enseigner. J'ai étudié les différentes attentes exigées par les programmes des provinces et j'ai élaboré le projet pour qu'il touche à toutes ces attentes. J'ai ainsi pu retourner voir les enseignants et leur dire : « Avec ceci, vous enseignerez ce qui est nécessaire, mais d'une façon plus mobilisatrice. »

La Fondation Graham Boeckh utilise aussi cette stratégie pour obtenir la participation de décideurs politiques aux niveaux national et provincial, qui sont aussi difficiles à mobiliser. L'un des moyens que la FGB utilise pour se positionner en tant que partenaire précieux est d'effectuer une partie du travail de consultation requis par les initiatives gouvernementales : *« Les gouvernements doivent effectuer beaucoup de consultations pour s'assurer que les joueurs importants les appuient et qu'ils sont en général positifs. Les gouvernements ne prennent aucun engagement à moins d'être convaincus qu'ils obtiendront un appui général. Ils ont besoin de faire sentir aux fonctionnaires de tous les ministères qu'ils ont été consultés. Nous facilitons donc ce processus de consultation pour eux. »* Sachant que *« les fonctionnaires manquent de temps »*, la Fondation tente aussi de fournir *« des solutions clé-en-main qui ne requièrent pas beaucoup de développement de la part des ministères »*.

En travaillant de concert avec leurs partenaires, la Fondation Dufresne et Gauthier trouve aussi des moyens d'ajouter un élément de valeur. Par exemple, une fois par année, les organismes financés d'une même localité (Montréal, Québec et Charlevoix) sont réunis et, tous les trois ans, les organismes des trois régions sont rassemblés pour une rencontre d'une journée. Les activités visent les objectifs suivants : 1) améliorer l'efficacité et surmonter les obstacles; 2) créer un réseau entre les organisations; 3) leur faire connaître *« différents types d'outils qu'ils pourraient utiliser »*. La Fondation Dufresne et Gauthier fait aussi la promotion du travail des organisations qu'elle finance parmi les bailleurs de fonds et les décideurs : chaque mois, le site de la FDG publie un article qui souligne les accomplissements de l'une d'entre elles.

Savoir comment obtenir la participation de partenaires n'est que la moitié de la bataille : les fondations doivent aussi savoir *qui* mobiliser. L'identification des joueurs clés provient du réseautage décrit dans la section *Compréhension profonde*. Des résultats impressionnants surviennent parfois de la rencontre de personnes et d'organisations qui n'interagissent normalement pas entre elles. Cela est d'autant plus vrai lorsque des fondations les mettent volontairement en contact dans un but déterminé. La Toskan Casale Foundation est un excellent exemple de facilitation de relations inhabituelles et productives. La TCF a intentionnellement structuré son programme pour obtenir la participation de *« plus de jeunes que ceux qui s'autoproclament des leaders dans leur communauté »*. Ces jeunes et leur école établissent alors des liens significatifs avec des organismes. Holly McLellan déclare : *« Nous favorisons le rapprochement de gens qui ne se parleraient normalement pas. Par exemple, nous mettons des jeunes en lien avec des organismes caritatifs, pas en tant que bénévoles, mais en tant que bailleurs de fonds. Et nous mettons ces jeunes en contact avec des personnes vulnérables dans un but précis. Nous mettons aussi en lien des écoles avec des organismes caritatifs, des bailleurs de fonds avec des écoles, etc. »*

ÉTUDE DE CAS 2 : philanthropie collaborative (Fondation Graham Boeckh)

La Fondation Graham Boeckh œuvre pour transformer les services en soins de santé mentale au Canada. Un objectif ambitieux pour une fondation relativement modeste, qui ne pourrait être atteint sans de nombreuses collaborations efficaces. C'est pourquoi le président de la FGB, Ian Boeckh, déclare : « *Nous ne faisons jamais rien seuls. Nous travaillons toujours en partenariat.* » Bien que beaucoup de fondations comprennent la nécessité de la collaboration, elles ne sont pas toutes aussi habiles que la FGB pour développer des partenariats pertinents et solides. L'un des secrets de son succès est que la Fondation a pris le temps de cartographier les points d'intervention névralgiques au sein du système, ces facteurs qui, s'ils étaient modifiés, pourraient avoir un effet domino qui contribuerait à un changement à grande échelle. Elle a ensuite déterminé les acteurs qui peuvent influencer ces facteurs et a travaillé avec eux afin de comprendre le rôle unique qu'ils peuvent jouer pour arriver à transformer le système.

Il faut le voir comme un réseau de partenaires qui tentent d'apporter des changements. Le gouvernement, la société civile, les organismes de philanthropie, la communauté scientifique – vous devez comprendre quel rôle tous ces acteurs différents occupent [dans le contexte] provincial, national et international. Nous allons chercher la participation de tous ceux qui partagent d'une façon ou d'une autre le désir de changer la façon dont les jeunes accèdent aux services de santé mentale – fournisseurs de services, chercheurs, décideurs politiques, tous.

Voici quelques exemples qui illustrent comment la Fondation Graham Boeckh travaille avec divers groupes de parties prenantes :

- **Partenariats avec le gouvernement :** La FGB maintient que les partenariats philanthropie-gouvernement sont essentiels pour obtenir un effet considérable. La Fondation a très délibérément établi des relations avec des décideurs et des fonctionnaires clés. L'une des stratégies utilisées pour cultiver ces relations est d'organiser une rencontre nationale annuelle avec des hauts fonctionnaires des ministères qui croisent d'une quelconque façon le secteur qui la préoccupe. L'atelier d'une journée permet d'atteindre plusieurs objectifs : 1) fournir la possibilité de faire connaissance avec les acteurs de chaque province; 2) promouvoir la crédibilité et la réputation de la FGB en tant qu'acteur important dans le domaine (ce qui aide ensuite à ouvrir les portes de divers ministères et à obtenir des rencontres); 3) recueillir le genre d'information qui est nécessaire pour présenter efficacement ses idées au gouvernement. « *Cela nous donne la possibilité de les connaître. Nous pouvons ensuite concevoir des projets qui ont plus de chances de les intéresser. C'est une sorte de cheval de Troie, mais de façon très légitime.* »
- **Partenariats avec les chercheurs :** Trouver des moyens de relier plus efficacement la recherche et la pratique est un objectif primordial pour la FGB. Selon Danielle Kemmer, directrice des programmes de la Fondation, pour travailler efficacement avec les chercheurs, il faut s'investir de façon importante afin de concevoir un programme de recherche commun : « *Vous devez être très transparents à l'égard de votre vision; indiquer très clairement où vous voulez aller et pourquoi vous voulez le faire. Et vous incluez ces gens dans le dialogue. [...] nous incluons les chercheurs dans le processus de conceptualisation et de développement, afin que les gens qui vont justement faire le travail fassent partie de l'élaboration de cette vision. Le processus de conception peut prendre jusqu'à deux ans.* » Les partenariats avec les chercheurs présentent des défis puisque ces derniers ne sont pas habitués de travailler avec les bailleurs de fonds afin d'élaborer un programme commun de recherche; ils ont l'habitude de « *recevoir un chèque, c'est tout* ». C'est l'une des raisons pour lesquelles la FGB prévoit autant de temps pour le processus de conception : en

plus d'arriver à une compréhension mutuelle, le processus aide à établir la crédibilité de la Fondation et à promouvoir une vision commune.

- **Partenariats avec d'autres bailleurs de fonds :** Pour obtenir un effet considérable, il faut non seulement investir *vos propres* fonds, mais aussi les mettre en commun avec d'autres ressources. Cette modeste fondation canadienne réunit chaque année d'importants bailleurs de fonds pour la santé mentale, provenant de partout dans le monde, afin d'élaborer des stratégies pour accroître l'incidence sociale du financement de la santé mentale.

L'International Alliance of Mental Health Research Funders est unique en son genre. Elle n'est pas un consortium de recherche; elle réunit des bailleurs de fonds pour la recherche de partout dans le monde. En activité depuis six ou sept ans, l'Alliance se concentre sur 'les façons d'accroître l'incidence sociale du financement de la recherche en santé mentale'. Elle aide les organisations individuelles à élaborer des stratégies de financement plus solides. [...] Elle se divise en deux volets d'activités. Le premier est le transfert de connaissances; nous invitons un certain nombre de conférenciers pour parler de sujets pertinents. Le second est la collaboration entre les membres. [...] Il y a tellement de bonnes choses qui se font de façon isolée dans le monde. En faisant des liens, nous pouvons décupler les résultats.

Comment cette approche favorise-t-elle un changement systémique?

Modifier l'écologie complexe des services de santé mentale requiert une approche sur plusieurs fronts en même temps. Pour ce faire, il faut mobiliser un large éventail de personnes, d'organismes et de gouvernements, et les concentrer sur un objectif commun. Comme l'affirme la FGB sur son site Web : « *la réforme des services de santé mentale est un jeu d'équipe*³. » Comprendre comment réunir, motiver et coordonner cette équipe est un élément clé pour arriver à changer le système.

2.3 Approche soutenue

Le dernier thème qui s'est dégagé systématiquement des entrevues est le besoin de maintenir une approche disciplinée. Les participants ont souligné qu'une exagération de l'idée de changement pour le changement peut mener à une sorte de « trouble collectif de déficit de l'attention » au sein du secteur social, et faire en sorte que des organismes « courent après les fonds » plutôt que d'élaborer une réponse bien adaptée à un problème et de la préciser avec le temps.

Toutes les fondations interrogées comprennent l'importance d'adopter une vision à long terme. Par exemple, la Fondation Dufresne et Gauthier prend des engagements à long terme envers ses organismes. La directrice générale de la FDG dit que la Fondation fait très attention pour « *ne pas créer quelque chose de nouveau et avoir ensuite à l'abandonner* ». De plus, une partie de l'évaluation des partenaires potentiels porte sur leur capacité à maintenir une approche soutenue. Les personnes ressources de la FDG indiquent qu'elles observent « *l'évolution d'une organisation sur une période de trois à cinq ans* » afin de comprendre sa situation actuelle dans le contexte plus long du cheminement de son développement. Si elles constatent qu'une organisation a changé de direction plusieurs fois au fil des ans, elles se demandent alors si elle n'est pas simplement en train de « *courir après l'argent et après de nouveaux clients* ».

³ Cette citation est attribuée au Dr Pat McGorry. Voir : <http://grahamboeckhfoundation.org/projects/>

La Fondation Graham Boeckh souligne que les gouvernements ne peuvent fournir une approche soutenue en raison de la nature des cycles électoraux. Par conséquent, adopter une vision à long terme est un rôle très important pour les fondations modestes : « *Maintenir un effort soutenu pendant plusieurs années est l'un des rares luxes que peuvent se permettre les fondations. Il est certain que les gouvernements n'ont pas cette capacité. Pouvoir soutenir une cause année après année est extrêmement précieux.* »

Cependant, les porte-parole ont rapidement précisé qu'une approche soutenue n'élimine pas le besoin d'avoir aussi une approche qui réagit, qui s'adapte et qui profite des opportunités. De fait, toutes les fondations trouvent que la capacité d'agir rapidement est l'atout le plus précieux pour les fondations modestes, un atout qui devrait être utilisé de façon stratégique : « *Nous essayons des choses. [...] Nous avons un solide esprit d'entreprise. [...] Cette habileté a été développée au fil des affaires que nous menons, comme dans beaucoup d'autres fondations familiales. [Il faut] vouloir prendre des risques.* »

ÉTUDE DE CAS 3 : philanthropie de proximité (Fondation Dufresne et Gauthier)

La Fondation Dufresne et Gauthier travaille à renforcer le filet social pour les enfants et les familles dans trois régions spécifiques au Québec, dans une approche que ses fondateurs qualifient de « philanthropie de proximité ». Selon la présidente et cofondatrice, Hélène Dufresne, la philanthropie de proximité signifie approfondir et élargir le bon travail qui se fait actuellement dans ces communautés, et développer des liens entre les organismes afin « *que les jeunes et les familles vulnérables puissent trouver un appui à toutes les étapes de leur vie* ». En délimitant géographiquement le système dans lequel elle évolue, la Fondation s'assure qu'elle n'est pas en train de se disperser. Cette approche permet aussi de développer des relations plus profondes avec les organismes axés sur les jeunes et les familles, et de comprendre réellement ce qui se passe dans ces communautés.

Les organismes financés sont appelés des « partenaires », et la relation est qualifiée comme étant « sincèrement mutuelle ». Les organismes apportent à la Fondation Dufresne et Gauthier une connaissance et une expertise directes, ainsi que les moyens pour atteindre ses objectifs. En retour, la FDG fournit non seulement du financement, mais contribue aussi au développement des capacités, à la résolution commune de problèmes et au réseautage. Par exemple, une fois l'an, la FDG réunit toutes les organisations qu'elle finance dans chaque région (Montréal, Québec et Charlevoix) afin de : « *mettre en valeur leur succès ou les aider à éliminer certains obstacles qu'elles affrontent* », renforcer les liens qui les relient entre elles, et leur faire connaître « *différents types d'outils qu'elles peuvent utiliser* ».

Comment cette approche favorise-t-elle un changement systémique?

À strictement parler, le « voisinage » est caractérisé par la proximité, mais le terme est souvent utilisé pour illustrer le type d'interdépendance caractéristique de toutes les communautés remarquables. Cependant, des organisations peuvent être en proximité sans se lancer dans le genre de relations qui renforcent leur capacité d'appuyer des familles vulnérables. La Fondation Dufresne et Gauthier œuvre pour changer cette situation en créant une vraie communauté au sein des fournisseurs de services, un voisinage à la fois. Ce faisant, elle renforce le système de soutien offert aux familles vulnérables et transforme le fonctionnement des organismes auprès de ces communautés. La FDG remarque qu'au fil du temps, une grande confiance s'est établie entre elle et ses organisations partenaires. Elles parlent ouvertement entre elles de leurs défis et de leurs apprentissages. Elles

ont aussi dépassé le stade où elles considéraient les gens qu'elles desservent comme « leurs » jeunes et regardent maintenant comment tous peuvent travailler ensemble pour répondre à un éventail de besoins. Selon M^{me} Dufresne, cette approche marque une différence dans « *la qualité des relations humaines que nous développons. Quand votre petite organisation travaille réellement de concert avec ses partenaires, vous vous sentez enracinés dans la société où vous travaillez. [...] Je me sens mieux ancrée dans mon monde, le monde dans lequel je vis.* »

3.0 Mot de la fin

Bien que le travail de ces trois fondations varie beaucoup en termes d'objectif et d'étendue, elles partagent certains points communs importants dans les méthodes qu'elles utilisent pour arriver à avoir un effet considérable. Notre étude démontre que, pour arriver à apporter des changements dans le système, il faut : 1) développer une compréhension fonctionnelle et détaillée du système visé; 2) rechercher et cultiver continuellement des partenariats stratégiques; 3) maintenir une approche disciplinée.

Ces méthodes semblent interreliées et complémentaires. Par exemple, les fondations ont souligné qu'elles ont réussi à développer une compréhension plus approfondie du système en cultivant, entre autres, des partenariats avec ceux qui travaillent à divers échelons du système, incluant les fournisseurs de services de première ligne, les décideurs, les chercheurs et d'autres bailleurs de fonds. L'inverse est probablement aussi vrai : plus une fondation comprend le domaine qu'elle explore, plus elle est à même d'identifier les partenaires qui ont le pouvoir d'influencer les variables clés du système. De plus, le maintien d'une approche disciplinée est essentiel à ces deux méthodes, puisque chacune requiert des efforts et une attention considérables à long terme.

Bien que la présente étude donne un aperçu du travail que ces fondations accomplissent afin d'arriver à avoir un effet considérable, plusieurs questions demeurent. De futures études du fonctionnement des systèmes au sein du secteur de la philanthropie pourraient porter sur les sujets suivants :

Compréhension approfondie

- Comment les fondations modestes pourraient-elles structurer leurs méthodes d'enquête de façon à obtenir l'information nécessaire pour bien comprendre le système qu'elles visent? Quelles questions pourraient-elles poser? Quelles méthodes pourraient-elles utiliser pour recueillir des données ou des renseignements et les analyser?
- Les renseignements peuvent varier considérablement en termes de qualité, d'exactitude et de pertinence. Comment les fondations modestes pourraient-elles évaluer ou vérifier les renseignements qu'elles obtiennent? Quelles méthodes pourraient-elles utiliser pour découvrir les préjugés, les erreurs et les distorsions?
- Les données et les renseignements doivent être interprétés, résumés et intégrés pour parvenir à une compréhension approfondie. Notre étude n'a pas recueilli beaucoup de détails à ce sujet. Quels moyens les fondations modestes pourraient-elles utiliser pour transformer des renseignements en connaissances et en compréhension profonde? Comment pourraient-elles

utiliser les renseignements qu'elles recueillent pour découvrir les structures du système, ses comportements, limites et points de levier potentiels⁴? Que faudrait-il faire pour aller plus en profondeur, dans le but de comprendre et de cartographier les dynamiques de cause à effet et les rapports fonctionnels?

Partenariats stratégiques

- Comment les fondations modestes pourraient-elles partager leur compréhension du système avec des partenaires potentiels?
- Quels mécanismes pourraient-elles utiliser pour cultiver et maintenir des objectifs communs et coordonner les efforts des partenaires dans le temps?
- Quelles stratégies pourraient-elles utiliser pour maintenir l'engagement et l'enthousiasme de leurs partenaires lorsque la tâche est lente et laborieuse?

Approche disciplinée

- Quels moyens ou structures pourraient aider les fondations modestes à conserver une approche disciplinée et éviter les pièges des solutions rapides et des résultats faciles (mais moins satisfaisants)?
- Comment pourraient-elles maintenir l'équilibre entre le besoin d'une approche disciplinée et la nécessité d'être flexible et opportuniste? Quels outils ou moyens pourraient-elles utiliser pour structurer leur processus décisionnel de façon à ce que ces compromis soient faits le plus efficacement possible?

Nous espérons que les réflexions exprimées par les participants et les questions qui ont émergé de l'étude aideront à provoquer des conversations fructueuses et serviront de tremplin à de futures études.

⁴ Pour un excellent aperçu de la cartographie des systèmes, consulter : Meadows, Donella H. *Thinking in Systems: A Primer*. Ed. Diana Wright. Sustainability Institute, 2008.