



**PhiLab**

—  
LE RÉSEAU DE RECHERCHE  
PARTENARIAL SUR  
LA PHILANTHROPIE CANADIENNE

# Trajectoire historique de la Fondation Lucie et André Chagnon

*Document maître*

Octobre 2018

CAHIER  
DE RECHERCHE #19

# Trajectoire historique de la Fondation Lucie et André Chagnon

*Frise historique 2000 à 2018 : document maître*

Équipe PhiLab  
Projet Fondation Lucie et André Chagnon

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 .....	4
1.0 LES QUATRE MODÈLES D’ACTION PHILANTHROPIQUE DE LA FONDATION (2000 à 2018) .....	7
1.1 <i>Avant 2000 : le premier type d’actions philanthropiques de la famille Chagnon reposait sur des pratiques artisanales de mécénat et sur la création d’une première fondation</i> .....	8
1.2 <i>De 2000 à 2006 : mise en place d’un « premier modèle philanthropique » qualifié d’intuitif et de directif</i> .....	8
1.3 <i>De 2006 à 2015 : implantation, entre la Fondation et le gouvernement du Québec, d’un modèle philanthropique qualifié de « partenariat fonctionnel »</i> .....	9
1.4 <i>À partir de 2015 : idéation d’un nouveau modèle philanthropique fondé sur une stratégie dite « de soutien et d’apprentissage »</i> .....	12
1.5 <i>Angles morts et « boîtes noires » du nouveau modèle d’action de la Fondation</i> .....	15
1.5.1 <i>Angles morts théoriques</i> .....	15
1.5.2 <i>Boîtes noires</i> .....	17
2.0 ÉLÉMENTS DE SYNTHÈSE ET PISTES D’ACTION QUE NOUS AVONS DÉGAGÉS POUR LA PREMIÈRE PÉRIODE ÉTUDIÉE (2000 à 2010) .....	23
2.1 <i>Synthèse</i> .....	23
2.2 <i>Pistes d’action que nous avons identifiées en 2012</i> .....	24
3.0 PISTES D’ACTION SE DÉGAGEANT DE LA DEUXIÈME PÉRIODE ÉTUDIÉE (2009 à 2018).....	27
3.1 <i>Réactions face aux modèles de la première période étudiée</i> .....	27
3.1 <i>Pistes d’actions</i> .....	29
CONCLUSION : « NOUS SOMMES LES ENFANTS DE NOS PARENTS », ET, INVERSEMENT, « LES PARENTS DE NOS ENFANTS » .....	36

### Liste des figures

FIGURE 1 : FRISE HISTORIQUE DE LA FLAC - 2000 à 2018 .....	6
FIGURE 2 : TRAJECTOIRE HISTORIQUE DE LA FONDATION .....	7
FIGURE 3 : CARTOGRAPHIE DES PARADIGMES À MOBILISER POUR ANALYSER L’ACTION PHILANTHROPIQUE .....	17
FIGURE 4 : ÉCOSYSTÈME DE L’ACTION PHILANTHROPIQUE .....	20
FIGURE 5 : D’UN MODÈLE PARTENARIAL D’ACTION À UNE APPROCHE PAR LE SOUTIEN DIRECT .....	29
FIGURE 6 : LA CONTRIBUTION DE LA FONDATION ET SES RETOMBÉES .....	30
FIGURE 7 : TROIS POSTURES POSSIBLES D’INTERVENTION .....	30
FIGURE 8 : TROIS POSTURES POUR APPROFONDIR LA CAPACITÉ D’ACTION DE SOUTIEN ET D’APPRENTISSAGE.....	32
FIGURE 9 : TROIS POINTS DE MIRE DISTINCTS .....	33
FIGURE 10 : UNE REPRÉSENTATION INTÉGRÉE DE L’ACTION DE LA FONDATION .....	34

## Introduction

Entre 2000 et 2018, la Fondation Lucie et André Chagnon<sup>1</sup> (ci-après, Fondation) a connu de profondes transformations. Afin d'étudier son évolution historique, notre équipe de recherche, constituée de chercheurs du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) et du PhiLab, a réalisé deux études pour la Fondation. La première, lancée en 2011 et terminée en 2012, a centré son regard sur la période allant de 2000 à 2010<sup>2</sup>. La deuxième étude, réalisée en 2018, a permis de couvrir la période s'étendant de 2009 à 2018<sup>3</sup>.

### Pourquoi une étude historique sur la Fondation ?

Deux grands motifs ont joué dans la collaboration de recherche qui s'est établie en 2010 entre notre équipe et la direction de la Fondation, à savoir :

- pour notre équipe, spécialisée sur la question des nouvelles formes d'innovation sociale à visée transformatrice, l'étude des conditions d'émergence et de développement de cette Fondation représentait une occasion importante afin de générer de nouvelles connaissances sur un secteur, la philanthropie subventionnaire, qui était à l'époque très peu étudié et mal connu au Québec;
- pour la direction de la Fondation, il est apparu important de revisiter, à l'aide d'un regard scientifique, les facteurs à la base des ruptures et des continuités qui ont marqué l'histoire de leur organisation. Il est aussi apparu nécessaire de rendre cette information disponible au grand public afin d'être transparent sur la trajectoire historique de cette organisation.

Les deux études ont permis d'atteindre les objectifs communs que nous nous sommes donnés. Elles ont été conduites de façon collaborative au sens où nous nous sommes initialement entendus sur le mandat de recherche, sur la méthode qui serait utilisée, sur l'accessibilité aux documents requis et aux personnes clés à interviewer, sur les modalités de suivi et sur les activités de diffusion des connaissances qui en découleraient.

Pour chacune des deux grandes phases de notre travail de recherche, nous avons mobilisé des documents scientifiques ou des documents internes à la Fondation afin de cueillir les informations pertinentes et de les analyser. Nous avons aussi conduit des entrevues semi-dirigées, auprès de personnes rattachées à la Fondation ou agissant dans son écosystème d'action. Chacune des études a donné lieu à des documents de recherche que nous avons regroupés dans deux grandes annexes complémentaires au présent rapport de recherche.

---

<sup>1</sup> La Fondation Lucie et André Chagnon « *a pour mission de prévenir la pauvreté en contribuant à la réussite éducative des jeunes Québécois, dès leur conception jusqu'à 17 ans, par le développement de leur plein potentiel. Pour y parvenir, la Fondation apporte un soutien à long terme à des organismes et des regroupements qui travaillent ensemble au développement de leur capacité à accroître de façon durable la réussite éducative de tous.* » (<https://www.fondationchagnon.org/fr/qui-sommes-nous/mission-prevenir-pauvrete-reussite-educative.aspx>)

<sup>2</sup> Le premier mandat (2011-2012) visait la réalisation de quatre objectifs : contextualiser le cadre d'émergence et de développement de la Fondation; systématiser les acquis des dix premières années d'existence de la Fondation en fonction des grandes périodes de développement de cette dernière; dégager une analyse stratégique des dix premières années de la Fondation; identifier des pistes d'action ou de positionnement.

<sup>3</sup> Le deuxième mandat (2018) a permis de compléter le travail de systématisation des modèles philanthropiques déployés par la Fondation. Il visait l'atteinte de trois objectifs : comprendre le repositionnement stratégique de la Fondation, tel que conceptualisé à partir de 2015; situer ce repositionnement par rapport à la conjoncture sociétale dans laquelle il a pris place; identifier des pistes d'action.

- **Annexe I : Volet « Frise historique 2000 à 2010 ».**
  - I A : L'annexe I A décrit des grandes phases de l'évolution de la Fondation entre 2000 et 2010.
  - I B : L'annexe I B présente l'écosystème de la Fondation pour la première période étudiée.
  - I C : L'annexe I C porte un regard analytique sur les dix premières années de la Fondation. Elle permet d'identifier un certain nombre de constats et elle propose des scénarios en matière de choix stratégiques à réaliser.
- **Annexe II : Volet « Frise historique 2009 à 2018 ».**
  - II A : L'annexe II A se penche sur la période historique s'étendant de 2009 à 2018.
  - II B : L'annexe II B présente une synthèse des éléments de conjoncture qui accompagnent et qui ont une influence sur l'évolution récente de la Fondation.
  - II C : L'annexe II C propose une analyse détaillée de la conjoncture pour 2018.

## **Le présent rapport**

L'objectif de cette synthèse est de présenter la ligne du temps unifiée de l'histoire de la Fondation. Pour illustrer les grands moments de cette frise historique, nous avons regroupé dans la figure I les éléments clés qui nous sont apparus les plus pertinents à mettre en évidence.

La stratégie retenue pour produire la grande synthèse repose sur la présentation, dans la première section, de l'histoire de la Fondation, et ce, à partir des différents modèles philanthropiques qui furent conçus et déployés par cette dernière pour guider ses actions.

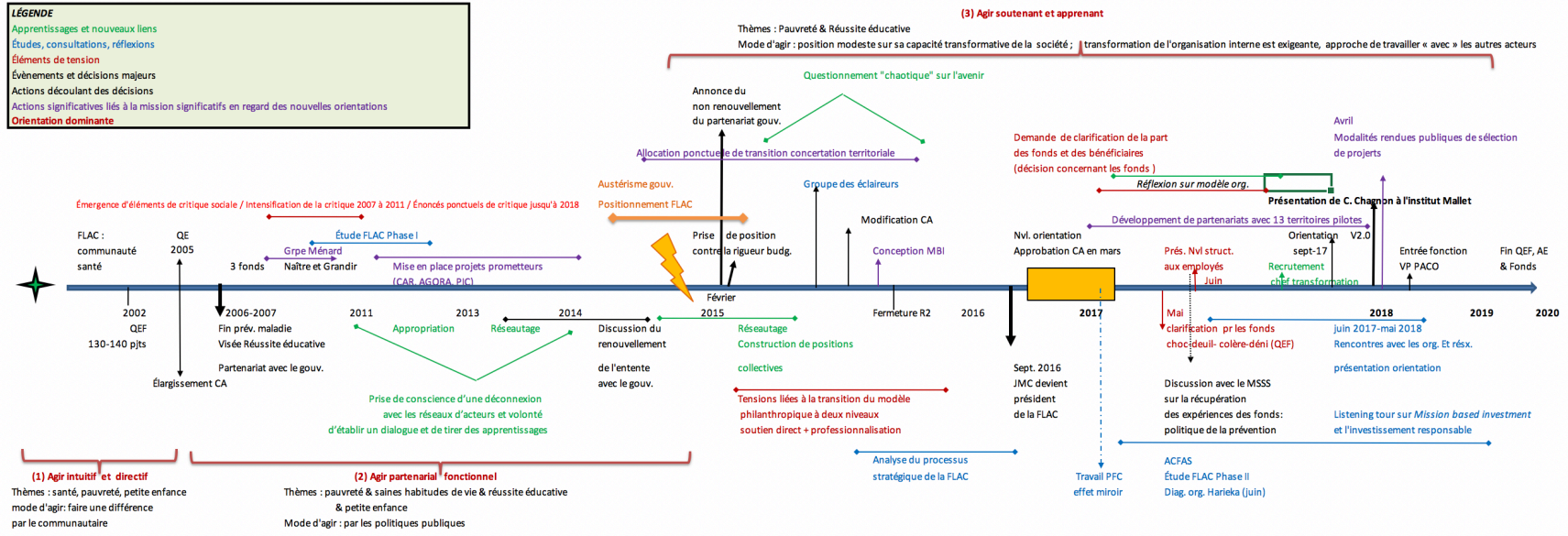
Une fois ces grands modèles présentés, nous rappelons, dans la deuxième section, les éléments d'analyse que nous avons dégagés de la première phase de cette histoire. Ils constituaient un cadre de référence en matière de choix stratégiques à faire par l'équipe de direction de la Fondation à partir de 2013.

Ce premier travail analytique a été complété, dans la troisième section, par une présentation prospective de l'évolution possible du nouveau modèle philanthropique déployé par la Fondation à partir de 2017 et rendu opérationnel à partir de 2018.

Figure 1 : Frise historique de la FLAC - 2000 à 2018

**LÉGENDE**

- Apprentissages et nouveaux liens
- Études, consultations, réflexions
- Éléments de tension
- Évènements et décisions majeurs
- Actions découlant des décisions
- Actions significatives liés à la mission significatifs en regard des nouvelles orientations
- Orientations dominantes**



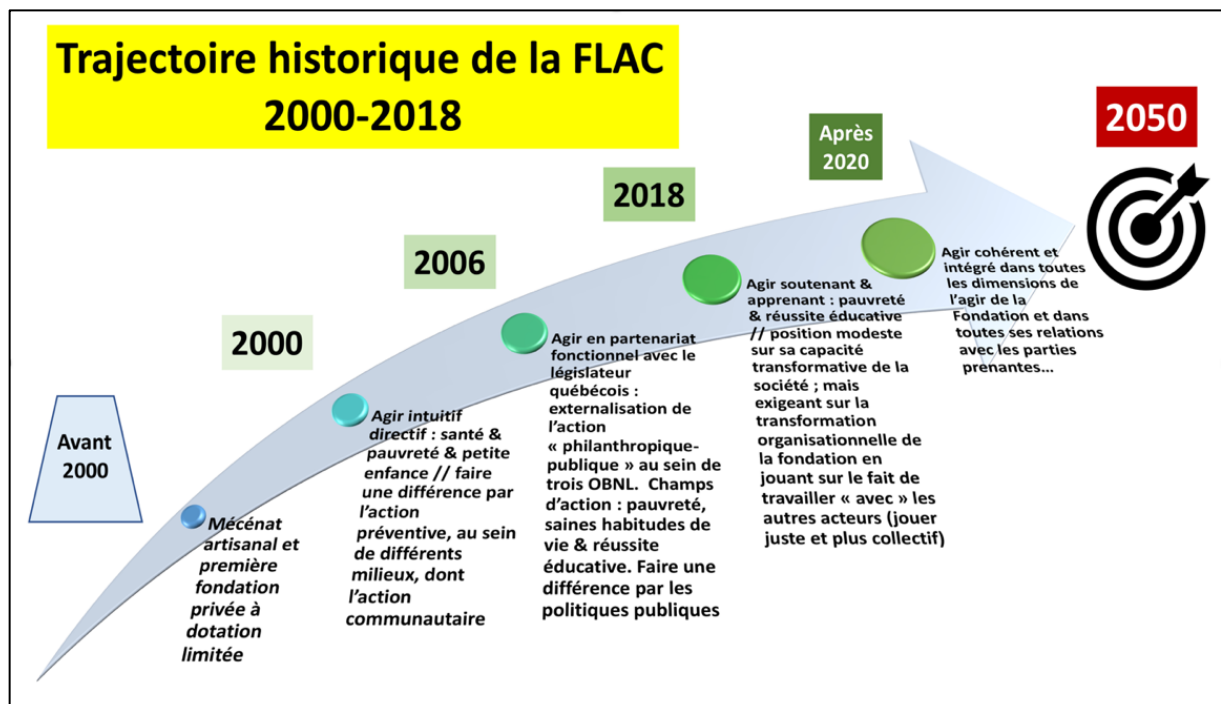
## 1.0 Les quatre modèles d'action philanthropique de la Fondation (2000 à 2018)

Les éléments d'analyse qui se dégagent de l'histoire de la Fondation nous permettent d'identifier quatre modèles d'action philanthropique. Chacun des modèles a généré des réalisations, des apprentissages et des questionnements spécifiques. Ces derniers ont mobilisé une diversité de ressources, puisé dans différentes formes d'innovation, suscité des vagues successives de critique sociale et ils mettent en scène des éléments majeurs de continuité et de discontinuité.

Afin de qualifier ces modèles philanthropiques, à l'exception du premier modèle qui préexistait à la création de la Fondation, nous utilisons trois dimensions d'analyse, dont :

- le rapport à la légitimité ;
- le rapport à l'efficacité sociale et sa déclinaison en termes de cohérence vis-à-vis de la finalité philanthropique de l'organisation ;
- le rapport à l'insertion de la Fondation, comme acteur social, sur la scène sociétale québécoise.

Figure 2 : Trajectoire historique de la Fondation





## 1.1 Avant 2000 : le premier type d'actions philanthropiques de la famille Chagnon reposait sur des pratiques artisanales de mécénat et sur la création d'une première fondation

Depuis le début des années 1960, la famille Chagnon s'est engagée dans des activités de « mécénat artisanal » qui se sont traduites, en 1988, par la création d'une première fondation, la *Chagnon Foundation Trust*.

En 1999, la vente de Vidéotron a permis de léguer 30 % des revenus générés par l'opération à une organisation de bienfaisance incorporée en 2000 auprès de l'Agence du revenu du Canada sous le nom « *Fondation Lucie et André Chagnon* ».

Une dotation de 1,4 milliard de dollars a alors été réservée pour des activités philanthropiques qui restaient à définir. Le niveau financier de cette dotation a fait d'elle la plus importante fondation privée en sol canadien. L'annonce de la création de la Fondation a été, en général, bien accueillie au Québec.

## 1.2 De 2000 à 2006 : mise en place d'un « premier modèle philanthropique » qualifié d'intuitif et de directif

Une fois la Fondation incorporée, une démarche consultée auprès d'informateurs s'est traduite par la formulation d'un premier positionnement stratégique, lequel s'est concrétisé dans et par un premier modèle philanthropique que nous avons qualifié d'intuitif et de directif. Il s'agissait alors de répondre à la volonté familiale de « *faire une différence* » par des actions préventives en agissant auprès de différents milieux de la société québécoise, dont le milieu communautaire. Au travail de consultation, dont la réalisation d'une mission aux États-Unis, se sont greffées des réflexions et des intuitions qui demandaient d'aller au-delà des modalités d'intervention philanthropique de la période antérieure, soit une philanthropie faiblement organisée. Cette première grande mobilisation de connaissances a donné une synthèse, un choix, deux grands champs d'intervention – la santé et la pauvreté –, et une cible : la petite enfance.

Ce moment de formulation et de déploiement du premier modèle philanthropique correspondait à un rapport à la légitimité sociale mettant en lumière des points forts, dont :

- la proposition d'agir uniquement en amont, par la prévention, était novatrice ;
- la proposition de se spécialiser sur l'enjeu de la petite enfance était cohérente avec la volonté de travailler de façon préventive ;
- l'idée d'agir sur la pauvreté et la santé avait une forte résonance sociale<sup>4</sup>.

Bien que la mission de la Fondation ait été jugée socialement légitime, son déploiement a présenté des points faibles en raison de l'adoption d'une stratégie relationnelle d'intervention où le « directif » a eu préséance sur l'écoute et le dialogue. La nature directive, voire perçue comme

---

<sup>4</sup> Notons qu'à la fin des années 1990 et au début des années 2000, plusieurs actions dans la société civile et à l'Assemblée nationale ont porté sur les enjeux de pauvreté, dont l'adoption à l'unanimité de la Loi visant à lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale (Loi adoptée le 13 décembre 2002).



« autoritaire », des relations tissées avec différents secteurs, dont le milieu communautaire, a fait perdre de la légitimité au projet global de la Fondation. C'est au cours de cette phase que s'est manifestée une première vague de critiques sociales, émanant du milieu québécois de l'action communautaire, à l'égard des modalités de « collaboration » utilisées par la Fondation.

À partir de 2002, une première collaboration avec le gouvernement du Québec a pris place, laquelle a conduit à la création du projet *Québec en forme*. Le fait de soutenir à la fois des projets communautaires et d'explorer une autre modalité d'intervention, *via* un partenariat avec un ministère, représentait une première manifestation de la capacité de la Fondation de mettre en scène simultanément deux logiques d'intervention (innovation ambidextre). Le personnel mobilisé par la Fondation est alors passé de cinq personnes en l'an 2000 à 38 personnes en l'an 2002.

Au plan de l'efficacité, ce premier modèle philanthropique rendait compte du positionnement de la Fondation dans une niche partagée entre une dimension sociale, la pauvreté, et une dimension biomédicale, la santé. Le travail réalisé en silos à partir de ces deux dimensions a fortement nui à la cohérence des actions de la Fondation. Cette cohérence, nous l'avons qualifiée de minimale, et ce, en raison :

- du manque d'expertise de la direction et du personnel de la Fondation en lien avec le métier spécifique de la philanthropie institutionnelle de grande échelle ;
- du travail effectué en silo au sein des deux grands chantiers de travail qui furent déployés ;
- de l'absence de réflexion et d'orientation à l'interne sur la dimension « investissement responsable » à donner aux placements de la dotation sur les marchés financiers.

Enfin, l'insertion sociétale de la Fondation sur la scène du développement social et du secteur de la santé était définie en position de surplomb (de 2000 à 2002), à la façon d'un « acteur philanthropique » qui ne s'était pas encore départi de ses réflexes « d'acteur entrepreneurial » et qui ne se percevait pas encore comme un « acteur social » ayant à cohabiter et à collaborer à part entière avec d'autres acteurs sociaux.

Après 2002, des éléments rendaient compte du processus de transformation « d'acteur entrepreneurial aguerré » en un « acteur philanthropique de première génération », dont la mise sur pied de *Québec en forme*, l'importance du nombre de professionnels embauchés, le ressac observé au sein du secteur santé du modèle de la Fondation et le repositionnement de son action autour d'une grande cible – la prévention précoce et le développement global de l'enfant –, qui se traduit par la mise en place d'une plate-forme de travail – *Québec Enfants* –, laquelle était gérée par la Fondation en collaboration avec des comités d'action locaux.

### **1.3 De 2006 à 2015 : implantation, entre la Fondation et le gouvernement du Québec, d'un modèle philanthropique qualifié de « partenariat fonctionnel »**

Entre 2005 et 2006, prenant conscience de l'effet structurant du projet *Québec en Forme* et de la pertinence de la stratégie reposant sur la mobilisation des communautés locales et de la société québécoise (autour de la réussite éducative) et voyant l'ouverture du gouvernement libéral à

l'implantation de partenariats entre les secteurs public et privé, la Fondation rompait avec sa première grande stratégie de travail en s'investissant dans la mise en place d'un deuxième modèle d'action que nous avons qualifié de « partenariat fonctionnel ».

Ce modèle partenarial a été défini conjointement avec des représentants de trois ministères du gouvernement du Québec. En fonction de cette nouvelle approche, la direction de la Fondation a décidé d'externaliser la majeure partie de sa capacité d'agir. Au plus fort de son développement, de 2000 à 2009, la Fondation comptait presque quatre-vingt employés. La mise en place des trois ententes a fortement réduit le nombre d'employés de la Fondation, ramenant l'équipe de professionnels à un peu moins de quarante personnes en 2010. La majeure partie de l'intervention philanthropique-publique découlant du partenariat a alors été prise en charge par trois OBNL distincts, dont deux fonds et une entente, à savoir :

- *Québec en Forme* et le Fonds pour la promotion des saines habitudes de vie, en partenariat avec le ministère de la Santé et des Services sociaux : se traduisant par une première entente, de 2002 à 2007, et par un partenariat de 2007 à 2017 ;
- *Avenir d'enfants* et le Fonds pour le développement des jeunes enfants, en partenariat avec le ministère de la Famille et des Aînés : ce partenariat s'est établi entre 2009 et 2019 et se traduit par la création d'un deuxième OBNL en 2009 ;
- *Réunir Réussir* et l'Entente partenariale signée avec le Secrétariat à la jeunesse du Québec : cette entente prend forme entre 2009 et 2015 et permet la création d'un troisième OBNL en 2009.

Le modèle partenarial avec l'État laissait entrevoir un nouveau rapport à la légitimité. Il s'agissait alors, telle en était l'intention, d'assurer un suivi et un monitoring auprès des trois OBNL en place afin de dégager des apprentissages de leurs actions et de consacrer l'intervention de la Fondation à un travail d'influence *via* la mobilisation des communautés locales et de la société québécoise autour d'une injonction à assumer collectivement : « la réussite éducative ». Pour la Fondation, sa légitimité telle que perçue de l'intérieur relevait du pari qu'à partir d'un mode partenarial de travail, il serait possible de démontrer, aux ministères concernés, la pertinence d'une « autre façon de faire ». Cette autre façon, par l'intermédiaire des apprentissages qui se dégageraient de l'action des trois OBNL, serait démonstrative et aurait le potentiel d'influencer positivement certaines des politiques publiques existantes ou à venir, voire la capacité d'innovation des pouvoirs publiques.

Toujours au plan de la légitimité sociale, cet environnement de travail a provoqué des turbulences qui en sont arrivées à questionner la pertinence de l'action visée par la Fondation. Dans les faits, les différents milieux concernés par la mise en place des trois OBNL n'ont pas été partie prenante de la négociation qui prit place entre la direction de la Fondation et des représentants du gouvernement du Québec. Ceci a provoqué des tensions qui prirent du temps à se résorber, surtout dans un contexte plus large de critique des ententes de partenariat public-privé (PPP). Le rapport « autoritariste » du premier modèle de la Fondation, bien que dilué dans le deuxième, s'est en quelque sorte recomposé sous une forme différente et a demandé du temps avant que les trois OBNL puissent opérer sur une scène plus conciliante. De plus, le travail de négociation post ententes, entre la Fondation et l'État, ne s'est pas poursuivi après l'implantation des OBNL. Les rôles et les responsabilités ont été faiblement définis, tant l'énoncé que l'entendement d'une vision commune entre les partenariats étaient minimalistes. Dès lors, le sens, la portée et les modalités de travail des trois OBNL ne faisaient pas nécessairement consensus entre les deux grands partenaires.

Ce n'est que vers 2014 qu'un réel travail d'optimisation prendra place. Ce sera trop peu et trop tard. Les résultats de cette démarche ne seront pas concluants.

Le développement des partenariats entre la Fondation et le gouvernement du Québec a donné lieu à une deuxième vague de critiques sociales. La base de cette nouvelle critique s'est élargie en termes de diversité des voix qui se sont levées, dont le milieu communautaire, le milieu syndical et les partis d'opposition. Plusieurs médias ont relayé aussi les critiques qui étaient avancées. La critique sociale remettait surtout en cause l'idée d'ententes « privées », élaborées, dans ce cas-ci, entre l'État et une fondation, sans laisser place à un débat public sur le besoin, le sens, la portée ou la finalité à donner au partenariat envisagé.

En matière d'efficacité et de développement du métier philanthropique, cette période a été riche en apprentissages puisqu'elle a permis de continuer le processus de professionnalisation, de renforcement du réseautage et de structuration de l'écosystème d'intervention de la Fondation. Cette période a aussi permis de poursuivre la stratégie d'action par l'innovation ambidextre. Au sens où, une toute petite partie des fonds à la disposition de la Fondation étaient réservés au soutien de projets dits spéciaux, lesquels ne sont pas liés aux trois OBNL. Mentionnons, sur ce point, le rôle clé d'idéation réalisé par la Fondation, avec Centraide du Grand Montréal, pour la conceptualisation et la mise sur pied du « Projet Impact Collectif » (PIC) sur Montréal.

Les interventions des trois OBNL ont engendré un cloisonnement sectoriel des actions philanthropiques-publiques et ont reproduit la situation de l'action en silos qui a caractérisé le premier modèle d'intervention de la Fondation. Sur ce point, des tentatives d'optimisation ont été initiées dès 2009, entre la Fondation et les trois OBNL, pour faciliter le décroisement des interventions. Certes, le travail réalisé en silos par les OBNL s'était bien inscrit dans le modèle et la logique d'action de l'État, mais il ne permettait pas d'atteindre le niveau de cohérence recherché par la Fondation.

Sur la question du placement de la dotation, et malgré le fait que la Fondation a encouru des pertes financières importantes à la suite de la crise économique de 2008, la direction chargée des placements a continué, au nom de la rentabilité financière, de les gérer de façon traditionnelle sur les marchés financiers. Suite à une perte d'un peu plus de 400 millions de dollars au lendemain de la crise financière mondiale de 2008, la remise à niveau du portefeuille s'est effectuée vers 2010, ramenant alors la dotation autour de 1,5 milliard de dollars, puis, à presque 1,8 milliard en 2016.

En matière d'insertion sociale, si la période allant de 2002 à 2006 avait assuré le passage à une identité « acteur social philanthropique », la période allant de 2006 à 2015 dilue cette identité en raison du partenariat réalisé avec le législateur québécois. Cette proximité avec le législateur a eu des effets positifs en matière de mobilisation de ressources et d'expertises, combinant celles de la Fondation, des ministères concernés, des trois OBNL, de leurs partenaires et des organisations leur étant associées. Elle a aussi eu des effets négatifs en ne permettant pas de distinguer le travail relevant des uns et des autres. Dès lors, au moins à partir de 2009, les effets réels du partenariat ont suscité un questionnement au sein de la Fondation.

Si cette question a émergé lentement en 2009, elle est devenue centrale en 2014, suite à l'arrivée au pouvoir du Parti libéral. La volonté de ce gouvernement de réduire le poids des dépenses publiques et de mettre de côté les instances territoriales de concertation a posé des problèmes importants à

l'échelle non seulement des communautés locales, mais aussi de la société québécoise. Pour une fondation qui misait sur des actions décentralisées et mobilisatrices des communautés locales, qui voulait influencer les politiques publiques dans une direction facilitant la prévention de la pauvreté par la réussite éducative, le poids des incohérences générées par son grand partenaire posait problème et remettait en question le bien-fondé du partenariat en cours.

Cette question de la pertinence du partenariat a été partiellement résolue en 2014-2015, lorsque la Fondation s'est jointe au groupe des fondations québécoises qui ont pris publiquement position contre les risques de la rigueur budgétaire déployée par le gouvernement<sup>5</sup>. Une action conjointe a alors pris place où il était revendiqué des politiques publiques qui iraient dans le sens d'une réduction des inégalités sociales et non de leur accentuation. Il s'agit d'une prise de position de la Fondation qui indique publiquement un changement d'attitude.

Entre 2006 et 2015, les acquis de l'expérience des partenariats avec le gouvernement du Québec, le poids de la critique sociale et des insatisfactions à l'interne de l'organisation ont accentué le processus de transformation du profil identitaire de la Fondation. Ces éléments ont préparé un second processus susceptible de transformer graduellement la Fondation, si le processus arrive à terme, « d'un acteur philanthropique de première génération » à « un acteur philanthropique de seconde génération ».

#### 1.4 À partir de 2015 : idéation d'un nouveau modèle philanthropique fondé sur une stratégie dite « de soutien et d'apprentissage »

En hiver 2015, la Fondation et le gouvernement du Québec conviennent de ne pas renouveler les partenariats qui arrivaient à échéance. Conséquemment, l'entente pour *Réunir Réussir* s'est terminée en 2015, celle de *Québec en forme* prendra fin en 2019 et celle d'*Avenir d'enfants* se conclura en 2019.

Les ressources de la Fondation ont été rapidement mobilisées pour assurer la transition entre le deuxième modèle de « partenariat fonctionnel » et un nouveau modèle qui restait à définir, lequel devait tenir compte des apprentissages découlant des deux premiers modèles d'action et de l'évolution observée dans la conjoncture.

Le travail d'idéation a commencé au printemps 2015 et s'est étalé sur presque deux années. Il a suscité des débats à l'interne et a profité d'une démarche de consultation auprès de représentants issus de différents secteurs clés de la société québécoise<sup>6</sup>. Notons que les avoirs financiers de la Fondation continuaient de croître au cours de cette période, passant de 1,8 milliard en 2016 à 2 milliards en 2018.

---

<sup>5</sup> Nous pouvons lire dans la lettre produite par le Collectif des fondations regroupées autour de la question des inégalités sociales : « *Nous invitons le gouvernement à orienter ses choix politiques en fonction des effets sur les inégalités sociales. Nous proposons qu'il adopte comme l'un des critères pour juger du bien-fondé d'une réforme que celle-ci réduise les inégalités ou à tout le moins qu'elle ne contribue pas à les aggraver.* » ([https://www.fondationchagnon.org/fr/actualites/2015/collectif\\_fondations\\_inegalites.aspx](https://www.fondationchagnon.org/fr/actualites/2015/collectif_fondations_inegalites.aspx))

<sup>6</sup> Sur cette consultation : [https://fondationchagnon.org/fr/actualites/2017/rencontres\\_nouvelles\\_orientations\\_philanthropiques.aspx](https://fondationchagnon.org/fr/actualites/2017/rencontres_nouvelles_orientations_philanthropiques.aspx).

Au cœur du travail qui a été entrepris :

- la vision que se donne la Fondation est renforcée : « *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.* » ;
- l'intentionnalité de la mission est clarifiée : « *Nous entendons par réussite éducative le développement du plein potentiel de l'enfant (physique, psychologique, cognitif, social et affectif) tout au long de son parcours afin que, devenu adulte, il soit autonome et accompli, instruit, qualifié et habile socialement.* » ;
- des aménagements au plan de la haute direction et de la gouvernance approfondissent le processus de professionnalisation de l'organisation, à savoir :
  - au plan de la haute direction, André Chagnon devient président du Conseil d'administration, Claude Chagnon est nommé vice-président et chef de la direction, et enfin, Jean-Marc Chouinard devient président de la Fondation ;
  - au niveau de la gouvernance, une représentation plus diversifiée est observée;
  - à l'échelle de la gestion, une réorganisation importante est effectuée, visant à réduire les niveaux décisionnels.

Le nouveau modèle de gouvernance demeure marqué par l'empreinte de la famille donatrice, laquelle devient minoritaire au conseil d'administration et où un effort réel de recruter des membres auprès de représentants issus de divers milieux dont les milieux communautaire ou scolaire. Les modalités de gouvernance bénéficient aussi d'une forte présence professionnelle et d'une approche décisionnelle décentralisée afin de ramener nombre des décisions à l'échelle des opérations. Le rôle du Conseil d'administration est ramené aux enjeux de définition des grandes orientations et de validation des grandes actions stratégiques à mener.

La première phase du nouveau programme philanthropique a été lancée au printemps 2018 et devrait atteindre sa vitesse de croisière en 2020 afin :

- de rendre cohérente l'action de la Fondation dans toutes ses dimensions d'intervention, de l'investissement de la dotation sur les marchés à l'allocation de dons en passant par ses modalités opérationnelles de fonctionnement ;
- de soutenir des partenaires à l'aide d'ententes de collaborations sur le court et le moyen terme (de 5 à 10 ans), en vue de soutenir avec des initiatives ou des démarches collectives à partir de projets dits qualifiés de structurants et ne relevant pas de services à la population.

Le nouveau modèle repose sur une posture d'écoute où la relation de collaboration se fonde sur la coopération avec des organisations dites partenaires. Il est envisagé que cette écoute et ce travail collaboratif se traduisent en apprentissages pour la Fondation et ses partenaires. La période de soutien des projets sera définie dès le départ et pourra se faire sur du moyen terme (de cinq à dix années). Il s'agira d'appuyer des initiatives collectives autour de trois grands axes d'intervention, dont les territoires, les réseaux et les ressources. Certains projets pourront être au carrefour de deux ou même de trois des axes identifiés. L'enjeu est aussi de sortir d'une logique « mur à mur » et au contraire de prendre les organisations « là où elles sont », à la fois dans leur développement organisationnel et avec les spécificités de leur contexte et de leur territoire.

Enfin, le nouveau modèle répond concrètement, pour une première fois, à la question de la cohérence à établir entre « la stratégie de placement de la dotation de la Fondation sur les marchés financiers » et « la mission de l'organisation ». Cette réflexion/action s'est traduite par la volonté, en 2017, de réserver 10 % du capital de la dotation<sup>7</sup>, soit 200 millions de dollars, pour des investissements qui seront reliés à la mission. Elle s'est aussi traduite par une étude en cours visant l'analyse des placements qui sont effectués sur les marchés financiers afin de déterminer en quoi ils respectent ou non les critères généraux de la finance responsable.

En matière de légitimité, pour la Fondation, le nouveau modèle philanthropique intègre nombre des critiques sociales qui furent énoncées jusqu'ici<sup>8</sup>.

- La posture en est une d'écoute et de mobilisation afin de soutenir des partenaires dans des actions dont ils sont les maîtres d'œuvre. La présentation des nouvelles orientations a été très bien accueillie, sur le fond et la forme, y compris par des acteurs jusqu'ici méfiants envers la Fondation<sup>9</sup>.
- Il n'est plus question d'imposer des procédures de reddition de comptes ou d'évaluation d'impact, mais d'agir selon une démarche apprenante, fondée sur la confiance. La fonction évaluative ne disparaît pas. Elle est prise en charge par les partenaires financés qui sont appelés à gérer cette fonction en lien avec ce qu'ils jugent nécessaires et pertinents d'évaluer.
- La Fondation n'entend pas s'engager sur le terrain des « services publics » ni se substituer aux responsabilités et devoirs qui relèvent de l'État.
- Nous observons une volonté réelle de rendre cohérentes les actions et la mission de la Fondation, y compris sur la question des placements de la dotation sur les marchés financiers.

Cependant, malgré l'annonce de la Fondation de se retirer des ententes partenariales avec le législateur québécois, la critique sociale n'a pas nécessairement faibli depuis 2015. D'une part, au fil des trois dernières années, des éléments de critique sont réapparus :

- en lien avec la question de l'optimisation et de l'évitement fiscaux, liés notamment à la création de fondations privées ;
- sur l'enjeu de la performativité du partenariat qui fut établi entre la Fondation et le législateur québécois, laquelle a été jugée faible par l'Institut de recherche et d'informations socioéconomiques<sup>10</sup> (IRIS) ;

---

<sup>7</sup> Réserver 10 % du fonds patrimonial qui est à la disposition de la Fondation représente une avancée importante par rapport aux pratiques observées dans le secteur.

<sup>8</sup> Tant le premier modèle d'intervention de la Fondation, partagé entre des actions de développement de cette organisation philanthropique et une *volonté d'agir de façon intuitive et directive*, que le deuxième modèle, autour du *partenariat fonctionnel* avec le législateur québécois, ont généré des résultats positifs, neutres ou mitigés. Les études que nous avons réalisées ne visaient pas à évaluer l'impact des actions de la Fondation. Sur ce point, différents points de vue ont été exprimés faisant état d'un bon niveau de satisfactions, d'un côté, et de l'autre, d'insatisfactions ou d'oppositions clairement exprimées.

<sup>9</sup> « Selon un sondage mené par la firme Ad hoc recherche en mai 2018, la vaste majorité des 240 leaders issus de tous les milieux de la société québécoise qui y ont participé considèrent que la Fondation Chagnon évolue dans la bonne direction avec ses nouvelles orientations ». ([https://fondationchagnon.org/fr/actualites/2018/sondage\\_perception\\_fondation\\_chagnon.aspx](https://fondationchagnon.org/fr/actualites/2018/sondage_perception_fondation_chagnon.aspx))

<sup>10</sup> Voir le rapport produit par l'IRIS : [https://cdn.iris-recherche.qc.ca/uploads/publication/file/Note\\_FLAC\\_WEB\\_02.pdf](https://cdn.iris-recherche.qc.ca/uploads/publication/file/Note_FLAC_WEB_02.pdf).

- ou encore, suite aux préoccupations portées par un Syndicat industriel des travailleuses et travailleurs sur les conditions de travail en milieu communautaire, sous-entendant que le financement accordé par des fondations subventionnaires à des projets portés par des organisations communautaires ne permettent pas l'accès à des salaires décents.

Au fil du temps, la Fondation est devenue le « représentant paratonnerre québécois » de la philanthropie institutionnelle. Autrement dit, toute critique logée à l'enseigne du secteur philanthropique subventionnaire trouve dans la Fondation Chagnon « LE » représentant symbolique à dénoncer ou à nommer pour illustrer la cause !

Au plan de l'efficacité, la Fondation juge que son nouveau modèle, reposant sur une réorganisation interne des différentes fonctions à assumer par l'équipe professionnelle, sur l'identification de nouvelles directions administratives et mettant en place des mécanismes de coordination en support aux apprentissages et aux prises de décisions relatives à l'allocation des dons, rendra l'organisation plus efficace et plus cohérente dans ses actions. Sur le déploiement de l'actuel modèle philanthropique, l'horizon 2020 constitue, pour la Fondation, la cible temporelle établie afin de finaliser son rodage.

Le travail d'idéation et d'opérationnalisation étant à peine finalisé, le nouveau modèle demande à être testé<sup>11</sup>. Il est donc trop tôt pour avoir une opinion définitive sur les aspects positifs ou négatifs de la nouvelle formule.

Ces nouvelles « proposition et posture » de la Fondation sont à la fois stimulantes et ambitieuses. Elles rendent compte d'une insertion sociétale beaucoup mieux définie et affirmée. La volonté de travailler de concert avec d'autres acteurs sociaux rend compte d'une volonté de partage. Le rôle de la Fondation en tant qu'acteur social est plus assumé, clairement mis de l'avant et mieux reconnu par des représentants de différents secteurs clés de la société québécoise. Ce rôle d'acteur social à part entière reste encore à parfaire, comme en témoigne l'identification que nous avons faite de certaines zones moins bien définies dans la conceptualisation du nouveau modèle.

Ces zones qui demandent à être éclairées par des précisions ou par le rodage du nouveau modèle, nous les avons nommées « boîtes noires ». Nous les avons regroupées en cinq thèmes que nous présenterons dans la troisième section de cette synthèse.

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

### 1.5.1 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

---

<sup>11</sup> Un sondage réalisé par la firme Ad hoc recherche fait état d'un accueil favorable auprès de répondants issus de différents secteurs : communautaire, gouvernemental, universitaire et philanthropique. Pour les résultats du sondage, voir : [https://fondationchagnon.org/fr/actualites/2018/sondage\\_perception\\_fondation\\_chagnon.aspx](https://fondationchagnon.org/fr/actualites/2018/sondage_perception_fondation_chagnon.aspx).



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 réflexifs<sup>12</sup> au sein du secteur philanthropique institutionnel pointent 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 collective<sup>13</sup>, 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 sociétés<sup>14</sup> en vue d'éclairer les positionnements à adopter pour orienter leur développement futur.

Les deux éléments sont à articuler : 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

---

<sup>12</sup> 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, Jordan 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.

<sup>13</sup> 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>.

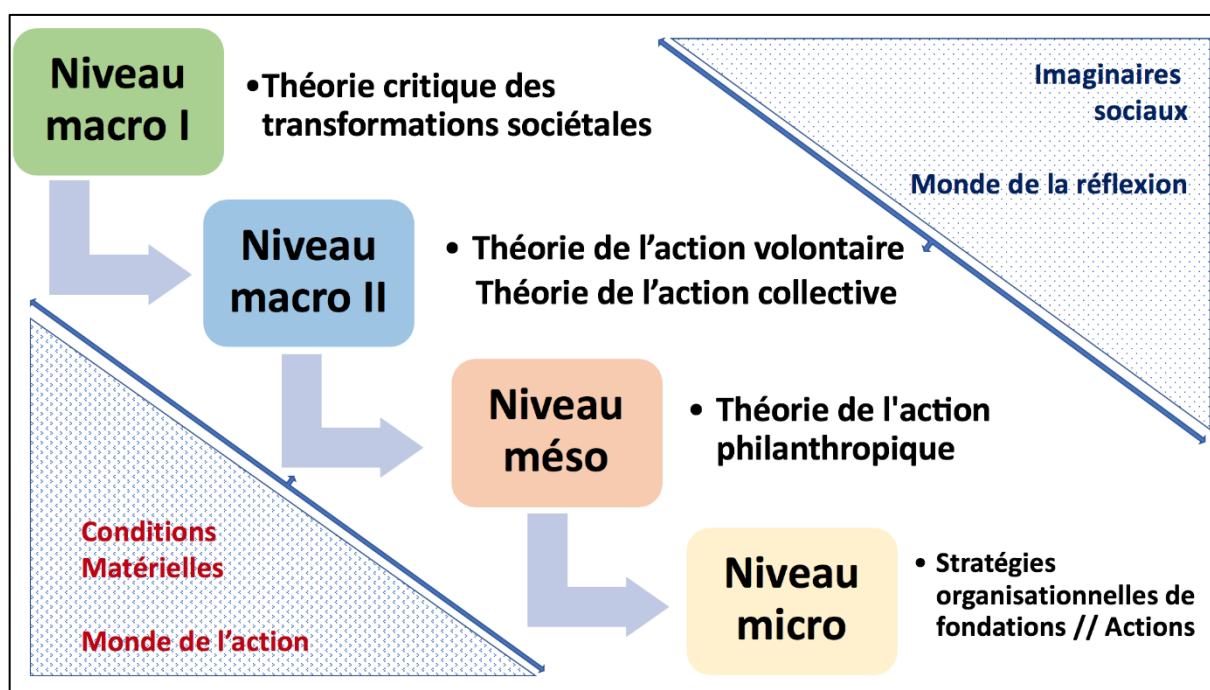
<sup>14</sup> À titre indicatif, voir les textes et ouvrages de : Guidi, A. (2002). « Modelling the Social Evolution: The State of Art, Archeologia e Calcolatori, 13, p. 65-78; Ronfeldt, D. (1996). « Tribes, Institutions, Markets, Networks: A Framework about Societal Evolution, Santa Monica, Rand; Le Moigne, J.L. (2006). *La théorie du système général, 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 XXIe siècle*, Paris, La Découverte.

politique aux États-Unis comme en Europe, de polarisation sociale et territoriale, d'effondrement de la biodiversité ou encore de transition énergétique rapide ?

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 suivante 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.

**Figure 3 :** Cartographie des paradigmes à mobiliser pour analyser l'action philanthropique



### 1.5.2 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 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 le graphique suivant). 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.

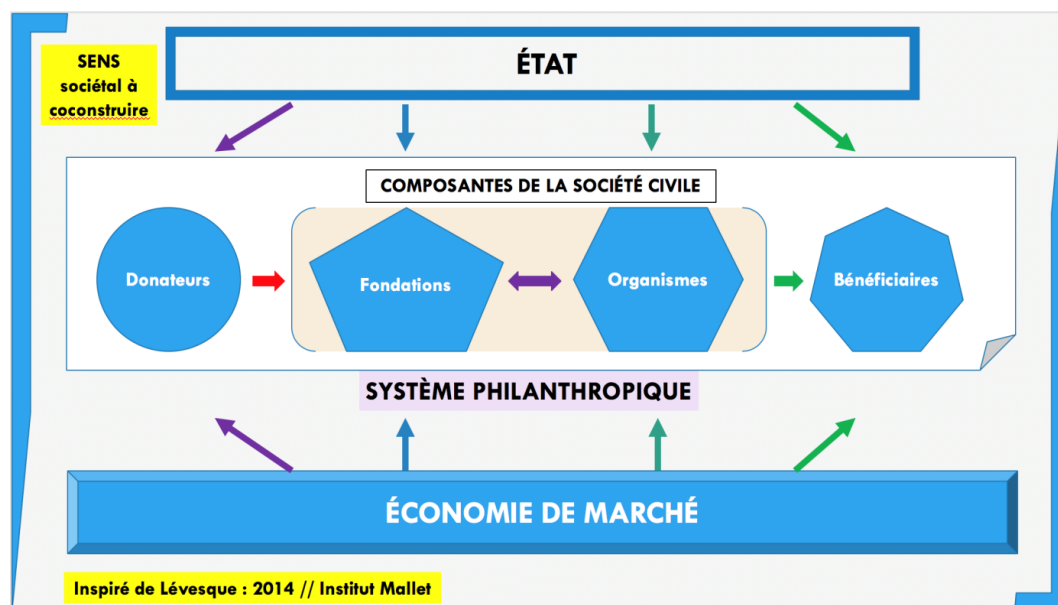
Toutefois, bien que la Fondation soit active auprès d'autres parties prenantes de ce système, peu est dit et présenté sur ces autres rôles et ces fonctions que la Fondation entend jouer en tant qu'acteur social en général et qu'acteur philanthropique en particulier.

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 4 : 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 Coherence 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 Varguez<sup>15</sup> 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.

---

<sup>15</sup> Pech Varguez, 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](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.



## 2.0 Éléments de synthèse et pistes d'action que nous avons dégagés pour la première période étudiée (2000 à 2010)

### 2.1 Synthèse

Quatre grandes voies de réflexion, de questionnement ou de défis se dégagent de la première période historique de la Fondation (2000 à 2010).

Premièrement, en ce qui a trait à la légitimité d'action d'une organisation à vocation philanthropique, la contradiction fondamentale à laquelle est confrontée toute fondation subventionnaire privée est 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 redistribué à une entité ayant une légitimité sociale en la matière, 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. Il n'en demeure pas moins que la gouvernance de cette opération demeure « privée ». Pour « collectiviser » cette gestion, il faudrait minimalement s'assurer d'une gestion partagée ou collectivisée des décisions le concernant.

Si la direction de la Fondation suit cette ligne de pensée, se pose alors la question des modalités de gouvernance à adopter. Au-delà des règles relatives à la composition de son conseil d'administration où des mesures ont déjà été mises en place afin d'assurer une présence majoritaire de membres qui ne sont pas issus de la famille Chagnon, quelles autres modalités de gestion pourraient être mises en place afin d'inclure d'autres voix ou points de vue ? Faut-il aller plus loin que les critères déjà en place pour désigner les membres du conseil d'administration ?

Deuxièmement, face au rapport à l'État, le développement d'ententes partenariales avec ce dernier pose l'enjeu d'une possible phagocytose de la logique d'action philanthropique par la logique d'action publique. Se pose alors la question de la façon de penser cet arrimage. Quelle est la meilleure façon pour David de travailler avec Goliath sans perdre son identité ?

Troisièmement, à l'échelle de la société civile, se pose un troisième défi, celui de la stratégie à penser et à habiter de façon commune afin d'implanter des dispositifs organisationnels qui soient en cohérence et bien adaptés à l'atteinte d'une « valeur philanthropique » qui serait fondée sur la réalisation du « bien commun et de l'intérêt public ». Comment définir cette valeur philanthropique ? Et quelle stratégie systémique – sous la forme de nouveaux arrangements institutionnels et organisationnels – faudrait-il adopter pour atteindre les résultats attendus ?

Enfin, quatrièmement, au plan purement organisationnel de la Fondation et à l'issue d'éléments relatifs au travail effectué entre 2000 et 2010, ainsi qu'au réseautage développé dans les secteurs communautaires et institutionnels dont ceux du secteur public, aux ressources mobilisées, à l'expérience acquise, à la compréhension des difficultés, et enfin, aux changements dans la

conjoncture et dans le cadrage institutionnel de la société québécoise, nous avons alors soulevé la question à savoir si la direction de la Fondation utilisait bien les apprentissages ou les leçons qui se dégagent de sa première décennie d'existence.

Selon notre compréhension, la Fondation n'avait pas pleinement tiré profit des apprentissages réalisés et des processus innovants qui ont été mis en place.

Sur les apprentissages et les processus, il était clair que ces derniers montraient l'importance d'être bien informé sur la réalité interne de l'organisation et sur l'évolution et la transformation de la réalité externe.

- La Fondation a avantage à se doter d'outils pour bien mener des analyses, tant à l'interne que sur la réalité externe.
- La Fondation a aussi intérêt à prendre des décisions mieux appuyées et plus ancrées sur les expertises des partenaires ou des alliés avec qui elle travaille et des apprentissages qui se dégagent des expérimentations qu'elle a mises en scène.

Pour ce faire :

- il faut certes avoir du temps et ne pas être tenté par des gestes rapides qui en fonction de leur nature, peuvent avoir des conséquences lourdes et contraignantes sur le long terme lorsqu'elles ne vont pas dans la direction attendue ;
- il faut aussi retravailler la question des connaissances et réfléchir à la position qu'occupe la Fondation par rapport à celles-ci.

Non seulement la Fondation a produit de nouvelles connaissances mais elle a modifié son rapport à celles-ci en devenant une organisation experte dans son domaine. Ce constat fait en sorte qu'elle a la possibilité de définir sa stratégie d'action non pas uniquement par rapport aux connaissances existantes mais par rapport aux connaissances qu'elle voudrait voir apparaître, donnant alors tout son sens aux termes « expérimentation » et « organisation innovante ».

## **2.2 Pistes d'action que nous avons identifiées en 2012**

Nous avons identifié trois scénarios de travail qui se présentaient comme des étapes pouvant se succéder en fonction des décisions qui seraient prises par la direction de la Fondation. Pour chaque scénario, nous présentons des modifications ou des nouveautés qui pouvaient être apportées. Les apports s'appliqueraient ou non d'un scénario à l'autre en fonction des décisions prises.

### Scénario I

Le premier scénario avait pour avantage de maintenir une continuité d'action vis-à-vis des décisions qui avaient mené à la conduite des trois partenariats. Il n'y avait pas rupture mais continuité. Présentant peu de risques à court terme, ce scénario demandait une grande vigilance à moyen et à long terme afin de ne pas être avalisé par la logique d'action de l'appareil d'État.

Le maintien des partenariats avec l'État aurait eu toutefois avantage à tenir compte de certains des apprentissages identifiés dans l'analyse de la période historique. Il serait possible d'apporter des modifications mineures et majeures qui auraient un impact sur ces derniers. À titre indicatif, quelques exemples de modifications qui pouvaient alors être apportés consistaient dans :

- une révision de la composition du conseil d'administration de la Fondation et des OBNL pour être plus conforme à l'idée de travailler dans la perspective de l'intérêt public et du bien commun en étant plus représentative des systèmes d'acteurs concernés par les actions développées sur le terrain ;
- la formation d'un groupe interne de réflexion sur les investissements sociaux réalisés à date et sur la stratégie organisationnelle de la Fondation ;
- la clarification des objectifs communs visés par la Fondation et les ministères responsables des trois partenariats ;
- une plus grande synergie et mutualisation de services entre les trois OBNL, soit :
  - la possibilité de mettre sur pied une communauté de pratique pour chacune des deux grandes thématiques, les saines habitudes de vie et la pauvreté ;
  - le développement de structures communes entre les OBNL ;
  - l'utilisation d'outils communs ;
- la mise en dialogue de la Fondation avec des représentants des grands secteurs du modèle québécois de développement, et enfin ;
- le développement d'une trousse sur cette première phase d'histoire de la Fondation visant à poursuivre l'objectif d'une mise en transparence des décisions et de l'information auprès de la population interne et externe.

## Scénario II

Le scénario II reposait sur une reconfiguration importante de la stratégie partenariale. Les risques étaient un peu plus élevés à court terme mais ils assureraient une mise à distance de la Fondation vis-à-vis des ententes partenariales conclues avec l'État. Sans abandonner l'idée des partenariats, il s'agissait d'en reconsidérer la nature, le type et la durée en fonction d'objectifs mieux définis.

Ce deuxième scénario reprenait certains des éléments précédents en ajoutant de nouvelles dimensions, à savoir :

- une évaluation du partenariat en cours avec l'État ;
- une évaluation des processus de travail et des impacts des trois OBNL ;
- une exploration de nouveaux partenariats avec des organisations de la société civile, d'autres fondations ou des organisations privées, et selon laquelle plusieurs avenues étaient possibles, soit :
  - la Fondation et un secteur de l'action communautaire (partenariat privé-société civile) ;
  - la Fondation et l'État (partenariat privé-public) selon les déclinaisons suivantes :
    - la Fondation, l'État et un secteur de l'action communautaire (partenariat privé-public – action communautaire) ;
    - variante 1 : une gouvernance sous juridiction de la Fondation (possible) ;
    - variante 2 : une gouvernance sous contrôle de l'État (possible) ;
    - variante 3 : gouvernance sous la direction du secteur communautaire (peu probable) ;

- variante 4 : une gouvernance collective sur la base d'un leadership fort exercé conjointement entre la Fondation et le secteur communautaire; option qui favorise l'équilibre et qui distingue bien l'institutionnel de l'organisationnel (souhaitable) ;
- une clarification de l'horizon temporel du capital à la disposition de la direction de la Fondation ;
- une clarification de la « valeur philanthropique » à atteindre ;
- le déploiement d'une stratégie partenariale plurielle en fonction de ces clarifications, soit :
  - avec l'État sous la forme d'un grand partenariat fondé sur de nouvelles bases ou sur la base du modèle actuel amélioré ;
  - avec d'autres organisations de la société civile / nouveau modèle à penser ;
- le développement d'un projet qui serait porté par la Fondation et prenant en considération l'idée d'exercer une « influence » / modèle de travail à concevoir.

### Scénario III

Le scénario III est le plus radical des trois scénarios. Les risques étaient élevés à court terme mais cette option aurait assuré une clarification à moyen et à long terme de ce que la Fondation voulait accomplir comme « Projet sociétal ». À court terme, la Fondation aurait renoué avec l'incertitude. Par contre, cette option permettait une mise à niveau complète de la stratégie organisationnelle.

Ce troisième scénario reposait sur l'idée « de la page blanche » et proposait de renouer avec l'innovation radicale. Il s'agirait alors d'envisager toutes les options dont celle de refonder la mission et la vision et d'identifier l'apport de la Fondation à ce que pourrait représenter LA « valeur philanthropique » à atteindre; donc de clarifier ce que la Fondation est en mesure de faire pour lutter contre la pauvreté.

Il s'agirait de le faire en tenant compte des ressources à la disposition de la Fondation, en adoptant une approche pragmatique, critique, patiente et modeste, et en travaillant en partenariat, alliance ou concertation avec d'autres acteurs tout en visant la transparence et plus de démocratie organisationnelle dans ses interventions.

Pour aller dans cette direction, la Fondation pouvait agir sur la base de l'innovation ambidextre et se donner un double mandat, soit :

1. d'améliorer la structure organisationnelle actuelle à partir des scénarios I ou II ;
2. d'explorer une nouvelle stratégie d'intervention, laquelle resterait à penser.

Pour réaliser cette dernière, nous envisageons qu'il fallait procéder à :

- un exercice de planification stratégique qui tiendrait compte :
  - des apprentissages, des leçons et de l'expertise développée par la Fondation au cours des années 2000 à 2010 ;
  - des enjeux posés par la conjoncture de l'époque et la nature des transformations qui prenaient place à l'échelle des arrangements institutionnels et organisationnels de la société québécoise. Ceci permettrait de penser à :
    - une mission et une vision revisitées ;
    - des objectifs à atteindre bien identifiés ;

- une reconfiguration de la structure organisationnelle :
    - à l'interne : définition des activités et des projets relevant du central ;
    - à l'externe : définition des activités, des projets et des structures à externaliser.
- une mise en place de trois groupes de travail, dont :
  - une équipe « stratégie » d'environ quatre personnes au sein de la Fondation, (à titre indicatif) ;
  - un comité consultatif constitué de représentants de la société, incluant deux personnes de la Fondation, deux représentants universitaires, une personne clé de la société civile du milieu social, une personne clé du monde public, une personne du monde des affaires et une personne sur la base d'une représentation citoyenne ;
  - une équipe de recherche pour appuyer le travail du comité consultatif pour la réalisation d'activités de recherche à faire :
    - par des universitaires ;
    - par des consultants.

### 3.0 Pistes d'action se dégageant de la deuxième période étudiée (2009 à 2018)

#### 3.1 Réactions face aux modèles de la première période étudiée

Le deuxième modèle d'intervention de la Fondation, s'établissant sur la base d'un partenariat avec le législateur québécois et reposant sur une délégation de l'action philanthropique à des organismes tiers indépendants, a suscité quatre grandes réactions qui jouaient en faveur de l'abandon de ce modèle d'action.

Premièrement, dès 2002, la montée en importance de la critique sociale qui accompagnait le déploiement du premier modèle d'action de la Fondation s'était renforcée durant le passage au deuxième modèle. Le partenariat avec l'État qui était alors considéré par les gestionnaires de la Fondation comme une option gagnante s'était avéré contre-productif au plan de l'acceptabilité sociale de cette approche.

Cette critique sociale à elle seule aurait eu un effet limité si elle n'avait pas connu une résonance effective au sein même du système partenarial mis en place. Tant la Fondation que les trois OBNL distincts qui furent créés – *Québec en forme*, *Avenir d'enfants* et *Réunir Réussir* (R<sup>2</sup>) – ont fait état d'insatisfactions et de malaises qui n'ont pu être résorbés de façon positive.

Deuxièmement, le pari de la Fondation d'influencer, *via* cette démarche partenariale, la capacité d'agir de l'État par l'intermédiaire d'apprentissages mutuels qui découleraient de l'action conjointe menée avec les trois OBNL, s'est aussi avéré moins probant que ce qui était espéré.

- D'une part, le système partenarial a pris du temps à s'implanter. De plus, il s'est rapidement complexifié, sans procéder de façon intégrée afin d'en maximiser les impacts collectifs.

- D'autre part, les acquis découlant de son implantation et les actions qui furent soutenues ne se sont pas nécessairement traduits, pour le législateur québécois, en apprentissages clairs pouvant influencer le développement de nouvelles politiques publiques ou la bonification de celles existantes.

Troisièmement, le modèle partenarial a placé la Fondation en situation « d'acteur fiduciaire des interventions déployées par les trois OBNL ». La raison d'être de la Fondation a été limitée au rôle central d'être un intermédiaire gestionnaire d'un portefeuille de patrimoine familial afin d'alimenter le « système d'action » opéré par les trois OBNL. Ces derniers avaient développé un agir novateur à l'interface d'une relation partenariale – prenant place entre le législateur québécois et la Fondation Chagnon – laquelle démontrait un déficit relativement important au plan de la cohérence des visées et un manque évident de cohésion au plan des intentionnalités mobilisées par chacune des parties prenantes.

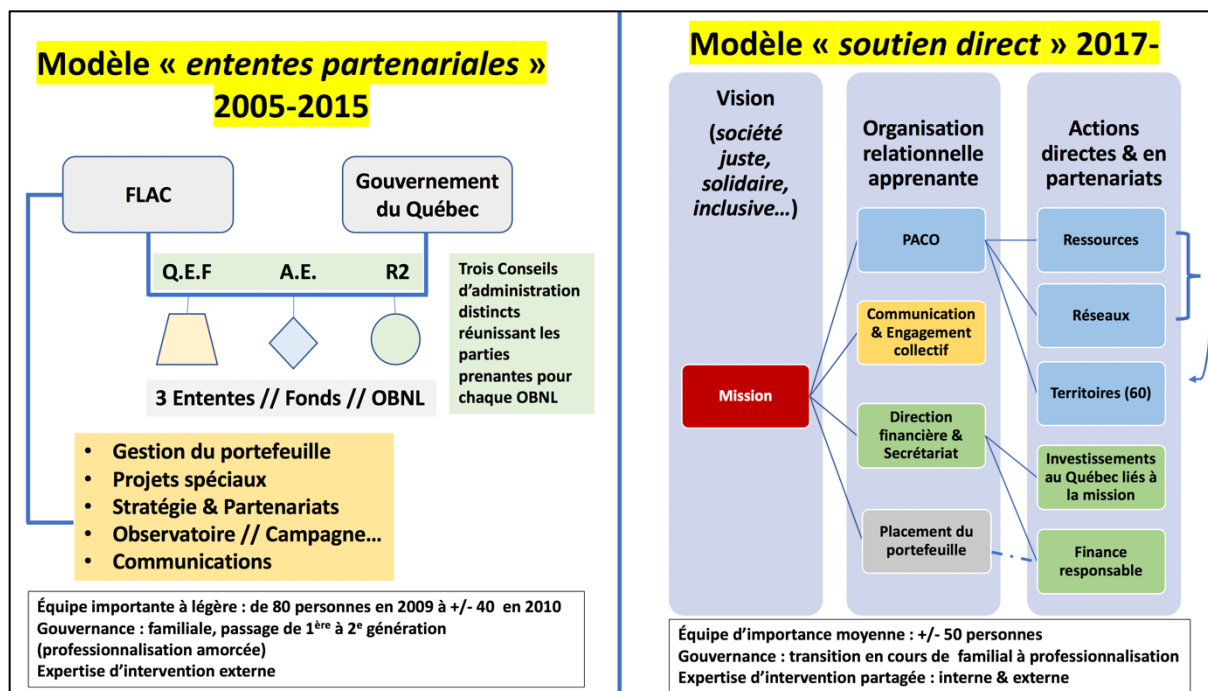
Quatrièmement, à partir du milieu des années 1980, les effets du modèle néolibéral de gestion des actions de l'État, tant au fédéral qu'au provincial, sont devenues de plus en plus explicites, particulièrement avec l'arrivée au pouvoir du gouvernement Couillard. Cet environnement a généré des tensions, en termes de légitimité et de pertinence du modèle partenarial, entre la Fondation, une organisation ayant pour mission de travailler à la prévention de la pauvreté par la réussite éducative, et le législateur québécois, lequel n'affichait pas une volonté effective de travailler à la réduction des inégalités sociales, ni de dialoguer ouvertement avec la société civile organisée de la pauvreté.

Cinquièmement, malgré la définition de modèles d'action spécifiques, la Fondation a toujours agi selon 'une approche organisationnelle ambidextre<sup>16</sup> d'innovation sociale. Ceci a permis à la Fondation de soutenir des expériences relativement déconnectées des premiers modèles mis en place. À titre indicatif, dès 2002, la Fondation soutient le *Collectif pour une Québec sans pauvreté*, ou encore, dès 2004, la démarche de *Parole d'excluEs*; enfin, plus récemment, à partir de 2002-2003, nous pensons au travail d'idéation réalisé avec Centraide du Grand Montréal pour la conception et l'implantation du *Projet impact collectif*.

---

<sup>16</sup> « L'ambidextrie organisationnelle est la capacité de l'entreprise à être efficace dans la gestion des demandes actuelles de son activité tout en étant simultanément adaptatives aux changements de l'environnement. L'ambidextrie organisationnelle, c'est l'idée selon laquelle le succès à long terme de l'entreprise repose sur sa capacité à non seulement construire des capacités existantes et à améliorer l'efficacité de l'entreprise, mais aussi à explorer des champs totalement nouveaux ». (<https://fr.slideshare.net/yhafid001/marketing-stratgique-ambidextrie-organisationnelle>)

Figure 5 : D'un modèle partenarial d'action à une approche par le soutien direct



Ces expériences parallèles ont laissé entrevoir la possibilité d'agir à partir d'une autre logique d'action moins directive, plus acceptable socialement, plus respectueuse et habilitante pour les milieux soutenus, laissant ainsi une plus grande place au plaidoyer, à l'expérimentation et à l'innovation sociale. Ce filon, issu des actions propres de la Fondation, combiné au développement d'un espace de travail plus collaboratif entre des fondations québécoises et soutenu par des propositions théoriques invitant le milieu philanthropique à travailler de façon collaborative afin de générer des impacts collectifs pour participer avec plus d'efficacité aux efforts de transformation des systèmes institutionnels, est devenu central en 2015, dans le bourgeonnement réflexif qui a conduit à la formalisation du quatrième modèle d'action de la Fondation.

Ce nouveau modèle a été pensé en intégrant les apprentissages des quinze premières années d'action de la Fondation. Fruit d'une autocritique, il définit le cadre d'une contribution qui doit désormais passer le test de l'épreuve pratique. Somme toute, l'analyse que nous avons faite de cette proposition de travail nous permet d'identifier des pistes d'action afin d'en bonifier la mouture et la portée.

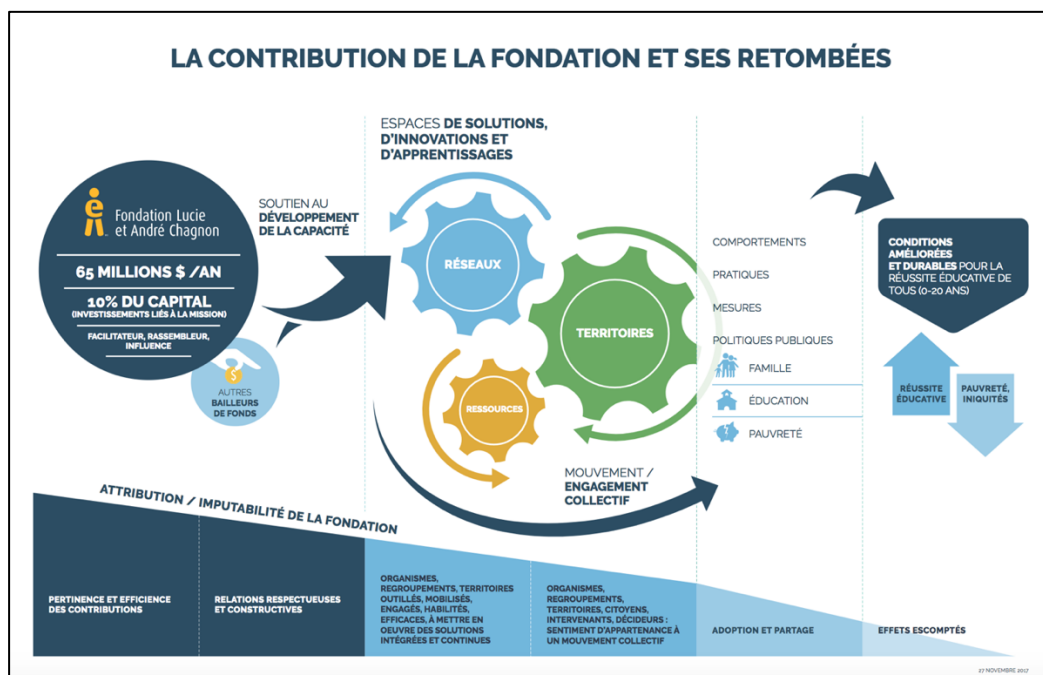
### 3.1 Pistes d'actions

La Fondation présente sur son modèle d'action sur son site Internet à l'aide d'un graphique (voir ci-dessous) qui résume bien la logique d'ensemble de la nouvelle stratégie de travail. Cette stratégie s'appuie sur un vouloir-être « modeste » où l'agir de la Fondation est présenté sous l'angle d'une contribution visant à soutenir des actions pensées et menées au sein « d'espaces de solutions,



d'innovations et d'apprentissages », et se déployant autour de trois grandes scènes à savoir les réseaux, les territoires et les ressources.

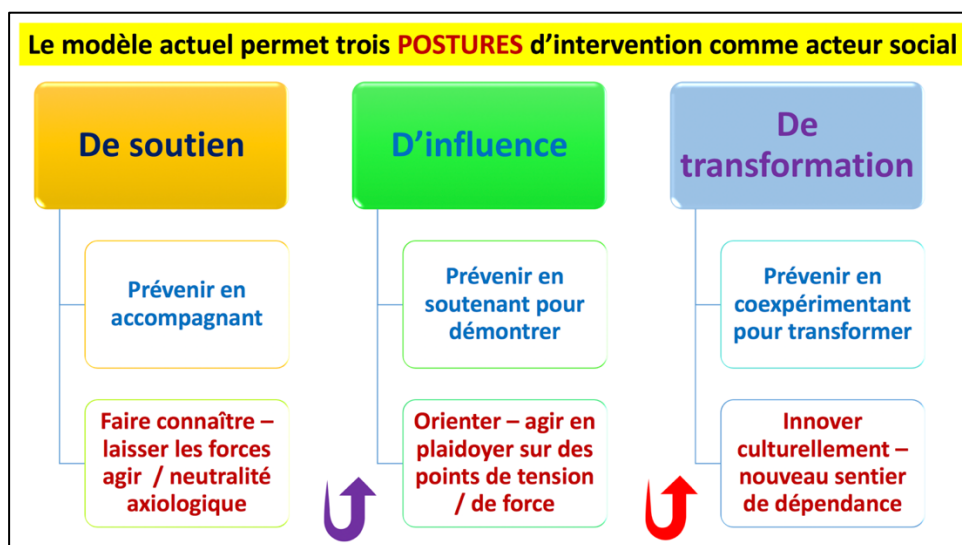
Figure 6 : La contribution de la Fondation et ses retombées



Cette stratégie, comme l'indique le processus d'imputabilité de la Fondation décrit dans le bas du schéma, définit clairement une imputabilité variable et « déclinante » de l'agir de celle-ci. Plus l'action est portée par des tiers, moins l'imputabilité est associée à l'agir de la Fondation et plus elle relève des organisations partenaires qu'elle est appelée à soutenir.

De ce modèle d'action, nous avons identifié trois postures permettant de préciser le rôle et les responsabilités de la Fondation.

Figure 7 : Trois postures possibles d'intervention



La première posture en est une de soutien pur et simple et elle correspond bien à l'esprit qui se dégage de la proposition actuelle de la Fondation. Il est question d'agir par le biais de la prévention, en accompagnant des capacités d'agir plurielles qui seraient essentiellement portées par d'autres initiatives. Une certaine neutralité se dégage de cette posture où la Fondation joue essentiellement un rôle de médiateur ou d'intermédiaire. Il s'agit alors pour elle de poser des actions en arrière-scène afin de permettre aux initiatives d'être en meilleure position pour renforcer leur capacité d'agir, pour innover, pour expérimenter ou pour exercer des pressions.

À cette première posture de soutien, peut se greffer, dans un deuxième temps, une stratégie de soutien afin de développer, un agir d'influence par l'action directe de la Fondation. Il s'agit alors de s'appuyer sur les apprentissages qui se dégagent des actions découlant de la première posture pour permettre à la Fondation, de concert avec les initiatives soutenues, d'identifier des actions de déverrouillage permettant de débloquent des situations qui ne peuvent l'être à l'échelle des initiatives qui sont appuyées<sup>17</sup>. Par exemple, il peut s'agir de travailler par une action influente au déblocage institutionnel découlant d'une politique publique, d'un règlement administratif ou de comportements idéologiques. La posture de la Fondation en est alors moins une « d'accompagnement d'un rationnel d'action mobilisé par d'autres organisations » que d'une posture « de prolongement de leur capacité d'action » afin de rendre plus facilitant l'environnement de travail des organisations qui sont soutenues par le biais de la première posture. La capacité de la Fondation d'être un acteur à part entière s'élève alors d'un cran, lui permettant d'agir sur les points de tension et de force présents au sein des grands champs institutionnels que sont l'État, le marché ou la société civile.

À cette deuxième posture, peut se greffer une troisième voie d'action, celle de la transformation du cadre culturel sociétal. Selon cette troisième posture, il s'agit non seulement de soutenir pour réformer et de soutenir pour influencer mais aussi d'agir pour générer des actions transformatrices à grande échelle. La posture en est une de prévention permettant d'expérimenter pour transformer radicalement. Cette troisième voie plus complexe s'inscrit dans le giron de l'innovation culturelle à portée épistémique. Elle nécessite un niveau de collaboration et d'alliances plus élevé afin de travailler conjointement avec d'autres acteurs sociaux, en mode mouvance sociale, à l'identification et à l'expérimentation d'initiatives qui ouvriraient la voie à un ou des nouveaux sentiers de dépendance.

---

<sup>17</sup> Sur la notion de déverrouillage sociotechnique, référer à : <https://breizhsucre.wordpress.com/deverrouillage-socio-technique/>; <http://agreste.agriculture.gouv.fr/IMG/pdf/analyse631309.pdf>; [https://books.google.ca/books?hl=fr&lr=&id=h\\_NfDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=d%C3%A9verrouillage+th%C3%A9orie+transition&ots=TxrbrBWj0T&sig=ECisZ9KiIpyC7Ys7JMtXYg3FyIs&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.ca/books?hl=fr&lr=&id=h_NfDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=d%C3%A9verrouillage+th%C3%A9orie+transition&ots=TxrbrBWj0T&sig=ECisZ9KiIpyC7Ys7JMtXYg3FyIs&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false).

Figure 8 : Trois postures pour approfondir la capacité d'action de soutien et d'apprentissage



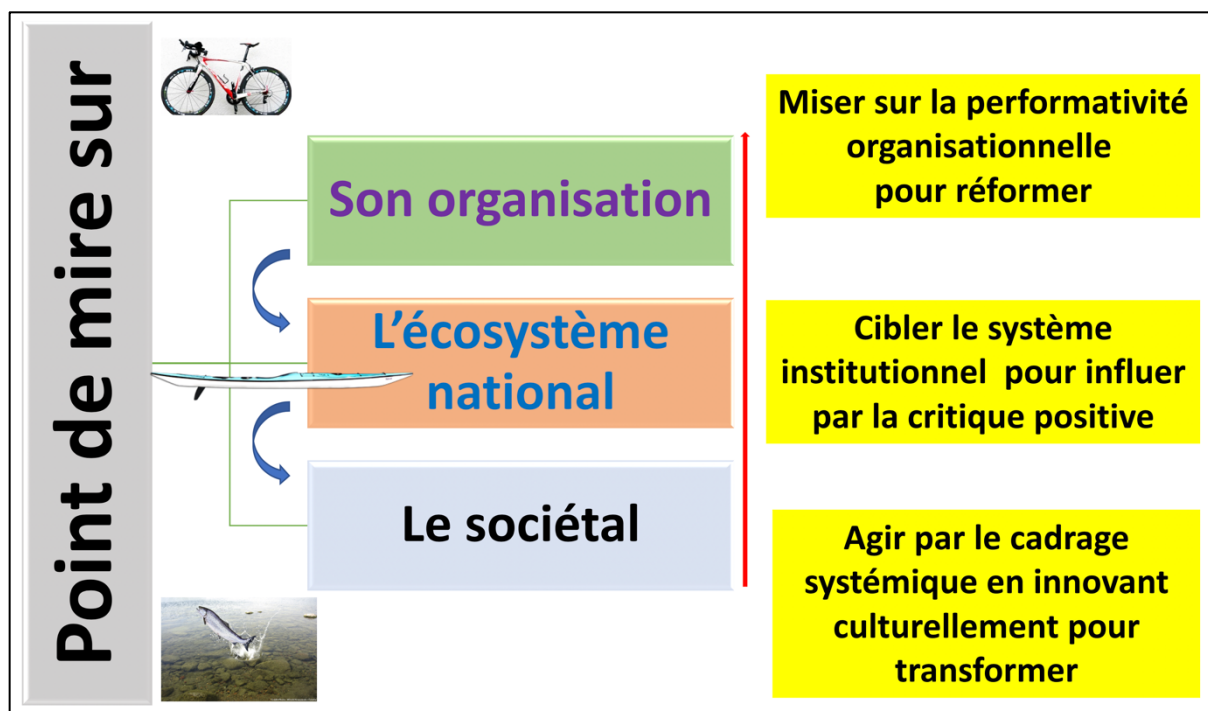
En résumé, la première posture permet de générer des actions de soutien afin de réformer le système en place par le recours à des innovations incrémentales. La deuxième posture assure une montée en capacité d'action afin de soutenir pour questionner et pour dégager, par des innovations subversives, une distance critique face au système en place. Enfin, la troisième posture vise à soutenir pour transformer par des innovations radicales le cadre culturel des systèmes institutionnels en place.

En fonction de chacune de ces postures, l'objet de l'action philanthropique de la Fondation voit sa cible se modifier et s'élargir.

Au cœur de la capacité d'agir de la première posture, le point de mire de la Fondation est axé sur sa propre organisation. Il s'agit alors de canaliser les ressources à sa disposition pour assurer la meilleure performance possible afin d'appuyer des initiatives à visées réformatrices qui seront en mesure, par elles-mêmes, de générer les effets de démonstration envisagés par le partenariat, lesquels agiront par eux-mêmes sur les systèmes institutionnels en place.

Si cette voie d'agir est fondamentale, elle a le désavantage de ne pas s'attaquer au cœur des problèmes. Les ressources, les apprentissages et l'intelligence de la Fondation sont mis au service d'une performance réformatrice dictée par des forces extérieures à la Fondation et qui ne peuvent pas être contrôlées par une organisation. Nous illustrons cette façon d'agir par l'image d'une équipe de cyclistes qui se dote de la meilleure organisation possible pour gagner le Tour de France. Tout l'accent est alors placé sur la capacité de remporter la course au profit d'une forme de compétition au service d'enjeux et d'intérêts économiques. Certes, des prouesses et des innovations sont non seulement possibles et réelles mais elles sont menottées par une finalité compétitive purement techniciste et économique où il n'est pas possible de modifier le cadre culturel acquis à l'idée même du Tour de France. La seule option possible est d'être toujours plus performant « physiquement, mentalement, techniquement et financièrement ».

Figure 9 : Trois points de mire distincts



Au cœur de la capacité d'agir de la deuxième posture, nous retrouvons l'idée de s'appuyer sur une organisation performante, certes, afin d'agir non pas pour être le chef de file - le maillot jaune ou l'avant-garde industrielle ou politique -, mais bien pour générer des actions subversives qui donnent la possibilité d'innover à contre-courant. Selon cette posture, il s'agit de bénéficier des capacités d'agir de la Fondation pour influencer les comportements, les façons de penser et les pratiques organisationnelles ou institutionnelles, en proposant des actions critiques qui s'appuient sur « d'autres façons de faire » en démontrant leur pertinence.

Nous illustrons cette deuxième voie à l'aide du « kayak » de compétition, lequel est le fruit d'innovations techniques qui permettent d'aller là où aucun autre moyen de transport ne peut aller et de le faire en défiant les forces en place. Pour la Fondation, aller dans cette direction signifierait un élargissement de la cible visée. À la première posture, dont l'objet est centré sur la capacité organisationnelle de la Fondation, se grefferait un deuxième espace de travail qui permettrait d'influencer l'écosystème institutionnel encadrant l'action des organisations partenaires de la Fondation.

La troisième posture met l'accent non seulement sur l'organisation et l'écosystème institutionnel national mais aussi sur la matrice sociétale. Il s'agit alors de penser à une forme d'agir qui innoverait culturellement afin de transformer l'épistémè néolibérale en promouvant de nouveaux fondements culturels à la fois éthiques et esthétiques. Nous illustrons cette voie de travail non pas à l'aide d'un « objet matériel », le vélo de course ou le kayak de compétition, mais à l'aide d'une « forme organique » telle un animal marin, le saumon, qui assure sa reproduction en franchissant des obstacles quasi insurmontables pour assurer « collectivement » la survie de l'espèce.

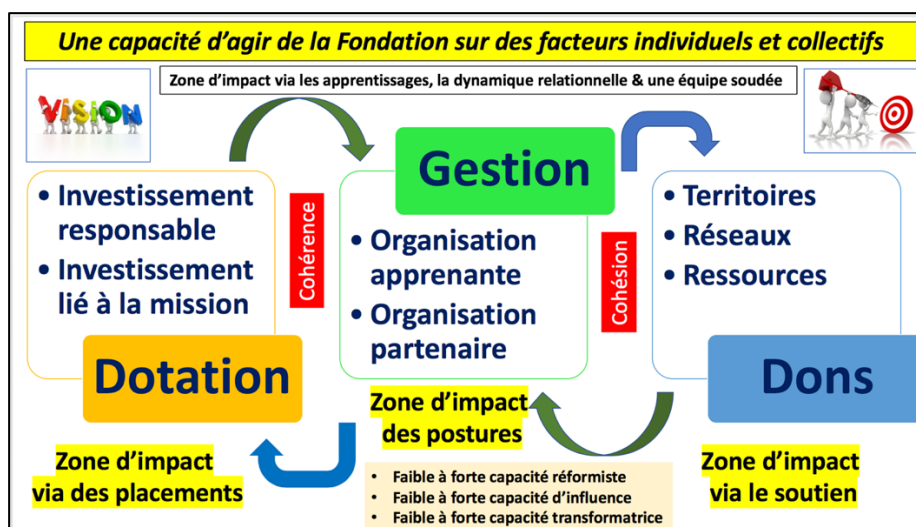
Le point focal de cette troisième posture élèverait encore plus le niveau de réflexivité de la Fondation, le situant à l'échelle sociétale en tant que partie prenante d'une grappe organisationnelle d'acteurs qui se diraient et se voudraient au service de sociétés inclusives, solidaires et écologiques.

Si la posture de l'influence peut sembler relever d'une incursion dans le domaine politique et si la posture transformatrice peut sembler révolutionnaire, il faut bien clarifier que le politique et l'acte révolutionnaire sont des fonctions propres au fonctionnement de toute organisation. Se doter d'une politique d'investissement responsable est un geste politique qui peut faire une révolution à partir du moment où la voie proposée aux investissements à réaliser se fait en fonction de principes éthiques et esthétiques visant d'autres objectifs que ceux de la croissance du capital et de la rentabilité maximale. Insérer par exemple, des critères sociaux et environnementaux, relève d'une action politique ayant des élans révolutionnaires. S'assurer que les investissements sur le marché respectent les critères choisis, et les dénoncer si ce n'est pas le cas, relève aussi d'une action politique ayant des effluves révolutionnaires. Il en est ainsi des collaborations et des partenariats à tisser avec des organisations. S'assurer que les principes mis de l'avant soient respectés relève aussi d'une action politique. Exiger que l'État remplisse ses fonctions avec justesse et équité relève aussi d'une action subversive. Rappeler à des organisations de la société civile qui connaissent une dérive démocratique de « l'in-acceptabilité » de la chose suggère aussi un acte politique et une action requérant un changement.

Nous considérons ces trois postures comme des idéaux-types d'intervention. Ils peuvent se concrétiser de façon itérative sous forme de phases évolutives de développement « d'actions dans la réflexion » et de « réflexions dans l'action ».

Agir en fonction de ces trois postures changerait la façon de représenter le cadre d'action de la Fondation. Pour illustrer le changement qui s'opèrerait, nous avons repris les grands éléments du contenu du graphique utilisé par la Fondation pour représenter son modèle d'action, sa « contribution et ses retombées » en fonction de l'application des trois postures évoquées. Au cœur de cette nouvelle représentation, nous retrouvons la dimension organisationnelle de la Fondation, laquelle changerait de forme, de mouture et d'ampleur en fonction des postures adoptées.

Figure 10 : Une représentation intégrée de l'action de la Fondation



En effet, les modalités de gestion de l'organisation, dans leur dimension interne et externe, demanderaient à être modifiées selon l'importance accordée respectivement aux postures I, II ou III. La portée de l'apprentissage et du partenariat différerait si le point central portait sur une stratégie réformatrice où la Fondation jouerait un rôle discret et effacé, contrairement à une stratégie réformatrice directe et exposante où la Fondation se donnerait la possibilité d'agir pour influencer directement le cours des choses. La portée de l'apprentissage et du partenariat différerait encore plus si la Fondation optait, de concert avec d'autres acteurs sociaux, pour une stratégie visant le développement d'une capacité d'agir transformatrice du cadre de référence civilisationnel de nos sociétés. Pour chaque posture, l'écosystème de la Fondation gagnerait en portée et en densité, son mode opératoire « organisationnel » serait aussi transformé.

Nous terminons cette section en rappelant l'importance pour la Fondation d'être attentive à une double leçon qui émane de sa trajectoire historique. Cette leçon a trait, premièrement, au besoin de réduire les déficits de cohérence et de cohésion qui accompagnent le développement de toute organisation si des mesures ne sont pas prises à cet effet.

Pour la Fondation, l'appel à la cohérence et à la cohésion constitue donc un enjeu central. Prendre cet enjeu au sérieux suppose des pratiques organisationnelles conséquentes. Y répondre adéquatement assure une montée en pertinence, en crédibilité et en légitimité de l'organisation où tous les éléments composant son identité ainsi que le placement de la dotation à l'allocation de dons doivent être à l'unisson en fonction de la vision et de la mission adoptées.

Une deuxième leçon qui se dégage de la trajectoire historique de la Fondation tient à l'importance de ne pas miser uniquement sur un modèle d'action afin de ne pas cadenasser les possibles existants. Œuvrer pour l'innovation ambidextre assure à une organisation la possibilité d'explorer ou de tester de nouvelles voies d'action. La proposition que nous faisons d'agir à l'aide de trois postures offre la possibilité à la Fondation de donner un cadre plus orienté au besoin d'agir en vue de l'innovation ambidextre.

## Conclusion : « Nous sommes les enfants de nos parents », et, inversement, « les parents de nos enfants »

Les quatre modèles d'intervention que nous avons mis en lumière pour qualifier la trajectoire historique de la Fondation Lucie et André Chagnon illustrent le travail contemporain réalisé par des acteurs philanthropiques relativement mal connus de la population en général. L'étude de cette trajectoire nous a permis d'apporter un peu d'éclairage sur un secteur d'intervention qui a joué un rôle important dans le développement de la modernité québécoise et qui continuera à être un acteur incontournable pour le Québec de demain.

Cette importance du secteur philanthropique, nous la situons en complémentarité à la centralité occupée par les grands champs institutionnels que symbolisent l'État et le marché. Face à ces deux grands secteurs institutionnels et organisationnels, existe une société civile, amalgame très hétérogène et non unifié de pratiques et de formes identitaires formelles et informelles, au sein desquelles nous retrouvons le secteur philanthropique et le sous-secteur de la philanthropie subventionnaire. Cette société civile s'est historiquement positionnée de façon paradoxale face au marché et à l'État en valorisant et en reconnaissant le bien-fondé et la pertinence de leurs actions, de même qu'en critiquant et en appelant au renversement des logiques d'actions portées par ces champs institutionnels. L'une ou l'autre de ces postures contribuent à l'évolution de l'élan civilisationnel qui encadre, telle une matrice constitutionnelle, le développement de nos sociétés.

Ces trois champs de l'action institutionnelle et organisationnelle sont présentement confrontés à une urgence civilisationnelle d'une ampleur inégalée dans l'histoire humaine. Face à cette urgence, les acteurs qui ont le plus de capacité d'agir ont choisi un comportement inertiel qui fige et bloque leur potentiel de transformation critique de notre élan civilisationnel. Présentement, toute l'énergie, l'intelligence, les ressources et le pouvoir de l'État et du marché sont mobilisés pour la cause de la richesse au bénéfice d'une infime portion de la population humaine, dans un développement qui n'est ni équitable socialement, ni soutenable écologiquement, ni pérenne économiquement; bref, un développement non durable. À cette fin, les grands acteurs institutionnels mobilisent l'ensemble des ressources de la Terre (et, le cas échéant, celles du système solaire !).

La société civile représente un espace témoin duquel peut jaillir une forte capacité d'action réflexive et pratique à portée critique. La longue histoire des mouvements sociaux en constitue une preuve. Il y a donc là un espace de travail à investir. Nous y retrouvons une marge de manœuvre pour « l'agir collectif » à partir de laquelle peut être initiée une ou des mouvances à portée axiologique différente, qui viseraient, si consensus il y a, la mise en place d'une « épistémè du commun » dans l'optique de générer une civilisation du « *Buen vivir* ». Telle est l'hypothèse que nous défendons.

L'espace philanthropique subventionnaire d'action bénéficie de conditions d'existence qui lui donne une autonomie relative forte. Prendre à profit cette « liberté » d'agir pour la mettre au service du sens premier de l'identité philanthropique, « le bien être d'autrui », représente une ressource centrale pour prendre à bras-le-corps l'enjeu de générer du social qui soit inclusif, démocratique, solidaire, altier et écologique.



Notre étude a souligné ce que la Fondation doit à son passé (par exemple, son origine, ses apprentissages) mais aussi ce qu'elle doit à son futur, afin de s'orienter aujourd'hui. Nous sommes certes les enfants de nos parents mais nous sommes aussi les parents de nos enfants. Il importe de ne pas oublier la responsabilité que cette évidence suppose et signifie en termes d'actions à penser, à poser et à respecter.

