

# Documentation et appréciation de l'approche relationnelle de la FLAC :

*Regards croisés de l'équipe PACO et des  
partenaires*

## RAPPORT FINAL PRÉSENTÉ À :

Patricia Rossi, Directrice Relations avec les partenaires,  
Fondation Lucie et André Chagnon

## PAR

JUDITH GAUDET, PH.D.  
CONSULTANTE EN ÉVALUATION & IMPACT ET CLARTÉ STRATÉGIQUE

## Table des matières

1. Résumé exécutif .....	3
2. Mise en contexte de la démarche .....	5
3. Quelles sont les caractéristiques clés de l'approche relationnelle ?.....	6
4. Comment s'opérationnalise l'approche relationnelle au sein de l'équipe PACO ?.....	8
Quels sont les éléments à bonifier ou mettre en place pour faciliter la mise en œuvre de l'approche relationnelle au sein de l'équipe PACO ? .....	10
5. Quelle est l'appréciation globale de l'approche relationnelle ? Le point de vue des partenaires .....	11
Pistes de bonification identifiées par les partenaires .....	12
6. Quelles sont les premières mesures qualitatives de l'approche relationnelle ?.....	14
7. Quoi conclure et bonifier pour la suite ?.....	20
Annexe 1 : Tableau des dimensions de la pratique du RRP dans le cadre de l'approche relationnelle .....	22

## 1. Résumé exécutif

En 2017, la Fondation Lucie et André Chagnon a amorcé graduellement le déploiement de sa nouvelle offre de soutien. Un des fondements de cette nouvelle offre de soutien est appelé « l'approche relationnelle », c'est-à-dire la mise en place de processus de soutiens philanthropiques orientés vers la relation, la communication et le dialogue.

Afin de mieux caractériser et cerner les pratiques liées à cette nouvelle approche, l'organisation a décidé de mettre en place une démarche d'apprentissage dans une perspective appréciative et d'évaluation développementale. Au cours de l'été et de l'automne 2020, 30 entrevues ont été menées : 11 avec les membres de l'équipe PACO et 19 avec des partenaires externes, représentatifs des organisations/milieus financés (ressources, réseaux et territoires). Une analyse de la documentation pertinente a aussi été réalisée (demandes d'approbation). Ces collectes ont permis de :

- Documenter et caractériser la pratique relationnelle du point de vue de l'équipe et des partenaires.
- Mieux comprendre comment elle se décline selon les différentes fonctions et tâches des professionnels impliqués au sein de l'équipe PACO et selon les profils des organisations et projets soutenus (territoires, réseaux et ressources).
- D'identifier les éléments d'appréciation, les facteurs de succès et les défis rencontrés dans son implantation.
- Identifier les différentes formes de soutien implantées et les retombées associées (premières mesures qualitatives).
- Identifier les pistes de bonification à planter.

Cette démarche met en lumière une assez grande convergence entre la façon avec laquelle l'approche relationnelle est comprise et mise en pratique par les membres de l'équipe PACO et comment elle est perçue et vécue par les partenaires externes. Elle se caractérise par la non-directivité, l'ouverture, l'écoute, le respect, la transparence, la souplesse, la réciprocité, l'égalité, la co construction et la réelle collaboration.

La nouvelle approche adoptée fait l'objet d'une appréciation très élevée par les partenaires externes. Elle contribue à donner aux partenaires des conditions facilitantes pour identifier eux-mêmes leurs solutions, à leur rythme, et aussi renforcer graduellement leurs capacités internes.

Plus spécifiquement, les données indiquent que les différentes formes de soutien implantées dans le cadre de l'approche relationnelle, qu'elles soient relationnelles, cognitives ou financières, ont contribué à améliorer pour les partenaires et leur organisation :

- ✓ Leur agilité et efficacité organisationnelles ;
- ✓ Leur clarté stratégique ;
- ✓ Leur capacité à mieux communiquer et à mobiliser ;

- ✓ Leurs maillages stratégiques et collaborations intersectorielles ;
- ✓ Leur compréhension de l'écosystème et des enjeux.

Il reste encore quelques zones grises et contours à mieux définir et à communiquer, pour faciliter sa mise en œuvre et accroître sa portée. Les données recueillies auprès des partenaires révèlent l'importance pour la Fondation de :

- Clarifier et mieux communiquer les paramètres et les critères de financement, les formes de soutien implantées.
- Mieux analyser les impacts des modes de financement privilégiés sur les dynamiques des milieux, surtout à l'échelle des territoires.
- Assurer une plus grande pérennité à l'approche relationnelle et aux apprentissages associés.
- Contribuer plus activement au partage des apprentissages et à la circulation des connaissances auprès des partenaires.
- Affirmer davantage son rôle de partie prenante.

Enfin, en vue de faciliter la mise en œuvre de l'approche relationnelle au sein de l'équipe PACO, il semble important de :

- Développer des balises un peu plus claires pour encore mieux naviguer entre les rôles de connecteur, traducteur, co apprenant, et de bailleur de fonds.
- Trouver un plus grand équilibre entre respecter le rythme des milieux selon une approche ouverte et ascendante et mieux démontrer la contribution à court et moyen terme de la FLAC au renforcement des capacités.

## 2. Mise en contexte de la démarche

En 2017, la Fondation Lucie et André Chagnon a amorcé graduellement le déploiement de sa nouvelle offre de soutien à la suite de l'annonce de la fin de ses 3 partenariats avec le gouvernement du Québec. Un des fondements de cette nouvelle offre de soutien est appelé « l'approche relationnelle », c'est-à-dire la mise en place de processus de soutiens philanthropiques orientés vers la relation, la communication et le dialogue. Cette posture se met en pratique, entre autres, dans les relations que les différentes équipes entretiennent avec les partenaires.

Afin de mieux caractériser et cerner les pratiques liées à cette nouvelle approche, l'organisation a décidé de mettre en place une démarche d'apprentissage dans une perspective appréciative et d'évaluation développementale (Patton, 2010). Au cours du printemps 2020, une première phase de travail a été réalisée impliquant onze entrevues semi-dirigées avec des membres de l'équipe PACO de la FLAC et un balayage de la documentation interne relative à la mise en œuvre de l'approche relationnelle.

Cette première phase de collecte de données visait à :

- Documenter et caractériser la pratique relationnelle.
- Mieux comprendre comment elle se décline selon les différentes fonctions et tâches des professionnels impliqués au sein de l'équipe PACO et selon les profils des organisations et projets soutenus (territoires, réseaux et ressources).
- D'identifier les facteurs de succès et les défis rencontrés dans son implantation.
- Identifier les différentes formes de soutien implantées et les retombées potentielles de ces dernières (positives ou négatives).

Afin de compléter cette première analyse, des entrevues confidentielles ont été menées auprès d'un échantillon de 19 partenaires sélectionnés au hasard par l'équipe PACO et représentatifs des organisations/milieus financés (ressources, réseaux et territoires) au cours de l'été 2020. La majorité des partenaires rencontrés collaboraient avec la Fondation avant le changement d'approche de soutien. Ils étaient donc en mesure d'apprécier l'évolution de la relation de collaboration établie. Cette collecte complémentaire semblait essentielle pour mieux comprendre comment se vivait au quotidien ce changement important de posture de soutien philanthropique. En effet, cette nouvelle approche vise à établir une relation de confiance, de collaboration et de co-construction égalitaire et non directive avec les partenaires, tout en continuant de jouer un rôle de bailleur de fonds.

Cette deuxième collecte de données visait à documenter :

- Leur expérience de collaboration avec l'équipe de la FLAC (et pas uniquement l'équipe PACO) et leur appréciation face à cette dernière.
- Leur perception et leur compréhension de l'approche relationnelle adoptée par la Fondation.
- Les différentes formes de soutien reçues et les retombées potentielles de ces dernières (positives ou négatives).
- Les pistes d'amélioration possibles concernant l'approche adoptée par la Fondation.

Une analyse de contenu thématique a été réalisée pour l'ensemble des données colligées par l'entremise du logiciel *N VIVO*. Les données ont été catégorisées en fonction des objectifs poursuivis. Ce rapport présente les faits saillants des deux phases de collectes de données.

### 3. Quelles sont les caractéristiques clés de l'approche relationnelle ?

Cette démarche a permis de constater une assez grande convergence entre la façon avec laquelle l'approche est comprise et mise en pratique par les membres de l'équipe PACO et comment elle est comprise et vécue par les partenaires externes.

Un discours commun se dégage des propos tenus par les membres de l'équipe PACO lorsque vient le temps pour eux d'identifier les caractéristiques clés de l'approche relationnelle. Ils recourent aux mêmes vocables pour y référer : « *une approche ouverte et égalitaire* », « *s'inscrivant dans le long terme, avec un temps pris pour bien cerner et comprendre les besoins des milieux et créer un lien de confiance* », « *centrée sur le processus et non pas sur la performance* », « *transparente* », « *non directive et axée sur les besoins des milieux, lesquels sont le moteur de la relation* », « *reposant sur l'écoute sans jugement* », « *la reconnaissance des expertises en place, de leur capacité d'agir* » et « *non centrée sur le caractère transactionnel de la relation* » (même si cet aspect existe).

Les entrevues avec l'équipe PACO font ressortir un grand souci de ne pas influencer les partenaires dans le choix de leurs solutions « *on doit marcher à côté d'eux* ». Cette préoccupation est d'ailleurs très clairement perçue par les partenaires. Dans le cadre des entrevues, les partenaires ont aussi été invités à caractériser la collaboration établie avec la Fondation. Certaines caractéristiques identifiées réfèrent aux aspects financiers et administratifs de la collaboration, alors d'autres renvoient plus directement aux aspects relationnels.

La majorité des partenaires rencontrés qualifient cette approche comme étant une **approche de réelle collaboration**, bidirectionnelle, non directive et de confiance mutuelle, fluide, qui respecte les expertises et l'autonomie :

*« Je leur fais confiance dans leur ligne directrice, ils me font confiance, il y a reconnaissance de nos compétences respectives, il nous laisse libres, ils ne sont pas interventionnistes ou dans la microgestion. »*

*« C'est la Fondation qui nous aide à ce qu'on veut faire pour les gens... ce n'est pas ce qui nous arrive dans d'autres fondations... La simplicité de la relation et la personnalisation de la relation, ce n'est pas un échange de formulaire pour rentrer dans les cases... j'ai senti le travail d'équipe, c'est un projet commun. »*

*« On sent un réel échange et nous aussi on peut leur recommander des choses, c'est donnant-donnant, on apprend l'un de l'autre. »*

Plus spécifiquement, les dimensions relationnelles de cette collaboration se caractérisent par :

- **Une approche humaine/humaniste**, accessible et pas trop formelle, respectueuse, chaleureuse, cordiale, bienveillante, axée sur les forces et ouverte à l'autre : « *on sent toujours à l'aise et bien accueillis !* » Il y a toujours une « *bonne oreille* », « *on sent qu'on peut partager ses problèmes et préoccupations.* »
- **Une relation d'ouverture aux autres, et un souhait de bien comprendre les organisations et milieux, leur culture**, leurs besoins, leurs enjeux et réalités.
- **Un bon équilibre entre la distance et la proximité** : juste assez près du terrain, mais pas trop, suffisamment pour comprendre les dynamiques et poser de bonnes questions qui aident à préciser les projets et pour répondre aux questions qui émergent.
- **Une relation ouverte au partage de connaissances, surtout lorsque les partenaires en font la demande** : enjeux sociaux/développement territorial ou des organisations/soutien à l'analyse et priorisation stratégique/positionnement stratégique/évaluation/communication-plaidoyer/administration<sup>1</sup>.
- **Une relation éthique** : un respect de la confidentialité par rapport à des informations sensibles concernant les organisations soutenues.

Cette approche se caractérise aussi selon eux par un soutien financier souple et flexible, qui s'ajuste aux besoins et aux enjeux des milieux, et par une façon peu contraignante de réaliser des suivis administratifs. Voici de manière plus spécifique comment ils ont qualifié les aspects transactionnels de cette relation de collaboration :

- ✓ **Un soutien financier à des enjeux dans une perspective plus globale et plus inclusive et ouverte** qu'auparavant, pas trop axé sur la performance ou des résultats spécifiques prédéterminés, mais plutôt sur des apprentissages émergents.

*« On n'a rien à justifier, cela nous donne du souffle pour continuer et explorer, cela nous donne nous-mêmes confiance et d'essayer des choses et être innovants, on va essayer*

---

<sup>1</sup> Les connaissances identifiées par les partenaires ne sont pas uniquement celles partagées par l'équipe PACO, elles incluaient aussi celles partagées par l'équipe de communications.

*quelque chose de nouveau par rapport à l'évaluation et cela permet de faire des apprentissages. »*

*« On est moins dans les données probantes et juste 0-5 ans.. C'est plus nuancé et il y a une meilleure analyse contextuelle. »*

- ✓ **Le type et la durée de financement** : il est flexible, il existe tôt dans la relation de collaboration (dialogue) et s'inscrit dans une certaine durée. Il permet de financer des dimensions généralement peu soutenues par des bailleurs de fonds de succès (l'embauche de ressources humaines incontournables, le développement de technologie, etc.).
- ✓ **La grande souplesse et légèreté des processus administratifs** : chacun peut dépenser selon les réels besoins du milieu, le stade de développement de leur projet et leur rythme sans échéancier imposé.

*« J'aimerais savoir comment l'équipe de la Fondation arrive à gérer tout cela avec autant de latitude donnée à chaque partenaire dans sa reddition de comptes ! »*

*« Je n'ai jamais rien connu de soutien financier aussi simple et un souhait de ne pas alourdir la reddition de comptes... C'est nos rapports qu'on envoie, nos dates, ils nous demandent rien de plus, ne demandent aucune visibilité, je n'ai jamais vu cela ! »*

#### **4. Comment s'opérationnalise l'approche relationnelle au sein de l'équipe PACO ?**

Les entrevues réalisées avec l'équipe PACO révèlent que l'approche relationnelle se vit beaucoup pour l'instant au sein de l'équipe des RRP dans une culture « orale », souple et peu formalisée. Des efforts importants ont été déployés à l'interne, notamment par l'équipe du bureau des allocations, pour assouplir les procédures administratives, afin de respecter les besoins et le rythme de développement des partenaires, en ajoutant même une phase de pré dialogue. Des ajustements ont été réalisés afin d'alléger la tâche administrative des partenaires, notamment en leur demandant de partager des rapports d'activités existants leur évitant ainsi de rédiger un rapport spécialement pour la FLAC.

Par ailleurs, les entrevues avec l'équipe PACO mettent en lumière que la pratique de l'approche relationnelle pour un RRP repose sur un spectre d'actions et d'interventions qui ciblent parfois directement, parfois indirectement le partenaire, et qui peuvent aussi à certains moments inspirer la planification des projets ou solutions retenues par les partenaires. Lorsque source d'inspiration, les interventions réalisées par les RRP visent à éclairer les conditions de succès à la mise en œuvre de solutions. Cela implique de nommer certains enjeux observés, de faire des reflets ou poser des questions de clarification, connecter et mettre en lien avec des ressources,

afin d'aider à dénouer des nœuds ou des blocages sur le plan de la réflexion ou des relations entre partenaires, atténuer des rapports de pouvoir ou réaliser des apprentissages collectifs. Cette pratique repose sur des savoirs, des savoir-être et des savoir-faire spécifiques. Le tableau 1 présenté en annexe résume ces différents aspects.

Le rôle de RRP réalisé dans le contexte d'une approche relationnelle implique de mobiliser des :

- **savoir-être** : curiosité, ouverture, respect, écoute, empathie, transparence.
- **Savoir-faire** : réflexivité sur sa pratique, capacité à gérer l'ambiguïté et la complexité « on est dans la construction de relation sans savoir si cela mènera à une demande de financement », capacité d'analyse systémique, de jugement, à bien négocier les besoins, capacité à bien communiquer et traduire les besoins des milieux, et nommer les enjeux, et « savoir qui mobiliser au bon moment ».
- **Savoirs** : Bien que ce ne soit pas tous les membres de l'équipe qui y accordent la même importance, les entretiens font ressortir aussi des savoirs jugés utiles, voire essentiels, selon certains, au travail réalisé : une bonne connaissance géopolitique régionale, une bonne connaissance et compréhension des enjeux sociaux, du fonctionnement des politiques publiques, des réseaux et organisations, et de l'actualité.

Plusieurs des savoirs identifiés comme étant essentiels à la mise en œuvre réussie d'une approche relationnelle sont présents parmi l'équipe PACO, du moins c'est ce que confirment les entretiens avec les partenaires. Les entretiens réalisés avec l'équipe PACO et les partenaires font aussi ressortir que les compétences et savoirs requis peuvent varier un peu selon les contextes : être en soutien à un territoire, une ressource ou un réseau implique des défis ou enjeux un peu différents. La posture partenariale et de co-apprentissage avec des ressources (universitaire, de transfert de connaissances ou de renforcement de capacité) ou dans le cadre de réseaux nationaux est parfois plus ambiguë et moins bien définie.

L'approche relationnelle pour un RRP de la FLAC ne se résume pas à être « un bon collaborateur à l'écoute ». Cela implique de jouer plusieurs rôles, pas toujours faciles à concilier, et surtout de prendre le temps d'établir une relation de confiance. Cela peut parfois générer le sentiment d'être « pris entre l'arbre et l'écorce, entre les milieux et la FLAC » : collaborateur empathique présent, mais qui doit aussi être critique et transparent, entremetteur ou connecteur vers des ressources, praticien réflexif et co apprenant, traducteur et parfois défenseur des besoins des milieux, et aussi, celui de partenaire financier. Afin d'éviter la mise en place de liens de collaboration asymétriques avec les partenaires, il semble très important selon des RRP de reconnaître et valoriser les contributions de chacun, en matière de nouvelles connaissances ou de savoir-faire développés par exemple. En effet, si les partenaires ne contribuent pas financièrement à la relation de collaboration, ils ont un grand apport par leurs expertises, expériences et connaissances des enjeux, des milieux et de leur dynamique. Cette contribution alimente les apprentissages et le renforcement des capacités de l'équipe PACO et de la FLAC.

De l'avis de plusieurs membres de l'équipe PACO, il est important de réfléchir et de clarifier davantage les dimensions transactionnelles en contexte relationnel. Elles prennent plus de place à certains moments et suscitent des défis dans la pratique des RRP « *les défis de porter différents chapeaux dans une même relation, certains sont à l'aise ou pas... Il reste que nous sommes un bailleur de fonds, nous avons un statut de pouvoir, je participe et reconnais l'enjeu de pouvoir et faut se sentir à l'aise d'en parler quand c'est le temps* ».

## **Quels sont les éléments à bonifier ou mettre en place pour faciliter la mise en œuvre de l'approche relationnelle au sein de l'équipe PACO ?**

Des dimensions restent à clarifier par rapport à l'opérationnalisation de l'approche au sein de l'organisation. Cela implique de trouver des éléments de réponses aux questions suivantes :

- Comment trouver des balises un peu plus claires pour encore mieux naviguer entre les rôles de connecteur, traducteur, co apprenant, et celui de bailleur de fonds ?
- Comment trouver un plus grand équilibre entre respecter le rythme des milieux selon une approche ouverte et ascendante et mieux démontrer la contribution à court et moyen terme de la FLAC au renforcement des capacités ?

Les entrevues avec l'équipe PACO font par ailleurs ressortir le besoin de :

- ✓ développer des espaces d'échanges et d'apprentissages neutres, pour co développer la pratique, la bonifier, identifier des balises éthiques et opérationnelles pour aider à clarifier sa posture et partager les défis rencontrés.
- ✓ Systématiser davantage le travail en binôme, en y incluant aussi les professionnels de l'équipe des allocations.
- ✓ S'alimenter de pratiques similaires de soutien et d'approches relationnelles réalisées dans d'autres domaines tels que l'organisation communautaire ou par des ressources en renforcement des capacités.
- ✓ Gérer de manière encore plus efficiente l'approche relationnelle sur le plan des suivis administratifs. Cela implique de développer un outil qui permettra de bien classer tant les données qualitatives que quantitatives partagées par les partenaires et les RRP, et mieux capter l'évolution des relations établies, les défis et enjeux rencontrés et surtout les apprentissages associés.

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

Les entretiens menés avec les partenaires révèlent la présence d'une satisfaction élevée face à la nouvelle approche de soutien et de collaboration de la Fondation. Cette appréciation marquée était d'ailleurs souvent spontanément mentionnée par les partenaires dès le début des entretiens. Un discours élogieux a été adopté par plusieurs face au « changement de cap jugé assez radical », et à la capacité de la Fondation d'avoir été « à l'écoute des besoins du terrain ».

*Ils contribuent de manière beaucoup plus éthique qu'avant et que d'autres, ils n'ont pas une posture paternaliste, ils n'ont pas la posture autoritaire où c'est eux qui ont le gros bout du bâton. Ils reconnaissent l'expertise terrain, et ils savent que sans l'expertise l'argent ne va rien changer. Ils s'inscrivent dans un processus lucide avec une approche d'apprentissages ».*

*« La FLAC a compris elle a été à l'écoute, virage à 180 degrés dans la manière de sélectionner et accompagner... on a eu de la misère à comprendre ce qu'on attendait de nous... on a fini par comprendre qu'ils n'attendaient rien de nous sauf plus de clarté sur nos visées ! »*

L'appréciation est particulièrement très élevée **face à la qualité de l'équipe<sup>2</sup>** :

*« Ce sont des gens compétents et agréables, le contact est excellent, c'est nos chouchous des fondations ou partenaires privés. Notre conseiller aux partenaires est accessible, il est clair, on sent qu'il est là pour nous aider ! »*

*« Toutes ces personnes sont compétentes et de contact sympathique d'emblée et cela fait la différence, pas de méfiance, pas de jugement, c'est ouvert, on sent une confiance et une ouverture. »*

*« Je sens vraiment qu'on est partenaire dans un travail pour améliorer le bien-être des jeunes, c'est rare qu'on sente cela avec des partenaires financiers, là c'est vraiment un travail commun sur les enjeux du terrain, c'est intéressant, c'est très différent des autres fondations et de la Fondation d'avant. »*

Des partenaires ont précisé toutefois que si ces entretiens avaient été réalisés deux ans plus tôt, l'histoire aurait été un peu différente : leur appréciation aurait été plus mitigée. Certains ont mentionné avoir été un peu déroutés en 2017-2018 avec cette nouvelle approche de grande ouverture où on laissait presque carte blanche à ceux qui étaient soutenus, avec peu de paramètres précis ou clairs. Cela a soulevé des questions et préoccupations tant pour ceux financés que ceux qui ne l'étaient pas :

*« Le fait qu'il n'y avait pas de cadre et qu'on nous disait qu'on va apprendre en même temps, cela créait de l'inquiétude et de l'anxiété, le rêve du communautaire était exaucé, mais cela générait une crainte de ne pas avoir de formulaire clair avec des cases à remplir. »*

---

<sup>2</sup> Les partenaires référaient autant à l'équipe PACO, des communications que de la haute direction.

*« Dans plusieurs milieux il y avait un sentiment comme si on était dans un bal où pas tous étaient invités, ce n'était pas clair qui allait avoir le soutien en dialogue, les gens ne savaient pas trop comment y accéder et quels étaient les critères (...). Ce qui semblait motiver la Fondation à soutenir c'était la capacité des milieux, c'était les milieux forts, les concertations fortes qui recevaient le financement, et que ce n'était pas réellement motivé par l'ampleur des besoins (...) Je pense que cela a évolué, et maintenant l'ampleur des besoins est considérée... On ne sait juste pas toujours ce qui motive la durée des financements de chacun et les choix réalisés... »*

Malgré la satisfaction élevée face à cette approche philanthropique que certains ont qualifiée d'« unique » et qui devrait idéalement en inspirer d'autres, il reste quelques zones grises à préciser, notamment en matière de financement et de positionnement de la Fondation. Nous pourrions résumer et paraphraser leurs propos ainsi :

- Vers 2017, au début du changement d'approche, c'était déstabilisant et flou pour les partenaires. Ils ont toutefois vraiment eu l'impression de coconstruire l'approche durant la période de transition, ce qu'ils ont finalement apprécié.
- Maintenant, l'approche de soutien est plus claire et ceux qui sont financés se sentent privilégiés de bénéficier de tant de liberté d'action. Ils apprécient beaucoup les échanges avec l'équipe (ils en voudraient même plus souvent, la période de dialogue est très appréciée) et sont très satisfaits de l'état actuel des choses.
- En bref, c'est pas mal « la lune de miel » avec quelques bémols et préoccupation face à l'avenir.

Des partenaires rapportent être très préoccupés par la réelle capacité de la Fondation à maintenir cette grande ouverture, flexibilité et écoute, car de plus en plus de ressources/réseaux/territoires voudront réaliser des demandes de soutien.

## **Pistes de bonification identifiées par les partenaires**

Plus spécifiquement, les partenaires considèrent qu'il est important pour la Fondation de :

- **Clarifier les paramètres et critères de financement et de mieux les communiquer**

Des partenaires nous ont mentionné ne pas toujours comprendre les critères adoptés entourant le financement, et se posent les questions suivantes :

- Quels sont les critères adoptés pour décider de la durée de financement des initiatives ou organisations ?
- Quels seront les critères de priorisation adoptés pour le financement ? Surtout en contexte de pandémie ? Fondés sur quels modèles conceptuels et connaissances s'il y a lieu ? Comment les rendre plus explicites, les communiquer avec clarté et transparence aux partenaires ?

- **Mieux analyser les impacts des modes de financement privilégiés sur les dynamiques des milieux, surtout les territoires**

Bien que cela ne concerne pas uniquement « l'approche relationnelle », des partenaires ont mentionné en entrevue être préoccupés par l'impact potentiellement négatif dans certains territoires du mode de financement privilégié par la Fondation. Le fait d'accepter que des demandes concertées sur le plan régional a généré dans certains milieux des concertations « ad hoc » pour les fins du processus de demande de financement, en marge ou en « silo » des instances de concertation existantes. Il serait intéressant de mieux comprendre et documenter ce phénomène. Les partenaires souhaiteraient comprendre le rationnel scientifique ou théorique qui justifie ce critère de financement priorisé par la Fondation.

- **Mieux communiquer les formes de soutien de la Fondation et leur articulation logique**

Les entrevues révèlent aussi l'importance de mieux communiquer les formes de soutien de la Fondation, les relations et la synergie entre les territoires, les réseaux et les ressources soutenus. Ils aimeraient mieux comprendre dans quoi ils s'inscrivent et quelle est leur contribution à la grande mosaïque d'actions soutenues par la Fondation. Cette information pourrait être communiquée de manière plus détaillée sur le site internet notamment.

- **Assurer une plus grande pérennité à l'approche relationnelle et aux apprentissages associés**

Des partenaires se sont montrés préoccupés par la fragilité du modèle relationnel de la Fondation : les liens reposent beaucoup actuellement sur quelques individus en provenance de la Fondation et un petit noyau d'acteurs des organisations ou réseaux soutenus. Qu'advient-il des savoirs informels développés advenant un roulement de personnel ? Comment assurer la pérennité de cela ?

- **Contribuer plus activement au partage des apprentissages et à la circulation des connaissances**

Même si les partenaires comprennent bien la posture plus en retrait et non-interventionniste adoptée par la Fondation, notamment vu son passé avec les fonds, certains voudraient qu'elle soit plus proactive et affirmée, moins « effacée par crainte de trop influencer », notamment dans le partage de ses savoirs et apprentissages. Il est attendu et souhaité qu'elle partage davantage des connaissances et expertises internes, qu'elle n'hésite pas à les valoriser et à les communiquer auprès des différents profils de partenaires (entre les territoires, les ressources et les réseaux) et plus largement (comme d'autres fondations le font).

- **Affirmer davantage son rôle de partie prenante**

Ils aimeraient aussi qu'elle joue pleinement son rôle de partenaire, au même titre que les autres, tout particulièrement au sein des instances et réseaux nationaux. Ils souhaiteraient qu'elle adopte une position moins « en retrait » qui ne veut pas « trop se mouiller », et qu'elle exprime un leadership plus clair en matière d'analyse critique (et autocritique) quant aux déterminants des inégalités sociales et au rôle de la philanthropie à cet égard.

## **6. Quelles sont les premières mesures qualitatives de l'approche relationnelle ?**

Dans le cadre des entrevues, les partenaires et l'équipe PACO ont été appelés à identifier les types de contributions et soutien réalisés par la Fondation et les retombées associées. Ce volet de la démarche a permis de contribuer à une première mesure qualitative des effets de l'approche relationnelle.

Les entrevues réalisées avec l'équipe PACO indiquent que le fait de prendre le temps de construire des relations de confiance à long terme avec les partenaires, impliquant une phase de dialogue et de pré dialogue ouvert et transparent, fait en sorte qu'il est possible d'avoir une meilleure compréhension des dynamiques des milieux, de leurs capacités et besoins. Cela a facilité et contribué à :

- intervenir rapidement et avec agilité en contexte de pandémie.
- Référer ou mettre en lien avec des ressources, réseaux ou d'autres partenaires pertinents pour faciliter les apprentissages ou la mise en œuvre des solutions identifiées par les partenaires eux-mêmes.

En outre, le fait de nommer ouvertement certains enjeux, dans certaines situations, une fois la relation de confiance bien établie, a aussi permis à des milieux de cheminer, de surmonter des nœuds relationnels avec d'autres partenaires et d'amenuiser les rapports de pouvoir. Cela a permis aussi de clarifier ou ajuster les projets et démarches. Certains RRP ont observé des changements de pratiques chez les partenaires inspirés par l'approche relationnelle : ils ont établi des relations avec leurs collaborateurs qui reposent davantage sur la transparence et le souhait de coconstruire et apprendre ensemble, dans la reconnaissance des forces de chacun.

Les interventions des RRP, lorsque réalisées avec le bon dosage et au bon moment, et dans le respect des forces du milieu, semblent contribuer à créer des conditions plus favorables à la mise en œuvre des solutions identifiées par les partenaires. Elles contribuent à l'appropriation de la démarche par les acteurs, ce qui augmente leur sentiment d'efficacité, leur engagement et responsabilisation face à leur démarche.

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

- ✓ **L'agilité et l'efficacité organisationnelle améliorées ;**
- ✓ **La clarté stratégique accrue ;**
- ✓ **La capacité à mieux communiquer et mobiliser ;**
- ✓ **Les maillages stratégiques et collaborations intersectorielles renforcés;**
- ✓ **Une meilleure compréhension de l'écosystème et des enjeux.**

Le tableau 2 présente les retombées immédiates observées par les partenaires, en fonction des différents types de contributions réalisés par la Fondation. La catégorisation de ces contributions provient directement des entrevues avec les partenaires. Les contributions ou types de soutien identifiés par les partenaires ont été classés dans les catégories suivantes :

- Financement (souplesse et durée).
- Écoute active, sans jugement, ouverte et axée sur les forces.
- Soutien conceptuel et à la pensée réflexive, fonction d'ami critique qui pose « de bonnes questions ».
- Partage de savoirs/connaissances formelles et expérientielles (savoir-faire) en provenance de l'équipe interne (PACO, communications).
- Référencement ou soutien au maillage avec des partenaires ou ressources externes d'accompagnement.

Il importe de préciser que les contributions identifiées par les partenaires dans le cadre des entrevues ne se sont pas limitées à celles réalisées par l'équipe PACO, elles incluaient aussi celles de l'équipe des communications. Les retombées identifiées dans le tableau ont été mentionnées par au moins deux partenaires, elles sont illustrées par des extraits d'entrevues.

Tableau 2 : Synthèse des retombées observées par les partenaires en fonction des contributions de la Fondation

Contributions de la Fondation identifiées par les partenaires	Retombées de ces contributions identifiées par les partenaires	Illustrations/témoignages
<p><b>Souplesse et durée du financement (pas seulement court terme)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Agilité organisationnelle et efficience accrues :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diminution du stress et de la charge mentale et temps associé à recherche de financement.</li> <li>• Capacité à dépenser selon le rythme de développement et les réels besoins.</li> <li>• Accès rapide aux expertises requises dès la phase de dialogue (coordination, communication, soutien stratégique, etc.)</li> <li>• Capacité accrue à innover et à saisir les opportunités.</li> </ul> </li>   <li>✓ Effet levier : capacité accrue à mobiliser d'autres partenaires stratégiques ou membres, légitimité accrue du projet par le soutien financier et symbolique de la FLAC.</li> </ul>	<p><i>« Cela nous permet de choisir mieux, et moins dans une posture de recherche de fonds, là on peut vraiment développer notre expertise, réaliser nos priorités qu'on ne pouvait jamais faire, et qui sont structurantes pour l'organisation ».</i></p> <p><i>« On peut remettre à plus tard certaines dépenses, ce qui permet de mieux dépenser l'argent, c'est comme si on avait un placement, qui nous permet de saisir les opportunités, agilité multipliée, cela change tout !!! »</i></p> <p><i>« On a eu accès à des expertises immobilières et financières, transformer les systèmes comptables, TIC, cela va nous aider à mieux gérer nos redditions de comptes, expertises en RH qui nous coachent en gestion, on développe un portail... Personne ne finance cela !</i></p> <p><i>« Le financement a eu un effet levier au niveau municipal, cela a permis de chercher un partenariat financier avec les MRC ».</i></p> <p><i>« Cela donne de la crédibilité et sert de levier financier, FLAC représente 25 % de notre financement. »</i></p>

Contributions de la Fondation identifiées par les partenaires	Retombées de ces contributions identifiées par les partenaires	Illustrations/témoignages
<b>Écoute active, sans jugement, ouverte et axée sur les forces</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Validation et normalisation de son expérience ou vécu, que parfois il y a des avancées et des reculs et que la mobilisation de milieux prend du temps.</li> <li>✓ Confiance en soi accrue, sentiment d'être reconnu dans son expertise, prise de conscience de ses forces comme gestionnaire et de celles du milieu.</li> <li>✓ Soutien moral, encouragement et diminution du sentiment d'être seul face à des situations complexes.</li> </ul>	<p><i>« Je trouve cela parfait, ce n'est pas eux qui mènent l'action, il respecte le milieu, il respecte la culture, la personne externe permet de nommer certaines choses, d'aider à prioriser des actions, donne des idées, des inspirations et c'est au milieu de décider »</i></p> <p><i>« « Cela nous encourage, il nous reflète nos forces et on ne sent pas seuls... Ils comprennent nos défis et les valident, savent que le développement des territoires il y a des périodes de recul et d'avancées, que ça prend du temps... »</i></p>
<b>Soutien conceptuel et à la pensée réflexive, fonction d'ami critique qui pose « de bonnes questions »</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Plus de clarté conceptuelle et stratégique des projets et leurs visées, augmentation de la crédibilité du projet (synthèse du projet très appréciée en phase dialogue).</li> <li>✓ Prise de recul face à certaines stratégies ou interventions envisagées, pensée réflexive accrue.</li> <li>✓ Plus d'appétit et intérêt pour une approche d'apprentissages ou d'évaluation.</li> </ul>	<p><i>« La période de dialogue c'est vraiment de la coconstruction réelle, on en aurait pris plus ! Ce qui m'a beaucoup impressionnée c'est la qualité du travail d'un document sommaire synthèse impeccable, tu le lis et tu te retrouves, il nous représente super bien ! »</i></p> <p><i>« La rétroaction donnée pour la présentation du projet, par rapport à du contenu, nous soulève des questions, qui nous amènent à réfléchir différemment notre projet, pour que ce soit compris par l'externe... cela augmente la crédibilité de notre projet ».</i></p> <p><i>« Cela nous a amenés à clarifier notre modèle, car ils ont de bonnes questions, et à rendre explicite nos réflexes, nous amènent à questionner nos habitudes et nuancer nos pratiques, la question permet des prises de consciences et insights, et de s'améliorer en continu ».</i></p>

Contributions de la Fondation identifiées par les partenaires	Retombées de ces contributions identifiées par les partenaires	Illustrations/témoignages
<p><b>Partage de savoirs/connaissances formelles et expérientielles (tacites) en provenance de l'équipe interne (PACO, communications)</b></p>	<p>✓ <b>Compréhensions nouvelles et nouvelles connaissances :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Meilleure compréhension des enjeux selon perspective plus « macro » ou stratégique et leviers possibles d'action.</li> <li>• Connaissance accrue de différents modèles de développement ou intervention existants pour s'inspirer.</li> </ul> <p>✓ <b>Savoir-faire améliorés :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mieux outillés pour réaliser un plan de communication ou réaliser des communications d'influence et promouvoir son projet.</li> <li>• Mieux informés sur comment établir des liens avec des partenaires stratégiques moins traditionnels, comme ceux du secteur privé.</li> <li>• Changement de pratique : adoption d'approche relationnelle analogue à celle de la FLAC avec ses propres membres ou partenaires.</li> </ul>	<p><i>« Partage des articles pertinents sur la politique, pour nous aider sur notre positionnement du développement du territoire, sur les changements législatifs ».</i></p> <p><i>« Ils nous partagent les apprentissages du terrain, cela nourrit nos réflexions et nous fait des liens avec ce qui se passe dans la communauté, qu'on n'aurait pas autrement.</i></p> <p><i>Je peux aussi aller chercher une meilleure analyse de mes angles morts de l'écosystème, du point de vue philanthropique et politique, je veux savoir ce qui les inquiète, on est capable de dégager ensemble des convergences... »</i></p> <p><i>« Au début du projet, on avait des enjeux de communications et j'ai eu accès à du coaching de la Fondation, cela m'a aidé... Quand j'arrive avec mon plan et je dis qu'il est validé par la Fondation cela aide dans la crédibilité interne... »</i></p> <p><i>« La fondation nous a amenés à nous assurer d'avoir une bonne distance avec une entreprise, éviter de se faire prendre dans un partenariat où on pouvait être perdant, pour qu'on se protège, comment bien gérer un joueur privé... cela nous a aiguillés là-dessus... »</i></p> <p><i>« J'ai reproduit le coaching reçu de la Fondation avec les directions de mes membres, un esprit de codéveloppement, pour briser l'isolement, je m'inspire de leur approche et je peux transférer dans mon milieu. »</i></p>

Contributions de la Fondation identifiées par les partenaires	Retombées de ces contributions identifiées par les partenaires	Illustrations/témoignages
<b>Référencement ou soutien au maillage avec des partenaires ou ressources externes d'accompagnement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Accès à de nouvelles ressources et expertises complémentaires pour renforcer les capacités internes : analyse stratégique et développement organisationnel ou d'affaires, communications, évaluation et recherche.</li> <li>✓ Collaborations intersectorielles améliorées.</li> <li>✓ Diminution de sentiment d'isolement ou stress.</li> <li>✓ Efficience des actions : on peut bénéficier des apprentissages d'autres milieux ou ressources externes.</li> <li>✓ Meilleur positionnement stratégique et accès à d'autres sources potentielles de financement.</li> </ul>	<p><i>« Grâce à la Fondation on a eu accès à une expertise immobilière et cela nous a aidés à mieux gérer l'accès aux locaux et on a fait valoir le fait que peu de programmes qui donnent accès à des locaux pour OBNL »</i></p> <p><i>« Ils nous ont aidés à nous positionner... nous ont mis en lien avec un collectif similaire, elle met en lien pour qu'on échange ensemble et cela m'a aidé dans mes réflexions ».</i></p> <p><i>« Nous avons une meilleure collaboration avec les secteurs scolaire, municipal et santé sur des dossiers communs, ils nous ont mis en relation. »</i></p> <p><i>« Ils nous donnent des infos sur d'autres bailleurs de fonds, aident au maillage, avec Mc Connell, Centraide, et Béati, infos précieuses ! »</i></p>

## 7. Quoi conclure et bonifier pour la suite ?

Cette démarche a permis de mieux caractériser l'approche relationnelle et comprendre comment elle se déploie au sein de l'équipe PACO et auprès des partenaires. Elle a aussi contribué à une première mesure qualitative des retombées associées. Bien que reposant sur un petit échantillon de partenaires, elle a mis en lumière des éléments assez convergents quant à ce qui caractérise l'approche relationnelle, les retombées immédiates associées et les dimensions à clarifier pour la suite. La nouvelle approche adoptée fait l'objet d'une appréciation très élevée par les partenaires externes.

Plus spécifiquement, les données indiquent que les différentes formes de soutien implantées dans le cadre de l'approche relationnelle, qu'elles soient relationnelles, conceptuelles ou financières, ont contribué à améliorer pour les partenaires et leur organisation :

- ✓ **Leur agilité et efficience organisationnelles ;**
- ✓ **Leur clarté stratégique ;**
- ✓ **Leur capacité à mieux communiquer et à mobiliser ;**
- ✓ **Leurs maillages stratégiques et collaborations intersectorielles ;**
- ✓ **Leur compréhension de l'écosystème et des enjeux.**

Il reste encore quelques zones grises et contours à mieux définir et à communiquer, pour faciliter sa mise en œuvre et accroître sa portée.

Les données recueillies révèlent l'importance de :

- **Clarifier et mieux communiquer les paramètres et critères de financement** : comment la Fondation priorisera-t-elle les prochains financements ? Quels seront les critères décisionnels prioritaires, tout particulièrement en contexte pandémique ? Comment conserver l'approche souple et ouverte pour les prochaines années ?
- **Mieux communiquer les formes de soutien de la Fondation et la contribution des partenaires** : mieux expliciter et communiquer quelle est l'articulation logique entre les territoires, les réseaux et les ressources, et quelle est la contribution de chaque partenaire à la grande mosaïque d'actions soutenues par la Fondation.
- **Mieux analyser les impacts des modes de financement privilégiés sur les dynamiques des milieux, surtout à l'échelle des territoires.**
- **Assurer une plus grande pérennité à l'approche relationnelle et aux apprentissages associés** : les collaborations reposent actuellement beaucoup sur quelques individus et les apprentissages associés sont peu documentés ou formalisés, du moins au sein de la Fondation.

- **Contribuer plus activement au partage des apprentissages et à la circulation des connaissances** : il est souhaité que la Fondation soit moins en retrait ou effacée dans sa posture de collaboration, qu'elle n'hésite pas à partager ses apprentissages et connaissances.
- **Affirmer davantage son rôle de partie prenante** : il est souhaité par certains que la Fondation joue davantage son rôle de partenaire, au même titre que les autres, tout particulièrement au sein des instances et réseaux nationaux.

Enfin, afin de faciliter la mise en œuvre de l'approche relationnelle au sein de l'équipe PACO, il semble important de :

- Développer des balises un peu plus claires pour encore mieux naviguer entre les rôles de connecteur, traducteur, co apprenant, et de bailleur de fonds.
- Trouver un plus grand équilibre entre respecter le rythme des milieux selon une approche ouverte et ascendante et mieux démontrer la contribution à court et moyen terme de la FLAC au renforcement des capacités.

Afin d'y arriver, les données recueillies montrent la pertinence de :

- ✓ Mettre en place des espaces d'échanges et d'apprentissages neutres, pour codévelopper la pratique, la bonifier, identifier des balises éthiques et opérationnelles pour aider à clarifier sa posture et partager les défis rencontrés.
- ✓ Gérer de manière encore plus efficiente l'approche relationnelle sur le plan des suivis administratifs et des apprentissages associés, par l'entremise d'un outil de suivi.

## Annexe 1 : Tableau des dimensions de la pratique du RRP dans le cadre de l'approche relationnelle

<b>Dimensions de la pratique du RRP dans le cadre de l'approche relationnelle</b>	<b>Savoirs, savoir-être et savoir-faire orientés vers le renforcement des capacités</b>
<b>Écoute active, sans jugement, souple, et axée sur les forces</b>	Ouverture, capacité d'écoute sans imposer sa propre grille d'analyse ou ses besoins, capacité d'empathie et d'humilité, à respecter le rythme de développement des milieux, accepter l'autre dans ses forces, reconnaître ses expertises, capacité à tolérer des situations avec des zones grises.
<b>Analyse des besoins des milieux et des enjeux sociaux</b>	Capacité d'analyse systémique, à bien comprendre les enjeux sociaux sur lesquels les partenaires veulent agir, capacité à bien comprendre la réalité sociopolitique ou le contexte des partenaires, capacité à décoder et capter les besoins explicites et implicites des partenaires (les non-dits), notamment lors des échanges informels. Importance de rester connecté aux besoins des milieux, bien les comprendre, tout en maintenant une certaine distance.
<b>Soutien à la connexion avec la FLAC</b>	Capacité à bien traduire, négocier et communiquer les besoins des milieux, en respectant leur langage, leur culture et avec le souci que cela soit par ailleurs bien compris par la FLAC. Être conscient de son statut de bailleur de fonds, du souhait de certains partenaires de vouloir répondre à tout prix à des « attentes ». Capacité à nommer avec transparence, et au bon moment, le cadre de soutien de la FLAC ou les enjeux relatifs à un manque d'alignement avec les finalités, capacité à bien clarifier et concilier le rôle de collaborateur et co apprenant avec celui de bailleur de fonds, capacité à tolérer des situations avec des zones grises ou sans réponses claires.
<b>Posture réflexive, centrée sur les apprentissages, impliquant des reflets et l'identification d'éléments à mieux comprendre ou à bonifier de part et d'autre</b>	Curiosité, être à l'affût de l'actualité et l'évolution des milieux et politiques publiques, humilité, capacité à réfléchir sur sa pratique, capacité à jouer un rôle de co apprenant, à poser des questions parfois difficiles, capacité à identifier les apprentissages.
<b>Soutien au maillage avec des ressources et partenaires externes</b>	Capacité à connecter au bon moment vers les bonnes ressources, implique une bonne connaissance de l'écosystème et du fonctionnement des ressources et organisations.
<b>Interventions ponctuelles sur des blocages ou des nœuds relationnels pouvant entraver de manière importante la mise en œuvre des solutions</b>	Capacité de bon jugement et d'analyse des dynamiques partenariales, capacité d'analyser le verbal et le non-verbal, à mobiliser les bons acteurs au bon moment, bonne connaissance de l'écosystème des ressources et organisations, capacité à nommer avec clarté les enjeux au bon moment, à amenuiser les rapports de pouvoir entre certains partenaires, et tolérer des situations inconfortables.

