



FONDATION
DUFRESNE &
GAUTHIER



L'APPROCHE DE PHILANTHROPIE
DE PROXIMITÉ DE LA FONDATION
DUFRESNE ET GAUTHIER



LES CONTENUS

3

ÉQUIPE

12

L'APPROCHE DE
PHILANTHROPIE DE
PROXIMITÉ DE LA FDG

36

L'APPROCHE DE
PROXIMITÉ DÉPLOYÉE
EN MONGOLIE

5

INTRODUCTION

13

5 PRINCIPES DE BASE

- 1** Bâtit une relation de confiance et en profondeur avec les organisations appuyées_13
- 2** Bien comprendre ce qui se passe dans les communautés et s'inscrire dans la durée_15
- 3** Identifier les organisations financées comme des partenaires_17
- 4** Miser sur la concentration territoriale pour renforcer le filet social_19
- 5** Collaborer avec d'autres fondations et bailleurs de fonds_20

40

CONCLUSION : UNE
PHILANTHROPIE DE
PROXIMITÉ QUI A DE
L'IMPACT

6

PRÉSENTATION DE LA
FDG

22

3 MOYENS D'ACTION
POUR ÉTABLIR UNE
PROXIMITÉ

- 1** Les visites de groupes_23
- 2** Les journées RRV_27
- 3** La communication directe_31

11

LA NOTION DE
PROXIMITÉ

33

UNE POSTURE
D'AGENT DE
CHANGEMENT
ET D'INFLUENCE
POSITIVE

ÉQUIPE

RÉDACTION DU DOCUMENT ET RÉALISATION DES ENTREVUES

André Fortin_conseiller animation créative et innovation sociale

PARTICIPATION À LA RÉDACTION

Johanne Beauvilliers_directrice générale, Fondation Dufresne et Gauthier

Hélène Dufresne_présidente, Fondation Dufresne et Gauthier

PERSONNES INTERVIEWÉES DANS LE CADRE DE LA DÉMARCHE

Johanne Beauvilliers_directrice générale, Fondation Dufresne et Gauthier

Hélène Dufresne_présidente, Fondation Dufresne et Gauthier

Claudine Fortin_directrice, Forum Jeunesse Charlevoix Ouest

Vincent Frenette_coordonnateur général, Le Filon

Pierre Girard_coprésident directeur général, Jeunes musiciens du monde

Afifa Karama_directrice adjointe, Centre communautaire Petite-Côte

Richard Moisan_adjoint à la direction à la vie communautaire, Le Pivot

Mijanou Simard-Mireault_directrice générale, Coup de pouce jeunesse Montréal-Nord

CONCEPTION GRAPHIQUE

Marlène Malenfant_Studio Agito

RÉVISION LINGUISTIQUE

Michel Levesque

Janvier 2022



INTRODUCTION

À l'aube de ses vingt ans, la Fondation Dufresne et Gauthier s'est donné le mandat de formaliser son approche de philanthropie de proximité qu'elle a peaufinée au cours de son existence. Ce document vise à présenter les éléments-clés de cette approche en utilisant un langage accessible et en illustrant les pratiques mises en place. Pour cerner les contenus, nous avons réalisé huit entrevues, dont deux avec la présidente et la direction générale de la Fondation et six avec des personnes reliées aux organisations appuyées. Nous nous sommes également basés sur certains documents produits par la FDG pour en dégager l'essentiel.

Dans un premier temps, une présentation générale de la Fondation sera faite. Puis, la notion de proximité sera explicitée. Ensuite l'approche sera détaillée, avec cinq principes de base, trois moyens d'action pour établir une proximité, et une posture d'agent de changement et d'influence positive. La conclusion fera ressortir comment cette approche de philanthropie de proximité génère de l'impact, à la fois pour la Fondation et pour ses partenaires. Enfin, la dernière partie sera consacrée à la façon dont cette approche de proximité est déployée dans une aire d'intervention outre-mer, soit en Mongolie.

PRÉSENTATION DE LA FONDATION

NAISSANCE DE LA FONDATION

La Fondation Dufresne et Gauthier, fondation familiale privée, a vu le jour à la fin de l'année 2001 suite à l'adoption de deux filles originaires de la Mongolie par Hélène Dufresne et Daniel Gauthier et à leur départ de l'organisation culturelle mondialement connue, le Cirque du Soleil.

Présents au cirque depuis les débuts, Hélène Dufresne et Daniel Gauthier y ont développé une meilleure connaissance du monde et des inégalités planétaires. Dépositaires d'une petite fortune et soucieux de venir en aide aux enfants du Québec et de la Mongolie qui naissent dans des conditions difficiles, ils conviennent de mettre sur pied une fondation dont la mission est de favoriser le plein épanouissement des enfants.

Parfois, pour aider les enfants, on doit soutenir leurs parents, leur communauté. Ainsi, il faut contribuer à améliorer la société pour épauler les enfants dans leur croissance et leur développement optimal. Choisir la cause des enfants, c'est choisir de faire fructifier leur plein potentiel, c'est investir dans la société de demain.

L'éveil aux réalités différentes nécessite de l'ouverture et une écoute attentive. Au fil du temps, cette philosophie caractérise la Fondation. De même que la conviction de notre interdépendance en tant qu'humanité et la nécessité de trouver un équilibre avec la Terre qui nous accueille.

La Fondation
a 20 ans
d'existence
en 2021.

LA VISION DE LA FDG

La vision de FDG est d'assurer la pérennité de son approche de proximité, en favorisant le développement progressif et la consolidation d'un réseau d'entraide dans les communautés où elle intervient, pour mieux accompagner les enfants et leurs familles à toutes les étapes de leur existence.

LA MISSION DE LA FDG

La mission de la Fondation consiste à venir en aide aux enfants de familles plus vulnérables et aux jeunes en situation de risque en soutenant des projets rassembleurs, portés par les familles et les organisations d'un quartier ou d'une communauté, et qui contribuent au mieux-être des enfants et au respect de leurs droits fondamentaux.

LES VALEURS DE LA FDG

Le choix des projets est guidé par l'ensemble des valeurs de ses fondateurs :

- **Transformation sociale** : Soutenir des projets qui émanent des groupes et des communautés desservies avec la conviction que chaque citoyen.ne a la capacité d'influencer sa réalité et la nôtre.
- **Inclusion sociale** : Soutenir les enfants et leurs familles peu importe leur classe sociale, leur langue, leur origine ethnique ou leur milieu de vie.
- **Partenariat** : Développer des relations basées sur le respect, la confiance et la transparence.
- **Écocitoyenneté** : Exercer notre rapport aux autres, aux institutions et à l'environnement comme citoyen à part entière dont les droits s'accompagnent aussi de responsabilités.

Nous avons amorcé des discussions et échanges avec des partenaires communautaires et philanthropiques autour de trois thèmes qui impacteront les actions à venir de la Fondation :

- Les enjeux climatiques et l'environnement comme moteurs de développement social.
- Se réconcilier avec notre histoire et celle des premières nations.
- L'immigration une fibre précieuse au (mé)tissage de nos communautés (en fait réduire la discrimination, accroître notre diversité et être plus inclusifs).

LES TERRITOIRES CIBLÉS

Afin de pouvoir créer une dynamique de proximité entre les organisations, la Fondation a ciblé au fil des ans, après discussions avec plusieurs acteurs du milieu, un certain nombre de quartiers à Montréal comme à Québec ainsi que certaines régions pour concentrer ses dons.

Québec : Beauport, Duberger-Les Saules, Lac-Saint-Charles, Limoilou, Lévis, Saint-Jean-Baptiste, Saint-Roch, Saint-Sauveur, Sainte-Foy, Vanier.

Charlevoix-Côte-de-Beaupré et MRC de Portneuf.

Montréal : Mercier-Ouest, Montréal-Nord, Notre-Dame-de-Grâce, Plateau-Mont-Royal, Pointe-aux-Trembles, Rivière-des-Prairies, Rosemont, Saint-Laurent, Saint-Michel, Ville-Marie.

Couronne Nord : Saint-Eustache, Pointe-Calumet, Saint-Jérôme.

QUELQUES CHIFFRES*

La Fondation c'est plus de

19 593 638 \$

versés depuis 2002 au Québec et en Mongolie



17 679 371 \$ au Québec
pour 180 organisations

1 914 267 \$ en Mongolie
pour 26 organisations

25 %

des organisations au Québec
ont bénéficié ou bénéficient
actuellement d'une **entente
pluriannuelle**

24 organisations sont appuyées par
la FDG depuis **plus de 14 ans au
Québec**

8 organismes sont appuyés par la
FDG depuis **plus de 10 ans en
Mongolie**

2 %

des organismes en Mongolie
ont bénéficié d'une **entente
pluriannuelle**

En 2020, création d'un **fonds d'urgence Pandémie**

101 050 \$ 11 organisations à Montréal,
1 au Nord de Montréal, 2 à Québec

12 390 \$ 8 organisations en Mongolie

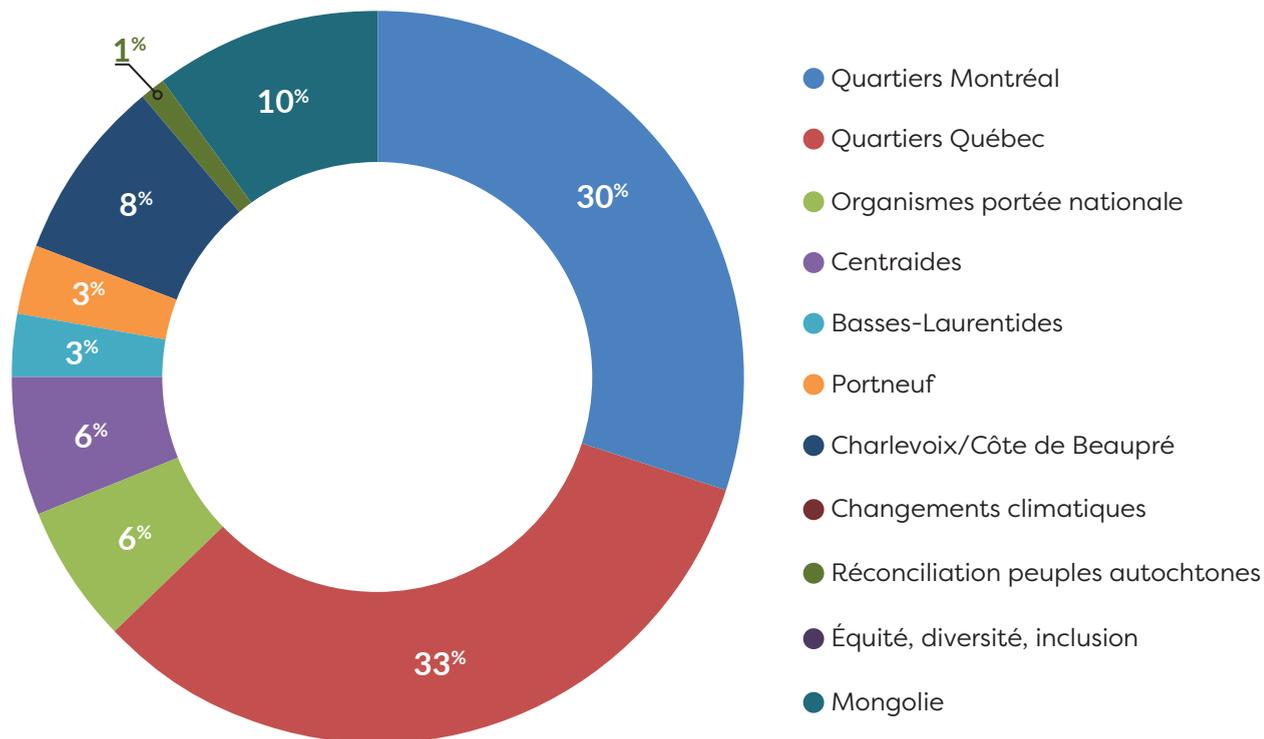


*en date du 30 novembre 2021

% représente la portion du total des dons qui est tagué à...

Veuillez lire le % réel pour les champs d'intérêts :

- Changements climatiques, environnement, écocitoyenneté : 0,18 %
- Réconciliation avec notre histoire et celle des Premières nations : 0,39 %
- Équité, Diversité, Inclusion : 0 %



LA NOTION DE PROXIMITÉ

Avant de présenter l'approche de la Fondation, il est utile de définir ce qu'on entend par proximité. **La proximité réfère à une situation où l'on se trouve à peu de distance de quelqu'un, de quelque chose, d'un lieu. La proximité c'est donc être au contact des réalités locales, près des préoccupations quotidiennes.**

La proximité implique d'aller à la rencontre des personnes pour mieux saisir leurs réalités et besoins. En s'intéressant à l'autre, un sentiment de proximité se crée car cela envoie le message que ce que dit ou fait cet autre est important et mérite qu'on s'y attarde. La proximité permet de briser l'isolement et nécessite une communication ouverte, transparente et bidirectionnelle facilitant le partage d'informations et l'établissement d'une relation que l'on veut égalitaire. La proximité favorise également le développement d'une communauté en tissant des liens entre les acteurs d'un territoire par le recours à une diversité d'activités et de services offerts.

Ainsi, trois types de proximité peuvent se dégager, ayant chacun un angle spécifique :



La proximité **physique**. Elle s'inscrit dans une zone géographique, au sein d'un quartier ou d'une communauté. Elle permet d'avoir accès à l'autre et de le rencontrer plus facilement. Elle se concrétise notamment par le fait de réunir plusieurs personnes d'un territoire donné afin de collaborer pour aborder une problématique.



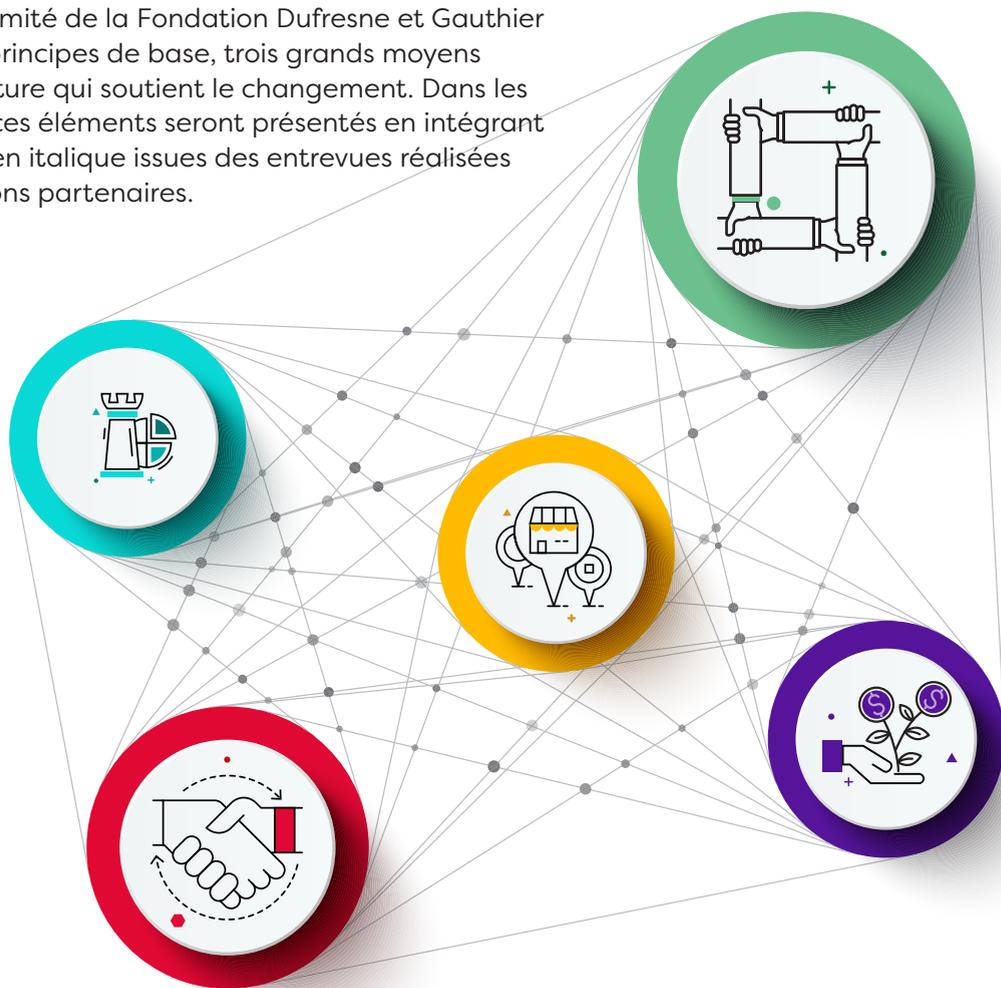
La proximité **relationnelle**. Elle vise à établir des liens de confiance entre des personnes. Elle se traduit par une relation ouverte impliquant un lien émotionnel et une complicité, par le partage en toute liberté d'idées et de perceptions sur diverses situations et par la reconnaissance de la contribution de l'autre.



La proximité **intellectuelle**. Elle est liée à une façon semblable de concevoir le travail, à des manières de penser et de faire qui se ressemblent. Ici, il y a proximité de convictions, de valeurs, de philosophies et de visions qui incite au rapprochement et au partenariat.

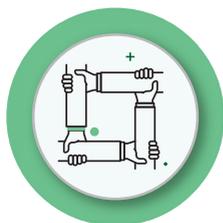
L'APPROCHE DE PHILANTHROPIE DE PROXIMITÉ DE LA FDG

L'approche de proximité de la Fondation Dufresne et Gauthier est basée sur cinq principes de base, trois grands moyens d'action et une posture qui soutient le changement. Dans les prochaines pages, ces éléments seront présentés en intégrant quelques citations en italique issues des entrevues réalisées avec les organisations partenaires.



5 PRINCIPES DE BASE

1 BÂTIR UNE RELATION DE CONFIANCE ET EN PROFONDEUR AVEC LES ORGANISATIONS APPUYÉES



La Fondation Dufresne et Gauthier travaille avec des organismes axés sur les jeunes et les familles. Pour comprendre réellement ce qui se passe dans les communautés où elle intervient, la Fondation mise sur l'établissement d'une relation de confiance et en profondeur. Cette confiance se crée alors que les deux parties sont amenées à se connaître et à tisser des liens. Se développent ainsi des relations humaines de qualité qui engendrent un dialogue autour des défis rencontrés et des apprentissages faits.

Cette relation avec les donateurs est basée sur :

- Une confiance mutuelle qui repose sur la transparence et la franchise.
- Une importance accordée au dialogue et au respect.
- Une compréhension des contraintes des organisations soutenues.
- Une reconnaissance de l'expertise développée.
- Une accessibilité aux personnes de la Fondation (direction, administrateurs, collaborateurs).
- Une cohérence entre l'intervention dans le milieu et la mission de la Fondation.

La reddition de comptes pour les bailleurs de fonds que l'on ne connaît pas c'est anxiogène. Avec la FDG, je dois juste faire le bilan et son évaluation. Je n'ai pas peur de dire quelque chose de négatif qui s'est produit dans mon projet parce que je sens qu'ils ne vont pas me juger. Ça enlève beaucoup de stress!

Pour établir une proximité et une relation de confiance avec une organisation, il faut d'abord prendre le temps de bien saisir le contexte dans lequel elle évolue. Cela veut dire comprendre la réalité de l'autre partie et vérifier avec elle si on est sur la bonne piste. Ainsi, la Fondation peut mieux identifier les besoins et voir comment moduler son accompagnement. En parallèle, elle doit être en mesure de se présenter à cette organisation pour lui expliquer sa vision et ce qu'elle tente d'accomplir. En partageant des points de vue autour d'une situation ou d'une problématique, une meilleure compréhension s'établit car on peut ajuster nos perceptions. Un autre élément est essentiel dans la relation : le respect du rythme. En effet, chaque organisation a un rythme qui lui est propre. Parfois, il faut accepter qu'une organisation n'est pas en mesure d'aller dans la direction souhaitée ou qu'elle va cheminer à son rythme et en fonction des ressources dont elle dispose.

Pour la Fondation, plusieurs éléments facilitent le développement d'une relation de confiance et en profondeur. En voici quatre.

1. Au début de la relation, l'organisation est en mesure de nommer ses besoins, de mentionner ce qu'elle aimerait faire et d'évaluer le montant qui serait nécessaire pour atteindre son objectif. Il y a donc une clarté de la part de l'organisation vis-à-vis de la Fondation et cela sert de base d'échange. C'est l'occasion pour la Fondation de signifier son cadre d'intervention et ses limites, puis de proposer un premier financement pour amorcer la relation.
2. Dans l'avancement du projet, les deux parties ont une communication fluide permettant de nommer les choses en toute honnêteté et de poser des questions le plus directement possible. Quand l'organisation vit des difficultés, elle est proactive pour signaler les obstacles rencontrés. Lorsque la Fondation ne comprend pas certains choix ou actions, elle demande des éclaircissements. La relation est une danse à deux évoluant avec le temps.
3. Les deux parties s'intéressent au fonctionnement et au développement de l'autre et n'hésitent pas à partager les bons coups.
4. Lors d'une situation de crise, les deux parties sont en mesure d'exposer cela avec transparence et de proposer des ajustements. La Fondation ne cesse pas son accompagnement et l'organisation s'engage à élaborer un plan de sortie de crise.

La réponse de la FDG durant la pandémie a été proactive et conciliante. Je dirais même que leur réponse nous a aidés à faire face à la situation. On nous a permis de réaffecter des fonds, pourvu que la mission et les objectifs correspondent. Cela dénote pour moi une grande confiance envers le travail qu'on fait. J'ai senti beaucoup de compréhension de leur part.

2 BIEN COMPRENDRE CE QUI SE PASSE DANS LES COMMUNAUTÉS ET S'INSCRIRE DANS LA DURÉE



La FDG a été le premier partenaire financier qui est venu nous voir. Jamais un partenaire ne s'était déplacé pour venir sur le terrain et comprendre notre réalité.

La Fondation privilégie un accompagnement sur plusieurs années. Cela permet de s'adapter au rythme de l'organisation mais aussi de la communauté. Avec un tel historique, la Fondation élargit sa compréhension des organisations et des enjeux du milieu. Pour les organismes, cela est très apprécié car la pérennité des actions est favorisée.

La proximité établie avec les organisations offre une meilleure lecture de la réalité du terrain. En effet, en étant au fait des principaux questionnements, des avancées des projets, des difficultés vécues en cours de route ou des tensions avec d'autres organismes ou bailleurs de fonds, cela permet de savoir exactement ce qui se passe dans les communautés. En saisissant mieux le contexte d'intervention et en ayant un portrait plus juste, la Fondation est à même d'adapter son engagement sur un territoire. Elle peut aussi plus facilement découvrir d'autres organisations impliquées sur le terrain, entamer certains rapprochements ou se joindre à des collaborations existantes pour appuyer davantage les organisations.

La FDG comprend bien mon organisme et ses enjeux et j'ai l'impression que leur C.A. le saisit aussi. Ce n'est pas superficiel, ils se souviennent de nos projets, des problèmes qu'on a vécus ou des choses qu'on a soulevées. Tout ça fait qu'on les voit comme des interlocuteurs à long terme.

L'action de la Fondation vise également un changement systémique par le renforcement du soutien offert aux familles vulnérables. Pour atteindre un changement systémique, trois éléments sont fondamentaux :

- D'un point de vue individuel, on doit avoir du pouvoir sur sa propre vie pour être capable d'influencer une réalité et jouer un rôle citoyen. Le pouvoir d'agir commence petit et s'agrandit quand on développe une conscience de ce pouvoir et qu'on laisse des personnes entrer dans son cercle.
- Il y a présence de plusieurs organismes qui ont des ressources nécessaires et qui sont en mesure de prioriser les actions à déployer pour avoir les effets recherchés.
- Il faut identifier et regrouper les partenaires qui veulent contribuer à la mise en œuvre de réponses aux problématiques spécifiques vécues par le milieu. À cet égard, la mise en place d'espaces de rencontre entre partenaires facilite la création d'une synergie au sein d'un territoire.

3 IDENTIFIER LES ORGANISATIONS FINANCÉES COMME DES PARTENAIRES



Une pratique philanthropique de proximité est au service des donataires. C'est une façon différente de percevoir la hiérarchie philanthropique. C'est un modèle horizontal où donateurs et donataires échangent ressources, expertises et savoir-faire. Confiante en la capacité d'innovation des donataires, la Fondation les épaula pour avancer ensemble vers une société meilleure où prime le bien-être des enfants.

On grandit en même temps que la Fondation. On est beaucoup dans l'entraide avec eux. Je t'apporte quelque chose et tu m'apportes quelque chose. On ne se fait pas regarder de haut, on a des échanges d'égal à égal. Notre partenariat a amené beaucoup de confiance envers la Fondation et ses employés.

Dans cette optique, les organismes financés sont appelés des « partenaires » et la relation est qualifiée de sincèrement mutuelle. Les organismes apportent à la Fondation une connaissance et une expertise directes, ainsi que les moyens pour atteindre ses objectifs. En retour, la FDG fournit non seulement du financement mais contribue également au développement des capacités, à la résolution commune de problèmes et au réseautage.

Je cherche surtout des partenaires avec lesquels je peux me projeter pour trois ans afin de construire des choses. Il y a eu des investissements qui ont été faits par la FDG pour appuyer notre organisation sous forme de capital de risque. Un partenaire est capable d'aller dans cette direction, d'être audacieux. Un partenaire est en mesure d'entendre nos besoins et d'être là lors de moments-clés.

La Fondation est toutefois consciente qu'elle demeure un bailleur de fonds et qu'un rapport de pouvoir est présent, qu'on le veuille ou non. Pour atténuer celui-ci, elle fait valoir l'interdépendance de la Fondation et de ses partenaires. En effet, la FDG a besoin des organismes pour prendre soin des personnes vulnérables et tisser des liens avec les familles ou les voisinages. D'autre part, la Fondation sollicite l'avis des organismes pour identifier des thématiques de formation, repenser certains mécanismes comme la reddition de comptes ou l'évaluation, apporter un éclairage sur des questionnements exprimés, élaborer des réflexions collectives sous forme d'articles diffusés sur son site Web... La présence régulière du personnel de la Fondation sur le terrain participe également à la création d'une relation partenariale, tout comme le fait d'énoncer clairement ses objectifs et ses attentes face aux organisations qui seront appuyées.

Avec un bailleur de fonds, la ligne peut être mince entre ingérence et proximité. Ce n'est pas le cas pour la FDG. La Fondation arrive vraiment à faire en sorte qu'on se sent important et elle est là pour nous soutenir dans nos façons de faire. Pour moi, ça fait une belle différence.

4 MISER SUR LA CONCENTRATION TERRITORIALE POUR RENFORCER LE FILET SOCIAL



En délimitant géographiquement l'écosystème dans lequel elle évolue, la Fondation s'assure qu'elle n'est pas en train de se disperser. Comme ses ressources sont limitées, quatre régions québécoises sont ciblées (Montréal, Québec, Charlevoix, Portneuf) et certains quartiers d'intervention où il y a généralement moins de donateurs ou de financements sont privilégiés. L'action de la Fondation consiste alors à fédérer dans un secteur plusieurs organisations complémentaires pour créer une synergie entre elles afin d'apporter un soutien adéquat aux enfants et aux parents. Puisque chaque territoire possède ses spécificités, la Fondation a pour intention de combiner les forces en présence. Ceci favorise la création de liens avec d'autres organisations et familles présentes dans le secteur et engendre un ancrage territorial plus solide. Les projets développés et les mailles du filet social sont alors renforcés.

D'ailleurs, la Fondation s'appuie sur le modèle théorique affirmant qu'un enfant qui est vulnérable en bas âge risque d'être vulnérable une bonne partie de sa vie. Si on veut accompagner cet enfant à toutes les étapes de son évolution, il faut intervenir dès la petite enfance, au primaire, au secondaire et au-delà du cadre scolaire, comme dans les maisons de jeunes. Le modèle de la Fondation tend vers cela car la création de maillage au sein d'une communauté est généralement bénéfique pour les enfants et leur famille, en offrant plus de sécurité et une meilleure qualité de vie.

L'approche territoriale, où il y a plus qu'un organisme financé sur un territoire, fait en sorte que la Fondation comprend les besoins et les différences de besoins d'un quartier à l'autre et peut faire une meilleure lecture du milieu.

5 COLLABORER AVEC D'AUTRES FONDATIONS ET BAILLEURS DE FONDS



La Fondation croit que l'on peut apprendre les uns des autres et contribuer au développement des communautés servies à travers les activités philanthropiques. Dans cette optique, une collaboration avec d'autres fondations et bailleurs de fonds est envisagée. Cela se décline de plusieurs manières :

- S'associer pour soutenir financièrement un projet lorsqu'on a une moins grande capacité financière (effet de levier).
- Référer à d'autres fondations pour du soutien financier lorsqu'un projet ne correspond plus à ce que l'on peut appuyer ou parce que l'on n'a plus la capacité de le faire.
- Tout en respectant la confidentialité, partager des informations dans le but de mieux soutenir un organisme.
- Échanger sur les contextes socioéconomiques, sur les territoires, sur les défis spécifiques à certains secteurs d'activités, sur les orientations des grandes fondations philanthropiques afin de mieux cibler les stratégies à développer.
- Face à certains enjeux prioritaires, apporter une réponse collective par une présence dans l'espace public (participation au dépôt de mémoires, signature de lettre collective de fondations...).

Cette collaboration permet également d'éviter de faire double emploi en misant plutôt sur des choses différentes ou complémentaires. En arrimant les financements, les actions et les soutiens, un plus grand impact est visé. En effet, on est toujours plus fort quand on peut s'intégrer dans un réseau et quand un partage d'informations et de réflexions nous amène à avoir une vision plus globale d'une situation ou d'une communauté. Enfin, le partage des philosophies d'intervention et des expertises développées est une occasion de s'inspirer des autres et d'influencer le secteur philanthropique vers des pratiques correspondant davantage aux besoins et aux valeurs des organisations soutenues.

DEUX EXEMPLES DE COLLABORATION



Le Collectif des fondations québécoises contre les inégalités est un réseau de travail et de vigilance qui s'intéresse au rôle de l'État et de la philanthropie pour lutter contre les inégalités. Il regroupe une quinzaine de fondations publiques et privées de tailles, de capacités et d'expressions différentes.

Après un travail de plusieurs mois, une quinzaine de fondations ont adhéré à une déclaration d'engagement comportant des principes de cohérence et des règles de base dégagés par le Collectif en conclusion à sa démarche de réflexion fiscalité. Cette déclaration nous sert de guide dans nos pratiques philanthropiques afin d'avoir une action cohérente avec la réduction des inégalités. La Fondation a contribué à cette démarche réflexive et son conseil d'administration a approuvé son adhésion à cette déclaration.



PFC est une association de membres composée de fondations privées et publiques, d'organismes de bienfaisance et d'entreprises constitués au Canada. Créée en 1999, elle appuie ses membres et la philanthropie organisée en favorisant l'adoption de politiques publiques qui soutiennent le secteur, en faisant mieux connaître la contribution de la philanthropie au bien-être des Canadiens et en offrant aux bailleurs de fonds philanthropiques des occasions d'apprendre les uns des autres.

3 MOYENS D'ACTION POUR ÉTABLIR UNE PROXIMITÉ



Dans son approche de philanthropie de proximité, la Fondation a recours à trois grands moyens d'action pour bâtir et entretenir les liens avec ses partenaires. Ces moyens sont présentés en détail dans les prochaines pages en s'appuyant sur le canevas suivant : a) description, b) bénéfiques, c) exemples illustrant le moyen.

1

LES VISITES DE GROUPES

Description

Les visites de groupes sont des rencontres annuelles organisées et animées par la Fondation au sein d'un territoire. Elles réunissent quatre ou cinq partenaires communautaires de la FDG et ont une durée d'environ deux heures.

Chaque organisation est représentée par sa direction générale ou coordination et il est possible d'inviter un.e intervenant.e ou un.e membre de son conseil d'administration. Les discussions abordent le bilan des projets appuyés par la FDG (des organisations présentes), les nouvelles demandes, les enjeux du quartier ou de la région, ou tout autre point dont les personnes veulent discuter. Pour établir l'ordre du jour, les organismes sont consultés au préalable. Cette rencontre est donc une occasion de faire une évaluation des projets mais également de voir comment les organisations cheminent. En fonction des partages, des questions émergent et certains débats ont lieu en toute bienveillance. À la fin de la rencontre, un temps est prévu pour revenir sur le déroulement et pour identifier des points marquants ou des éléments communs.

Les rencontres de travail qu'on fait localement c'est toujours intéressant car il y a une variété dans les partenaires invités et ça permet de découvrir d'autres approches, d'autres réalités.

Pour s'assurer du bon déroulement de la visite de groupes, quatre **règles de jeu** sont précisées au début de la rencontre et les personnes sont invitées à les respecter :

1. Les éléments et réflexions partagés sont confidentiels.
2. Le jugement des personnes et des idées n'est pas toléré. Les échanges se réalisent dans le respect des pratiques de chacun.
3. La rencontre se déroule en toute simplicité et l'expression spontanée est valorisée.
4. L'aspect financier des projets n'est pas abordé en groupe.

Bénéfices

Les visites de groupes génèrent plusieurs impacts bénéfiques :

- Elles permettent aux organisations et aux personnes, dont les gestionnaires, de briser l'isolement. C'est parfois une occasion d'évacuer un trop-plein d'émotions ou une pression accumulée.
- Elles procurent un approfondissement de la compréhension des réalités organisationnelles et des activités de chaque organisme, venant ainsi renforcer la proximité des services entre organisations au sein d'un même territoire.
- Elles apportent une meilleure connaissance à différents niveaux : compréhension des enjeux, d'une problématique ou des pièges à éviter. Elles stimulent le questionnement et la réflexion qui sont nécessaires pour s'améliorer. De plus, quand les commentaires sont partagés par des pairs, c'est plus facile à recevoir.
- Elles sont une occasion unique de mettre en valeur et reconnaître les pratiques développées par les organisations et leur expertise. Elles amènent les personnes à s'inspirer, à découvrir des choses en dehors de leur façon habituelle de faire. Cela génère une émulation d'un organisme à l'autre, en encourageant la poursuite de ce que les organismes font et qui fonctionne bien.
- Elles favorisent le réseautage : des visites entre les organisations communautaires ont lieu, les personnes s'appellent davantage pour se soutenir, il y a mise en place de nouvelles collaborations.
- Pour la Fondation, les échanges invitent à faire certains réajustements, à développer une flexibilité qui sollicite la créativité du personnel.

Exemple d'un bilan des visites de groupes tenues à l'automne 2019

Nombre de visites et d'organisations :

7 visites de groupes et 33 organisations rencontrées.

Thèmes abordés :

- Les défis et les bénéfices de mettre en place des offres de services.
- La création d'un milieu de vie qui ressemble aux maisons des familles.
- Les pressions énormes sur les organisations concernant les recherches et les compilations de données demandées par différents paliers gouvernementaux et institutionnels.
- Les valeurs communes dans l'intervention : prendre la personne là où elle est, travailler avec les personnes et non pour les personnes, absence de jugement, développement de l'*empowerment*.
- La prostitution juvénile, les agressions, la cybercriminalité : le fait que les jeunes filles ne reconnaissent pas toujours les actes d'agression, comme recevoir des images à connotation sexuelle de façon répétitive.
- La demande à la FDG d'influencer les gouvernements afin d'augmenter le financement des organisations qui sont débordées et manquent de ressources.



Enjeux communs identifiés :

- Les ressources humaines : attraction et rétention du personnel.
- Le niveau d'anxiété préoccupant chez les travailleurs des organismes et chez leurs usagers.

Informations pour des orientations stratégiques de la FDG :

- Il y a un trou de services pour les 6-12 ans dans la région de Charlevoix.
- Il y a une nouvelle réalité concernant le travail des jeunes. En effet, les jeunes travaillent de plus en plus tôt : 12, 13, 14, 15 ans. Il n'y a pas de loi qui interdit cela et les parents ont juste besoin de signer une décharge. Il y a donc une opportunité de réaliser un portrait des jeunes pour mieux saisir cette problématique.



2

LES JOURNÉES RRV

Description

Les Journées RRV (ressourcement, réseautage, valorisation) sont tenues à chaque année et l'ensemble des organisations appuyées par la Fondation sont conviées à y participer. Les **objectifs** de ces journées sont de :

1. Favoriser le ressourcement des personnes en partageant des contenus d'actualité et des outils peu diffusés.
2. Offrir des moments pour stimuler le réseautage entre les personnes présentes et renforcer les liens entre les organisations.
3. Valoriser les connaissances des personnes en captant les échanges et les idées produites, puis en formalisant le tout sous forme d'articles vulgarisés.

Les RRV c'est une approche super intéressante pour avoir un sentiment d'appartenance. J'ai rencontré des membres du C.A. de la Fondation, la présidente est là presque tout le temps et il y a le fait qu'on échange entre nous. Quand tu mets ce monde ensemble une fois par année, ça crée une famille car toutes les personnes ont un lien qui les unit!

Le format des Journées RRV suit un cycle de deux ans, selon cette alternance : il y a pour l'an 1 deux grandes rencontres régionales qui sont tenues à Montréal et à Québec, et pour l'an 2, une journée collective réunissant l'ensemble des organisations (dans un endroit entre Montréal et Québec). Entre 50 et 75 personnes participent aux Journées RRV et une thématique est proposée à chaque année à partir de feed-back récoltés sur le terrain.

Bénéfices

Les Journées RRV engendrent plusieurs bénéfices :

- Elles permettent une pause salubre qui donne un recul pour les organisations sur leurs activités et leur quotidien.
- Elles mettent en valeur les bonnes pratiques des organisations (communauté de pratiques). Elles participent ainsi à promouvoir l'innovation au sein des organisations appuyées.
- Elles offrent des réponses pour aider les organisations à éliminer certains obstacles rencontrés. En ce sens, elles bonifient la boîte à outils des gestionnaires et des intervenant.e.s.
- Elles facilitent le réseautage entre les donateurs, ce qui conduit parfois à de nouvelles relations ou des partenariats.



Exemples de thèmes abordés lors des rrv et dans les articles produits

| ANNÉE | THÈME | TITRE DES ARTICLES | QUELQUES ÉLÉMENTS DE CONTENU |
|-------|--------------------------------------|--|--|
| 2019 | L'impact et la recherche qualitative | <i>Impact et méthodes de recherche qualitatives (2 articles complémentaires)</i> | <ul style="list-style-type: none">• 7 grandes idées sur l'évaluation et sur la recherche• Les meilleures questions en vue de l'amélioration des processus de concertation• 8 règles d'or et étapes pour la conduite d'un entretien semi-dirigé• 10 principaux défis dans la mesure de l'impact• 7 principaux bénéfices de la mesure d'impact |



| ANNÉE | THÈME | TITRE DES ARTICLES | QUELQUES ÉLÉMENTS DE CONTENU |
|-------|---|--|--|
| 2018 | La collaboration | <i>La collaboration dans le milieu communautaire</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Les compétences et attitudes à avoir quand on collabore • Les éléments qui favorisent la collaboration entre deux groupes • 6 modes de collaboration : organisme et entreprise privée, organisme et fondation, organisme et gouvernement/ville, organisme et autre OBNL, organisme et autres collègues, organisme et C.A. |
| 2017 | <p>La gestion de la relève</p> <p>La mobilisation citoyenne</p> | <ul style="list-style-type: none"> - <i>La relève : d'abord une question de vision!</i> - <i>La gestion de la relève dans le milieu communautaire</i> - <i>La participation pour réaliser la mission</i> - <i>Une relation au cœur de l'action</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Les moyens pour fidéliser vos employés et attirer la relève • Des pratiques inspirantes en gestion de la relève • 6 étapes pour se doter d'un plan de relève • Implanter la gouvernance participative • Trucs pratiques pour relever les défis de mobilisation • Quelques clés d'une mobilisation réussie |

3

LA COMMUNICATION DIRECTE

Description

La communication directe est le moyen usuel pour la Fondation de tisser la relation avec les organisations appuyées et elle se fait par des appels téléphoniques, des courriels, des visioconférences ou lors de moments informels dans certains événements organisés par la Fondation ou par d'autres. Ce moyen est utilisé pour poser des questions d'éclaircissement, pour mieux comprendre une dynamique au sein d'un territoire, pour faire le suivi ou l'évaluation des projets, pour consulter les organisations sur certains sujets (ex. : thématiques des RRV) ou tout simplement pour savoir comment vont les partenaires.

Si la Fondation ne comprend pas bien ton projet, elle n'a pas peur de te parler et de te poser des questions. Elle va t'accompagner dans ta démarche pour monter tes projets. Tu n'as aucun avantage à cacher quoi que ce soit. Il y a un franc-parler et une authenticité qui font du bien.

Bénéfices

La communication directe a comme effet bénéfique de :

- Développer en profondeur les relations avec les partenaires, et ce, sur plusieurs années.
- Apporter des réponses rapides lors de situations difficiles ou de crises.
- Créer un canal bidirectionnel qui facilite les échanges et les consultations. Ce canal permet d'obtenir aisément des rétroactions.

Exemples de communications effectuées

- Après les visites de groupes menées à l'automne 2019, la directrice générale de la Fondation a fait 36 appels de suivi, d'une durée moyenne de 45 minutes.
- Pour déterminer quelle pourrait être la thématique de la Journée RRV 2020 (qui n'a pu avoir lieu à cause de la pandémie), la direction a demandé à 88 personnes leur avis sur la question.
- Pour la réalisation de ce document sur l'approche de proximité, la Fondation a contacté six organisations qui ont répondu promptement à l'appel en vue de partager leur vision de leur relation avec la FDG.
- Deux comités ont été mis en place, un pour Montréal et un pour Québec, pour la refonte des formulaires de demande de dons et documents de reddition de comptes.
- Dans le cadre de son dixième anniversaire, la Fondation Dufresne et Gauthier a voulu souligner les bons coups des parents engagés dans l'éducation de leurs enfants en organisant le concours « **Si ta famille m'était contée** ». La Fondation a créé un comité organisateur constitué de six organisations communautaires. Le contenu du concours, son déroulement, la production d'un agenda famille ont été déterminés par les membres du comité afin de tenir compte de la réalité des milieux et des familles.



POSTURE D'AGENT DE CHANGEMENT ET D'INFLUENCE POSITIVE

La Fondation Dufresne et Gauthier œuvre en collaboration avec ses partenaires dans un esprit positif et optimiste. Comme les problématiques en lien avec les jeunes et les familles sont complexes, miser sur des stratégies de contrôle s'avère inefficace. Dans les situations de complexité, on préconise plutôt l'influence et pour ce faire, la Fondation adopte une posture d'agent de changement.



Pour jouer ce rôle, la Fondation :

- **Met le partage des idées, des pratiques et des résultats au cœur de sa démarche.** En misant sur le codéveloppement et la cocréation, la Fondation valorise l'intelligence collective de ses partenaires.
- **Soutient financièrement les organisations sur plusieurs années,** ce qui favorise leur stabilité, leur développement et la pérennité de leurs actions.
- **Propose des outils,** des méthodes ou des approches qui aident les organisations à améliorer certaines façons de penser ou de faire.
- **Valorise l'expertise détenue par les organismes communautaires** car elle est forte mais pas assez reconnue.
- **Stimule le réseautage pour renforcer les liens** sur un territoire ou au sein d'un milieu d'intervention. À ce titre, la Fondation croit que l'influence des organisations est plus grande que ce qu'elles perçoivent. En se connaissant mieux et en ayant en tête les forces et les spécificités de chaque organisation, la capacité d'influence auprès des diverses instances et pouvoirs politiques est augmentée et cela a des impacts bénéfiques sur le parcours des jeunes et des familles vulnérables.
- **Identifie les organisations pertinentes sur un territoire** pour ne pas faire double emploi avec ce qui se fait déjà et pour combler les trous de services.
- **Réfère à d'autres bailleurs de fonds** quand elle ne peut accompagner une organisation. De plus, la Fondation partage avec les organismes les activités intéressantes qui se font ailleurs et qu'elle n'offre pas (ex. : Fondation J.A. Bombardier, Bénévoles d'Expertise).

- **Fait parfois certaines recommandations** lors d'une décision d'accorder un don à une organisation (en ayant au préalable discuté avec la direction de cette organisation). Ces recommandations sont formulées dans l'optique de favoriser l'impact du projet en question et de mieux répondre aux besoins identifiés par le partenaire.
- **Insuffle une dynamique d'expérimentation** où la prise de risque est soutenue.
- **Promeut certaines valeurs et les met en pratique** : relation égalitaire entre les organisations et les personnes, écoute attentive et empathique permettant de bien comprendre le contexte et les besoins mentionnés, humilité et capacité de reconnaître ses erreurs, flexibilité dans le déploiement des projets appuyés, patience pour respecter le rythme des organisations et des territoires.

La Fondation peut m'accompagner dans des défis que je dois absolument relever : gouvernance, gestion des ressources humaines, évaluation des projets et des impacts. Ce sont des choses qui sont vraiment importantes de nos jours pour arriver à une efficience de projet, pour mesurer ce que l'on fait et ensuite corriger les écarts. D'ailleurs, des personnes de l'extérieur nous amènent un nouveau regard qui est inspirant pour un organisme. Ça nous aide à se projeter dans l'avenir et à dégager des visions.

L'APPROCHE DE PROXIMITÉ DÉPLOYÉE EN MONGOLIE

HISTORIQUE DE L'ACTION DE LA FONDATION EN MONGOLIE

Dès sa création en 2001, la FDG fait des investissements en Mongolie avec l'aide de Save the Children (STC), la branche locale de l'ONG internationale basée en Angleterre, alors dirigée par un Québécois, Marc Laporte, qui deviendra éventuellement le directeur de la FDG (2005-2010).

En 2010, suite à une restructuration de Save the Children en Mongolie, la manière d'administrer et de suivre les programmes de la FDG dans ce pays est revue. Plutôt que de renouveler le modèle organisationnel du départ, la Fondation choisit de recruter une travailleuse de STC pour aider à développer une antenne de la FDG en Mongolie. Bien que plus coûteux de prime abord, ce choix apparaissait approprié pour poursuivre avec l'approche de proximité en espérant multiplier les projets et les investissements dans le pays.

La fin du régime communiste en Mongolie, en 1992, a entraîné un grand vide de services que se sont efforcés de combler une poignée d'organismes dans la capitale, Oulan-Bator. Un exode des campagnes vers les villes a provoqué un étalement urbain substantiel. Les terres non occupées et dépourvues de services (eau, électricité, services sanitaires, réseau scolaire, etc.) ont été vite envahies par les yourtes (appelées *ger* en Mongolie) et les familles. Le peu de soutien de l'État aux quelques organismes existants, l'absence de liens entre les organismes soutenus par la Fondation et les besoins criants des « *ger districts* » sont tous des facteurs qui incitent alors la FDG à réfléchir à son approche et à tenter de structurer un tant soit peu le petit groupe d'organismes qu'elle appuie.

CRÉATION D'UN RÉSEAU

Dulmaa Luvsansharav, la coordonnatrice des programmes de la FDG en Mongolie, vit aussi de l'isolement. Bien que des appels, puis des rencontres virtuelles avec la direction générale de la FDG sont instaurés sur une base régulière, il lui est difficile de travailler seule avec un minimum de contacts professionnels. En prenant exemple sur la formule appliquée au Québec, elle organise en 2014 la première Rencontre RRV en Mongolie qui regroupe une douzaine d'organismes soutenus par la FDG. Afin de dynamiser l'exercice, les participantes (toutes des femmes) conviennent de se visiter à tour de rôle, de manière à mieux comprendre les réalités de chaque organisation. Lors de ces rencontres, elles partagent leurs meilleures pratiques, conviennent ensemble d'activités de formation pour parfaire leurs compétences et partagent de l'information sur les services reçus de l'État. La vision parcellaire de ce dernier et ses objectifs souvent purement électoralistes est parfois consternante. Cette absence de vision incite les organismes à faire un vaste sondage sur la réalité des jeunes dans les *ger districts*, sondage dont les résultats seront partagés avec les responsables gouvernementaux.

MONGOLIE (tiré du rapport annuel FDG 2019)

Un réseau actif et une communauté de pratiques

Comme au Québec, les organisations de la Mongolie se rencontrent sur une base régulière. Elles définissent un plan en début d'année, déterminent les dates de leurs rencontres, organisent entre elles des formations et discutent des politiques publiques de leur pays. Voici les thématiques abordées cette année :

- Favoriser la participation des enfants et comment faire pour mieux l'évaluer.
- Méthodologie de travail pour des équipes multidisciplinaires.
- Le développement de politiques sur la protection de l'enfance.
- L'art-thérapie destinée aux travailleurs œuvrant auprès des enfants victimes de violence ou dans des conditions particulièrement difficiles (formation de 5 jours auprès de 15 participants).
- Rédaction et dépôt d'un mémoire sur les centres de jour pour les enfants vulnérables (Day Care center for vulnerable children) déposé à l'Agence gouvernementale AFCYD (Authority for Family, Child and Youth Development). 12 organisations représentées par 14 personnes.
- Tournée des organisations. Chaque rencontre devient l'opportunité de visiter l'une ou l'autre des organisations de manière à mieux comprendre les réalités de chacune.

COLLABORATION POUR UNE ENQUÊTE

En 2017, les organismes soutenus par la FDG décident de documenter la condition des adolescents dans neuf districts de la capitale, Oulan-Bator. Quelques données servent à définir la problématique :

- 46 % de la population du pays vit dans la capitale, soit presque un million et demi de personnes
- de ce nombre, 32 % est âgé de moins de 18 ans
- le nombre de grossesses chez les adolescentes (10 à 18 ans) est élevé et constant : 2,8 % en 2013 et 2014

On souhaite documenter les conditions de vie des adolescents (10 à 17 ans), leur niveau d'éducation, leur santé et les mesures de protection sociale dont ils bénéficient. La collecte d'informations proviendra de trois sources : un questionnaire, des entrevues individuelles et une revue documentaire existante. Placée sous la direction d'un professeur de l'Université de Mongolie en travail social, appuyée par deux représentantes des organisations mongoles soutenues par la FDG, l'enquête implique 24 autres personnes reliées à des organismes travaillant auprès des jeunes, et des membres de la société civile. L'étude est basée sur la participation de 540 jeunes.

Les résultats, une fois compilés, ont révélé que les jeunes ne sont soutenus d'aucune façon par l'État. Si les familles reçoivent de l'aide, celle-ci ne se rend pas directement aux jeunes, parfois en rupture avec leur milieu. Les familles éclatées, la précarité économique, les problèmes de dépendance, le manque d'éducation sexuelle sont tous des facteurs aggravants sur les conditions de vie des jeunes. Les résultats ont été présentés par les organismes contributeurs au ministère de la Famille en Mongolie.

MEILLEURES PRATIQUES DES ORGANISATIONS MONGOLES

Après s'être manifestées une première fois en mettant de l'avant les difficiles conditions de vie des jeunes auprès du ministère du Travail et du Bien-être social, les organisations ont choisi de bien documenter leurs pratiques afin de mieux faire connaître leurs ressources sur le terrain. Une brochure fait largement état de leur existence et de leur travail auprès des jeunes et des familles vivant des situations de précarité. La brochure, écrite dans la langue mongole, a été traduite en anglais et présentée aux organisations contributrices, au gouvernement mongol ainsi qu'à de potentiels bailleurs de fonds.

Ce travail de collaboration, qui valorise les meilleures pratiques, vise à obtenir une reconnaissance sur le terrain et par les élus. Il présente les ressources existantes et leur impact afin de convaincre les bailleurs de fonds de mieux soutenir des organisations bien implantées dans leur milieu et auprès des populations qu'elles desservent. Par ailleurs, l'exercice facilite la compréhension et le renforcement des liens entre les membres du réseau d'organisations soutenues par la FDG. La présence de la Fondation en Mongolie et le type de rapports qu'elle entretient avec les organismes s'inspire de la même philosophie qui la caractérise au Québec.



CONCLUSION : UNE PHILANTHROPIE DE PROXIMITÉ QUI A DE L'IMPACT

Les entrevues réalisées avec les partenaires de la Fondation ont clairement démontré que son approche est unique. Cette unicité peut se résumer en trois points-clés :

1. La Fondation investit beaucoup de temps pour tisser une relation en profondeur avec ses partenaires communautaires et financiers. Cela se traduit par des appels, des visites de terrain, des rencontres et par la mise en réseau des personnes et des organisations.
2. La Fondation fait preuve d'une grande souplesse en fonction de ce que vivent les organisations. Elle s'adapte aux divers besoins exprimés, aux réalités des territoires et aux défis rencontrés. Elle accompagne en toute simplicité les organisations dans le temps, au gré de leur évolution.
3. La Fondation valorise l'expertise de ses partenaires. Elle se veut un levier aux pratiques mises de l'avant par les organisations. Elle contribue à la reconnaissance des organismes comme acteurs incontournables au sein d'un milieu d'intervention ou de la société québécoise.

En ce qui concerne l'impact de la Fondation, on peut l'envisager sous trois angles distincts : 1) l'impact auprès des communautés, 2) l'impact sur les organismes, 3) l'impact des organismes sur la Fondation.



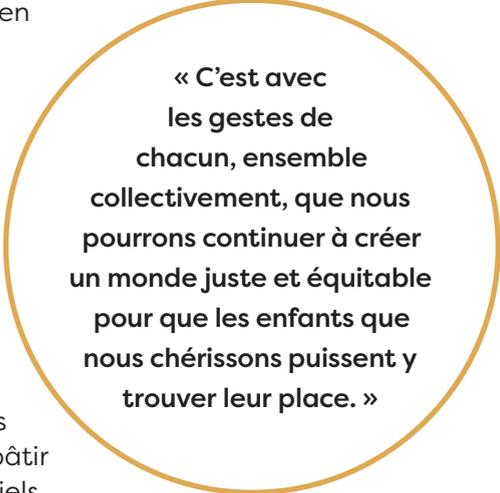
Pour ce qui est de l'**impact auprès des communautés**, on souligne que la Fondation travaille sur une problématique dans une perspective globale, à court, moyen et long terme. Trois exemples illustrent ce qui rend fière la Fondation, notamment quand son appui permet de créer un mouvement qui a des répercussions positives. Le premier concerne le soutien à un organisme dans une ville en dévitalisation et où il y a absence de bailleurs de fonds. La création d'un jardin communautaire a généré un lieu de rencontres où tout le monde s'est retrouvé durant l'été. C'est devenu un point central pour la communauté qui a favorisé l'implication des citoyens et le partage d'informations. Le deuxième exemple témoigne d'un projet de radio qui a offert à des jeunes de multiples occasions de s'exprimer. Cela leur a donné une plus grande aisance pour prendre la parole mais également pour participer au développement du projet et se l'approprier. Enfin, le dernier exemple concerne l'appui à un organisme qui aborde la relation père-enfant. Cela a permis aux pères d'aller en camping avec leurs enfants et de réaliser une vidéo. Cette expérience dans la nature a été marquante en termes de transformation du lien familial. Un déclic s'est produit du fait que les pères ont eu davantage confiance en eux et en leur capacité de s'organiser. Par ailleurs, la tenue d'une soirée festive dans un cinéma est devenue un incontournable, comme le moment récompense de l'année.

Quand on demande aux organismes de nommer l'**impact de la Fondation** sur eux, trois choses ressortent. Le premier élément tourne autour de la crédibilité. En effet, le fait d'être soutenu par la FDG est perçu comme un gage de rigueur. Des organismes racontent que les autres partenaires trouvent cela rassurant, ce qui favorise la collaboration. À ce titre, on mentionne que *c'est important quand tu recherches du financement d'avoir une visibilité et une reconnaissance, et c'est ce que nous offre la FDG*. Plusieurs disent que cela leur a donné confiance pour aller vers d'autres partenaires financiers, car le fait d'être associé à une organisation philanthropique crédible offre un rayonnement qui renforce la perception de pertinence et de professionnalisme. Cela permet également de consolider les assises au niveau local en n'étant plus seuls à soutenir une certaine vision d'intervention. Le deuxième élément est lié à la stabilité. Avoir un financement sur du moyen-long terme a un effet positif sur les employés et sur la création d'un climat serein : *Ça nous a permis une stabilité au niveau du personnel, ce qu'on n'avait pas avant. On a pu donner des salaires décents, ce qui est toujours difficile avec le communautaire*. En dernier lieu, on évoque l'effet motivant de l'accompagnement de la FDG qui encourage une certaine prise de risque dans le développement de nouvelles initiatives. Une personne affirme que cela a concrétisé un virage qu'il fallait prendre, en donnant un surplus d'énergie à l'organisation pour aller dans cette direction.

Une autre mentionne que cela a été *un déclencheur pour modéliser leur approche d'intervention et se donner un vocabulaire précis favorisant la communication*. Cette structuration a même permis d'aller chercher leurs premiers fonds publics car les bailleurs de fonds y voyaient une maîtrise des contenus et des méthodes développés, et une bonne opportunité de transfert des connaissances. Une dernière personne souligne que le partenariat avec la FDG a augmenté sa confiance dans le fait de développer des projets à la hauteur de ses ambitions : *Quand tu es partenaire dans un projet, tu veux que tout le monde gagne, tu veux te dépasser et que tous soient fiers des résultats*.

Finalement, cette approche de proximité a des **impacts favorables sur la Fondation**. On peut les regrouper en deux grands volets. Dans un premier temps, la relation avec les organismes amène une grille de lecture du terrain pour faire de meilleures analyses permettant d'entrevoir ce qui fonctionnera ou pas, ou quelles sont les bonnes solutions à développer. Cette grille est également utile pour orienter certains choix, comme l'identification de bons partenaires communautaires, et pour avoir une compréhension élargie de l'écosystème qui tient compte des interdépendances et des différentes réalités rencontrées. Dans un deuxième temps, le fait de côtoyer les organismes communautaires met davantage la Fondation en contact avec des enjeux d'actualité comme les relations avec les autochtones, les changements climatiques ou le racisme systémique. Cela engendre des réflexions avec le conseil d'administration qui agissent comme des activités de sensibilisation et incitent la Fondation à envisager certaines positions ou à prendre de nouvelles directions dans son action philanthropique.

Ces éléments partagés autour de l'impact ne seraient pas ressortis aussi fortement si la proximité n'était pas au centre de l'approche de la Fondation. La proximité oriente la manière de travailler avec les autres et d'intervenir sur les territoires. Elle agit également comme un moteur visant à bâtir une société juste et solidaire qui répond aux besoins essentiels des jeunes et des familles tout en favorisant le développement de leur potentiel.



« C'est avec les gestes de chacun, ensemble collectivement, que nous pourrons continuer à créer un monde juste et équitable pour que les enfants que nous chérissons puissent y trouver leur place. »

