

Savoir évoluer sans perdre son identité

Emilie Laperrière

PHILANTHROPIE. Dans un contexte social de plus en plus complexe, plusieurs acteurs de la philanthropie québécoise revoient leurs façons de faire. Place à la collaboration, à l'agilité et à une meilleure gestion du changement.

La philanthropie québécoise n'est plus figée dans un modèle où les fondations se contentent d'accorder des subventions. Pour Karel Mayrand, PDG de la Fondation familiale Trottier, «le milieu est en mutation».

Les fondations doivent désormais mobiliser l'ensemble de leurs ressources financières -- y compris leurs investissements -- pour générer un effet durable. «On cherche à utiliser notre capital pour apporter des changements, explique-t-il. Le capital philanthropique peut servir d'amorce pour attirer d'autres capitaux privés et publics.»

De nouveaux défis

Cette démarche repose sur le constat que les défis sont de plus en plus systémiques. «On veut s'attaquer aux causes profondes des problèmes, pas seulement à leurs symptômes», dit-il.

Cette nouvelle réalité suppose de s'en-

gager à long terme, mais aussi de travailler autrement avec le milieu. «?On veut éviter d'être une fondation qui agit en vase clos. On est constamment en dialogue avec les organismes sur le terrain pour définir les solutions ensemble.»

Jean-Marc Fontan, professeur associé au Département de sociologie de l'UQAM et codirecteur sortant du PhiLab, constate la même évolution. Il parle notamment du transfert du capital, où une fondation verse une partie de sa dotation à un organisme communautaire pour qu'elle se dote elle-même d'une fondation.

Une nouvelle vision du risque

Il donne l'exemple des fondations pour les communautés noires et autochtones à Toronto, qui ont toutes deux reçu un montant d'une autre grande fondation. «Elles peuvent définir leurs propres priorités, selon leurs réalités et leurs besoins.»

Cette transformation du capital s'accompagne d'une nouvelle vision du risque. «Les fondations privées peuvent aller là où d'autres ne vont pas, avance Karel Mayrand. Elles peuvent prendre un risque supplémentaire et soutenir des approches innovantes ou des organismes émergents. Si ça se solde par un échec,

on va quand même avoir appris quelque chose.» Et ça, affirme-t-il, c'est toujours utile.

Cette évolution s'exprime également par une plus grande collaboration entre fondations, organismes et institutions. Pour Julie Gagné, vice-présidente au marketing et à la technologie et PDG par intérim de Centraide du Grand Montréal, la pandémie a fait tomber plusieurs murs. «On a vu à quel point on devait s'unir pour répondre à la crise. Il fallait partager les données, les expertises, les ressources.»

Depuis, la collaboration est restée. «Ce qu'on voit aujourd'hui, c'est une philanthropie qui ose agir vite. On n'attend plus que tout soit parfait avant de bouger.»

Jean-Marc Fontan confirme la tendance. «On observe une montée des partenariats structurés entre fondations, dit-il. On est encore au niveau 1.0 de la collaboration. Il faut aller plus loin, vers des alliances capables [d'influer sur] les politiques publiques et les pratiques des entreprises.»

L'agilité comme réflexe collectif

Pour faire face à ces mutations, la philanthropie doit apprendre à gérer le

changement et

à s'adapter. «On met en place un nouveau CRM [pour Customer Relationship Management, ou gestion de la relation client en français] avec de l'intelligence artificielle», illustre Jean-François Champagne, directeur général intérimaire de la Fondation de l'UQAM. «L'idée, c'est d'automatiser certaines tâches et d'avoir une meilleure connaissance de nos donateurs. Mais surtout, ça nous libère du temps pour l'essentiel?: la relation humaine.»

Un outil permet maintenant de créer des liens entre les quelque 300?000 diplômés de l'UQAM et les profils sur LinkedIn, tandis qu'un autre sert à déterminer quels diplômés il faut cibler pour telle campagne.

Le spécialiste en gestion du changement a fait prendre un virage à la fondation depuis son arrivée en janvier. «J'ai fait un exercice avec les équipes. Je leur ai demandé quels seraient les éléments d'une fondation idéale. L'IA a mis ensemble les 74 idées. On a ensuite cerné les actions les plus faciles à mettre en place et on a commencé par celles-là.»

L'agilité n'est toutefois pas qu'une question d'outils. Laetitia Shaiget, présidente de la firme d'experts-conseils en philanthropie Épisode, y voit une façon de faire. «Être agile, ce n'est pas improviser, c'est être capable de s'ajuster sans perdre ses repères.»

Elle met de l'avant une pratique où on se remet constamment en question. «?On aide les organisations à se «challenger» en permanence. Si quelque chose ne fonctionne plus, on ajuste le tir.» Cette capacité d'adaptation devient, selon elle, une compétence clé. «Tout le monde vit de l'incertitude. Il faut incarner l'agilité

et le courage dans nos organisations, et passer à l'action.»

The post Savoir évoluer sans perdre son identité appeared first on Les Affaires.

Cet article est paru dans Les Affaires (site web)

<https://www.lesaffaires.com/dossiers/philanthropie-automne-2025/savoir-evoluer-sans-perdre-son-identite>