



**Coordonnées | Contact**

philab@uqam.ca  
 www.philab.uqam.ca  
 514-987-3000 #8576

**Directeurs de publication****Publication Directors**

Jean-Marc Fontan & Peter R. Elson

**Rédacteurs en chef | Editors in Chief**

Jean-Marc Fontan & Peter R. Elson

**Coordination de la rédaction****Edition Coordination**

Katherine Mac Donald

**Contributeurs | Contributors**

Alana Javanainen  
 Alexandra Williamson  
 April Lindgren  
 Daniel H. Lanteigne  
 David Grant-Poitras  
 Emily Doyle  
 François Brouard  
 Gerlinde Scholz  
 Helen Knight  
 Jacques Bordeleau  
 Jean Claude Kouadio  
 Jean-Marc Fontan  
 John Saunders  
 Juniper Glass  
 Manuel Litalien  
 Marc Pilon  
 Nancy Pole  
 Neemarie Alam  
 Peter R. Elson  
 Phil  
 Rosie Funder  
 Sacha-Emmanuel Mossu  
 Saouré Kouamé  
 Sylvain A. Lefèvre

**Conception graphique | Graphic Design**

Sare Nalbantoğlu Aslankılıç

**Traduction | Translation**

Sirois Translation

**Prochaine publication | Next Publication**

Printemps 2024 / Spring 2024

**À propos du PhiLab | About PhiLab**

Le Réseau canadien de recherche partenariale sur la philanthropie (PhiLab), anciennement Laboratoire montréalais de recherche sur la philanthropie canadienne, a été pensé en 2014 dans le cadre de la conception de la demande de financement du projet développement de partenariat CRSH intitulé « Innovation sociale, changement sociétal et Fondations subventionnaires canadiennes ». Ce financement a été reconduit en 2018 sous le nom d'« Évaluation du rôle et des actions de fondations subventionnaires canadiennes en réponse à l'enjeu des inégalités sociales et des défis environnementaux ». Depuis ses débuts, le Réseau constitue un lieu de recherche, de partage d'information et de mobilisation des connaissances des fondations canadiennes. Des recherches conduites en partenariat permettent la coproduction de nouvelles connaissances dédiées à une diversité d'acteurs : des représentants gouvernementaux, des chercheurs universitaires, des représentants du secteur philanthropique et leurs organisations affiliées ou des partenaires.

Le Réseau regroupe des chercheurs, des décideurs et des membres de la communauté philanthropique à travers le monde afin de partager des informations, des ressources et des idées.

The Canadian network of partnership-oriented research on philanthropy (PhiLab), previously called the Montreal Research Laboratory on Canadian philanthropy, was thought up in 2014 as part of the conception of a funding request by the NRCC partnership development project called “Social innovation, social change, and Canadian Grantmaking Foundations”. From its beginning, the Network was a place for research, information exchange and mobilization of Canadian foundations’ knowledge. Research conducted in partnership allows for the co-production of new knowledge dedicated to a diversity of actors: government representatives, university researchers, representatives of the philanthropic sector and their affiliate organizations or partners.

The Network brings together researchers, decision-makers and members of the philanthropic community from around the world in order to share information, resources, and ideas.



Social Sciences and Humanities  
 Research Council of Canada

Conseil de recherches en  
 sciences humaines du Canada

Canada

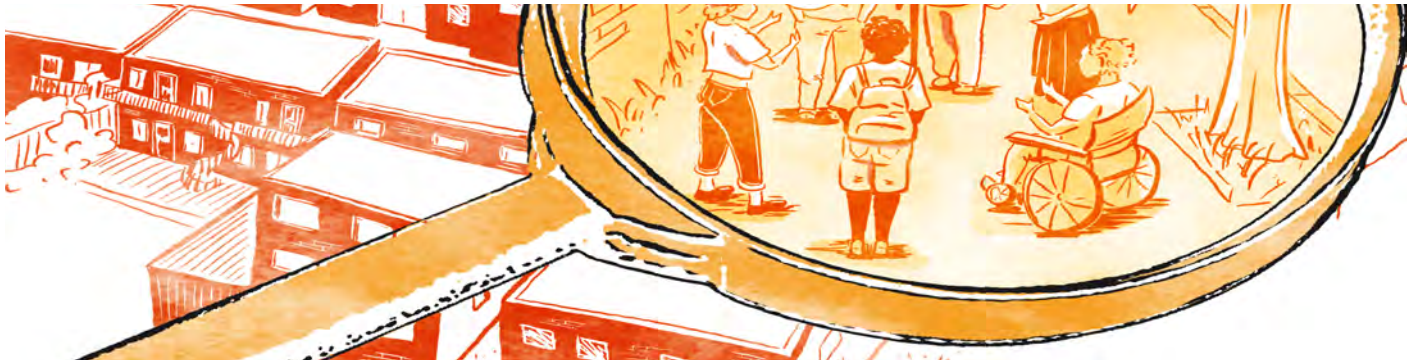


# ÉTUDES DE CAS | CASE STUDIES

De quoi parlons-nous au niveau des communautés?  
What is being discussed on the community level?



Artiste | Artist: Mélika



# ÉTUDES DE CAS | CASE STUDIES

## Les Chantiers d'apprentissage au Bâtiment 7 : un « espace sécuritaire » de collaboration entre fondations philanthropiques et universitaires

Par David Grant-Poitras, candidat au doctorat en sociologie à l'Université du Québec à Montréal & Sylvain A. Lefèvre, docteur en sciences politiques et professeur au département de stratégie, responsabilité sociale et environnementale de l'ESG UQAM



David Grant-Poitras est candidat au doctorat en sociologie à l'Université du Québec à Montréal. Dans le cadre de sa thèse, il s'intéresse à l'engagement des fondations philanthropiques en faveur de la transition sociale et écologique. En parallèle de ses études, il agit en tant que coordonnateur du PhiLab- Québec, un centre régional du Réseau canadien de recherche partenariale sur la philanthropie.

Sylvain A. Lefèvre est docteur en sciences politiques et professeur au département de stratégie, responsabilité sociale et environnementale de l'ESG UQAM. Il dirige le CRISES (Centre de recherche sur les innovations sociales), co-préside le TIESS (Territoires innovants en économie sociale et solidaire) et est membre du PhiLab (Réseau canadien de recherche partenariale sur la philanthropie). Ses travaux de recherche portent sur les transformations de l'action collective et notamment le rôle des fondations.

Si les objectifs d'ouverture et de transparence sont souvent prônés par tous les acteurs dans la relation philanthropique, ils sont mis à l'épreuve à travers la reddition de compte que les organismes financés font aux fondations. Dans un récent article de *The Philanthropist*<sup>1</sup>, Nancy Pole revient sur un certain nombre d'obstacles qui rendent cette ouverture et cette transparence plus difficiles qu'il n'y paraît. En premier lieu, les organismes financés ont souvent une multiplicité de bailleurs auxquels rendre des comptes; chacun d'entre eux ayant leurs attentes et leurs procédures, propres. Deuxièmement, les processus de reddition de compte poussent généralement l'organisme financé à mettre de l'avant ses succès, afin de rassurer le bailleur de fonds, qui cherche d'abord à limiter sa prise de risque dans le soutien financier à un projet. En contrepartie, ces processus permettent très peu le partage des difficultés, voire des échecs, sans faire courir le risque à l'organisme qui s'y essaie de voir ses chances d'un futur financement diminuer. Troisièmement, les standards de la reddition



de compte (*metrics*) ont tendance à financiariser la mesure d'impact et à adopter une focale de court terme. Enfin, la reddition de compte verticalise le rapport financeur-financé, dans la mesure où la rhétorique fréquente de la « collaboration » se heurte alors au mur d'une relation unidirectionnelle, où l'un rend des comptes à l'autre, sans réciprocité.

Dans son article, Nancy Pole énonce l'espoir suivant : « et si nous avons un écosystème qui valorisait vraiment l'expérimentation et l'adaptation plutôt que le rapport prescrit sur le « succès », qui valorisait la capture, la distillation et le partage d'un apprentissage authentique ? » (notre traduction). Parmi les conditions de possibilité qu'elle identifie se trouvent la confiance des bailleurs dans les organismes financés et un rééquilibrage de la relation de pouvoir, des premiers vers les seconds. La reddition de compte doit, à ce titre, être pensée comme une relation réglée entre organismes financés et organismes financeurs et comme un processus co-construit. Comment mettre en place un « espace sécuritaire » (*safe space*), par analogie avec les pratiques militantes de construction d'espace bienveillant et de répit, où l'on chercherait à neutraliser les rapports de force qui traversent la société ? C'est ce type d'espace qui a été bâti collectivement au cours du financement du Bâtiment 7 par plusieurs fondations avec la mise en place de « Chantiers d'apprentissage ».



### Les fondations et le Bâtiment 7 : une collaboration hors du commun pour soutenir un commun

Dans un article paru dans un numéro précédent de l'Année philanthropique<sup>2</sup>, nous retracons les grandes lignes de la jeune histoire du Bâtiment 7 (B7), laquelle a commencé par la lutte de réappropriation dudit bâtiment, jusqu'à la mise en œuvre de la première phase de sa revitalisation. Ce détour historique nous a permis de situer le contexte social et économique au sein duquel s'est opéré un rapprochement entre cinq groupes occupants du B7, à savoir : le collectif « 7 à Nous », l'Arcade pour jeunes Press Start, l'Épicerie solidaire Le Détour, l'Atelier de fonderie La Coulée et l'École d'art de Pointe-Saint-Charles – et quatre fondations philanthropiques basées à Montréal : la Fondation Béati, la Fondation Lucie et André Chagnon, la Fondation McConnell et Mission Inclusion. Il est à noter qu'une unité de recherche partenariale du PhiLab a accompagné et documenté le développement de cette collaboration<sup>3</sup>.

L'octroi de financements philanthropiques à cette initiative citoyenne était en soi innovant car il n'est pas dans l'habitude des fondations d'appuyer des groupes dont l'idéologie politique verse dans l'anticapitalisme, pas plus qu'il est usuel, pour des projets d'inspiration libertaire, de se tourner vers du financement philanthropique. La collaboration a néanmoins pris place et elle a représenté une innovation inédite en soi. D'abord, parce qu'elle témoignait d'une sensibilité des bailleurs de fonds à s'adapter à la réalité et aux besoins de l'initiative citoyenne, et non l'inverse comme cela arrive souvent. Inédite aussi du fait qu'elle témoignait d'une ouverture des fondations impliquées à poser un regard critique sur leurs propres pratiques tout en étant disposées à expérimenter de nouvelles avenues de travail avec les représentant·e·s des groupes impliqués mais aussi entre les responsables des fondations soutenant le projet.

*Ce projet se présentait, constations-nous alors, comme une opportunité de sortir des sentiers battus à trois niveaux : premièrement, repenser le rapport de la philanthropie avec les milieux soutenus, deuxièmement, expérimenter une autre forme de collaboration entre fondations et enfin explorer de nouvelles solutions face à des problématiques sociales aussi complexes que celle de la gentrification, de l'inclusivité pour des populations précarisées ou enfin d'une démarche d'autogestion organisationnelle avec une centaine de membres participants.*<sup>4</sup>

Au moment où nous écrivions ces lignes, à la fin de l'année 2019, nous étions au début d'une longue et tortueuse aventure de recherche partenariale, laquelle s'est conclue en juin 2022. Au fil de ces deux années, beaucoup de tâtonnements prirent place pour déterminer la formule de collaboration la plus à même de bien soutenir les modalités de financement et d'accompagnement d'un projet aussi atypique que le B7.

Dans le texte qui suit, nous présenterons les grandes lignes de l'évolution de cette collaboration et expliquerons les raisons qui ont poussé les différents partenaires à co-construire une formule de collaboration novatrice, les « Chantiers d'apprentissage », et la manière dont ceux-ci ont permis de générer une grande ouverture et transparence entre les participant·e·s.

### **D'une démarche collective de financement à une démarche collaborative tournée vers l'apprentissage**

Au départ, la volonté de travailler ensemble était centrée sur les enjeux stratégiques relatifs à la viabilité financière du projet. Une double préoccupation était alors en présence. Dans un premier temps, il était question d'agir avec diligence pour sortir le projet de la précarité financière qui le mettait en danger. Dans un second temps, il s'agissait d'y parvenir sans aggraver l'état d'épuisement psychologique dans lequel se trouvait les militant·e·s les plus investi·e·s dans l'opérationnalisation du B7. Établir ce délicat équilibre entre mobiliser plus de capitaux et limiter les lourdeurs administratives sous-jacentes a donné forme à la première configuration de la collaboration. À cette fin, des pistes de solutions ont été expérimentées, notamment la proposition d'adopter une seule et même reddition de compte pour tous les bailleurs de fonds, ou encore la prise en charge de la sollicitation des fondations potentielles par les fondations appuyant déjà le B7.

Les résultats escomptés par cette première étape de collaboration ne furent pas au rendez-vous : aucune nouvelle fondation ne s'est jointe à la démarche, tandis que l'idée d'une reddition de compte commune a partiellement été réalisée. Certain·e·s représentant·e·s n'ont pas réussi à déroger aux processus organisationnels de leur fondation<sup>5</sup>. En parallèle, une des fondations participantes a consenti à un important financement pour trois ans. Dans ce contexte, la seule question du financement n'était

en elle-même plus suffisamment mobilisante pour donner sens à la collaboration. C'est entre autres ce qu'avaient révélé les premiers résultats de nos enquêtes auprès des fondations. Une des principales motivations justifiant leur soutien au B7 venait de la démarche collective qui était proposée, une démarche où les fondations comptaient tirer des apprentissages sur les conditions qui favorisent le succès d'un tel projet collaboratif. Alors que se bouclait la première année de financement, force était de constater que les fondations participantes restaient sur leur faim en cette matière...



Une des principales motivations justifiant leur soutien au B7 venait de la démarche collective qui était proposée, une démarche où les fondations comptaient tirer des apprentissages sur les conditions qui favorisent le succès d'un tel projet collaboratif.



Dès lors, subséquemment au besoin exprimé de redynamiser la collaboration, une réflexion stratégique fut entreprise au début de 2020. Fut alors imaginée une mise en commun qui ne se limiterait plus aux modalités de mobilisation et de gestion des ressources financières. À partir de ce moment, la recherche de nouveaux partenaires philanthropiques a cessé d'être une priorité et a laissé place à la planification de « Chantiers d'apprentissage ». Ces derniers ont été conçus comme des moments au cours desquels les différents partenaires de la démarche pouvaient dialoguer, en partant d'un enjeu central pour le

B7 tout en ayant des résonances pour les autres participant·e·s. L'idée sous-jacente était de créer un espace de dialogue de nature horizontale, en mettant au cœur des échanges des préoccupations partagées par les fondations, sur lesquelles aucun·e participant·e n'était en position d'expertise, d'exteriorité ou d'autorité. En somme, créer un espace plus égalitaire en mettant en commun, non seulement des ressources, mais aussi des problèmes. Les Chantiers sont devenus une opportunité pour apprendre les un·e·s des autres et avancer ensemble sur des enjeux d'intérêt général. Avec la mise en place de cette formule collaborative, cinq Chantiers d'apprentissage ont été organisés. Ils ont été tenus aux six mois et ont rassemblé en moyenne une vingtaine de personnes. Pandémie oblige, ils ont presque tous eu lieu en mode virtuel. Le tableau 1 (en annexe) présente les différents chantiers et précise les thèmes autour desquels chacun a été structuré.

### Les Chantiers d'apprentissage : leur mode de fonctionnement

Que vise-t-on à accomplir avec les chantiers d'apprentissage ? Nous répondrons à cette question en décortiquant le déroulement des chantiers d'apprentissages #2 et #3. Ces deux chantiers ont porté sur le thème de « la mixité dans nos organisations ». Cela nous permettra d'illustrer, à partir d'exemples concrets, les objectifs poursuivis à chacune des étapes des Chantiers.

#### 1. L'avant Chantier : organisation par le Comité d'encadrement

L'organisation du Chantier a constitué en elle-même une étape déterminante. La sélection de la thématique était d'abord prise en charge par le Comité d'encadrement (CE), un comité regroupant des représentant·e·s de chacune des parties prenantes et ayant pour principale fonction de veiller au bon déroulement de la collaboration. Les membres du CE devaient dégager deux ou trois thématiques en fonction de préoccupations communes aux représentant·e·s du B7 et des fondations. La représentante du B7 au CE avait le mandat de consulter les groupes du B7, en première instance les groupes financés par les fondations, afin qu'ils déterminent, parmi les thématiques suggérées, celle qui était la plus en adéquation avec leurs intérêts du moment. Pour la suite, la gestion de la logistique du Chantier était une responsabilité partagée entre les membres du B7 et les chercheurs ; les premiers

ayant préparé les Chantiers #1, #2 et #3, tandis que les seconds ont assuré l'animation des Chantiers #4 et #5.

Dans le cas des Chantiers #2 et #3, la thématique de la mixité a été retenue dans un contexte où le débat de société sur le racisme systémique était bien présent et qu'il concernait tous les milieux organisationnels et institutionnels. En effet, tous·tes les participant·e·s se retrouvaient vivement interpellé·e·s eu égard à leur rôle dans la (re)production du racisme dans leur milieu de travail. Pour le secteur philanthropique, en dépit des efforts accrus de certaines fondations pour mettre en application les principes de la posture DEI dans leur mode de fonctionnement, des rapports révélaient qu'un fossé important restait à combler pour financer adéquatement certaines minorités racisées<sup>6</sup>. En ce qui concerne le milieu universitaire, ce dernier faisait la une des journaux avec le débat entourant la « liberté académique » et l'utilisation de mots potentiellement offensants dans les salles de cours. Le B7 traversait aussi une crise interne majeure à la suite du relevé de gestes discriminatoires. Bref, le choix de cette thématique répondait à une urgence partagée par tous et toutes de penser des pratiques organisationnelles plus inclusives.

#### 2. Premier volet du Chantier : état des lieux de la démarche de collaboration

Les Chantiers d'apprentissage se déroulaient sur une durée de trois heures et se divisaient en deux parties. D'une durée d'une heure, le premier volet de chaque rencontre permettait de dresser un état de situation de la démarche collaborative de soutien au B7. Cette période s'ouvrait par un tour de table brise-glace où chaque personne (y compris les chercheurs) se présentait et présentait des nouvelles sur son organisation tout en expliquant ce qui la motivait à participer au Chantier. S'ensuivaient un échange d'informations visant à ce que toutes les personnes présentes aient l'heure juste sur les grandes composantes de la collaboration. Par souci de transparence envers les partenaires de la recherche, les chercheurs prenaient un moment pour récapituler les objectifs et les questionnements de départ, indiquer les procédures de collecte de données menées et exposer certains faits saillants qui ressortaient des analyses préliminaires de ces données.

Il faut souligner, dans ce segment du Chantier, l'importance de la dynamique interactionnelle

qu'on tentait d'instituer. Loin d'être une série de présentations magistrales, chaque point faisait l'objet d'échanges entre les participant·e·s. Cela était particulièrement encouragé pour le moment où les membres du B7 faisaient le point sur le travail fait par ses divers groupes pour devenir plus inclusifs et démocratiques. En ouvrant ensuite leur travail à une discussion collective, où participaient d'autres acteurs ne faisant pas partie du financement (en l'occurrence les chercheurs), l'objectif était d'aider les fondations et le B7 à sortir du rapport de face à face, plutôt intimidant, qui caractérise toute situation de reddition de compte. En procédant ainsi, on visait à éviter l'obstacle, identifié en introduction de ce texte, de présentations, par les organismes financés, qui soient uniquement centrées sur leurs « bon coups ». Ce que les participant·e·s voulaient expérimenter, dans ce premier volet du Chantier, était quelque chose se voulant le plus transparent possible, où toutes les parties – et en première instance les donataires – se sentiraient suffisamment en confiance pour célébrer les progrès réalisés, mais surtout de parler de ce qui avançait plus difficilement, voire même les blocages rencontrés et les échecs constatés. Par exemple, lors des chantiers # 2 et #3, les membres du B7 ont profité de cet espace de discussion pour aborder de front les enjeux du racisme qui mettaient à rude épreuve leur communauté.

### 3. Deuxième volet du Chantier : discussions sur une thématique d'intérêt général

Une fois les discussions préliminaires complétées, s'enchaînait le moment du Chantier consacré aux apprentissages. Requérant deux heures, cette période reposait sur l'animation d'une réflexion collective autour de la thématique sélectionnée. Si son déroulement pouvait varier quelque peu d'un Chantier à l'autre, il a toujours été privilégié une formule où l'essentiel des discussions était d'abord mené en sous-groupes. Cela permettait d'augmenter le temps de parole des participant·e·s tout en rendant les échanges plus poussés et dynamiques. Un retour en plénière permettait par la suite de revenir sur les éléments les plus importants qui ont émergé dans chacun des sous-groupes.

Si nous prenons le chantier #2 en exemple, quatre groupes de cinq personnes ont été formés. Chacun d'eux avait pour consigne d'échanger sur deux questions préalablement communiquées aux participant·e·s, soit : (1) « quels sont les éléments

de votre culture organisationnelle qui aident ou entravent l'équité / la diversité ? » ; et (2) « quels sont vos critères de réussite pour savoir quand vous aurez atteint la mixité ? ».



Tel qu'abordé aux deux étapes précédentes, la dynamique des Chantiers a d'abord été réfléchi pour que les fondations puissent réaliser des apprentissages en matière de collaboration et d'expérimenter des modalités de soutien qui neutraliseraient, autant que faire se peut, les rapports de pouvoir à l'égard des milieux soutenus.



La première question a suscité des échanges particulièrement constructifs, puisqu'elle invitait chaque participant·e à adopter une posture réflexive, voire critique à l'endroit du travail de son organisation en matière de mixité. Cela a notamment permis aux acteurs les plus à l'aise avec ces enjeux de valoriser la compréhension qu'ils ou elles s'en faisaient ainsi que les pratiques mises en œuvre pour progresser dans la bonne voie. À titre illustratif, une personne qui travaillait à *Press Start*, l'Arcade des jeunes du B7 qui réalise des activités en faveur de la décolonisation, expliquait que leur groupe a rejeté le terme de « mixité sociale », jugé trop apolitique, pour cadrer ses engagements et réflexions plutôt en termes de « luttes anti-racistes et anti-oppressions ». Cette intervention venait ainsi interpellé les autres participant·e·s sur



le fait que la mixité ne se réduisait pas à une simple question de représentativité de la diversité au sein des instances, mais à une lutte pour déconstruire des systèmes culturels qui ont institutionnalisé diverses formes de discrimination et d'exclusion sociale dans nos organisations.

Comme le montre bien cet exemple, les Chantiers débouchaient régulièrement sur des questions tout aussi délicates que difficiles. Or, c'est justement parce qu'ils offraient un espace contrôlé pour aborder ces questions que les Chantiers ont aidé à tisser une relation de confiance et de vulnérabilité partagée entre les groupes du B7, les fondations et les chercheurs. Qui plus est, les Chantiers se sont aussi présentés comme une opportunité de mise en commun et d'actualisation des réflexions entre les membres des différents groupes du B7, souvent trop absorbés par la gestion quotidienne de leur projet particulier.

#### 4. *L'après Chantier : assurer le transfert des apprentissages au sein des organisations*

Les Chantiers ne se terminaient pas avec la clôture de la rencontre. En soutenant la réalisation, la transmission et la diffusion d'apprentissages d'une pluralité d'acteurs sociaux autour de préoccupations qui les lient, les Chantiers avaient pour objectif ultime d'activer ou d'accélérer une transformation des pratiques dans les organisations concernées. Tel qu'abordé aux deux étapes précédentes, la dynamique des Chantiers a d'abord été réfléchi pour que les fondations puissent réaliser des apprentissages en matière de collaboration et expérimenter des modalités de soutien qui neutraliseraient, autant que faire se peut, les rapports de pouvoir à l'égard des milieux soutenus. Les Chantiers visaient aussi, plus largement, à faire progresser les pratiques des acteurs sur des sujets qui dépassent l'intervention philanthropique à strictement parler. Par exemple, avec la réalisation de deux Chantiers sur le thème de la mixité sociale, il était question de réfléchir à ce que chaque groupe et organisation, en fonction de leurs capacités et capabilités respectives, pouvaient faire plus pour rendre la société plus inclusive.

### Conclusion

Dans un atelier-bilan sur l'ensemble de la démarche, les participant.e.s. ont souligné leur forte appréciation de ces « Chantiers d'apprentissage », en premier lieu pour la solidité des liens qu'ils ont permis de bâtir entre les participant.e.s. En termes de qualité d'information, les

Chantiers ont permis aux fondations d'avoir accès non seulement aux composantes habituelles de la reddition de compte (comptabilité, projets menés, etc.) mais surtout à l'arrière-cuisine des choix organisationnels. L'exposition des dilemmes et échecs était rendue possible par un climat de confiance, renforcé par la célébration des réussites, souvent vécue comme un aboutissement collectif. En parallèle, plusieurs participant.e-s du B7 ont indiqué avoir apprécié cette modalité d'échange avec les fondations, à la fois pour mieux les connaître, mais aussi, afin d'instaurer une relation beaucoup plus horizontale que le rapport habituel aux bailleurs de fonds.



L'exposition des dilemmes et échecs était rendue possible par un climat de confiance, renforcé par la célébration des réussites, souvent vécue comme un aboutissement collectif.



Les différents Chantiers ont surtout permis d'approfondir la relation de confiance, en amenuisant la distance habituelle entre financeurs-financés, autour d'une posture de complicité commune. Ceci s'est répercuté à la fois dans la reconduction voire l'augmentation de certains financements, dans une grande souplesse octroyée dans l'allocation des fonds et dans un sentiment de solidarité, au moment de traverser certaines épreuves ensemble, notamment durant la COVID-19, qui impactait chaque organisation et chaque personne.

Soulignons que, tout au long des Chantiers, la recherche a joué un rôle central afin de favoriser la percolation des apprentissages. Nous avons ainsi contribué à la démarche par le biais des connaissances

produites et diffusées en cours de séance<sup>7</sup>. Nous documentons aussi certains apprentissages issus des Chantiers afin de les réintroduire dans la suite du projet, y compris dans un autre Chantier subséquent. Notre participation à ces Chantiers constituait aussi une grande source d'apprentissage pour nous-mêmes, à la fois sur la thématique traitée (dont nous n'étions souvent pas directement spécialistes), sur les positions variées des partenaires vis-à-vis les enjeux discutés et aussi sur le déploiement d'une relation de collaboration entre eux.

Les principales limites du processus sont de deux ordres. Tout d'abord, le bilan montre que la percolation des connaissances, des participant·e·s aux Chantiers vers le reste de leur organisation, voire vers le grand public, s'est peu ou pas faite. C'est une étape que nous avons insuffisamment réfléchi collectivement et pour laquelle nous n'avions pas mis en place de procédures spécifiques. Une seconde limite a trait à la temporalité du processus. Ainsi, pour des acteurs ayant rejoint en cours de route les échanges, du côté des fondations ou du B7, un différentiel de connaissances, voire de complicité, pouvait se creuser par rapport aux participant·e·s présent·e·s depuis le début. Ceci témoignait d'une lacune dans l'effort accordé à l'intégration de nouvelles personnes, particulièrement dans une période où l'on a observé un fort roulement de personnel dans les organisations membres. Concrètement, pour des organismes où le ou la responsable changeait régulièrement ou bien pour des organismes arrivés plus tardivement, le sens et la portée cumulative des échanges ont eu une portée insuffisante. Ces deux grandes limites mériteraient d'être mieux prises en compte dans une version future des Chantiers d'apprentissage.

## Notes

1 Pole, N., « Measuring and accounting for "success" in the charitable and non-profit sector », *The Philanthropist Journal*, 07/2022, [Lien](#); voir aussi Tello-Rozas, S., Léonard, M., & Lussier-Lejeune, F. (2022). *Mise à jour du portrait des pratiques d'évaluation dans les organismes communautaires*, Rapport de recherche, Centre de formation populaire, Réseau québécois de l'action communautaire autonome, Relais-femmes, Service aux collectivités de l'Université du Québec à Montréal. [Lien](#)

2 Grant-Poitras, D. et Lefèvre S., (2022). « Le Bâtiment 7, les fondations philanthropiques et les

universités. Histoire d'une mise en commun », *L'Année philanthropique*, Vol. 2, pp. 38-41, Récupéré de [Lien](#)

3 L'équipe était composée de Sylvain A. Lefèvre (École des sciences de la gestion, UQAM), de David Grant-Poitras (doctorant au département de sociologie de l'UQAM) et Mélanie Pelletier (agente de développement pour le Service aux collectivités de l'UQAM).

4 Idem. p. 41.

5 Nous avons traité plus en profondeur les défis rencontrés au cours de la première année de collaboration dans le cadre d'un chapitre de livre paru dans le dernier ouvrage collectif du PhiLab : Grant-Poitras, D. et Lefèvre, S. (2022). « Soutien des fondations au Bâtiment 7. La philanthropie à l'épreuve d'une fabrique d'autonomie collective ». Dans J.M. Fontan & D. Alalouf-Hall (Dir.), *État des lieux sur la philanthropie subventionnaire québécoise*, Québec : Presses de l'Université du Québec, pp. 167-190.

6 C'est le cas notamment du rapport *Non financé : les communautés noires, les oubliés de la philanthropie canadienne*, publié en 2020 par le Réseau pour l'avancement des communautés noires. En étudiant les portefeuilles de financement de 40 fondations canadiennes, celui-ci révélait que les organismes desservant les communautés noires ou dirigés par des personnes noires reçoivent une très maigre portion du financement total. Pour consulter le rapport : [Lien](#)

7 Par exemple, à partir des données produites lors de nos enquêtes, nous avons développé un modèle d'analyse à l'intention des acteurs du B7 pour les aider à mieux comprendre ce que nous appelons la « micropolitique du financement », c'est-à-dire les tensions sous-jacentes aux diverses orientations économiques mises de l'avant pour atteindre l'autonomie financière. Un atelier « de diffusion des connaissances » a été organisé au B7 durant l'été 2021 pour que les groupes s'approprient ce modèle. Ce dernier a aussi été approfondi dans le cadre d'un article scientifique qui paraîtra dans le prochain numéro de la revue *Recherche Sociographique*, qui portera sur le thème « *Communs, autogouvernement et initiatives collectives au Québec: les nouvelles formes de la coopération et de l'innovation sociale émancipatrice* ».

## Annexe

Tableau 1 : Liste des Chantiers d'apprentissage

	Thèmes abordés	Date du chantier	Lieu de la rencontre	Nombre de participant·e·s
<b>Chantier #1</b>	Les impacts de la crise liée à la COVID-19	16 juin 2020	Sur Zoom	19
<b>Chantier #2</b>	La mixité dans nos organisations	11 décembre 2020	Sur Zoom	20
<b>Chantier #3</b>	La mixité dans nos organisations (suite)	4 juin 2021	Sur Zoom	22
<b>Chantier #4</b>	Le modèle des tensions structurantes	22 février 2022	Sur Zoom	16
<b>Chantier #5</b>	Bilan de la démarche de collaboration	20 juin 2022	En personne, au Bâtiment 7	17



# L'Année PhiLanthropique

## The PhiLanthropic Year



**PhiLab**

Réseau canadien de recherche  
partenariale sur la philanthropie

Canadian Philanthropy Partnership  
Research Network



Université du Québec à Montréal  
Pavillon Saint-Denis (AB), 10<sup>e</sup> étage.  
1290, rue Saint-Denis  
Montréal (Québec) H2X 3J7

Téléphone : 514-987-3000 #8576  
Courriel : [philab@uqam.ca](mailto:philab@uqam.ca)

[www.philab.uqam.ca](http://www.philab.uqam.ca)