



Synthèse du cahier de recherche #14 :

Collaboration among grantmaking foundations: A review of the literature

De Nancy Pole, août 2016

**Préparé par Nancy Pole, PhiLab
Août 2016**

À partir d'une description et d'une discussion critique sur le champ de pratique de collaborations entre fondations subventionnaires, notre recension des écrits présente un cadre conceptuel et analytique en support aux études de cas réalisées portant sur des collaborations entre fondations canadiennes. Notre recension et les études de cas s'inscrivent dans les activités partenariales de recherche du Groupe III de travail du projet CRSH de recherche sur la philanthropie subventionnaire canadienne.

Bien que des fondations subventionnaires soutiennent des activités de collaboration et collaborent elles-mêmes avec une diversité d'acteurs, notre recension demeure centrée sur les collaborations existantes entre fondations subventionnaires, des collaborations qui peuvent inclure d'autres partenaires bailleurs de fonds. Sans s'y restreindre, ces collaborations se développent d'abord autour de l'identité et de l'activité centrale des fondations subventionnaires, à savoir, octroyer des dons ou des subventions à des organisations à but non lucratif.

Le mot « collaboration » désigne un large éventail de relations prenant place entre des fondations subventionnaires. Autant le concept que la pratique de la collaboration sont le reflet de courants actuels présents dans le secteur philanthropique. Une tendance vers des modes d'action collaboratifs peut être liée à la place de plus en plus importante prise par le courant de la philanthropie dite « stratégique ». Dans ce contexte, la collaboration devient la voie à privilégier pour atteindre des objectifs de changement ambitieux, et ce, à partir d'une prise de conscience que la résolution de problèmes complexes nécessite de regrouper les efforts d'une pluralité d'acteurs.

En général, les fondations subventionnaires sont poussées à collaborer avec d'autres du fait qu'elles cherchent à être plus efficaces ; par le désir d'accroître l'efficacité ou l'impact de leurs interventions ; par le désir de soutenir l'apprentissage ou le développement des connaissances, ou, encore, afin d'exercer une plus grande influence auprès de décideurs ou auprès d'autres bailleurs de fonds. Les recensions de cas révèlent que

plusieurs collaborations entre fondations ont effectivement pu réaliser certains de ces objectifs et produire des effets synergiques qu'aucune fondation subventionnaire ne pourrait atteindre seule. En même temps, il est moins évident que les collaborations entre fondations subventionnaires permette de réaliser des gains d'efficacité, du moins selon le point de vue des fondations elles-mêmes.

Il existe un éventail de formes de collaboration pour soutenir les objectifs différents que les fondations poursuivent. Celles-ci sont de deux ordres. Premièrement, nous observons des formes de collaboration dites légères, où les collaborateurs gardent leur autonomie stratégique et opérationnelle. Deuxièmement, nous observons aussi des formes plus intégrées, où les partenaires établissent des objectifs communs et mettent en œuvre des opérations conjointes. Souvent, au-delà des « types » aux traits distincts proposés par les écrits, les collaborations entre fondations tendent à combiner des objectifs différents et à prendre des formes hybrides, lesquelles évoluent souvent au fil du temps.

Non seulement les formes de collaboration plus intégrées sont plus exigeantes, elles posent aussi, au plan organisationnel et culturel, des défis de taille aux fondations participantes. Les conditions de réalisation des collaborations intégrées leur demandent de céder une part de leur autonomie et de leur souveraineté décisionnelle. Parfois, ces collaborations peuvent même aller à contre sens d'éléments qui font partie de l'identité distincte des fondations participantes.

Avant d'accepter de faire partie d'un effort collaboratif, une fondation doit considérer l'adéquation entre ses propres objectifs et ceux de l'initiative collaborative. Il lui faut dès lors questionner tant sa propre disposition que sa capacité réelle à collaborer. Les écrits recensés suggèrent que les fondations n'acceptent pas de collaborer avec d'autres uniquement en vue de produire un plus grand impact dans leur champ d'action. Pour collaborer, les fondations doivent aussi espérer récolter des bénéfices pour leur organisation. Ce serait d'autant plus le cas pour les fondations qui font une cueillette de fonds publique, lesquelles doivent chercher à se démarquer dans un environnement de plus en plus concurrentiel.

Les principales conditions de succès de collaboration énoncées dans les écrits recensés sont : la clarté et le réalisme des objectifs communs ; l'adéquation de la forme ou de la structure aux objectifs poursuivis ; la souplesse et la capacité d'adaptation et d'apprentissage ; enfin, le temps et les efforts consacrés à bâtir des relations de confiance entre partenaires.

À partir de cette recension des écrits, il est possible de conclure que la collaboration, comme stratégie d'intervention, représente une avenue prometteuse :

- pour les fondations subventionnaires qui cherchent à maximiser les retombées atteignables lorsque leurs ressources sont limitées ;
- pour les fondations subventionnaires qui souhaitent aller au-delà de leurs limites et de leurs propres capacités afin de contribuer à l'atteinte de résultats à une échelle d'action plus ambitieuse que ne le leur permettrait une action isolée.

En même temps, par le fait de concentrer et de coordonner les ressources des fondations, la collaboration entre fondations peut avoir l'effet d'amplifier certains enjeux de pouvoir et de légitimité associés à la philanthropie subventionnaire privée. Entre autres, la collaboration entre fondations peut avoir l'effet d'accroître la capacité d'influence des fondations sans qu'elles aient pour autant à rendre compte publiquement de cet exercice d'influence. Elle peut aussi avoir l'effet d'amplifier des dynamiques de pouvoir entre subventionnaires et subventionnés.

En dernier lieu, notre recension des écrits comporte des limites et laisse place à des contributions futures au développement de connaissances dans ce domaine. Mentionnons les points suivants comme apports futurs à développer.

- Mettre à contribution les savoirs existants sur des collaborations et des partenariats à partir de domaines d'activités moins étudiés par les activités de recherche propres au secteur philanthropique.
- Élargir le cadre d'analyse afin d'incorporer les collaborations intersectorielles auxquelles participent nombre de fondations subventionnaires. De par leur nature, celles-ci semblent être mieux placées pour catalyser des changements à portée institutionnelle plus grande.
- Intégrer la perspective critique d'acteurs situés à l'extérieur de l'univers des fondations sur le rôle, l'influence et les responsabilités de ces dernières lorsqu'elles travaillent de façon collaborative.