

HEC MONTRÉAL

**LA PHILANTHROPIE DE RISQUE
APPLIQUÉE À L'ACTION
COMMUNAUTAIRE : LE CONCEPT
DE « RÉPONDANT SOCIAL » -
L'IMPLICATION DE LA FONDATION DE
GASPÉ BEAUBIEN AU CSSS DES
SOMMETS**

Rapport final

Par

Caroline PARENT, M.Sc.
Coordonnatrice-chargée de projet

Alain RONDEAU, Ph.D.
Directeur associé

Pôle santé HEC Montréal

Juillet 2012

Sommaire exécutif

La philanthropie de risque apparaît dans les années 1990 et s'inspire grandement du modèle de financement par capital de risque. Selon cette formule, le donateur établit une relation plus étroite et de long terme avec le bénéficiaire en contribuant non seulement financièrement à la cause mais aussi en s'impliquant personnellement dans l'amélioration de la situation qui lui tient à cœur.

Créée en 1990 par Nan-b et Philippe de Gaspé Beaubien, la Fondation de la famille de Gaspé Beaubien veut venir en aide à sa communauté et, plus globalement, à la société dans laquelle elle évolue. En 2004, la Fondation étend son action à la santé en s'impliquant plus spécifiquement auprès de Centre de Santé et de Services Sociaux (CSSS) des Sommets. La Fondation souhaite ainsi améliorer le fonctionnement d'un établissement souvent soumis aux impératifs d'un système de santé complexe.

Par son action, la Fondation développe une perspective nouvelle de philanthropie de risque. Dans un soutien qui durera plus de 8 ans, la Fondation en développera une nouvelle conception articulée autour d'un concept de « répondant social ».

Ce modèle d'intervention comporte plusieurs innovations. D'abord, il se fonde sur une relation impliquant non pas deux mais trois acteurs : le **bénéficiaire** (ici, le CSSS des Sommets et plus spécifiquement son directeur général), le **donateur** (ici, la Fondation et, notamment le travail soutenu de sa directrice générale) et un **intermédiaire** (ici, des chercheurs universitaires) capable d'accompagne la Fondation dans ses échanges avec le monde fort complexe qu'est le milieu de la santé et capable de soutenir le CSSS dans les besoins de coaching et de formation.

En outre, divers principes viennent guider l'action de la Fondation. D'abord, **un investissement personnel et une volonté profonde de faire changer les choses** : La Fondation s'engage non seulement auprès de l'établissement mais surtout auprès des personnes qui la composent. Diverses actions sont déterminantes de cette relation, notamment : un lien direct avec les groupes concernés (cadres, employés, syndicats, médecins, etc.), une intervention contextualisée, une écoute respectueuse, une relation continue et une communication franche. Ensuite, **un investissement maîtrisé** : Avec le temps, la Fondation a saisi l'importance d'intervenir de manière structurée et rigoureuse. Diverses modalités caractérisent cette rigueur : Une définition claire de projets qui engagent les divers acteurs impliqués, l'installation d'une formule de gestion de type gestion par projet, une reddition de compte systématique et personnalisée ponctuée de rencontres fréquentes entre les acteurs ainsi qu'un solide mécanisme de gouvernance. Enfin, **un investissement significatif de ressources** : La Fondation tient à ce que ses investissements aient un caractère complémentaire pour soutenir la partie des projets qui sont souvent impossible à financer à même les budgets publics disponibles.

Ultimement, la fondation vise à inspirer et à mobiliser d'autres familles et leaders communautaires en les encourageant à s'engager personnellement pour que les choses changent.

Introduction

Créée en 1990 par Nan-b et Philippe de Gaspé Beaubien, la Fondation de la famille de Gaspé Beaubien est mise sur pied pour venir en aide à sa communauté et, dans une perspective globale, à la société dans laquelle elle vit en travaillant et partageant avec elle ses énergies et ses ressources. La mission de la Fondation consiste à aider, à encourager et à soutenir les citoyens et les familles de tous horizons qui souhaitent faire avancer les choses en amenant des changements positifs au sein de leurs communautés. Pour intervenir, la Fondation adopte deux règles toutes simples : d'abord, écouter pour comprendre et mobiliser ensuite pour donner les moyens d'agir. C'est ainsi que la Fondation s'emploie à transformer les leçons apprises au fil des années en actions et en programmes concrets qui donnent aux individus, aux familles en affaires et à leurs communautés les moyens d'agir. À l'heure actuelle, la Fondation est impliquée dans cinq programmes communautaires majeurs, soit « Familles en affaires », « Histoire des affaires », « Réseau de santé », « La jeunesse et l'eau » et « Parcours de femmes »¹.

Dans le cadre du projet communautaire « Réseau de santé », la Fondation de Gaspé Beaubien a choisi de s'engager directement auprès d'un établissement local, le Centre de Santé et de Services Sociaux (CSSS) des Sommets, depuis 2006. Par cet engagement, la Fondation a voulu fournir un soutien de proximité au développement d'un environnement éminemment complexe que constitue le système local de santé. En d'autres termes, la Fondation s'implique concrètement en offrant de son temps et de son expertise de gestion à son bénéficiaire, dans le cadre de ce qu'on est en droit de nommer une « philanthropie de risque ».

Le présent texte vise à approfondir ce concept de philanthropie de risque et à documenter comment, par son action auprès du CSSS des Sommets, la Fondation de Gaspé Beaubien a développé une perspective nouvelle de l'application de ce concept. Dans un premier temps, on y documente le concept de philanthropie de risque appliquée au domaine de la santé à l'aide d'une recension des principaux écrits abordant le sujet. Par la suite, on s'attarde à explorer le modèle propre développé par la Fondation de Gaspé Beaubien dans la mise en œuvre de différents projets au CSSS des Sommets. Ultiment, ce texte vise à inspirer et à mobiliser d'autres familles et leaders communautaires en les encourageant à s'engager personnellement pour que les choses

¹ Information tirée du site internet de la Fondation de Gaspé Beaubien à l'adresse électronique suivante : <http://www.fondationdegaspebeaubien.org/fr/>

changent. En effet, bien au-delà de l'aide matérielle apportée à un système qui en a bien besoin, les de Gaspé Beaubien voient le potentiel d'innovation sociale que recèle leur expérience et croit qu'un tel partenariat pourrait servir d'exemple à d'autres groupes désirant s'impliquer plus directement au sein de leur communauté.

La philanthropie appliquée au domaine de la santé

Philanthropy is "the giving of time, money, and know-how to advance the common good." Fulton et Blow (2005)

Dans le domaine de la santé, la philanthropie contribue généreusement à l'effort social surtout par le financement d'infrastructures. En effet, selon une étude réalisée par *the Association for Healthcare Philanthropy* (2007) dans l'allocation des fonds recueillis en philanthropie pour le domaine de la santé, 75 % des sommes sont affectées aux ressources matérielles ou immobilières. Afin de compenser des infrastructures vieillissantes et des avancées dispendieuses dans les traitements et les technologies, les établissements de santé reconnaissent la nécessité de solliciter des philanthropes (McGuinly, 2007). En outre, la progression des grandes fortunes ainsi que les dotations institutionnelles augmentent le potentiel de donateurs et favorise donc une prise en charge en ce sens (Fulton et Blow, 2005).

Néanmoins, cette façon de contribuer présente tout de même des déficiences. Effectivement, malgré les sommes considérables investies dans la résolution de problématiques sociales ou sanitaires, une progression modeste, voire même inexistante, est constatée (Letts et Ryan, 1997; Frumkin, 2003).

"Even as theses large sums of money are put to work, however, many people in the nonprofit field are reporting a growing frustration that their programs goals, although valuable and praiseworthy, are not being achieved." (Letts et coll., 1997 : 36)

Par ailleurs, la multitude d'acteurs, la diversité des structures ainsi que les pressions sans cesse grandissantes au sein des systèmes de santé demandent de repenser les manières de créer des bénéfices sociaux (Rondeau et coll., 2007).

En regard de cette situation, certains donateurs se sont interrogés sur la nature même de leur investissement philanthropique et ont cherché à savoir s'il n'existait pas, en dehors du modèle dit « traditionnel » de philanthropie, une manière de venir en aide aux organismes bénéficiaires afin de les rendre plus efficaces dans l'accomplissement de leur mission. Ainsi, certains ont fait le pari

que, pour réellement aider ces organismes, il fallait non pas s'intéresser aux résultats, mais aussi aux moyens déployés par les organisations afin de les atteindre. Cette manière novatrice de concevoir l'acte philanthropique constitue donc la base de ce qu'il est convenu d'appeler la philanthropie de risque (Rondeau et coll., 2007).

La philanthropie de risque

La philanthropie de risque apparaît en force dans les années 1990 et révolutionne la pratique philanthropique en apportant de nouvelles façons de soutenir et de contribuer à la société (Moody 2007). Grandement inspirées du modèle de financement du capital de risque (Letts et coll., 1997), les fondations cherchent maintenant à améliorer les façons traditionnelles d'octroyer des subventions, notamment en établissant une relation plus étroite et de long terme avec leurs bénéficiaires.

Il est difficile d'attribuer une seule définition au concept de philanthropie de risque, compte tenu de la diversité des activités spécifiques se retrouvant sous cette bannière (Moody, 2008). Néanmoins, the Center for Venture Philanthropy in Silicon Valley (2004) propose une définition qui traduit le modèle d'intervention par l'entremise de 5 éléments clés (Gray et Speirn, 2004). Voici une brève description de chacun de ces éléments (Rondeau et coll., 2007) :

- **Un investissement durable** : Contrairement au simple financement de projets à court terme, la philanthropie de risque vise un engagement à long terme (de 3 à 6 ans) du donateur auprès de l'organisme qu'il désire soutenir.
- **L'établissement d'une relation partenariale** : En philanthropie de risque, le donateur doit agir comme un partenaire auprès de l'organisme qu'il souhaite aider. Cela signifie qu'il doit s'intéresser à l'évolution de la situation de l'organisme d'abord en demandant des rapports fréquents sur cette évolution. Il peut participer à la gouvernance de l'organisme ou s'y impliquer de façon à répondre aux défis et opportunités qui s'y présentent.
- **Un mécanisme de reddition de comptes** : En philanthropie de risque, les partenaires se fixent des objectifs précis et en suivent la progression. . L'information est demandée, reçue et analysée par le donateur et comparée aux objectifs de départ. Les écarts sont communiqués au donateur.

- **Un apport financier et personnel :** En philanthropie de risque, le donateur ne s'implique pas seulement en matière de financement. Il met aussi à profit son expertise d'affaires et ses contacts personnels et professionnels au bénéfice de l'organisme qu'il supporte.
- **Une stratégie de sortie :** La philanthropie de risque présume que l'aide n'est pas ponctuelle, mais qu'elle vise la réalisation d'objectifs fixés par les partenaires. De fait, on cherche à établir la vision de ce que devrait être l'organisme après le retrait du donateur. Des conditions de succès sont établies et un seuil de retrait est déterminé. Les partenaires explorent les moyens par lesquels les progrès peuvent être maintenus et la nature du financement qui sera requis dans le futur.

Au cœur de cette nouvelle conception, le philanthrope endosse désormais un rôle plus actif et cherche à s'impliquer davantage au sein de la relation philanthropique, en donnant de son expertise et de son temps. Ce philanthrope de risque devient un investisseur social (*social investor*) dont le rôle suppose une redéfinition radicale du rôle généralement entrevu pour le philanthrope « traditionnel ».

En regard de ce modèle de philanthropie de risque, il est maintenant intéressant de s'attarder à la formule d'intervention développée par la Fondation familiale de Gaspé Beaubien. Se rapprochant du modèle de la philanthropie de risque, la Fondation opte pour un mode d'engagement encore plus articulé autour d'un soutien systémique à l'organisme bénéficiaire. La section suivante en présente les grandes lignes.

L'intervention de la Fondation - Phase 1

La Fondation familiale de Gaspé Beaubien œuvre au sein de sa communauté depuis 1990 en s'impliquant dans plusieurs enjeux de société. Toutefois, c'est seulement en 2004 que la Fondation étend son action au réseau de la santé et, plus particulièrement, au Centre de Santé et de Services Sociaux (CSSS) des Sommets. Le CSSS des Sommets est un établissement qui dessert la population des Laurentides et de ses environs en regroupant trois CLSC, trois centres d'hébergement ainsi que l'hôpital de Sainte-Agathe-des-Monts.

Cette action débute lorsque la Fondation du CSSS des Sommets contacte la famille de Gaspé Beaubien afin d'obtenir un soutien financier pour de l'achat d'équipement. Étant citoyens des Laurentides et préoccupé de redonner à la communauté, Philippe et Nan-b de Gaspé Beaubien

jugent toutefois que ce type d'implication ne correspond pas tout à fait au modèle d'intervention privilégié par la famille. Pour eux, ce n'est pas la charité qui guide leur action, mais bien la philanthropie par l'engagement personnel : « *C'est l'humain au cœur de l'organisation qui nous intéresse et non le fait de contribuer financière à l'obtention d'une machine* ». (Philippe de Gaspé Beaubien)

Ayant compris cette prise de position, le directeur général du CSSS, M. Yves Lachapelle, accepte de rencontrer la famille afin d'évaluer dans quelle mesure cette dernière pourrait contribuer à son établissement de manière significative. Il se préoccupe aussi de faire un état de la situation dans laquelle se trouve son CSSS. En résumé, les changements apportés par la Réforme de la santé s'avèrent complexes à installer. La situation semble particulièrement ardue avec le personnel de l'établissement où le taux de roulement est anormalement élevé. Constatant l'ampleur du travail à faire au CSSS, la Fondation exprime son intérêt à explorer davantage les problématiques exprimées par le directeur général et souhaite pouvoir rencontrer le personnel de l'établissement, ce qu'accepte le directeur général.

Constatant qu'ils s'aventurent dans un environnement qui leur est peu familier, Philippe et Nan-b de Gaspé Beaubien sentent le besoin de se faire accompagner dans leur démarche en s'affiliant au milieu universitaire. Ils contactent alors le directeur de HEC Montréal, afin d'identifier des expertises susceptibles de leur fournir un accompagnement éclairé. Désirant toujours mesurer l'impact de son action dans les milieux où elle intervient, la Fondation souhaite s'entourer de chercheurs qui utiliseront les méthodes appropriées pour documenter et mesurer les retombées des interventions engagées. Après discussions, deux professeurs acceptent d'aider la Fondation à déployer son action et à la soutenir par de la recherche.

Aidée de ces collaborateurs externes Philippe et Nan-b de Gaspé Beaubien souhaitent se faire une meilleure idée de la situation actuelle du CSSS des Sommets. Yves Lachapelle est alors très ouvert à l'idée et accepte que la Fondation rencontre en son absence les différents groupes d'employés en groupes de discussion pour mener cette exploration et avoir des discussions franches avec ces derniers. Philippe et Nan-b aiment bien prendre le pouls des milieux où ils interviennent avant même d'accepter de s'investir dans un projet quelconque. Pour Nan-b, cette étape est essentielle et sert à bien comprendre les besoins auxquels on doit répondre en les entendant de la bouche même des intéressés.

La Fondation s'engage ainsi dans une tournée du personnel qui consiste à recueillir de l'information sur la situation actuelle du CSSS et engager un dialogue soutenu avec les divers groupes pour identifier ce qu'il y a lieu de faire. La Fondation rencontre les médecins, les infirmières, les gens de l'entretien, les syndicats, les membres du Conseil d'administration, en somme les divers groupes susceptibles de leur fournir une image précise des enjeux qui confrontent l'établissement. Lors de ces groupes de discussion, ils accueillent les participants et expliquent les raisons pour lesquelles ils effectuent cet exercice avec eux. Ils demandent ouvertement aux gens si cela vaut la peine d'investir de leur temps et leurs ressources au CSSS, l'objectif étant de savoir dans quelle mesure les gens sont ouverts à l'idée d'un tel apport externe à leur établissement et dans quelle mesure ils sont prêts à collaborer.

Au départ, le climat d'échange s'avère assez difficile. Les répondants sont confus et légèrement méfiant quant au rôle de la Fondation. Ils ne comprennent pas pourquoi des personnes externes veulent les entendre sur les difficultés vécues dans leur travail, donner de leur temps et de leur argent pour améliorer leur situation. Voudrait-on privatiser l'établissement?

Les premiers échanges laissent entrevoir à quel point les rôles de chaque intervenant dans le système de santé sont souvent mal compris. Ce constat est particulièrement important depuis la création des CSSS qui a entraîné la fusion de divers établissements de chaque région et le redéploiement de l'offre de soins et services non plus par établissement mais par programmes régionaux. Cela a provoqué une perte de repères pour les intervenants.

En outre, les premiers échanges ont un caractère plutôt défensif, chaque groupe tendant à expliquer ses difficultés par l'action des autres et ne voyant pas clairement comment contribuer à améliorer la situation. Comme le mentionne Nan-b : *« Lorsqu'on essaye de trouver les raisons pour lesquelles le CSSS rencontre autant de difficultés, c'est toujours la faute des autres et jamais de la sienne. Le climat de travail est vraiment épouvantable! »* (Nan-b de Gaspé Beaubien) La Fondation constate alors qu'elle part de très loin. Il y a beaucoup de travail à faire pour redonner espoir au sein du milieu.

Pour animer les séances, des animateurs expérimentés dirigent les discussions autour de thèmes choisis. Par ces démarches, Philippe et Nan-b tiennent non seulement à écouter les employés montrer de l'intérêt pour leur situation de travail, mais aussi à les inciter à y apporter eux-mêmes des améliorations. Les propos recueillis lors des rencontres de groupes de discussion permettent à

la Fondation et à sa directrice générale d'élaborer un diagnostic du fonctionnement du CSSS et de formuler une stratégie d'action susceptible de s'attaquer aux besoins réels de l'établissement.

Suite à ces rencontres où le climat demeure plutôt tendu, la Fondation hésite à s'engager dans un système où il existe peu d'histoires de collaboration à succès entre des donateurs et des bénéficiaires et qui exigera beaucoup de temps et d'efforts. Malgré l'insistance de Philippe et Nan-b, les autres membres de la famille leur conseillent de ne pas s'engager dans le système de santé, considérant l'ampleur et la complexité de l'aide à apporter. Pour Philippe et Nan-b toutefois, il est essentiel de s'investir là où on peut faire une différence et ils sentent à ce moment que le CSSS des Sommets a la capacité de régler ses problèmes et de faire face à ses défis. Ils estiment possible de faire quelque chose pour venir en aide à ce système de santé et le temps finira par lui donner raison!

La Fondation décide ainsi de s'engager en mettant sur pied une équipe solide de personnes qui tiendront des rôles clés tout au long de l'intervention. Prenant appui sur la crédibilité que leur confère leur expérience d'affaires, Philippe et Nan-b élaborent avec cette équipe et les dirigeants du CSSS divers projets susceptibles d'améliorer la situation. Ces efforts visent essentiellement à déployer au sein du CSSS un mode efficace de gestion de projet et à améliorer les rôles de gestion par de la formation et du coaching appropriés. L'équipe de HEC Montréal s'investit grandement dans cette activité. À ce propos, il convient de mentionner à quel point le rôle de ces chercheurs a grandement évolué tout au long de l'intervention. Approchés au départ pour du soutien en recherche, le rôle des chercheurs a évolué vers un rôle de formation et de coaching, et ce, suite au constat de l'importance pour les différents intervenants de s'appropriier de leur nouveau rôle de gestion.

Au-delà d'une action visant à améliorer la gestion de l'établissement et suite à sa rencontre avec le Conseil d'administration de l'établissement, la Fondation de Gaspé Beaubien juge important de s'intéresser aussi à la dispensation des soins. On sent le besoin d'impliquer en particulier les médecins dans l'action entreprise. Les de Gaspé Beaubien décide ainsi de rencontrer les médecins de l'établissement en les invitant chez eux, à leur Manoir. L'objectif de cette rencontre est de créer un premier contact avec ce groupe d'acteurs influents et de les impliquer dès le départ dans le projet. En plus de recueillir leurs perspectives sur la situation actuelle de l'établissement, on leur demande leur avis quant aux pistes de solutions qui permettraient de remettre sur la bonne voie le CSSS des Sommets.

Au fil de toutes ces rencontres avec le personnel de l'établissement, les médecins et le comité d'administration, on en vient à formuler un objectif de partenariat ambitieux, qui a du sens pour l'ensemble des intervenants : faire du CSSS des Sommets « un employeur de choix et un centre d'excellence » afin de permettre à l'organisation d'améliorer son recrutement, sa rétention, son climat organisationnel et ultimement sa performance. Spécifiquement, la Fondation convient de soutenir les efforts du CSSS dans trois directions convergentes : favoriser la mobilisation du personnel, accentuer le développement des cadres et accentuer le soutien à la qualité des soins.

La Fondation convient que pour tous les dollars qu'elle investit dans l'établissement, le CSSS doit en mettre autant, et ce, en vue de travailler ensemble à l'atteinte d'un objectif commun. On s'assure ainsi que l'organisation soit réellement engagée à atteindre les objectifs établis conjointement avec la Fondation. C'est ainsi qu'au mois d'avril 2006, l'alliance entre la Fondation et le CSSS des Sommets se concrétise. Elle prévoit un support financier de l'ordre de 375 000 \$ sur trois ans pour soutenir la dimension humaine de l'organisation. Toutefois, la contribution de la Fondation dépasse largement le cadre financier. Non seulement la famille de Gaspé Beaubien s'intéresse aux difficultés rencontrées dans le déploiement du nouveau système de santé², elle aide aussi à la mobilisation des énergies internes pour le faire progresser. Pour mesurer la progression ainsi que l'impact des projets qu'elle soutient, la Fondation convient avec le CSSS de revenir à tous les 6 mois pour des rencontres de suivi avec les équipes de projet.

Un modèle de soutien à facettes multiples

Tout au long de cette intervention, il y aura de multiples occasions de faire des bilans de progressions et d'enclencher des actions ponctuelles de soutien. Par exemple, Philippe et Nan-b de Gaspé Beaubien constatent que le directeur général Yves Lachapelle doit gérer une réforme majeure au sein de son établissement sans réel soutien des instances publiques qui l'entourent. Ils décident ainsi de lui offrir de l'aide et, avec le temps, agissent auprès de lui un peu à titre de mentors. À diverses reprises, la Fondation restera solidaire aux côtés du directeur général et lui donnera son appui dans les démarches qu'il entreprend. À d'autres moments, ce sont des tensions

² Le nouveau système de santé est issu d'une fusion volontaire entre le Centre hospitalier laurentien et le CLSC-CHSLD des trois Vallées et vise à mettre en place un réseau intégré de soins et de services.

naturelles entre les modes de fonctionnement propres à l'entreprise privée et aux établissements publics qui créeront des mésententes et nécessiteront des temps d'arrêt et de redressement. Ainsi, par exemple, on constate que la gestion en mode « projet » est assez méconnue du milieu de la santé. Cette formule exige entre autres une gestion budgétaire rigoureuse et des formules de reddition de compte souples et continues, pratiques de gestion généralement peu maîtrisées au sein du système de santé. Ainsi, la première rencontre de bilan ne se passe pas comme prévu. Philippe et Nan-b de Gaspé Beaubien constatent que les résultats ne sont pas au rendez-vous. La progression très lente des projets et la difficulté du CSSS à rendre des comptes préoccupent le couple de Gaspé Beaubien. Il est évident que le système de santé ne réagit pas comme ce à quoi on est habitué en milieu privé. Devant le discours qui leur est servi, Nan-b et Philippe doutent que les actions déployées touchent éventuellement les cibles fixées. Même si tous les participants sont d'avis que l'implication de la Fondation est valable, Philippe et Nan-b de Gaspé Beaubien se montrent insatisfaits des rapports présentés. Leur expérience d'affaires les pousse à chercher des résultats concrets qui valident les décisions prises. En termes d'affaires, ils se demandent si leur investissement porte fruit.

À l'évidence, M. et Mme de Gaspé Beaubien s'attaquent à un environnement qu'ils connaissent peu et qui recèle de multiples embûches. Dans le même sens, le directeur général de l'établissement ne saisit pas tout à fait les exigences d'affaires auxquelles il s'est engagé et son organisation est peu habituée à ce type de reddition de compte. Autrement dit, les manières de fonctionner diffèrent grandement entre les deux milieux. La Fondation a l'habitude de fonctionner sous un modèle de gestion par projet, avec des échéanciers à respecter, des objectifs à atteindre, des actions spécifiques à entreprendre. À l'inverse, le CSSS des Sommets travaille davantage sous un modèle de gestion en processus continu, où ce qui importe concerne plus le maintien quotidien d'une activité clinique de qualité et la réponse à une demande constamment renouvelée. Il n'y a pas nécessairement d'échéanciers à respecter et d'objectifs spécifiques à atteindre et à mesurer. Les exigences imposées par la Fondation diffèrent grandement des manières de procéder du CSSS et, dans une perspective plus globale, du système de santé. Le CSSS n'a pas l'habitude de parler de progrès accomplis ou de difficultés rencontrées à des personnes intéressées qui ont engagé des ressources et qui reviennent périodiquement pour apprécier l'évolution des choses. En somme, du côté de la Fondation, un tel constat signifie qu'on doit faire preuve de beaucoup de patience, de compréhension et de flexibilité envers un bénéficiaire qui n'est pas habitué de fonctionner sous un modèle de gestion de projet.

Afin d'aider les deux parties à travailler ensemble, les universitaires doivent alors aider chacun à mieux comprendre le système de l'autre. Ceci amène les deux parties à cheminer et à se comprendre davantage, ce qui facilite grandement la communication entre les deux.

Bien que Philippe et Nan-b de Gaspé Beaubien se rendent à tous les 6 mois au CSSS pour entendre et discuter des bilans, on constate entretemps l'importance d'assurer une présence soutenue de la Fondation pour la bonne marche des projets en cours. Cela amène alors la Fondation à déléguer sa directrice générale, Dominique Monchamp, pour assister en continu les équipes au CSSS des Sommets. Elle se rend pratiquement toutes les semaines sur les lieux pour soutenir les équipes et aider le CSSS à harmoniser ses pratiques, notamment en ce qui a trait au processus de reddition de comptes. Elle contribue entre autres à développer des outils standards pour permettre aux équipes de présenter adéquatement leur projet lors des rencontres de bilan. Ceci rend ces rencontres davantage productives dans la mesure où les équipes de projets arrivent avec des sommaires exécutifs concis qui reflètent bien l'avancement des projets, les bons coups, les difficultés rencontrées, etc. Comme les équipes ne sont pas familières avec ce mode de fonctionnement de type « gestion de projet », ce travail s'avère essentiel. Mme Monchamp joue aussi un rôle de facilitatrice à la fois avec la direction des ressources humaines et avec la direction des finances auprès de laquelle elle suggère d'implanter quelques principes de décentralisation budgétaire. Cette idée a fait un bout de chemin et a eu des impacts majeurs dans tout le CSSS. On accorde non seulement des budgets aux personnes responsables de gérer des projets, on fini également par décentraliser les budgets dans toute l'organisation ce qui rend les gestionnaires concernés imputables de leur gestion financière.

Lors de ces rencontres bilan faites avec les équipes, les intervenants réalisent qu'on s'intéresse à eux et, au fil du temps, un réel sentiment de confiance se crée entre le CSSS des Sommets et la Fondation de Gaspé Beaubien. On donne aux gens la chance de penser, de parler et de se faire écouter. En leur permettant de s'exprimer et d'expliquer les situations vécues au CSSS, les personnes convoquées en arrivent elles-mêmes à mieux comprendre les problématiques vécues dans leur établissement. Lentement, à mesure que ces rencontres progressent, on en vient à ce que les participants travaillent davantage à développer des solutions plutôt que de simplement amener des problèmes, ce qui représente un réel changement de culture. Lentement, les équipes en viennent à être fières de participer à l'amélioration de leur système et elles y contribuent avec grand plaisir. Avec le temps, une réelle culture de « *caring* » s'installe et le personnel manifeste

une hâte de revoir « la famille » pour partager avec elle les expériences vécues dans le cadre de ces projets.

Bilan de la première phase

La Fondation identifie deux conditions essentielles au succès de son intervention. Premièrement, il faut apprendre à se connaître et, deuxièmement, il faut apprendre à se respecter mutuellement. Ainsi, durant cette première phase d'intervention, la Fondation consacre un effort important et se fait un devoir de mieux connaître le système de santé et d'apprendre son langage. Avec l'aide des universitaires, la Fondation saisit rapidement l'essence du système de santé, ses enjeux, ses points forts et ses points faibles, ce qui facilite grandement le processus. À ce propos, le rôle des HEC constitue un aspect important de l'intervention de la Fondation en ce qu'il donne une certaine validité au projet par la mesure des retombées des différentes initiatives. En outre, le fait que les chercheurs acceptent de sortir de leur cadre habituel pour intervenir davantage comme formateurs, coaches ou accompagnateur représente en soi une innovation notable qui a des répercussions majeures dans la démarche. En outre, L'implication en continu et à divers niveaux de la directrice générale de la Fondation représente également un élément fort important. On note aussi l'ouverture exceptionnelle du directeur général du CSSS qui a joué un rôle clé tout au long de l'intervention. La contribution exemplaire de chacun de ces acteurs et l'utilisation de leurs compétences distinctives au moment opportun représentent des facteurs clés de succès indéniables dans l'intervention de la Fondation au CSSS des Sommets.

Durant cette phase, nombre d'ajustements sont nécessaires pour apprendre à travailler et à collaborer ensemble. D'un côté, on retrouve une culture d'affaire fondée sur des objectifs précis et des activités pouvant être réalisés à court terme. De l'autre côté, on retrouve une culture de service où c'est la continuité des soins directs aux patients qui priment toujours sur la gestion de projets même si ultimement ces projets visent à améliorer la qualité des soins. Au CSSS, on doit ainsi faire preuve d'une grande ouverture et disponibilité afin de répondre aux exigences du donateur qui lui demande de mettre en œuvre des plans d'action et de communiquer adéquatement les informations de gestion.

Néanmoins, on avance petit pas par petit pas, toujours en gardant en tête la vision du projet. Le tout se fait de façon harmonieuse au fur et à mesure que l'on progresse dans le projet.

La première phase de cette intervention dure trois ans et se conclut par une rencontre de bilan et un renouvellement d'entente. L'apprentissage le plus important qui se dégage de ce bilan concerne la gestion par projet. En effet, on recommande à la Fondation d'accentuer encore davantage cette formule en ciblant de façon plus précise les objectifs à atteindre et en mesurant concrètement les résultats obtenus. On constate de fait que cette formule de gestion constitue l'un des gains les plus importants que la Fondation a pu apporter au fonctionnement du CSSS.

L'intervention de la Fondation - Phase 2

Fort de cette première expérience, les partenaires décident de poursuivre cette démarche pour une seconde phase. Dans l'esprit des acquis de la première phase, on identifie avec les intervenants concernés deux projets sur lesquels la Fondation interviendra : le programme Défi-santé et la mise en œuvre de la cogestion médico-administrative. On identifie d'emblée des porteurs de projet, des objectifs précis à atteindre ainsi que des indicateurs de résultats permettant d'apprécier les retombées des projets. On crée aussi un comité de suivi avec lequel on organise trois fois par année des rencontres de bilan.

Lors de ces rencontres, les porteurs de projets présentent à tour de rôle l'avancement de leur projet en exposant au comité de suivi un sommaire exécutif qui décrit les faits et propose une analyse de ce qui s'est produit depuis leur dernière rencontre. On convient aussi des éléments qui seront à prioriser d'ici la prochaine rencontre et on s'assure d'en faire le suivi.

Durant cette deuxième phase, la Fondation est beaucoup plus exigeante et rigoureuse quant au travail effectué par les équipes de projet. « *Cette progression fait partie de l'évolution naturelle du projet et les gens du CSSS étaient prêts et outillés à fonctionner de la sorte* » (Nan-b de Gaspé Beaubien). Il apparaît clair pour la Fondation qu'une telle rigueur en début d'intervention aurait été impossible. Néanmoins, arrivée à la deuxième phase de son intervention, il est maintenant légitime de travailler de cette façon.

En somme, la seconde phase représente une amélioration importante au niveau du processus de redditions de compte entre la Fondation et le CSSS des Sommets. On note également une progression quant au mode de fonctionnement par gestion de projets. Par ailleurs, les relations entre la Fondation et le CSSS ont grandement évolué au fil du temps. Les deux parties ont appris à travailler ensemble et une réelle relation de confiance s'est installée, ce qui a permis de réaliser de grandes choses au CSSS des Sommets. À ce propos, il importe de souligner l'ouverture

extraordinaire du directeur général de l'établissement qui a permis « l'intrusion » de la Fondation et qui lui a ouvert ses portes. En plus d'avoir réalisé des projets de grandes envergures, le CSSS note également une réduction du taux de roulement de son personnel et l'atteinte d'un budget équilibré. Ultiment, on espère que le CSSS réussira à devenir un centre d'excellence, maintenant qu'il est considéré comme un employeur de choix dans la région.

Arrivée au terme de huit années de collaboration, la Fondation réfléchit depuis quelque temps à une stratégie de sortie. Accordant une importance fondamentale à la communication, la Fondation décide qu'elle se retirera après la présente phase qui vise à renforcer la communication entre le corps médical et le corps administratif. On sent d'ailleurs que cette mission est sur le point d'être réalisée suite aux ateliers d'habilitation à l'écoute du mois de juin 2012. Aux dires mêmes des participants, qui ont eu l'occasion de travailler sur des cas reflétant des situations réelles de cogestion médico-administrative, ces ateliers de communication ont permis de consolider toutes les avancées et les apprentissages faits dans l'établissement au cours des dernières années. Bien que la Fondation se retire peu à peu, sa porte reste toujours ouverte au CSSS des Sommets. Elle demeure à jamais une amie de cet établissement dans lequel elle a consacré tant d'efforts et d'énergie pour améliorer les choses.

Un modèle d'intervention innovant : Le répondant social

Suite à cette longue intervention menée par la Fondation de Gaspé Beaubien, on est aujourd'hui en mesure de dégager des caractéristiques particulières du modèle d'intervention qui a été déployé et de l'apprécier en regard de ce qui se dégage des travaux en philanthropie de risque.

Cette longue expérience a mis en lumière plusieurs principes qui ont guidé l'action de la Fondation tout au long de son implication au sein du système de santé. Ces principes ont été regroupés sous le vocable de « Répondant social » car la Fondation a le sentiment aujourd'hui d'avoir agi en tant que témoin social actif et intéressé à l'évolution d'une institution publique qui a bénéficié de son soutien. Les principes qui guident son action peuvent être résumés comme suit (voir annexe 1 pour illustration) :

- **Un investissement personnel et une volonté profonde de faire changer les choses** : À la base de son action, la Fondation de Gaspé Beaubien s'engage non seulement avec l'établissement dans lequel elle intervient, mais surtout avec les personnes qui la composent. La présence de la famille vise à personnaliser les échanges avec les intervenants. On

développe ainsi une culture de relation de proximité avec la famille. Cela se traduit par diverses actions déterminantes de cette relation, notamment :

- Un lien direct avec les groupes concernés

La Fondation juge critique de rencontrer directement toutes les personnes concernées par son intervention afin de bien impliquer les gens et bien cerner la situation de départ. On veut ainsi s'assurer de clairement partager le sens de l'action entreprise et des résultats visés. Toute intervention débute donc systématiquement par des rencontres en « Focus Groups » pour amorcer un dialogue ouvert.

- Une intervention contextualisée

Au fil du temps, la Fondation a compris que toute intervention fonctionne mieux si on respecte le milieu dans lequel on intervient. Cela peut nécessiter d'ajuster ses attentes au rythme de l'organisation cible. Il importe de s'adapter au mode de fonctionnement de son bénéficiaire. Ainsi, pour venir en aide au système de santé, il a fallu faire preuve de flexibilité et accepter nombre de paramètres avec lesquels la Fondation n'était pas habituée de transiger;

- Une écoute respectueuse

La Fondation a compris que si elle veut réussir, elle doit se mettre à l'écoute et comprendre les préoccupations du milieu dans lequel elle intervient, et ce, en continu durant son intervention. Ceci favorise entre autres l'appropriation des projets par les différents acteurs. Il faut prendre le temps d'apprendre à se connaître et à se respecter;

- Une relation continue

La Fondation a constaté l'importance d'une relation soutenue dans le temps. Ainsi, elle s'implique depuis plus de huit ans au CSSS des Sommets. La Fondation a gagné beaucoup de crédibilité en œuvrant de la sorte, ce qui a permis de créer au fil du temps une réelle relation de confiance entre les parties. Cette situation est paradoxale dans la mesure où le modèle de philanthropie de risque traditionnel favorise une stratégie de sortie dès le départ afin d'éviter une relation de dépendance entre le bénéficiaire et le donateur. Néanmoins, si à mesure que l'on avance les enjeux, les exigences et les façons de travailler changent et évoluent, on est dans une situation de progression. Avec le CSSS, la Fondation réussit à faire du transfert de connaissance et les choses progressent. On a donc opté pour une relation de continuité où le bénéficiaire prend les choses en main et s'autonomise. La rigueur dans la conduite de cette intervention permet aussi de créer cette relation de confiance et d'assurer un suivi systématique des projets.

- Une communication franche

La Fondation a clairement reconnu, à l'instar de Marshall McLuhan que « The medium is the message ». Elle investit donc beaucoup d'énergie à faire passer clairement ses messages et ses préoccupations tout en faisant preuve de transparence. Cette habileté de communication explique en partie le succès de ses interventions. Certes, la notoriété de la famille de Gaspé Beaubien engage le respect et la légitimité sociale pour intervenir de

façon crédible. Grâce à leur charisme social, les de Gaspé Beaubien créent des dispositions élevées chez les différents acteurs qui n'hésitent pas à se mobiliser pour être à la hauteur des attentes.

- **Un investissement maîtrisé :** Avec le temps, la Fondation a bien saisi l'importance d'intervenir de manière structurée et rigoureuse. Diverses modalités caractérisent cette rigueur :

- L'installation d'une gestion par projet

De fait, on a pris conscience que l'un des apports les plus importants au bénéficiaire concerne le développement de sa capacité d'agir. Il importe donc de l'équiper adéquatement, de lui fournir des outils standards, notamment en gestion de projet. Il faut aussi lui apprendre à les utiliser par un coaching approprié permettant de mettre à profit ces outils.

- Une reddition de compte systématique et personnalisée

Pour la Fondation, il importe non pas d'exiger des comptes rendus, mais d'aller s'enquérir périodiquement auprès des personnes concernées des progrès accomplis. On juge que, de cette façon, on développe une culture centrée sur le souci de faire avancer les choses. En outre, cette formule a l'avantage de permettre une évaluation non seulement des résultats, mais aussi des moyens mis en œuvre pour y parvenir.

- Une gouvernance éclairée

En matière de gouvernance de ses investissements philanthropique, la Fondation se préoccupe d'intégrer non seulement le partenaire bénéficiaire, mais cherche aussi le soutien d'autres contributeurs capables d'éclairer les enjeux et de légitimer les décisions. Dans le cas du CSSS des Sommets, la Fondation a cherché le soutien d'un intermédiaire académique à la fois aguerri au milieu de la santé et capable avec l'aide de la recherche de donner une rigueur nouvelle à la démarche. En outre, lorsque les réalités organisationnelles du donateur et du bénéficiaire diffèrent de façon importante, on constate que l'intervention d'un intermédiaire familier avec les deux systèmes peut s'avérer fort utile.

- **Un investissement significatif de ressources :** La Fondation est consciente de la nécessité de contribuer significativement si elle veut atteindre ses résultats. Toutefois, elle vise à ce que ces investissements aient un caractère complémentaire pour soutenir des interventions souvent impossibles à financer à même les budgets publics disponibles. Au CSSS des Sommets, ces investissements ont permis une marge de manœuvre jusque-là inaccessible.

En somme, le modèle d'intervention décrit ici dépasse largement les balises de la philanthropie de risque. De par son intervention au CSSS des Sommets, la Fondation fait plus que s'investir en prenant des risques, elle accepte de jouer un rôle de représentant d'une société afin de soutenir

des projets d'envergures qui améliorent le système et la communauté dans laquelle elle vit. Les membres de la Fondation familiale de Gaspé Beaubien, de par leurs façons d'exercer de l'influence dans leur communauté, ont créé un mode d'intervention unique qui génère un engagement social chez le bénéficiaire.

C'est ainsi que le terme de **répondant social** a pris naissance. Le répondant social est un leader dans sa communauté. Pour que son intervention soit un succès, il doit avoir une certaine légitimité ou crédibilité, par exemple, la légitimité d'une personne qui a connu du succès dans le monde des affaires, ou la crédibilité d'une figure publique respectée pour intervenir dans sa communauté. Il doit faire preuve d'engagement et de disponibilité tout au long de son implication. L'engagement personnalisé du répondant social mobilise les intervenants et développe un réel sentiment d'identification envers ce dernier et les projets qu'il soutient. Chacun s'investit personnellement pour réaliser avec succès les projets soutenus par le répondant afin de ne pas le décevoir. Le répondant social ne cherche pas à se substituer au Conseil d'administration de l'établissement par son intervention, il cherche plutôt à travailler en complémentarité avec lui. En somme, le rôle du répondant social est de conseiller, consulter et alerter.

Une volonté de partager

Aujourd'hui, la Fondation de Gaspé Beaubien est préoccupée de mobiliser d'autres Fondations (ou autres organismes et individus) à redonner à leur communauté en intervenant tout comme eux à titre de répondant social : « *Avant de venir en aide au reste du monde, il importe qu'on règle les problèmes chez nous, les problèmes qui touchent notre communauté.* » (Nan-b de Gaspé-Beaubien). La Fondation a l'ambition de transférer les connaissances acquises concernant son mode d'intervention en tant que répondant social à d'autres fondations ou organismes qui ont la volonté d'intervenir dans leur communauté. En d'autres termes, on souhaite transmettre à d'autres la capacité d'avoir une influence sociale dans leur milieu en utilisant le modèle du répondant social. Spécifiquement, la Fondation désire former d'autres Fondations à agir à titre de répondant social.

La Fondation vise à inspirer et à mobiliser les familles et les leaders communautaires en les encourageant à s'engager personnellement pour que les choses changent, en utilisant à leur manière leur modèle d'intervention. La Fondation souhaite lancer un message à tout le réseau et, plus particulièrement, au ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec afin de partager un modèle d'intervention qui a du succès dans le milieu de la santé.

En collaborant et en parlant de nos réflexions avec d'autres personnes désireuses de changer les choses, et en nous inspirant mutuellement, nous croyons pouvoir parvenir à concrétiser les idées de ces personnes pour enrichir, renforcer, diversifier et revivifier le tissu social pour le plus grand bien de nos enfants et petits-enfants et celui des générations futures. (Philippe et Nan-b de Gaspé Beaubien)

Bibliographie

Fulton, K., Blow A. (2005). Looking out for the future, *Monitor Company Group*, 85 pages.

Gray, C. W., Speirn, S. (2004). Introduction In *Defining virtue: Five key elements of venture philanthropy and five years of documented results* (p. 1). Menlo Park, CA: Center for Venture Philanthropy & Peninsula Community Foundation. Available from http://www.siliconvalleycf.org/newsResources_pubsResearch.html

Letts, C. W., Ryan, W., Grossman, A. (1997). Virtuous Capital : What Foundations Capitalists, *Harvard Business Review*, 75 (2), pp. 36-44.

McGuinly, William C. (2007). The Maturing Role of Philanthropy in Healthcare, *Frontiers of Health Services Management*, 24 (4), pp. 11-22.

Moody, Michael (2008). "Building a Culture" : The Construction and Evolution of Venture Philanthropy as a New Organizational Field, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, issue 37, pp. 324-352.

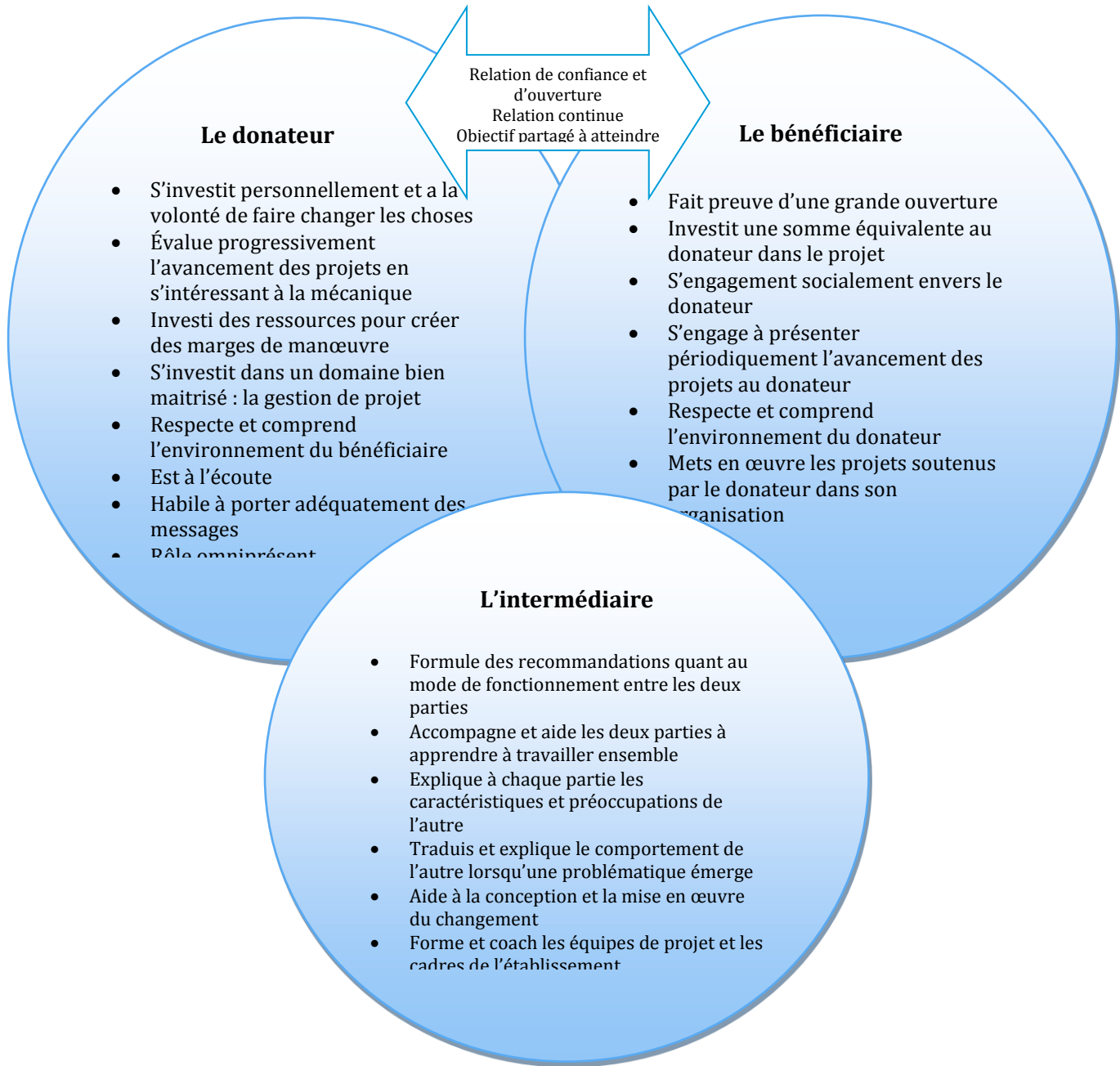
Rondeau et coll. (2007). La philanthropie de risque appliquée au domaine de la santé : analyse d'une collaboration entre la Fondation de Gaspé Beaubien et le CSSS des Sommets, étude menée par le Centre d'études en transformation des organisations, HEC Montréal, 16 pages.

Stevenson, H. (2011). *Getting to Giving: Fundraising the Entrepreneurial Way by a billion-dollar fundraiser*, Timberline LLC, États-Unis, 187 pages.

Wei-Skillern, J., Austin, J. E., Leonard, H., Stevenson, H. (2007). *Entrepreneurship in the Social Sector*, Sage Publications, Londres., 424 pages.

Weatley, M., Frieze, D. (2006). Using Emergence to Take Social Innovation to Scale, The Berkana Insititue, 7 pages.

Annexe 1 : Modèle d'intervention de la Fondation de Gaspé Beaubien³



³ Ce schéma représente l'embryon d'une réflexion quant à la théorisation du modèle d'intervention de la Fondation de Gaspé-Beaubien au CSSS des Sommets.