



MONTREAL RESEARCH LABORATORY ON CANADIAN PHILANTHROPY

LaboMTL - Document de travail #11

Septembre 2016

Le collectif québécois des fondations sur les inégalités sociales

Une étude de cas exploratoire sur la collaboration de
fondations québécoises

Annabelle Berthiaume
Doctorante
Université McGill

Sous la direction de
Sylvain Lefèvre

The authors gratefully acknowledge the Social Sciences and Humanities Research Council of Canada (SSHRC) funding under the Partnership Development Grant "Philanthropic action of Canadian grantmaking foundations: Investigating their social innovation and catalytic role in social change".



Social Sciences and Humanities
Research Council of Canada

Conseil de recherches en
sciences humaines du Canada

Canada

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	3
Méthodologie	4
Sources	4
Méthode d'analyse	4
0. Chronologie de la création du collectif	5
Acteurs impliqués	11
1. Émergence du collectif et conditions de possibilités	13
Contexte politique général de 2014-2015	13
Restructurations dans le milieu des fondations	14
Émergence d'une initiative rassembleuse : le modus operandi	18
2. Quel avenir pour la coalition?	21
L'enjeu des inégalités... entre fondations	21
La crainte de « parler politique »	23
La relation de la philanthropie aux inégalités	25
3. Évaluation par le collectif	26
La réponse gouvernementale	27
L'accueil dans l'espace public	27
Sur la démarche	29

Introduction

Au cours du printemps 2015, tandis que des mouvements sociaux s'activent depuis plusieurs mois contre les politiques d'austérité, des fondations québécoises décident de joindre leur voix au sujet des conséquences inégalitaires des mesures de rigueur budgétaire du gouvernement provincial. La diffusion d'une lettre ouverte signée par neuf fondations québécoises sonne le coup d'envoi d'une nouvelle forme de collaboration entre ces organisations traditionnellement à l'écart du débat public. Cette lettre relaie les appels à la vigilance des organisations économiques internationales par rapport aux réformes austères et invite le gouvernement libéral à mesurer l'effet de ses politiques publiques, en termes d'impacts sur l'accroissement des inégalités au sein de la société québécoise. S'en suivent une forte couverture médiatique et l'organisation d'une demi-journée de réflexion sur les inégalités sociales rassemblant des membres du milieu philanthropique, universitaire et communautaire.

À ce jour, cet appel collectif surprend toujours : les fondations n'ont pas l'habitude d'interpeler publiquement, et encore moins en groupe, le gouvernement. Comme une répondante à notre enquête l'a souligné : « ça n'arrive pas souvent, puis ça n'arrivera pas souvent, puis d'ailleurs (...) c'est à utiliser avec parcimonie, vraiment, vraiment, vraiment, là il y a eu une forme d'écoute, parce que c'est rare »¹. Le sujet des inégalités sociales étonne également, dans la mesure où, historiquement, la philanthropie avait plutôt porté ses préoccupations sur les questions de pauvreté.

Ce document de travail propose donc de revenir sur les conditions d'émergence de cette mobilisation improbable. Cette étude de cas s'appuie sur des observations² et une série d'entretiens, menée depuis l'été 2015, auprès de fondations engagées dans cette initiative et du directeur de l'Institut du Nouveau Monde qui les a accompagnées. Après avoir présenté succinctement notre méthodologie, nous débiterons par un retour sur le contexte politique et les questionnements internes dans les fondations qui ont entouré

¹ Sauf lorsque mentionné, les citations dans ce rapport sont issues des entretiens que nous avons conduits dans le cadre de cette recherche. Ces citations sont des retranscriptions littérales afin de rapporter le ton et les expressions de nos répondant.es, mais comportent donc aussi les scories de l'expression orale.

² Soulignons également que cette recherche prend racine dans une enquête ethnographique plus vaste au sein de la Fondation Béati. Cette enquête partenariale dirigée par Sylvain Lefèvre, en collaboration avec le Service aux collectivités de l'Université du Québec à Montréal, s'étale sur une durée d'un peu plus de deux ans. Pour plus d'informations sur cette enquête, cf. Lefèvre, S. et Berthiaume, A. (2016). *Béati, un modèle de philanthropie alternatif? Accompagner le changement social en le finançant*. Montréal : Rapport de recherche.

les mois précédents la mise sur pied de cette prise de parole. Nous exposerons ensuite certains enjeux et défis particuliers pour la poursuite de cette mobilisation. Nous terminerons en évaluant les impacts réels et potentiels de la création de ce groupe, le « collectif de fondations », pour reprendre l'expression courante entendue lors de nos entretiens.

Méthodologie

Sources

La collecte de données pour cette analyse s'est échelonnée de juin 2015 à janvier 2016. Celle-ci comprend différentes sources :

- 9 entrevues semi-dirigées d'une à deux heures auprès des fondations membres du collectif
- 1 entrevue semi-dirigée auprès d'un consultant du collectif
- Lettre ouverte rédigée par les fondations
- Observations participantes
- Documents publics concernant les fondations membres du collectif (sites Internet, mémoires déposés en commission parlementaire, etc.)
- Suivis auprès de membres du collectif concernant l'avancement de leurs travaux.

Méthode d'analyse

Chaque entretien a été retranscrit intégralement pour en analyser le contenu. Nous avons procédé à une analyse de contenu des verbatims d'entretien, des documentations publiques et des notes d'observations de l'équipe de recherche³ afin de qualifier la nature des collaborations entre les fondations membres du collectif. L'anonymat des personnes répondantes a été strictement respecté durant toute la durée de la recherche.

³ Merci à Mélanie Saint-Pierre, étudiante à la maîtrise en stratégie, responsabilité sociale et environnementale à l'Université du Québec à Montréal pour sa participation dans la réalisation et la retranscription des entretiens.

Comment lire ce rapport ?

Ce rapport peut se lire de différentes manières, plus ou moins exhaustive :

- Chaque argument débute par une synthèse (en bleu) de l'idée principale de la section.
- Sauf lorsque mentionné, les citations entre guillemets sont tirées de nos entrevues. Les plus longues sont placées en retrait du texte principal.
- Les notes de bas de page donnent les sources, précisent des points d'analyse théorique ou de sémantique.

0. Chronologie de la création du collectif

C'est à l'automne 2014 que la Fondation Béati explore auprès d'autres fondations les possibilités d'agir collectivement sur la question des inégalités sociales. En ce souciant de regrouper divers réseaux, deux employé.es de la Fondation Béati contactent quelques fondations dont cette dernière est proche. En plus de fondations reconnues pour leur nature plus « militante » et proactive dans le milieu communautaire, la Fondation Lucie et André Chagnon est également invitée parmi les premières pour se joindre à cette initiative.

Suite à l'acceptation de cette dernière, la Fondation Lucie et André Chagnon et la Fondation Béati répartiront le *leadership* pour la poursuite du projet. En entrevue, un de ses représentants nous a résumé le travail ainsi :

« on a partagé le poids, si on veut, de comment... compte tenu à la fois des ressources qu'on a, y'a d'autres fondations qui en ont pas ou peu, de se dire, on va penser à organiser les rencontres, on va essayer qu'il y ait un ordre du jour, bon, les trucs habituels, mais qui sont importants pour l'avancement de la démarche ».

Ayant choisi d'aborder la question des inégalités sociales, les fondations instigatrices usent de leur carnet d'adresses pour solliciter les fondations potentiellement intéressées au projet. Malgré quelques refus, plusieurs fondations acceptent de se joindre à la réflexion sur la forme que prendrait ce collectif. La recherche d'une composition diversifiée continue d'être au centre des préoccupations. Les fondations sont invitées graduellement, selon une stratégie de recherche d'une qualité d'engagement, plutôt que sur leur nombre afin, comme le souligne un des interviewés, de « monte(r) en puissance tranquillement, puis en même temps (pour) qu'il y ait une suite ».

Le 18 novembre 2014, la première rencontre de travail a lieu avec les quelques fondations intéressées dans les bureaux de la Fondation Lucie et André Chagnon. Lors de cette rencontre, la décision est prise de rédiger une lettre collective de prise de position officielle. La première version de celle-ci sera écrite par le directeur général de la Fondation Béati, Jacques Bordeleau, et sera ensuite retravaillée par Michel Venne, directeur de l'Institut du Nouveau Monde, en vue de la prochaine rencontre.

Cette deuxième rencontre de travail a lieu le 2 décembre 2014. Elle aborde entre autres la question de la diffusion de la lettre. Une des personnes présentes nous résume quelques questionnements à ce moment : « quel ton on allait prendre, quels étaient vraiment les objectifs qu'on recherchait, la manière, les limites qu'on avait aussi, dans la prise de position, parce qu'on a des limites qu'on ne peut pas dépasser... ». C'est lors de cette rencontre que le groupe de fondations participantes décide d'envoyer d'abord la lettre au bureau du premier ministre et, ultérieurement, aux médias.

Quelques jours plus tard, le 8 décembre 2014, une version finale de la lettre est adoptée. Les fondations ayant participé aux deux premières réunions de travail sont alors invitées à partager la lettre à d'autres fondations qui voudraient potentiellement signer. Une réponse officielle est attendue de leur part pour le 17 décembre, date de la troisième rencontre. Lors de celle-ci, dix fondations officialisent leur appui. D'autres ont également confirmé un intérêt, mais n'avaient pas encore donné leur aval officiel. Au sein des conseils d'administration régionaux de Centraide, plusieurs discussions ont lieu, mais ils décident finalement de décliner l'invitation à signer la lettre publique.

Le 14 janvier 2015, les fondations participantes ont leur dernière rencontre de travail dans laquelle elles adoptent le déroulement final. Grâce à un financement de la Fondation Lucie et André Chagnon, une firme de relations publiques (Casacom) est également embauchée pour aider pour la suite. En entrevue, la stratégie a été résumée ainsi :

« On demandait une rencontre, alors on s'est dit, s'ils proposent une rencontre, bien on va voir où ça nous mène, puis quel impact on peut avoir, puis comment on peut influencer ou orienter un peu les choses. (...) Comme il n'y avait rien, notre stratégie, c'était un; ça, puis s'il se passe quelque chose, tant mieux on va aller à la rencontre. Puis s'il ne se passe rien, bien on va aller dans les journaux. Puis notre échancier était un peu établi en fonction du budget aussi... »

Conformément à ce qui avait été entendu entre elles, les fondations envoient donc directement au premier ministre la lettre qu'elles ont signée, dans les jours qui suivent la quatrième rencontre. Les députés Hamad (alors Ministre du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale), Coiteux (alors Ministre responsable de l'Administration gouvernementale et de la Révision permanente des programmes et président du Conseil du trésor) et Leitão (Ministre des Finances) recevront également une copie de cet envoi.

Quelques jours plus tard, puisque les fondations n'obtiennent ni réponse ni accusé de réception, elles décident de poursuivre leur démarche et de rendre la lettre publique. Le 11 mars 2015, dans la section Idées du journal *Le Devoir*, la lettre ouverte intitulée « Les risques de la rigueur budgétaire » est donc publiée :

Les risques de la rigueur budgétaire⁴

Nous sommes préoccupées par l'accroissement des inégalités sociales, un phénomène qui suscite des appels à la vigilance de la part des organisations économiques les plus crédibles

Texte collectif* - Les signataires sont les dirigeants de fondations privées.

Pour la première fois, des fondations québécoises prennent ensemble la parole pour exprimer leurs préoccupations et témoigner de l'inquiétude ressentie par les personnes, les familles et les communautés qu'elles appuient. Au moment où plusieurs programmes gouvernementaux sont remis en question et où la fiscalité fait l'objet d'un examen en profondeur, nous nous interrogeons sur les impacts possibles de ces changements sur la société.

Nous sommes préoccupés en particulier par leur effet sur les inégalités sociales, un phénomène en hausse à l'échelle mondiale et qui suscite des appels à la vigilance de la part des organisations économiques les plus crédibles et, de plus en plus, de la part de leaders politiques reconnus.

Un critère pour juger des réformes

Nous souhaitons contribuer de façon constructive au débat en invitant le gouvernement du Québec à tenir compte de ces inquiétudes et à bien mesurer l'effet de ses projets de réforme sur les citoyens et sur les communautés.

Il est évidemment nécessaire de gérer les finances publiques de manière responsable. Il est tout aussi important de veiller à ce que les services publics soient efficaces et atteignent leurs objectifs et c'est pourquoi, périodiquement, ceux-ci font l'objet d'une révision.

Tout en gérant de manière responsable les deniers publics, nous invitons le

⁴ Collectif de fondations. (2015, 11 mars). « Les risques de la rigueur budgétaire », *Le Devoir*, Récupéré de <http://www.ledevoir.com/politique/quebec/434025/de-grandes-fondations-privées-inquietes-les-risques-de-la-rigueur-budgetaire>

gouvernement à orienter ses choix politiques en fonction des effets sur les inégalités sociales. Nous proposons qu'il adopte comme l'un des critères pour juger du bien-fondé d'une réforme que celle-ci réduise les inégalités, ou à tout le moins qu'elle ne contribue pas à les aggraver.

Une société plus égalitaire : un gain pour tous et toutes

Le Québec est la société la plus égalitaire en Amérique du Nord. Cette situation enviable est le résultat de choix collectifs et constitue un actif notable sur les plans économique et social. Les inégalités nuisent à l'économie, à la société et à la démocratie, les experts du monde entier en ont fait la démonstration. Notre action quotidienne sur le terrain partout au Québec nous permet d'en témoigner.

Lorsque les inégalités augmentent, un fossé se creuse entre les citoyens. Comme les maillons d'une chaîne qui se distendent puis se rompent, les liens entre les membres de la société se brisent. C'est l'ensemble de la collectivité qui en souffre. Les problèmes sociaux s'aggravent et la pression s'accroît sur les services publics et communautaires dont le coût augmente. Tous les citoyens en sortent perdants.

Dans les pays les plus inégalitaires, la criminalité est plus élevée et l'espérance de vie est plus basse qu'ailleurs. En revanche, on trouve parmi les pays les plus prospères et les plus performants sur le plan économique, les pays les plus égalitaires au monde.

Au fil des ans, le Québec s'est doté d'un ensemble de moyens pour réduire les inégalités par la fiscalité, l'éducation, des services de santé et des services sociaux adéquats. Il s'agissait d'investir dans le potentiel de tous afin que chacun puisse être mis à contribution au meilleur de ses capacités. Lorsque chaque personne peut apporter sa contribution, l'économie et la société s'en portent mieux.

Demeurons vigilants

Il est sans doute temps, aujourd'hui, de revoir si les moyens que nous nous sommes donnés sont toujours les plus efficaces. Mais il est une chose que les Québécois ne remettent pas en question, c'est l'objectif d'une société qui donne sa chance à tout le monde. Nous croyons utile de rappeler ce grand consensus québécois illustré entre autres par l'adoption à l'unanimité de l'Assemblée nationale, en 2002, de la Loi sur l'élimination de la pauvreté et de l'exclusion sociale.

Malgré les efforts, le niveau d'inégalités est plus grand au Québec aujourd'hui qu'il y a 30 ans. Il faut donc demeurer vigilants. Les réformes seront d'autant plus efficaces qu'elles contribueront à la réduction des inégalités. Nous en sortirons tous gagnants, nous en sommes convaincus.

Le contenu de cette lettre a été largement repris dans l'espace médiatique, en plus des entrevues sur le sujet. Celle-ci rapportait essentiellement l'appel à la vigilance des organisations économiques internationales par rapport aux réformes austères et invitait le gouvernement québécois à mesurer l'effet de ses politiques publiques sur les plus fragiles, mais aussi sur l'ensemble de la société québécoise.

Couverture médiatique de la lettre du 11 mars 2015

Journaux :

- Le Devoir*, « Austérité au nom de quoi? », Josée Boileau, 11 mars 2015⁵
- Le Devoir*, « Cri d'alarme contre la "rigueur budgétaire". Huit fondations privées craignent un accroissement des inégalités sociales », Marco Fortier, 11 mars 2015⁶
- Ici Radio-Canada.ca*, « La "rigueur budgétaire" inquiète des fondations privées », Radio-Canada avec la Presse canadienne, 11 mars 2015⁷
- La Presse*, « Des fondations dénoncent les risques de la rigueur budgétaire », Presse Canadienne, 11 mars 2015⁸
- Huffington Post Québec*, « Des fondations dénoncent la rigueur budgétaire dans une lettre ouverte », Presse Canadienne, 11 mars 2015⁹
- Métro, le journal*, « Des fondations écrivent une lettre contre les risques de la rigueur budgétaire », Rédaction, 11 mars 2015¹⁰
- Grandstires.com*, « Des fondations écrivent une lettre contre les risques de la rigueur budgétaire », 11 mars 2015¹¹
- FM93*, « Des fondations contre les risques de la rigueur budgétaire », 11 mars 2015¹²
- La Presse*, « La dette, l'austérité et les inégalités sociales », Francis Vailles, 12 mars 2015¹³
- Actualités UQAM*, « Un appel à la vigilance », Claude Gauvreau, 16 mars 2015¹⁴
- Le Devoir*, « L'expérience québécoise, un modèle », Charles E. Pascal, 19 mars 2015¹⁵

⁵ Récupéré de <http://www.ledevoir.com/politique/quebec/434052/austerite-au-nom-de-quoi>

⁶ Récupéré de <http://www.ledevoir.com/politique/quebec/434058/cri-d-alarme-contre-la-rigueur-budgetaire>

⁷ Récupéré de <http://ici.radio-canada.ca/nouvelles/societe/2015/03/11/001-gouvernement-quebec-rigueur-budgetaire-programmes-sociaux-inegalites-sociales.shtml>

⁸ Récupéré de <http://www.lapresse.ca/actualites/politique/politique-quebecoise/201503/11/01-4851109-des-fondations-denoncent-les-risques-de-la-rigueur-budgetaire.php>

⁹ Récupéré de http://quebec.huffingtonpost.ca/2015/03/11/des-fondations-ecrivent-une-lettre-contre-les-risques-de-la-rigueur-budgetaire_n_6845458.html

¹⁰ Récupéré de <http://journalmetro.com/actualites/national/734683/des-fondations-inquietes-de-la-rigueur-budgetaire/>

¹¹ Récupéré de <http://www.grandstires.com/nouvelles-generales/des-fondations-ecrivent-une-lettre-contre-les-risques-de-la-rigueur-budgetaire/>

¹² L'hyperlien pour cette nouvelle n'est plus disponible.

¹³ Récupéré de <http://affaires.lapresse.ca/opinions/chroniques/francis-vailles/201503/12/01-4851602-la-dette-lausterite-et-les-inegalites-sociales.php>

¹⁴ Récupéré de <http://www.actualites.uqam.ca/2015/appel-a-la-vigilance>

¹⁵ Récupéré de <http://www.ledevoir.com/societe/actualites-en-societe/434786/l-experience-quebecoise-un-modele>

Radio :

95,1 FM, *C'est pas trop tôt*, Revue des médias avec Jean-Philippe Cipriani, 11 mars 2015¹⁶

95,1 FM, *Pas de midi sans info*, Entrevue avec Jacques Bordeleau, 11 mars 2015¹⁷

98,5 FM, *Dutrizac l'après-midi*, Entrevue avec Jacques Bordeleau, 11 mars 2015¹⁸

89,1 FM, (Bas-Saint-Laurent), *Le monde aujourd'hui*, Entrevue avec Jacques Bordeleau, 11 mars 2015¹⁹

Contrairement à la première lettre au gouvernement, un des interviewés se rappelle : « là ça a quand même eu un peu d'écho, puis après (le collectif a) reçu l'accusé de réception du premier ministre qui en fait référerait la lettre au ministre des Finances, puis je pense le ministre responsable de la région de Québec, Monsieur Hamad ». Il n'y a cependant toujours pas eu, au moment d'écrire ce rapport, de conversation de fond entre le gouvernement et les membres du collectif.

Pour faire suite à cette sortie, le collectif de fondations a décidé d'organiser une demi-journée de réflexion intitulée « Les inégalités au Québec, restons vigilants » le 22 avril 2015 au Cinéma l'Excentris à Montréal²⁰. Pour ce faire, les fondations ont poursuivi leur collaboration avec l'Institut du Nouveau Monde pour l'organisation. Au cours de cet événement, plusieurs experts et expertes ont abordé l'épineuse question de la mesure des inégalités sociales en lien avec les impacts des réformes gouvernementales. Plusieurs fondations ont également manifesté leur intérêt à se joindre au collectif pour poursuivre la réflexion commune.

Après plusieurs rencontres de bilans et d'organisation, le collectif de fondations contre les inégalités pose un troisième geste public en janvier 2016, en déposant un mémoire dans le cadre de la Consultation publique pour l'élaboration du troisième plan d'action

¹⁶ Récupéré de http://ici.radio-canada.ca/emissions/c_est_pas_trop_tot/2013-2014/archives.asp?date=2015-03-11 (à 6h35)

¹⁷ Récupéré de http://ici.radio-canada.ca/emissions/pas_de_midi_sans_info/2014-2015/archives.asp?date=2015-03-11 (à 11h24)

¹⁸ Récupéré de <http://www.985fm.ca/lecteur/audio/les-fondations-au-qc-se-mobilisent-et-denoncent-le-263016.mp3>

¹⁹ Récupéré de http://ici.radio-canada.ca/emissions/le_monde_aujourd'hui/2015-2016/archives.asp?date=2015-03-11 (à 17h38)

²⁰ Pour consulter le bilan produit par l'Institut du Nouveau Monde ainsi que la liste des personnes présentes à cet événement, c.f. http://www.fondationbeati.org/Documents/Avril_15_Les_inegalites_au_Q_uébecx_restons_vigilants.pdf

gouvernemental en matière de lutte contre la pauvreté et l'exclusion. Intitulé « Réduire la pauvreté et les inégalités sociales, un enjeu qui nous interpelle », ce mémoire a été signé par une vingtaine de fondations.

Extrait : « Réduire la pauvreté et les inégalités sociales, un enjeu qui nous interpelle²¹

Notre mémoire s'inscrit en continuité avec la lettre que plusieurs des fondations signataires de ce mémoire ont adressée au gouvernement du Québec en mars 2015.
(...)

Miser sur l'amélioration des conditions de vie et la prévention et surtout tabler sur ce qui a fait ses preuves; bien évaluer les impacts des choix administratifs et des politiques publiques sur les inégalités sociales et s'assurer de la cohérence de l'ensemble des actions gouvernementales, voilà l'essentiel de notre message. »

Acteurs impliqués

Nous pouvons identifier la présence de certaines fondations lors des différents évènements du collectif :

Lettre ouverte (11 mars 2015)	<ul style="list-style-type: none">- Fondation Béati- Fondation Berthiaume-Du-Tremblay- Fondation des YMCA du Québec- Fondation Dufresne et Gauthier- Fondation Léa-Roback- Fondation Lucie et André Chagnon- Fondation de la famille J.W. McConnell- Fondation Solstice- Fondation Y des femmes de Montréal
----------------------------------	---

²¹ Voir la section « Acteurs impliqués » de ce document pour consulter la liste des signataires). (2016, 29 janvier). *Réduire la pauvreté et les inégalités sociales, un enjeu qui nous interpelle* Récupéré de <http://berthiaume-du-tremblay.com/wp-content/uploads/2016/02/Memoire-Reduire-la-pauvrete.pdf>

<p style="text-align: center;">Demi-journée de réflexion (22 avril 2015)</p>	<p>Environ une centaine de personnes étaient présentes à cet événement. En plus des fondations signataires de la lettre ouverte, mentionnons la participation d'acteurs de différents milieux :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Syndical (AFPC-FTQ, CSN) - Santé publique - Développement international (Oxfam) - Universitaire (dont une chercheuse associée au Centre de recherche Léa Roback et membre du conseil d'administration de la Fondation Chagnon; un professeur émérite à l'Université de Montréal et ancien président du Centre d'étude sur la pauvreté et l'exclusion, ainsi que plusieurs organismes siégeant au Service aux collectivités de l'UQAM, dont Relais-Femmes) - Philanthropique (Fondations Philanthropiques Canada, Institut Mallet et ainsi que des représentants d'autres organisations philanthropiques telles que les Œuvres du Cardinal Léger et les Centraides).
<p style="text-align: center;">Mémoire (26 janvier 2016)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Centraide Duplessis - Centraide Estrie - Centraide Gatineau-Labelle-Hautes-Laurentides - Centraide du Grand Montréal - Centraide KRTB-Côte-du-Sud - Centraide Lanaudière - Centraide Mauricie - Centraide Outaouais - Centraide Québec Chaudière-Appalaches - Centraide Sud-Ouest du Québec - Fondation Béati - Fondation Berthiaume-Du Tremblay - Fondation des YMCA du Québec - Fondation Dufresne et Gauthier - Fondation Léa Roback - Fondation Jules et Paul-Émile Léger - Fondation Lucie et André Chagnon - Fondation Solstice - Fondation Y des femmes de Montréal - Fondation de la famille J.W. McConnell

1. *Émergence du collectif et conditions de possibilités*

Contexte politique général de 2014-2015

Le premier élément qui a rendu possible cette mobilisation est, bien sûr, le contexte politique marqué par plusieurs budgets d'austérité gouvernementale, impliquant des coupes importantes dans les secteurs de la santé, des services sociaux et en éducation. Les fondations ont été interpellées à la fois par les organismes qu'elles soutiennent, asphyxiés financièrement par ces coupures, et par la conscience de leurs propres limites financières face à des besoins de plus en plus importants.

Dès 2014, la morosité du contexte d'austérité ou de *rigueur budgétaire* au Québec, qui dure depuis déjà un moment, a touché plusieurs partenaires des fondations interviewées. Ces dernières, sentant que malgré leur travail, les « iniquités sociales (...) ne s'amenuisent pas », ont décidé de se poser en appui aux organismes qu'elles financent, en rappelant à l'État certaines de ses prérogatives sociales.

D'après une répondante, la société québécoise s'est formée sur un certain « consensus » concernant la réduction des inégalités sociales et il est donc de leur devoir de le rappeler au gouvernement :

« Je ne veux pas faire une critique du gouvernement, mais j'veux quand même, et j'pense que c'était assez clairement exprimé dans la lettre. C'est de dire, on est une des sociétés des plus égalitaires en Amérique, puis c'est un beau... ça nous donne une qualité de vie je pense, puis ça permet à une certaine, un certain pourcentage de la population du Québec de mieux vivre. Ça fait qu'on a un taux de criminalité qui est probablement un des plus bas en Amérique, y'a plein de choses qui viennent avec ça... »

Dans deux entrevues que nous avons effectuées, les intervenants étaient très clairs à ce sujet : d'après eux, même les fondations et les « gens d'affaires » « perçus comme plutôt de droite ou de centre droite » voient l'importance du rôle de l'État. Un de ces répondants voit cette prise de parole comme un « rôle d'éclaireur » :

« On a voulu dire "Attention à ce que vous faites" au gouvernement "Vous avez un rôle à jouer comme État, parce qu'on s'entend sur un certain nombre de consensus ici au Québec. Qu'on veut être une société la plus

équitable possible, on veut le bien-être de la population, on paie plus d'impôts que dans d'autres provinces (...) On prend soin de nos gens et tout ça". Donc je pense qu'il faut défendre l'idée que l'État a un rôle à jouer et qu'il doit le jouer dans la répartition de la richesse. »

Dans cette perspective, l'envie de prendre position pour les fondations s'est fondée sur l'impression d'un contexte, ou d'une impulsion particulière, où la grande majorité des acteurs seraient d'accord avec elles. En effet, tant dans les milieux journalistiques, syndicaux, communautaires que dans certains milieux d'affaires, les discours dénonçant l'impact des coupes budgétaires sur les inégalités sociales émergeaient depuis un certain temps. Ainsi, en prenant part au discours public sur les inégalités, un débat pratiquement « sans adversaires », peu de risques étaient anticipés par les fondations.

Restructurations dans le milieu des fondations

Le second élément facilitant l'émergence de ce collectif tient à des questionnements de plus en plus importants au sein des fondations, sur leur propre rôle. La plupart d'entre elles veulent traditionnellement financer des initiatives émergentes, avec l'idée que l'État institutionnalisera, par la suite, celles qui auront prouvé leur efficacité et leur légitimité. Dans un contexte où les financements publics n'assurent plus ce soutien aux organismes, quel est le rôle des fondations? Ce questionnement suscite une véritable crise d'identité pour certaines fondations : qui sont-elles et à quoi servent-elles?

Pour plusieurs fondations, cette restructuration se vit notamment à travers la révision de leur image de marque. Pour celles-ci, le désir d'améliorer leur visibilité et la diffusion de leur image ont motivé cette révision. Cependant, cette amélioration de l'image de marque va plus loin que la simple considération du logo et du site web, elle interroge le rôle des fondations. Plusieurs fondations nous ont mentionné leur volonté de faciliter leurs sorties publiques ou d'outiller leurs partenaires à le faire, afin de se constituer, à l'occasion, comme une voix dans le débat public. Une répondante le résume ainsi : « on passe d'un rôle de *grantmaker* à *changemaker*. Donc, au début, les fondations c'était principalement des organismes qui subventionnaient, mais de plus en plus on peut participer aussi au changement de façon plus active ». Une autre répondante nous confirme cette tendance : « il y a dix ans, tu ne voyais pas ça des fondations qui prenaient position, mais, ce n'est pas pour rien qu'ils (les médias) l'ont dit, c'est très très

rare, je comprends que c'est rare, ça n'arrive quasiment pas! ». Un intervenant nous a d'ailleurs raconté que, lors de la dernière planification stratégique de sa fondation, celle-ci a consulté ses organismes financés pour obtenir leur point de vue :

*« “Est-ce que vous trouvez que (la Fondation) devrait prendre position? ”
On a vérifié ça et les organismes nous ont dit "oui on souhaiterait parce que vous avez une autonomie financière qui vous permet de le faire puis ça viendrait nous supporter nous!" Puis ils disaient, "on vous connaît bien, on sait que vous n'allez pas prendre de place". Ça, c'est parce qu'on travaille beaucoup, on est très connu et on a un rapport de confiance et on respecte beaucoup les organismes, c'est des valeurs qui sont importantes. »*

Cherchant à se solidariser de ces milieux, la Fondation Béati a donc décidé d'agir et d'initier le mouvement : « Est-ce qu'on laisse, est-ce qu'on est à côté de ce débat-là ou, à un moment donné, on plonge puis on dit “On a une parole à avoir là-dedans”! ». Fortes de leur expérience avec les organismes et de leur autonomie financière, les fondations sentent qu'elles ont développé une expertise qui les rend crédibles dans le débat public :

« Les fondations, on travaille de très près avec les organismes dans chacun de nos secteurs d'activités, puis on voit bien ce qui se passe sur le terrain. On voit aussi l'utilisation que le gouvernement peut vouloir faire en sous-traitant à des organismes plutôt (qu'en prenant) ses responsabilités d'État. (...) Dans le fond, c'est un rôle de vigie qu'on doit faire, puis venir appuyer, parce qu'on a une parole libre (...) Ce n'est pas le gouvernement qui nous finance. »

Une directrice abonde dans ce sens :

« la seule chose pour laquelle (la fondation) dépend du gouvernement, c'est les politiques fiscales, mais sinon (elle a) une complète indépendance pour, à tout le moins, parler ouvertement de ces choses-là, puis essayer de rendre cette réalité-là, plus palpable, pour monsieur, madame Tout-le-Monde. »

Particulièrement pour les fondations plus près des milieux communautaires ou des milieux ruraux, c'est un sentiment d'empathie qui est évoqué, voyant leurs

connaissances se décourager de la situation : « Moi j'ai senti beaucoup de détresse chez des amis, des gens qui se disent "J'ai tu encore le goût de me battre? " On travaille déjà dans des conditions qui sont précaires, on est confronté à des gens qui sont en souffrance, des problématiques de plus en plus lourdes »; « C'est parti d'un espèce de coup de poing sur la table, qui dit "ça n'a pas de bon sens, qu'est-ce qu'on peut faire? ". Ça été un peu ça qui s'est vécu ici cet automne... ». Les fondations sont donc interpellées, au sens propre et au sens figuré, par ce contexte : des groupes financés, en détresse, les prennent à témoins de leur désarroi et elles se questionnent sur leur propre position, traditionnellement à distance, face à cette situation critique.

Hors des grands centres urbains, un administrateur se désole lui-même de ne pas avoir les ressources pour financer davantage d'initiatives :

« Il n'y a plus rien qui est stimulé dans les régions et c'est sûr que les ressources sont plus limitées là-bas, y'a moins d'industries, y'a moins de gens financièrement à l'aise qui peuvent soutenir... que ce soit au niveau d'une fondation ou au niveau de... et moi-même! Je déplore le fait qu'on n'a pas les ressources suffisantes pour intervenir en région. »

Ainsi, le contexte d'austérité dans lequel prend forme la mobilisation est perçu comme la « goutte d'eau qui fait déborder le vase ». En effet, c'est une question beaucoup plus importante sur le rôle des fondations au Québec qui se pose alors, de manière plus vive que d'habitude. Elles sentent peser une responsabilité de plus en plus importante sur leurs épaules, alors que les services et les financements publics sont réduits. Plusieurs fondations, particulièrement les plus petites ou de taille moyenne, nous ont mentionné que, sans l'investissement de l'État, leur travail serait dérisoire pour combattre les inégalités. Seules, elles sont « incapable(s) de suivre », nous a-t-on dit. Un répondant va jusqu'à dire qu'il se retrouve « pris » à jouer un rôle qu'il préfère ne pas jouer : « les organismes sont tellement fragiles qu'on a le sentiment de tenir une épée de Damoclès au-dessus de leur tête, et ce n'est pas le rôle qu'on veut jouer ». Il a l'impression qu'il a le pouvoir de vie ou de mort sur des organismes qui sont en manque accru de financement. En tant que bailleur de fonds, il se sent « un peu isolé dans les décisions à prendre » par rapport à cela. Pour deux autres fondations, l'absence de financement étatique pour reprendre les initiatives innovantes remet aussi en question la niche d'innovation qu'elles avaient choisie. Puisque l'État ne soutient à peu près plus l'institutionnalisation de ces initiatives, à quoi bon financer l'innovation et la création?

En ce sens, la démarche du collectif représentait aussi une occasion de démontrer une certaine loyauté envers les milieux financés, soit par solidarité ou peut-être pour améliorer leur lien de confiance. À ce titre, une intervenante soutient que l'objectif, plus « réaliste » que celui de changer les politiques sociales, « c'était aussi de démontrer de l'écoute par rapport aux préoccupations qu'on avait entendues. Parce (...) que tout ce qu'on avait entendu, oui on peut témoigner, mais pour ceux qui nous l'avait dit, on savait que ça allait être aussi être une démonstration d'écoute ». Ceci faisait particulièrement sens pour des fondations qui cherchaient à nouer des rapports plus harmonieux avec le milieu communautaire, après avoir essuyé des critiques parfois vives de la part de celui-ci. Ainsi, pour la Fondation Lucie et André Chagnon, l'annonce du non-renouveau des partenariats publics privés avec le gouvernement québécois, lourdement critiqués, signait également le passage vers une « nouvelle étape » de la Fondation.

Enfin, parmi les éléments qui participent à la restructuration du secteur philanthropique, on note également, chez certaines fondations, l'envie d'avoir un espace de réseautage québécois. Une intervenante nous a confié qu'elle est « très heureuse » de voir ce moment arriver :

« Ça faisait très longtemps que je souhaitais qu'on puisse travailler entre fondations, mais les fondations de manière générale travaillent chacune dans leur secteur d'activité, dans leur mission, et sentaient pas nécessairement le besoin de se réunir avec d'autre pour faire ce qu'elles font. »

Ce réseau a également le potentiel de tenir compte davantage des spécificités propres au Québec. D'après une personne interrogée, la constitution d'un interlocuteur provincial permettrait également au secteur de dialoguer avec les homologues gouvernementaux. Il pourrait devenir « la cible du dialogue » entre le gouvernement et le secteur philanthropique. Pour quelques fondations, les réseaux canadiens tels Imagine et Fondation philanthropiques Canada, et même les réseaux américains, sont davantage inspirés par la « culture anglophone » et donc peu adaptés au contexte québécois, notamment où l'État a des prérogatives sociales plus importantes. Au moment de formation du collectif québécois, seules quelques-unes d'entre elles participaient toujours aux rencontres canadiennes de fondations. « Notre territoire c'est le Québec, donc on n'y voyait pas nécessairement un intérêt... » nous dit une

répondante. Ce nouvel objectif n'est cependant pas envisagé en concurrence au réseau canadien, mais il recherche plutôt une complémentarité : « sans boudier le plaisir d'aller rencontrer des fondations sœurs au Canada anglais, il y a quelque chose qui est étranger à nos pratiques et avec lequel ce n'est pas pleinement satisfaisant ». De toute façon, par rapport au réseau de Fondations philanthropiques Canada, « ce n'est pas son rôle, lui, c'est l'association des fondations, il l'a diffusé (en parlant de la lettre ouverte), il en a parlé, il l'utilise comme exemple de collaboration entre fondations », nous souligne un intervenant.

D'ailleurs, pour répondre à « cette difficulté de la langue qui revient constamment » et au besoin de « partager des réflexions, puis se concerter sur des enjeux », une expérience antérieure de collaboration entre quelques fondations québécoises avait déjà pris forme de 2009 à 2013. Selon quelques fondations ayant pris part à la première initiative, une des raisons principales de son échec concernait la structure organisationnelle, « trop lourde » par rapport aux besoins des membres. Un intervenant a également qualifié son envergure de « trop irréaliste ». Malgré qu'il n'ait pas perduré dans le temps, ce collectif avait permis de créer des liens entre certains acteurs. De plus, son échec a permis de tirer certaines leçons sur les conditions gagnantes ou a contrario les obstacles à une telle initiative, qui ont pu bénéficier à la mobilisation contre les inégalités.

Aujourd'hui, vu le contexte politique différent, une intervenante nous explique que le besoin de se retrouver est encore plus fort : « on a senti vraiment une volonté (du gouvernement) d'encore plus se désengager puis de laisser, je dirais, la concurrence même au niveau communautaire jouer, on a senti un mouvement spontané, puis un désir de dire "Oh! Attention là!" ».

Émergence d'une initiative rassembleuse : le modus operandi

Pour faire face à ce désengagement de l'État et réussir cette deuxième tentative de coaliser les fondations au Québec, l'interpellation du gouvernement face aux conséquences inégalitaires de l'austérité budgétaire a représenté une initiative rassembleuse. Cela s'explique, dans un premier temps, par le leadership assuré par les fondations initiatrices du projet et, dans un deuxième temps, par les ressources à disposition pour solidifier l'action médiatique du collectif. Entre autres, le discours sur « le coût des inégalités » pour l'ensemble de la société a été renforcé dans les dernières

années. La rédaction de cette lettre publique a donc été à la fois le résultat et le processus qui a permis la construction du collectif.

D'abord, l'ensemble des répondants et répondantes aux entretiens a abordé les qualités de rassembleurs des initiateurs du projet. D'une part, la Fondation Béati, particulièrement via son directeur Jacques Bordeleau, a été identifiée pour son rôle de cohésion dans le collectif. De par sa taille moyenne, Béati a su rallier autour d'une même table des fondations plus grandes sans faire peur aux plus petites. Sa proximité avec les milieux financés lui a aussi donné de la légitimité pour parler des réalités rapportées par les acteurs du terrain. Dans une démarche d'engagement presque militant, le directeur a investi sans compter un nombre d'heures considérables dans la mise en place du projet. La rédaction de la première ébauche de la lettre par une chargée de projets de la Fondation Béati, Julie Raby, a également formé le point de départ sur lequel plusieurs fondations ont ensuite décidé ou non de se rallier. La prise de responsabilité par Béati dans une partie de la direction du collectif, notamment à titre de porte-parole lors de la sortie médiatique, a donné confiance aux autres fondations.

D'autre part, la Fondation Béati a décidé de faire le choix stratégique de rallier, dès les débuts de la démarche, la Fondation Lucie et André Chagnon. Cette présence a permis de donner de la crédibilité à l'initiative, tant aux yeux des médias lors de la sortie, mais également, en amont, aux yeux d'autres directions de fondations. Plusieurs d'entre elles ont souligné que c'est la Fondation Lucie et André Chagnon qui a pesé dans la décision de participer au collectif. Pour une des fondations, cela s'expliquait notamment par l'habitude de travailler conjointement.

De plus, un partenariat déjà existant entre la Fondation Lucie et André Chagnon et l'Institut du Nouveau Monde a permis d'impliquer ce dernier joueur au sein du collectif dès le début. Cet organisme dispose de trois ressources importantes : un savoir-faire organisationnel, un positionnement à l'interstice des milieux politiques, communautaires et économiques, tout en ayant une ambition « grand public », et enfin une compétence sur les questions des inégalités, avec une campagne de sensibilisation récemment déployée sur ce thème²². Les services de consultations de cet acteur intermédiaire ont permis de parfaire le propos de la lettre et d'en valider le contenu. Il a été engagé pour

²² Noël, A. et M. Fahmy (dir.) (2014). *Miser sur l'égalité. L'argent, le pouvoir, le bien-être et la liberté*, Anjou : Fides. Plusieurs contributeurs de cet ouvrage participaient ou assistaient d'ailleurs à cette matinée à l'Excentris.

aider les fondations à formuler leurs arguments, à trouver un terrain d'entente entre elles, et donc à trouver le bon positionnement, en évitant une formulation trop accusatrice ou clivante. C'est le directeur de l'Institut, Michel Venne, issu du milieu journalistique, qui a accompagné les fondations dans le processus. Un représentant d'une fondation rapporte que lors des réunions, il « venait (les) *challenge* un peu, et (leur) suggérer des pistes ». Puisque l'Institut travaillait déjà sur le dossier des inégalités depuis un moment, son apport a donc servi à crédibiliser le message des fondations dès la formation du collectif. L'argumentaire était prêt à être utilisé.

Par ailleurs, à l'échelle internationale, plusieurs acteurs de renom ont également pris la parole depuis quelques années autour de la question des inégalités. Entre autres, un rapport de l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE) a été publié en mai 2014, portant sur les inégalités dans les pays membres²³. Les conclusions de ce document rapportent que la croissance des inégalités est liée, notamment, aux transformations récentes en matière de fiscalité, dont l'impôt. Dans presque tous les pays industrialisés étudiés, le rôle de redistribution de l'État avait diminué. Paru en 2013, le livre *Le Capital au XXIe siècle* de Thomas Piketty est également à l'ordre du jour de plusieurs débats publics et télévisés²⁴. Dans son livre, l'auteur cherche à démontrer l'accroissement des inégalités et l'enrichissement des plus fortunés. Selon lui, la question des inégalités sociales doit être mise en avant-plan de l'analyse économique. L'année précédente, c'est le livre du récipiendaire du prix Nobel en économie, Joseph Stiglitz, qui met de l'avant les coûts, en termes économiques, de lien social et de sécurité, des inégalités grandissantes²⁵. En ce sens, sur le fond, la question des inégalités sociales rassemblait déjà plusieurs acteurs crédibles. Elle permettait également d'embrasser les divers champs d'action des fondations.

Sur la forme, l'ensemble des fondations semblaient s'entendre sur l'idée que cette prise de position ne devait pas être une contestation de l'État ou du gouvernement, mais plutôt une énonciation de préoccupations à l'égard de mesures d'austérité et de leur impact sur les inégalités sociales : « Notre objectif ce n'est pas de renverser (les politiques)... pas possible là, on sait bien, mais juste... introduire le doute dans le

²³ OCDE. 2014. *Focus on Top Incomes and Taxation in OECD Countries: Was the crisis a game changer?* Récupéré de <http://www.oecd.org/els/soc/OECD2014-FocusOnTopIncomes.pdf>

²⁴ Piketty, T. 2013. *Le Capital au XXIe siècle*. Paris : Le Seuil

²⁵ Cf. Stiglitz J. (2012). *The Price of Inequality: How Today's Divided Society Endangers Our Future*, W.W. Norton & Company.

cheminement... ». Ainsi, le ton choisi, celui de la bienveillance et de la mise en garde, plutôt que de la critique, a contribué à l'acceptabilité sociale du discours. D'après un répondant, cela était décisif dans sa décision de collaborer ou non avec le collectif : « Tant qu'on est dans le neutre et le non-politique et qu'on ne mette pas de pression, ça va. ». Dans le même ordre d'idées, l'envoi de la lettre au gouvernement avant sa sortie médiatique a aussi illustré cette prudence et le choix d'une stratégie non-conflictuelle.

Enfin, le mode d'organisation proposé par les fondations initiatrices du projet semblait également correspondre aux méthodes de travail habituelles de ce secteur. Les échanges par courriel ont été privilégiés et les réunions ont été assez courtes (autour de deux heures). La signature de la sortie publique requérait donc un temps minimal pour les administrations occupées. Pour cette raison, on peut constater que la division interne du travail, adaptée aux emplois du temps des différentes organisations, semble avoir fonctionné. Tandis que la Fondation Béati s'est chargée de faire valider le discours et la démarche auprès de groupes communautaires, deux ressources externes ont peaufiné le discours et la stratégie médiatique.

2. Quel avenir pour la coalition?

Durant nos entretiens, plusieurs questions étaient réservées à l'avenir du collectif québécois des fondations et à la participation éventuelle des fondations interrogées. Les réponses nous ont permis d'articuler trois points de tensions pour mieux comprendre les enjeux et potentialités à venir.

L'enjeu des inégalités... entre fondations

D'abord, le secteur des fondations étant lui-même hétérogène, il n'est pas surprenant de constater le caractère hétéroclite des fondations qui composent le collectif, avec de fortes différences en termes de moyens financiers, d'ancrage territorial (local-provincial-canadien), de rapport à l'État (partenariat/distance).

Sans surprise, la disparité la plus flagrante concerne la capacité financière des fondations. Ayant en son sein deux fondations parmi les dix plus grandes au Canada²⁶ et d'autres de taille beaucoup plus petite, ironiquement, la gestion des inégalités

²⁶ En fonction de la valeur de leur actif en 2012. (cf. Fondations philanthropiques Canada (2013). *Actif et dons des fondations donatrices du Canada*. Récupéré de : <http://pfc.ca/wp-content/uploads/trends-canada-grantmaking-foundations-sept2014-fr.pdf>)

financières peut représenter un défi aussi à l'intérieur du collectif. Cet écart de taille s'accompagne bien souvent de cultures organisationnelles différentes, d'une culture plus entrepreneuriale à, comme on nous l'a dit en entrevue, une culture au « cœur militant »; « c'est deux mondes différents ». Certaines fondations membres n'ont d'ailleurs pas de permanence salariée (ou très petite), ce qui pose parfois problème pour la participation aux réunions et pour assurer le suivi. En entrevue, on nous a rapporté cette question de disparité, comme avec ce répondant, qui nous témoigne de sa position au sein du collectif : « tant que dans les objectifs, on les partage, on va aux rencontres, mais c'est sûr qu'on n'a pas le rôle que peut avoir une grosse fondation. Comme Chagnon, qu'on a toujours leur salle, etc. ». Sans les ressources pour appuyer son propos, un autre intervenant sent qu'il a moins d'influence pour proposer autre chose, comme une solution moins coûteuse dans l'organisation de l'évènement d'avril :

« nous on trouvait que c'était très dispendieux, mais c'est juste que c'était des professionnels, et ils étaient plusieurs personnes qui organisaient ça. Quand on organise des colloques, ça coûte pas mal moins cher! (en riant) que l'Institut du Nouveau Monde, mais c'est des professionnels. Ce qu'ils font, ce n'est pas gratuit ».

Afin de prendre en compte cette disparité, on peut observer dans le collectif une certaine flexibilité dans la contribution aux dépenses (par exemple, les fondations n'ont pas toutes participé financièrement à l'organisation de l'évènement), mais celle-ci pourrait devenir source de tension à plus long terme. Par ailleurs, malgré les avantages d'un collectif moins institutionnalisé, l'absence de structure plus formelle comporte aussi un risque sur la durée. C'est-à-dire qu'en plus de demander un effort particulier pour les fondations qui maintiennent cette structure en place (parfois bénévolement), il suffirait d'un imprévu (retrait des personnes les plus présentes, changement d'orientation d'une fondation initiatrice, etc.) pour que le collectif ne puisse pas être maintenu en place.

En ce sens, la disparité des moyens entre les fondations risque d'influencer de façon importante leur engagement dans les suites du collectif. Pour des fondations de taille moyenne ou petite, le « coût » de leur participation se fait sentir plus directement dans le reste de leurs activités. Elles ont moins de temps (salarié ou non) à y consacrer. Deux répondantes nous ont d'ailleurs parlé de questionnements au sein de leur conseil d'administration : quels sont les impacts envisageables et mesurables de cet engagement? Mais, une démarche collective sans un peu de soutien peut-elle mener

vers des succès? Au même moment où certaines fondations désireraient financer davantage de projets pour permettre à davantage d'initiatives d'apparaître (ou encore pour éviter la fin de d'autres), le dilemme sur la « rentabilité » des ressources investies se pose : peuvent-elles se permettre de s'investir dans le collectif?

Dans un autre ordre d'idées, le terrain d'action des différentes fondations influence aussi leur intérêt à participer à un collectif actif à l'échelle provinciale. Notamment, certaines fondations ont un champ d'intervention défini différemment (réservé à une région de la province ou à l'international) alors qu'une autre s'adresse aux femmes uniquement. Cet aspect concerne également les fondations qui interviennent dans le reste du Canada. Pourront-elles trouver leur compte dans cette coalition? Sur quels projets? Pour une de ces fondations, cette position la garde de jouer un rôle de direction dans le collectif québécois. Elle voit par contre qu'elle pourrait « éventuellement, faire le pont avec d'autres fondations » ou encore « amener des thèmes à traverser les frontières ».

La crainte de « parler politique »

Le second point de tension révélé durant nos entrevues est lié au mode d'action qui sera privilégié par le collectif dans l'avenir. Cette crainte est aussi liée aux contraintes propres au statut d'organisme de charité reconnu par l'Agence du revenu du Canada, avec une limite de 10 % des dépenses consacrées à la dimension politique, et au vif débat des dernières années sur l'interprétation légale et fiscale donnée à cette limite.

En premier lieu, la grande majorité des fondations nous ont mentionné leur crainte de perdre le caractère « spécial » des interventions publiques si elles deviennent récurrentes. En s'exprimant plus souvent dans l'espace médiatique, elles ont peur de perdre la crédibilité qui leur a été accordée la première fois. En ce sens, un intervenant appelle à la « stratégie »; « parce que les fondations ne communiquent pas souvent, c'était comme un évènement vraiment à retenir et à souligner ». Cette crainte s'accompagne également d'une volonté de demeurer à distance des débats publics. Environ la moitié des fondations nous ont fait mention de leur désir de ne pas vouloir être identifiées à un mouvement militant ou un groupe de pression qui « tient un discours auquel (elles) ne voudraient pas être associés ». Autrement dit, il s'agit de « trouver la façon de communiquer, mais pas de communiquer constamment, parce que

si on (le collectif) communique comme un groupe de pression (il) va être mis dans le même (bateau)... ». ²⁷

En plus du collectif, les fondations ont aussi différents partenaires dont elles se sentent redevables ou auprès desquels elles recherchent un lien de confiance. En d'autres mots, leur autonomie se définit en fonction d'ancrages différents dans la société. Entre autres, la question des partenariats entre la Fondation Lucie et André Chagnon et le gouvernement est revenue dans quelques entrevues. D'autres fondations, sans avoir des partenariats aussi formels, cherchent également à préserver leurs liens privilégiés avec l'État. Une répondante nous l'a résumé ainsi :

« Mais c'est sûr que c'est un défi sur comment le faire, puis tu sais les fondations bénéficient d'une bonne relation, je dirais, avec le gouvernement (...) Puis en même temps y'a personne qui nie la nécessité de redresser les finances publiques et de mieux gérer nos avoirs collectifs, alors... c'est un tango je dirais (en riant) une forme de tango, une forme de danse, qu'il faut apprendre à danser, parce qu'elle s'invente au fur et à mesure que les mesures se déploient. »

À propos des relations avec l'État, les positions des membres du collectif varient énormément, allant d'une volonté de « ne pas critiquer » à une posture plus revendicatrice sur le rôle que devrait jouer un État social fort.

Enfin, la crainte de « parler politique » des fondations est aussi liée aux mesures de contrôle de l'Agence de revenu du Canada : « les menaces, c'est toujours la question de la fiscalité, qu'on soit plus sévère... ». En effet, malgré le sentiment de liberté de parole exprimé par plusieurs en début d'entretien, certaines fondations ont conclu celui-ci en rapportant leurs inquiétudes relativement aux répercussions des prises de position publiques et l'encadrement légal de leur organisation. Même si, « pour le moment », d'après une répondante, « il n'y a rien de sérieux dans le sens qu'il n'y a rien de concret qui concernerait ça », plusieurs fondations se sentent frileuses sur cette question. Elles craignent le resserrement du contrôle, soit de manière spontanée, ou encore dans la définition de leurs activités (bienfaisance versus politique).

²⁷ La peur des fondations d'être assimilées à un groupe de pression est aussi liée au contexte du projet de loi 56 sur les activités de lobbying présentement discuté par le gouvernement provincial.

La relation de la philanthropie aux inégalités

Enfin, le dernier point de tension de cette mobilisation est lié à la position des fondations qui veulent formuler une solution aux inégalités, mais qui sont elles-mêmes, d'un point de vue structurel, le produit des inégalités de capital. Le contexte d'accroissement des inégalités sociales ramène dans le débat public l'épineuse question de la création et de la répartition des richesses.

De fait, les fondations porteraient en elles-mêmes la contradiction de leur discours, étant à la fois le symptôme et la cause des inégalités de richesses, dans la mesure où l'accumulation du capital s'est faite depuis les années 1980 corrélativement à un repli de la capacité redistributive des États, notamment d'un point de vue fiscal²⁸. Il n'est donc pas surprenant que plusieurs acteurs que nous avons interrogés soient plutôt frileux à l'idée d'intervenir publiquement de façon récurrente sur cette question²⁹. Ayant l'habitude de travailler à l'écart du débat public, les fondations souhaitent maintenir un certain contrôle sur l'image qu'elles projettent dans celui-ci.

D'ailleurs, s'il nous a été mentionné à plusieurs reprises que les fondations ne veulent pas remplacer l'État, pour certaines d'entre elles, un flou persiste sur la légitimité qu'elles ont de parler publiquement de la question des inégalités. En effet, la grande majorité des fondations nous ont parlé des contradictions et des questionnements sur la responsabilité de la prise de parole publique : est-ce que le rôle des fondations devrait plutôt être d'encourager ou d'outiller les groupes qu'ils financent à prendre la parole?

Une fondation plus hésitante à poursuivre dans la prise de parole publique nous a résumé sa posture ainsi :

« Nous on encourage beaucoup nos (groupes) à changer les choses, au niveau gouvernemental, puis de prendre position. Mais nous, pour le

²⁸ Piketty, T. 2013, op. cit.

²⁹ C'est d'ailleurs une des questions que l'animateur Benoît Dutrizac a posé au porte-parole du collectif Jacques Bordeleau, lors de la sortie publique du 11 mars 2015 : « On remet en question comment les fondations existent, pourquoi elles existent et comment elles gèrent de l'argent qui aurait peut-être dû aller en impôts et en taxes à la société ? (...) La meilleure redistribution de la richesse, c'est sûrement de payer ses impôts... ce que les fondations ne font pas ! ». Il va d'ailleurs citer en exemple la création de la Fondation Lucie et André Chagnon, à la suite de la vente de la compagnie Vidéotron, comme une mesure d'évitement fiscal. On retrouve là une critique récurrente, qui resurgit régulièrement depuis le début du XXe siècle et l'institutionnalisation d'un privilège fiscal pour les fondations.

moment, on n'est pas une fondation qui s'affiche sur la scène publique. Puis je ne pense pas que c'est là qu'on veut aller, mais c'est quand même une réflexion à avoir... »

Par ailleurs, en agissant publiquement, quelques fondations nous ont aussi parlé du risque de se faire répondre publiquement. Notamment, durant une des entrevues, la question de l'évitement fiscal au moyen de la création de fondations a été évoquée. Comment peuvent-elles répondre politiquement à ces arguments? À *contrario*, selon une autre répondante, les impôts ne permettaient plus de répondre aux besoins sociaux. D'après celle-ci, payer ses impôts équivaut à « payer des déficits (...), mais il n'y a pas d'effet de levier ». En gardant son argent dans une fondation, celle-ci réussirait à « faire plus avec le dollar que s'il était envoyé au gouvernement ».

Dans cet ordre d'idées, nous aurions pu supposer que les fondations détenant un plus petit capital ou celles qui sont dépendantes des collectes de fonds se sentiraient plus crédibles dans le discours de mise en garde contre l'accroissement des inégalités. Or, comme nous l'avons vu, pour les unes, les infrastructures qu'elles possèdent sont insuffisantes pour assurer un rôle plus présent. Pour les autres, elles sont plus craintives de s'exposer, au risque de déplaire à l'opinion publique qui constitue leur vaste bassin de donateurs et donatrices potentiels. Ainsi, la plupart de nos répondants et répondantes faisaient l'hypothèse que les hésitations des Centraide à participer à la prise de parole étaient liées principalement à la question de leur image publique. Or, le refus des Centraides à signer la lettre publique a été vécu comme une déception par beaucoup de fondations. Considérant leur crédibilité auprès de la population, plusieurs ont senti qu'ils apporteraient une légitimité symbolique au discours sur les inégalités. Or, avec ce refus, « le collectif perdait sa diversité ». Cela a tout de même soulevé certains questionnements au sein du collectif : Qu'est-ce qui importe le plus entre le ralliement du plus grand nombre ou un la mise de l'avant d'un discours plus fort et (surtout) public sur la question des inégalités? Même si elles sont allées de l'avant avant la sortie publique, il semble que la question demeure toujours en suspens.

3. Évaluation par le collectif

En terminant, si on considère l'absence de réponse gouvernementale à l'appel du collectif, on peut évaluer cette mobilisation comme un échec. Mais, le constat est plus nuancé si on prend en compte son effet, à travers les réactions très favorables de la part des médias, des organismes communautaires et même parmi des acteurs

d'habitude plutôt critiques des fondations. Leur argument prend à contre-pied le reproche habituel aux fondations d'être un agent de la privatisation des politiques sociales. Surtout, l'effet le plus fort est l'entame d'un dialogue inédit au sein des fondations québécoises. D'autres se sont également jointes depuis au collectif pour poursuivre leur réflexion sur leur rôle dans le débat public, sur la relation à l'État et sur les inégalités sociales. Ceci amène une révision de leur rôle, au-delà de celui de bailleurs de fonds privés, en s'interrogeant sur l'impact de leur voix collective dans le débat social.

La réponse gouvernementale

Sur la question des inégalités sociales, la plupart des fondations étaient peu optimistes à opérer un changement de pratique au sein du gouvernement. De fait, d'après les propos des instigateurs, l'objectif de la démarche était « d'introduire le doute ».

Pour une répondante, c'est aussi la présence du gouvernement libéral la rend « sceptique » d'un changement au niveau politique. Lors de nos entretiens à l'été 2015, mis à part un accusé de réception, aucune réponse du gouvernement au collectif québécois des fondations : « il n'a pas bougé. Il n'a même pas daigné rencontrer un représentant d'une fondation du collectif », nous a-t-on répondu lorsqu'on a demandé à une fondation la réaction gouvernementale. Pour plusieurs, l'absence de retour rapide du gouvernement provincial constitue le principal échec de la démarche. « Malheureusement, y'a pas eu de suivi, on n'a pas pu s'arrimer avec eux et essayer de voir avec eux comment on pouvait faire passer nos préoccupations puis essayer de les mettre en lumière dans la façon d'essayer d'exercer les nouvelles mesures budgétaires », se désole une des représentantes interrogées.

L'accueil dans l'espace public

La sortie médiatique a, pour sa part, provoqué beaucoup plus de réactions. Sur ce point, les fondations font globalement une évaluation très positive.

L'ampleur de la couverture médiatique du collectif a été « plus même que ce que tout le monde pensait, de loin », lui conférant une crédibilité et lui confirmant l'importance de sa prise de position publique. En particulier, les groupes communautaires ont communiqué aux fondations membres un accueil très chaleureux à cette action : « les

gens étaient contents. Au niveau des communications, ils ont fait beaucoup de relais avec Twitter. (...) J'ai eu beaucoup de félicitations ». Plusieurs fondations disent avoir reçu des mots de remerciements et d'encouragement de la part des groupes qu'elles financent : « de groupes, de réseaux de groupes, ou d'individus très impliqués, puis très spontanés là, le matin, c'est sorti moi je me rappelle, ça a commencé à rentrer à 7 h moins quart. Des petits messages "hey, merci, wow, c'est l'fun!" ». Aux yeux des fondations interrogées, cela a été perçu comme une forme de soulagement dans les organisations financées. Puisqu'elles sont « dépendantes du financement étatique », plusieurs fondations nous ont parlé de leur « peur d'affecter leur capacité financière » en prenant position. En ce sens, les fondations rapportent que les organismes se sont sentis, « défendus », épaulés : « ils trouvent que ça fait une voix de plus. Ça fait une voix de plus pour avoir une plus grande justice sociale »; « nos organismes nous disaient, "ça vient nous appuyer, ça vient nous valider dans ce qu'on dit" ». En revanche, ces remerciements ont contribué au sentiment de fierté des membres du collectif et dans les équipes de travail : « Pour nous, on est fiers d'avoir participé à ce collectif-là »; « C'est comme wow là! Ça, c'est venu comme les porter beaucoup dans ce qu'ils font ».

Toutefois, les évaluations portant sur la demi-journée du 22 avril sont un peu plus mitigées. D'un côté, certaines fondations auraient aimé plus de prises d'engagement et d'actions concrètes. Elles auraient préféré être « entre administrations de fondations » pour avancer plus vite et prendre certaines décisions pour la suite. Ces fondations étaient prêtes à aller plus loin en termes d'investissement d'énergie. De l'autre, certaines personnes ont dit apprécier la participation des quelques acteurs des milieux concernés pour « prendre le pouls du terrain » sur les suites potentielles. Pour quelques fondations, l'évaluation de l'impact d'un tel événement reste encore nébuleuse. Quelques mois après l'évènement, un intervenant nous l'explique ainsi :

« Je ne suis pas sûr encore, je ne vois pas encore si ça peut nous servir pour la suite des choses. J'étais content quand même, j'étais content des discussions (...) C'était informatif. Je ne sais pas si ça va changer quelque chose. (...) Je ne suis pas encore sur des impacts d'une journée comme ça (...) Je suis de moins en moins convaincu que des espaces où on s'informe les uns les autres c'est très utile là, avec toutes les nouvelles formes de partage d'information ».

Sur la démarche

En filigrane de nos entretiens, on comprend rapidement cependant que la plus grande réussite de ce collectif a été de créer des liens entre les fondations.

Avant même de recevoir une réponse du gouvernement, une répondante nous fait son bilan ainsi : « Mais, ce dont on est très contents, c'est ce collectif-là finalement. Que des fondations se réunissent, puis réfléchissent ensemble, puis décident de prendre une action commune. C'est super bon pour la cohésion, la cohérence de nos actions ». Une autre souligne également le travail considérable que cela a pris : « le fait de se connaître mieux, c'est déjà un rapprochement ».

À l'interne, plusieurs fondations nous ont souligné l'opportunité créée par la prise de position publique d'ouvrir la discussion entre collègues. Dans une fondation ayant une équipe plus grande que la moyenne, notre interlocuteur nous résume les discussions ainsi :

« il y a eu quand même (...) à chaque fois une très bonne conversation sur le fond et sur l'essentiel, de ce qu'on fait. (...) c'est toute l'occasion intéressante que ça offre dans ces moments, qui sont quand même rares, parce qu'on ne fait pas ça tout le temps, d'amener une discussion au cœur, au cœur, et sur le nerf de ce pourquoi on existe, et ça c'est intéressant. »

Pour la grande majorité des fondations, cela a permis de discuter et de réfléchir sur les enjeux d'inégalités sociales, une thématique qui est peu abordée dans le travail quotidien de plusieurs équipes de fondations. Un répondant, presque gêné, l'a souligné ainsi : « c'est étrange à dire, mais ce n'est pas des conversations qui ont eu lieu si souvent que ça, quand on aborde des débats de fonds comme ça ». Même lorsque certaines conversations internes ont été plus tendues, les acteurs interviewés en font un bilan positif :

« dans chacune des fondations, ça a même créé pour certaines d'entre elles... je ne dirais pas des déchirements, mais y'a eu des discussions serrées sur l'opportunité ou non d'aller de l'avant. Alors, c'est excellent! On veut ça, ce type de discussion-là, puis on l'a eu nous aussi, puis let's go! »

C'est également le fait de se retrouver, de développer une nouvelle forme de collaboration et de se positionner entre fondations qui a été apprécié par les personnes

interrogées. La quasi-totalité d'entre elles a rapporté la qualité des discussions lors des rencontres. Une répondante d'une fondation reconnue comme étant un peu plus engagée nous a répondu ainsi :

« Je me suis rendue compte que y'avait beaucoup de fondations, beaucoup d'argent qui était dans les fondations au Québec, et que ces fondations-là disent au gouvernement que "ça marche pas vos affaires! Il faut vous préoccuper de la pauvreté, il faut vous préoccuper des inégalités." Je trouve que c'est une excellente initiative. »

Cet encouragement à se retrouver a également amené une intervenante à réfléchir sur la cohérence entre le discours des fondations et leur propre façon de faire :

« On dit souvent qu'on fait beaucoup de travail en silos. Même les fondations finalement, nous aussi. On demande souvent à nos (organisations financées) de travailler en collaboration, parce qu'on voit bien qu'il y a du travail, les organisations sont très complémentaires. Puis des fois, elles ne se côtoient pas. Il y a un esprit souvent de compétition, mais nous, on gagne à mieux se connaître et à être complémentaires puis voir où sont les chevauchements, où sont nos complémentarités... Je trouve que c'est bon, un groupe qui pourrait évoluer. »

Face à cette expérience positive, en plus des retours gratifiants des organismes financés, plusieurs fondations sont prêtes à poursuivre dans cette voie qui semble répondre aux volontés de restructurer leur rôle en tant qu'acteur philanthropique. Cette soif d'autonomisation s'est également observée chez quelques fondations qui avaient envie de se différencier du discours sur les inégalités sociales de l'Institut du Nouveau Monde qui les avaient jusque-là accompagnés, et « peut-être pris un peu trop de place » d'après certains. Soit elles préféraient organiser leurs propres événements de manière indépendante, soit elles envisageaient même de choisir différents sujets pour faire des campagnes publiques. Par exemple, une fondation nous a cité la question de l'encadrement de l'activité politique des organismes de bienfaisance. Pour une autre, c'était la protection de l'environnement qui pourrait être au cœur de la prochaine sortie. Il est cependant difficile d'évaluer si cette détermination saura perdurer dans le temps, une fois le contexte politique changé et les commentaires enthousiastes passés.

En conclusion, dans les mots d'un répondant, le collectif a « rendu visible » les fondations en tant qu'acteurs sociaux sur la scène publique. Il ne fait pas de doute que la démarche de création d'un collectif de fondations a ouvert la réflexion chez plusieurs sur leur rôle et leur positionnement par rapport à l'État. Cette réflexion en cours a été une des thématiques principales de nos entretiens avec plusieurs des répondant.es. Elle aurait permis de répondre, du moins partiellement, à cette « crise » existentielle qui semblait préoccuper plusieurs fondations au départ du collectif. Au-delà du message, c'est donc la constitution d'un acteur et sa prise de parole commune qui constituent l'élément fondateur du collectif.