

# Béati, un modèle de philanthropie alternatif ?

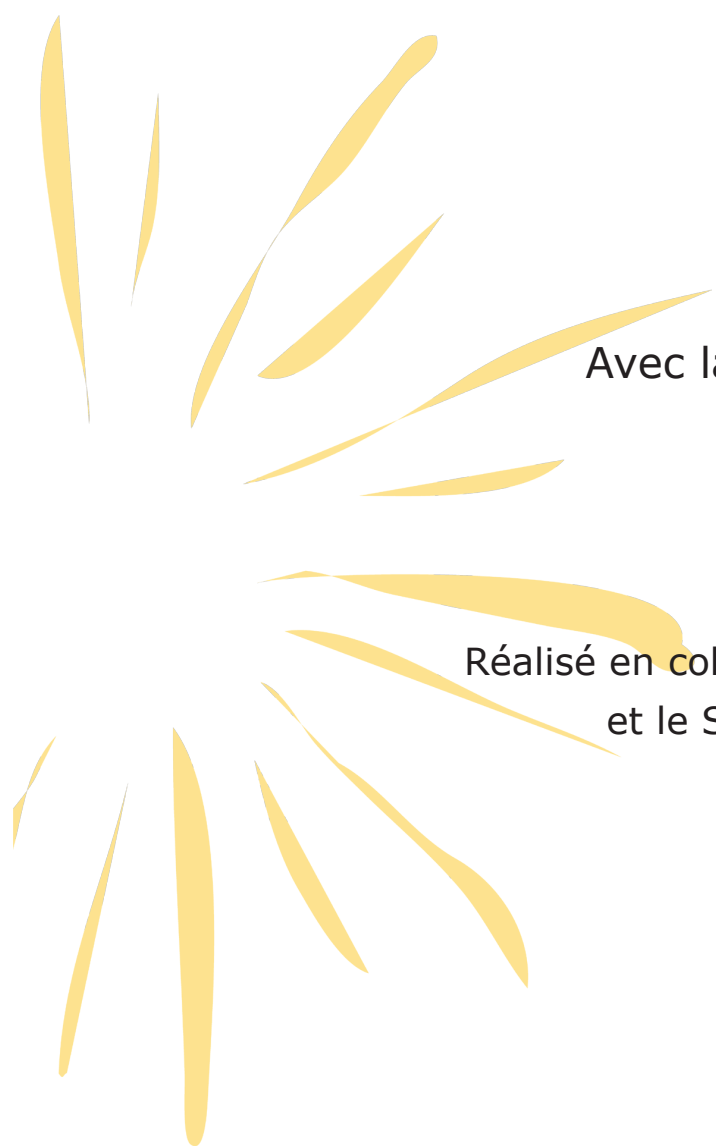
**Accompagner le changement social en le finançant**

SYLVAIN LEFÈVRE  
ANNABELLE BERTHIAUME

Avec la participation de LINA LEDUC

Réalisé en collaboration avec la Fondation Béati  
et le Service aux collectivités de l'UQAM

Septembre 2016



### **Comité d'encadrement**

Sylvain Lefèvre, professeur au Département de stratégie, responsabilité sociale et environnementale de l'UQAM

Annabelle Berthiaume, doctorante, École de travail social, Université McGill

Jacques Bordeleau, Fondation Béati

France Laforge, Fondation Béati

Jean Panet-Raymond, Fondation Béati

Claire Vanier, Service aux collectivités de l'UQAM

### **Rédaction**

Sylvain Lefèvre et Annabelle Berthiaume

avec la participation de Lina Leduc durant la première phase de la recherche

### **Mise en page et révision finale**

Éliane Brisebois

### **Soutien financier**

Programme d'aide financière à la recherche et à la création, UQAM - recherche dans le cadre des services aux collectivités, Volet 2.

Fondation Béati

Programme Études-travail

Centre OSE

FRQSC – Programme « Établissement de nouveaux professeurs-chercheurs »

Laboratoire montréalais de recherche sur la philanthropie canadienne

---

**UQAM** | **Service aux collectivités**  
Université du Québec à Montréal

Case postale 8888, Succ. Centre-Ville  
Montréal (Qc) H3C 3P8

Téléphone : (514) 987-3177

[www.sac.uqam.ca/accueil.aspx](http://www.sac.uqam.ca/accueil.aspx)



150, rue Grant, bureau 205  
Longueuil, (Qc) J4H 3H6

Téléphone : (450) 651-8444

[www.fondationbeati.org/](http://www.fondationbeati.org/)

---

## Table des matière

|                                                                                                                         |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>RÉSUMÉ</b>                                                                                                           | <b>5</b>  |
| <b>INTRODUCTION : Genèse du projet</b>                                                                                  | <b>6</b>  |
| Présentation du partenaire                                                                                              | 6         |
| Problématique de recherche                                                                                              | 7         |
| Questionnement et objectifs de recherche                                                                                | 9         |
| Méthodologie de recherche                                                                                               | 10        |
| Analyse des données                                                                                                     | 14        |
| Limites et conditions éthiques de la recherche                                                                          | 16        |
| <b>CHAPITRE I. La Fondation Béati : quel modèle philanthropique ?</b>                                                   | <b>17</b> |
| 1.1. Le paysage des fondations : quelques points de repère empiriques et analytiques                                    | 17        |
| 1.1.1. Ordres de grandeur                                                                                               | 17        |
| 1.1.2. Être davantage qu'un bailleur de fonds : modalités d'action et courants distincts                                | 19        |
| 1.1.2.1. L'idéal type du philanthrocapitalisme                                                                          | 20        |
| 1.1.2.2. L'idéal type de la philanthropie de changement social                                                          | 24        |
| 1.2. La Fondation Béati : de la genèse de la Fondation à l'institutionnalisation d'un modèle philanthropique spécifique | 30        |
| 1.2.1. Contexte d'émergence : les transformations du paysage social, économique et religieux au Québec                  | 30        |
| 1.2.2. Les prémices : la Fondation pour la promotion de la famille ouvrière Marie-Valérie                               | 34        |
| 1.2.3. L'établissement de la Fondation Béati                                                                            | 37        |
| 1.2.4. La double orientation spirituelle et sociale                                                                     | 38        |
| 1.2.5. L'institutionnalisation d'un modèle philanthropique particulier                                                  | 40        |
| 1.3. Conclusion : Béati, une déclinaison particulière de la philanthropie de changement social                          | 46        |
| <b>CHAPITRE II : La relation d'accompagnement aux groupes soutenus : une ambition et un défi</b>                        | <b>49</b> |
| 2.1. L'accompagnement : une recension des écrits                                                                        | 49        |
| 2.1.1. Accompagnement : de quoi parle-t-on ?                                                                            | 49        |
| 2.1.1.1. L'accompagnement individuel : quelques pistes de départ                                                        | 49        |
| 2.1.1.2. Le passage à l'accompagnement collectif                                                                        | 51        |
| 2.1.2. Quand des organisations (s')accompagnent                                                                         | 53        |
| 2.1.2.1. L'organisation communautaire, une prise de position pour l'intérêt collectif                                   | 53        |
| 2.1.2.2. Le partenariat en contexte de développement local et international                                             | 55        |
| 2.1.2.3. L'accompagnement des mouvements sociaux par les fondations                                                     | 57        |
| 2.2. L'accompagnement : l'observation des pratiques de Béati                                                            | 63        |
| 2.2.1. Le rapport « complice » avec les organismes soutenus                                                             | 63        |
| 2.2.2. La sélection des projets                                                                                         | 65        |
| 2.2.3. Désactiver un rapport de force                                                                                   | 67        |
| 2.3. L'accompagnement : le point de vue et la perception des groupes soutenus                                           | 69        |
| 2.3.1. La prise de contact                                                                                              | 69        |
| 2.3.2. La relation avec la Fondation Béati                                                                              | 70        |
| 2.3.3. Le type de soutien                                                                                               | 71        |
| 2.3.4. La sélection : Le formulaire et la visite                                                                        | 73        |
| 2.3.5. Les exigences de la complicité                                                                                   | 76        |

|                                                                                                      |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 2.3.6. L'accompagnement des communautés                                                              | 78         |
| 2.4. Conclusion : Combiner les niveaux d'accompagnement                                              | 80         |
| <b>CHAPITRE III : Béati : Quelle voix au sein du champ philanthropique, aujourd'hui, au Québec ?</b> | <b>82</b>  |
| 3.1 Béati à la croisée des chemins ?                                                                 | 85         |
| 3.1.1. Le positionnement vis-à-vis de l'État                                                         | 85         |
| 3.1.2 Le positionnement vis-à-vis du marché                                                          | 89         |
| 3.1.3. Le positionnement vis-à-vis des transformations du champ philanthropique                      | 95         |
| 3.1.3.1. Le champ philanthropique québécois matérialisé : le Sommet de l'Institut Mallet             | 95         |
| 3.1.3.2. Un paysage en mouvement : la quête de « l'impact philanthropique »                          | 98         |
| 3.1.3.3. Béati : où se situer dans la « photo de famille » philanthropique ?                         | 105        |
| 3.2. Quand Béati parle, qui parle ?                                                                  | 109        |
| 3.3. Conclusion : quelle voix pour une autre voie philanthropique ?                                  | 115        |
| <b>CONCLUSION GÉNÉRALE</b>                                                                           | <b>117</b> |

## Liste des tableaux et encadrés

|                                                                                                                |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tableau 1: Les 10 principales fondations donatrices au Canada selon la valeur de leur actif (2012)             | 18  |
| Tableau 2: « Metrics in Action » illustré par la Fondation Robin Hood                                          | 22  |
| Tableau 3: Priorités de financement (Béati)                                                                    | 42  |
| Tableau 4: Caractéristiques des stratégies d'accompagnement (Collerette, Perron et Delisle)                    | 52  |
| Tableau 5: Les approches de l'organisation communautaire (Bourque <i>et al.</i> )                              | 54  |
| Tableau 6 : Continuum des rapports entre les partenaires (adapté de Bourque)                                   | 56  |
| Tableau 7: Contribuer à la construction d'un mouvement ? (adapté de Masters et Osborn)                         | 59  |
| Tableau 8: Types de relations philanthropiques (adapté de Fumkin)                                              | 62  |
| Tableau 9: Déroulement de la sélection des projets                                                             | 65  |
| Tableau 10: Les arguments durant la sélection des projets                                                      | 66  |
| Tableau 11: Le flux philanthropique (Lévesque)                                                                 | 96  |
| Tableau 12: Les nouvelles frontières de l'écosystème philanthropique (d'après Salamon)                         | 99  |
| Tableau 13 : Les phases de l'impact collectif (d'après Kania et Kramer)                                        | 104 |
| Tableau 14: Trois modèles d'empowerment (selon la typologie de Bacqué et Biewerner)                            | 107 |
| Encadré 1: Sept caractéristiques de la « <i>venture philanthropy</i> » européenne (EVPA)                       | 21  |
| Encadré 2: Le cas du Haymarket People's Fund (Ostrander)                                                       | 27  |
| Encadré 3: La trajectoire emblématique de Jacques Couture: des jésuites au ministère, de St-Henri à Madagascar | 31  |
| Encadré 4: Financement et défense de leur autonomie : quand l'État était la menace (Hamel)                     | 32  |
| Encadré 5 : Les béatitudes                                                                                     | 36  |
| Encadré 6: Composition du conseil d'administration en 2015, tel que décrit sur le site de la Fondation         | 40  |
| Encadré 7: Le comité de sélection                                                                              | 41  |
| Encadré 8: Les lieux                                                                                           | 46  |
| Encadré 9: Paolo Freire et la pédagogie des opprimés                                                           | 55  |
| Encadré 10: Les approches d'accompagnement                                                                     | 64  |
| Encadré 11: Les mots pour qualifier la relation                                                                | 64  |
| Encadré 12: La visite des groupes présélectionnés                                                              | 67  |
| Encadré 13: La contribution singulière des fondations philanthropiques                                         | 88  |
| Encadré 14: Membres du conseil d'administration de l'Institut Mallet                                           | 90  |
| Encadré 15: Faire l'histoire d'un capital (Pittelman & Resource Generation)                                    | 91  |
| Encadré 16: Qui est exclu des « nouvelles frontières » de la philanthropie ? (Edwards)                         | 101 |
| Encadré 17: Être ou ne pas (en) être : telle est la question                                                   | 105 |

## Résumé

À travers l'étude de la Fondation Béati, nous proposons l'analyse d'un acteur qui cherche à déployer une approche philanthropique particulière, tant dans ses valeurs et son fonctionnement que dans sa relation avec les organismes financés. Une enquête ethnographique de plus de deux ans (2014-2016) au sein de celle-ci, combinant entretiens individuels et observations participantes, nous a permis, d'une part, de caractériser ses pratiques et de les rapprocher de la philanthropie de changement social (*Social Change Philanthropy*). D'autre part, en enrichissant notre analyse d'entretiens individuels et collectifs auprès de groupes financés, notre rapport explore les tensions liées à la relation donateur/ donataire ainsi qu'aux efforts de la Fondation pour désactiver ce rapport de force inhérent au financement. Enfin, une troisième section replace la Fondation Béati au sein du champ philanthropique québécois. Les transformations de celui-ci modifient nécessairement les relations entretenues par la Fondation Béati avec le marché, l'État et les milieux communautaires. Nous concluons donc par une interrogation sur la voix portée par la Fondation Béati vis-à-vis d'un certain nombre d'enjeux qui traversent le champ philanthropique.

**Mots-clés :** Fondations, Philanthropie de changement social, Accompagnement, Philanthropie au Québec, Financement des organismes communautaires.

## Abstract

*We offer an analysis of the activities of a philanthropic actor seeking to deploy an alternative approach — in its values and operations as much as in its relationship with the organizations it funds — through a case study of Béati Foundation. Drawing on a two year (2014-2016) ethnographic inquiry comprised of individual interviews and participant observation, we: 1) Describe the Foundation's practices and situate them within the framework of Social Change Philanthropy; and 2) Explore the tensions related to the donor/ donee relationship and the efforts of the Foundation to disable the power relationship inherent in funding through an analysis of individual and group interviews with funded associations. Finally, we situate the Béati Foundation within Quebec's broader philanthropic landscape, which has undergone transformations that have altered the relations between the Béati Foundation and the private sector, the State and community organizations. We conclude with a question concerning Beati's contributions to debates relevant to Quebec's philanthropic landscape.*

**Keywords:** Foundations, Social Change Philanthropy, Collaboration, Philanthropy in Québec, Community Organizations Funding, Fellowship.

## INTRODUCTION : Genèse du projet

### Présentation du partenaire

La Fondation Béati est une fondation constituée en corporation à but non lucratif en 1990. Statutairement, depuis sa création, elle est une fondation privée créée à la suite d'un don unique provenant d'une mécène, laquelle a toujours tenu à conserver l'anonymat et à laisser les coudées franches au conseil d'administration sur le devenir de la Fondation. Cette dernière s'est donné comme mission de contribuer à la construction d'un monde plus juste et plus solidaire par le soutien de projets sociaux ou spirituels axés sur l'innovation et la transformation sociale. La réduction des inégalités et de la pauvreté et la prise en compte des questions de sens mieux ancrées dans l'engagement pour la justice sont les enjeux dominants sur lesquels la Fondation veut agir. La Fondation a soutenu et accompagné, à ce jour, plus de 700 projets à travers le Québec, liés principalement à l'action communautaire autonome, à l'économie sociale et, dans une moindre mesure, à des organismes à but non lucratif (OBNL) d'inspiration chrétienne porteurs d'une spiritualité socialement engagée. De par le type de projets qu'elle finance, la Fondation soutient le travail d'intervenantes communautaires œuvrant auprès de personnes ou de communautés appauvries ou exclues, autant dans les grands centres urbains qu'en région. Outre le soutien financier aux projets, la Fondation Béati réalise sa mission par trois autres champs d'intervention :

- en contribuant, par le soutien et l'accompagnement, à augmenter le pouvoir d'agir des groupes porteurs des projets financés et l'impact des actions qu'ils mettent de l'avant;
- en investissant tous ses actifs financiers de façon solidaire et socialement responsable;
- en faisant alliance avec des réseaux et des organisations partageant ses valeurs et préoccupations.

La Fondation favorise un mode de gestion participative et fait une large place aux milieux qu'elle cherche à soutenir, au sein de son conseil d'administration (CA; 9 personnes), de son comité de sélection des projets (8 personnes) et de son comité d'investissement (4 personnes), puisque les membres de ces comités sont pour la plupart issus du milieu communautaire et/ou du milieu chrétien socialement engagé. L'ancrage communautaire de la Fondation se traduit aussi par le choix de localisation de ses bureaux (un centre communautaire) ainsi que par le profil de son personnel (toutes issues de l'action communautaire).

Depuis ses débuts, la Fondation a cherché à développer une relation de complicité avec les groupes qu'elle soutient financièrement. De fait, celle-ci caractérise sa différence de posture par l'accompagnement de ses chargées de projet auprès des organismes qui déposent une demande de subvention à la Fondation. Au fil des ans, cette approche, se voulant à la fois apprenante et « accompagnante », s'est bonifiée, afin de contribuer à augmenter le pouvoir d'agir des

organisations. Ainsi, les visites des chargées de projet aux groupes se sont progressivement structurées, pour offrir un espace d'échange et de réflexion commune autour du projet proposé et de ses finalités transformatrices. Des outils et interventions de suivi et d'évaluation se sont construits au fil du temps, afin de soutenir davantage les groupes dans leurs actions et d'établir avec eux une relation complice.

Fidèle à cette posture d'apprenante, la Fondation voulait aussi « donner une voix » aux groupes financés dans le cadre de la présente recherche. Ce souci d'aller à la rencontre des groupes qui vivent l'accompagnement de la Fondation et les transformations du milieu spirituel, communautaire, mais également philanthropique s'est traduit par le fait de donner une place à leur point de vue dans cette recherche. Plus largement, les transformations du rôle de l'État québécois dans la prise en charge des problèmes sociaux, et les remises en question qui s'en suivent quant à celui des fondations philanthropiques ont aussi interpellé la Fondation. Une réflexion a alors été amorcée, au sein de la Fondation, sur la « pratique d'accompagnement » et sur ce qu'elle pourrait avoir de spécifique. Cette démarche a manifestement mis en lumière le besoin de bénéficier d'une ressource universitaire pour la soutenir dans cette analyse et pour la situer plus globalement dans l'univers de la philanthropie.

À cet égard, les besoins de la Fondation se reflètent dans les questions suivantes :

- Y a-t-il vraiment une « approche Béati » ? Si oui, quelles en sont les caractéristiques, ou les particularités, par rapport à d'autres fondations philanthropiques, en matière de valeurs, de vision du changement social, de posture dans l'intervention et de visée du changement souhaité ?
- Comment les groupes soutenus par la Fondation perçoivent-ils la relation qu'elle cherche à établir avec eux ? Comment se joue la tension entre relation de collaboration et rapport de pouvoir, lequel est inhérent au statut de bailleur de fonds ? La posture adoptée par Béati change-t-elle le type de rapport avec les groupes ou reproduit-elle le rapport d'ingérence et d'influence souvent dénoncé par plusieurs groupes communautaires ?

### **Problématique de recherche**

Depuis plusieurs années, des groupes communautaires dénoncent la tendance des bailleurs de fonds publics et philanthropiques à privilégier le financement par projet et à accroître la reddition de comptes et les exigences liées au financement, ce qui tend à décentrer les groupes de leur mission et leur semble trop intrusif. A contrario, la Fondation Béati a cherché à déployer une approche alternative qui est avant tout structurante pour les groupes. Mais sa pratique est-elle en adéquation avec ces aspirations ? Comment se décline-t-elle ? Cette recherche participative vise

à: (i) confronter les pratiques et valeurs de la Fondation Béati au modèle de la «philanthropie de changement social» ; (ii) caractériser la relation que la Fondation établit avec les groupes qu'elle soutient, à l'aide d'éclairages théoriques sur le concept d'accompagnement, puis la confronter aux perceptions qu'en ont les groupes soutenus.

Historiquement, le secteur philanthropique au Québec s'est peu développé, en comparaison avec les autres provinces canadiennes, et plus encore avec les États-Unis. Ceci se répercute par exemple dans le niveau des dons ou du bénévolat, ou encore à travers la place marginale occupée par les organismes de charité au Québec<sup>1</sup>. À l'inverse, le Québec s'est doté d'un secteur communautaire très dynamique et de coopératives, mutuelles et organisations d'économie sociale implantées de longue date dans le tissu socio-économique. Une politique gouvernementale de reconnaissance et de financement de l'action communautaire autonome existe d'ailleurs depuis 2001<sup>2</sup>.

Pourtant, depuis quelques années, le paysage de la philanthropie, tout comme celui du secteur communautaire, se transforme en profondeur. Nous développerons plus précisément ces éléments dans le chapitre III du présent rapport ; nous nous contenterons donc ici d'en énumérer succinctement quelques éléments qui ont compté dans la préparation de cette recherche partenariale. Premièrement, les modalités du financement, public comme privé, évoluent et valorisent désormais le financement de projets plutôt que celui de la mission des organisations et accroissent la demande de reddition de compte ou encore de nouvelles pratiques de gestion liées à la gouvernance managériale. Deuxièmement, certains organismes subventionnaires, dont la Fondation Béati, définissent leur intervention auprès des groupes comme étant un « accompagnement ». Toutefois, ce concept d'accompagnement est promu sous des formes multiples, sans que le sens en soit véritablement défini, renvoyant tour à tour aux domaines du social, du thérapeutique, de l'éducation ou du management, et selon des dénominations plurielles : « coaching, counselling, tutorat, mentorat, parrainage ou compagnonnage »<sup>3</sup>. À travers ces évolutions, c'est la frontière poreuse entre l'augmentation du pouvoir d'agir (*empowerment*) et la relation de pouvoir (contrôle social) qui est en jeu, comme nous l'analyserons dans le chapitre II. À quel moment un accompagnement est-il structurant ? À quel moment devient-il intrusif et s'apparente-t-il à de l'ingérence ? Ces préoccupations sont vives parmi les groupes communautaires, mais aussi pour une fondation comme Béati, dans un contexte où celle-ci cherche à établir des relations de financement basées sur la complicité et le partage d'une vision commune.

---

1 Laforest, R. 2011. « L'étude du tiers secteur au Québec : comment saisir la spécificité québécoise? », *Politiques et Sociétés*, vol. 30, no 1, p. 43-55.

2 Cette politique de reconnaissance et de financement, intitulée « *L'action communautaire : une contribution essentielle à l'exercice de la citoyenneté et au développement social du Québec* » est disponible à l'adresse suivante : <http://www.mess.gouv.qc.ca/sacais/action-communautaire/politique-reconnaissance-soutien.asp> (page consultée le 4 juin 2016).

3 Paul, M. 2007. « Ce qu'accompagner veut dire », *Carrièreologie*, vol. 9

Ces débats théoriques ont trouvé des incarnations concrètes dans le champ philanthropique québécois, à la suite de partenariats public-philanthropie conclus entre le gouvernement du Québec et la Fondation Lucie et André Chagnon au milieu des années 2000, à hauteur de plusieurs centaines de millions de dollars. D'un côté, certains ont salué la contribution de la philanthropie à ces politiques sociales, ont applaudi une « modernisation » de l'action publique et ont souligné le nécessaire alignement du secteur communautaire sur des méthodes entrepreneuriales, afin d'accroître leur efficacité. De l'autre, notamment parmi des acteurs communautaires et syndicaux, on récuse ce qu'on appelle des formes de privatisation des politiques sociales, l'influence d'acteurs privés sur des politiques publiques, ou encore la transformation des organismes communautaires en prestataires de services aux ordres de ces nouvelles fondations<sup>4</sup>.

Cependant, ces arguments (positifs ou négatifs) sur la philanthropie, quand ils s'ancrent dans l'expérience de la Fondation Lucie et André Chagnon, ont tendance à uniformiser la représentation des fondations. Or, les fondations ne forment pas un bloc homogène, ni dans leurs modalités organisationnelles ni dans les types de relations philanthropiques qu'elles entretiennent avec les acteurs financés. C'est un des enjeux de l'institutionnalisation du champ philanthropique au Québec, où, par-delà l'hétérogénéité des fondations, se cristallise une définition de ce qu'est la philanthropie, de la manière dont peut et doit agir une fondation, des rapports entretenus avec l'État, le marché ou encore le secteur communautaire.

### **Questionnement et objectifs de recherche**

À partir du questionnement initial porté par la Fondation sur sa propre pratique et son positionnement, il est clair, lorsqu'on restitue rapidement le contexte actuel des questionnements qui traversent le secteur des fondations, que derrière des interrogations a priori purement techniques (Qui financer ? Sous quelle condition ? Quel accompagnement proposer ? Comment organiser la sélection des projets ?) se cache une question plus centrale. Nous pouvons la formuler ainsi : dans quelle mesure peut-on concilier, comme bailleur de fonds, une relation d'accompagnement avec une relation de pouvoir ? Pour apporter des éléments de réponse à cette question de fond, il nous faut poser des jalons dans notre réflexion, à travers un questionnement progressif et des objectifs de recherche.

Le premier besoin de la Fondation Béati est d'identifier et d'explicitier la spécificité de son approche, par rapport aux autres acteurs philanthropiques. Dans la mesure où il n'existe pas, à notre connaissance, de recherche indépendante au Québec qui caractérise les processus à l'interne et les modalités d'intervention des fondations (ce qui aurait permis une étude comparée),

---

<sup>4</sup> Bouchard, M. 2013. « *Le financement des programmes de la Fondation Lucie et André Chagnon dans notre milieu : menaces ou opportunités ?* », Recherche-action, École des affaires publiques et communautaires de l'Université Concordia. ; Ducharme, E., Lesemann, F. 2011. « Les fondations et la "nouvelle philanthropie" : un changement de paradigmes scientifiques et politiques », *Lien social et Politiques*, vol. 65, p. 203-224.

nous étudierons la spécificité de la Fondation par rapport à plusieurs types idéaux d'intervention philanthropique, notamment à la lumière du concept de philanthropie de changement social. Ceci nous conduit au premier objectif du projet :

**I. Mettre en comparaison les pratiques et valeurs de la Fondation Béati avec des typologies d'intervention philanthropique, dont la philanthropie de changement social.**

La Fondation vise aussi à prendre la mesure des perceptions des groupes soutenus, concernant ses interventions et la relation que ces interventions créent. Par exemple, la Fondation Béati réussit-elle à traduire son objectif d'amplifier le pouvoir d'agir des organismes qu'elle finance grâce à la relation d'accompagnement qu'elle noue avec eux ? Ce type de questionnement conduit au deuxième objectif de recherche :

**II. Caractériser la relation de Béati aux groupes soutenus à l'aide d'éclairages théoriques sur les approches d'accompagnement, puis la confronter aux perceptions qu'en ont les groupes soutenus.**

Puisque nous travaillons en contexte de recherche participative, ces deux objectifs de recherche ont été définis avec les représentant.es de la Fondation Béati, au sein d'un comité d'encadrement de la recherche réunissant aussi les auxiliaires de recherches Annabelle Berthiaume et Lina Leduc, ainsi que la représentante du Service aux collectivités de l'UQAM, Claire Vanier. Au cours de ce processus de coconstruction avec les partenaires, deux éléments importants ont été écartés de notre projet. D'une part, nous avons sciemment décidé de ne pas aborder directement le volet spirituel et religieux de la Fondation, puisque des réflexions sur le sujet étaient déjà en cours à la Fondation, lors de l'élaboration de la recherche. Malgré son importance, nous étions également conscient.es que l'équipe de recherche ne possédait pas nécessairement l'expertise pour aborder la complexité de cette question; l'acquisition d'une connaissance suffisante de l'univers spirituel et religieux au Québec aurait conduit à allonger de manière indue les délais de réalisation de la recherche. D'autre part, pour des raisons similaires, nous avons également écarté l'analyse des actions de la Fondation entourant l'investissement social. Néanmoins, sans décrire précisément les pratiques de la Fondation sur ces deux dimensions, nous aborderons certains enjeux liés à ces questions.

### **Méthodologie de recherche**

Pour atteindre les objectifs de la recherche, l'équipe a entrepris une enquête de terrain qui a duré deux ans, avec comme axe central une démarche d'observation ethnographique de la Fondation Béati. L'ensemble du processus de recherche a été développé avec les partenaires au comité d'encadrement, à l'exception évidente des décisions qui auraient pu mettre en péril l'anonymat des groupes qui ont participé à la recherche.

Une telle démarche nous a permis, d'une part, de prendre en compte le contexte social, historique et politique dans lequel la Fondation et les organismes financés évoluent. D'autre part, elle nous a permis de combiner différents corpus de sources (entrevues individuelles et de groupe, observations directes, notes d'observations, documents internes) pour mieux comprendre les dynamiques au sein de la Fondation et dans ses interactions avec d'autres acteurs. Cette combinaison de sources nombreuses et produites sur une certaine période de temps nous a permis de consolider les assises de la recherche. Évidemment, à l'image d'autres recherches ethnographiques, l'intérêt de cette recherche ne réside pas dans sa capacité à généraliser des résultats. Il se situe plutôt dans sa finesse d'analyse des dynamiques qui s'interposent et des processus qui ont cours<sup>5</sup>. C'est dans cette perspective que notre enquête ethnographique peut servir à mieux comprendre d'autres relations d'accompagnement dans le milieu philanthropique, ainsi que les particularités de la philanthropie de changement social.

Pour chacun des deux objectifs (I et II) de la recherche, nous avons procédé en trois temps : (A) une revue de littérature pour structurer les questionnements et mieux cadrer les entrevues individuelles et de groupes; (B) une collecte de données (cumulant études de ressources documentaires et entrevues semi-directives) et, enfin; (C) une mise en discussion à travers une participation observante ou des observations participantes<sup>6</sup> que nous détaillerons pour chaque volet de la recherche.

POUR L'OBJECTIF I (Identifier des caractéristiques de la philanthropie de changement social et les confronter aux pratiques et valeurs de la Fondation Béati), nous avons procédé ainsi :

**A.** Revue de littérature sur la philanthropie de changement social et d'autres courants philanthropiques (publications scientifiques et documents produits par les fondations) et ébauche d'une typologie à partir de traits saillants. Cette étape s'est déroulée de mai 2014 à décembre 2014.

**B.** Collecte des informations nécessaires pour caractériser le fonctionnement de la Fondation Béati par rapport à d'autres fondations philanthropiques, sur la base de documents et d'entrevues semi-directives. Nous avons interrogé les chargées de projets de la Fondation (3), la direction (1), des membres du conseil d'administration (4) et du comité de sélection des projets (3), pour saisir leur profil, leur vision du rôle et du fonctionnement de la Fondation et leurs actions concrètes en son sein. Cette étape s'est déroulée au cours de l'été 2014.

---

5 Beaud, S. et Weber, F. 2010. *Guide de l'enquête terrain*. (4 éd.). Paris : Éditions La Découverte.

6 Ces deux types de collecte de données combinent observation et participation, mais avec des dosages différents. Dans la participation observante, le chercheur ou la chercheuse est d'abord un.e participant.e à une activité, il ou elle y est pleinement engagé, et, ce faisant, il ou elle observe des phénomènes. Ce fut le cas pour nous lors d'un lac-à-l'épaule de la Fondation, où notre présence était conditionnelle au fait de participer pleinement à la réflexion, de « se commettre », au même titre que les autres participant.e.s. Dans le cas de l'observation participante, le chercheur ou la chercheuse est d'abord présent.e pour observer, de manière continue. C'est son statut aux yeux des autres et la raison de sa présence. Pour cela il ou elle doit même, par moment, participer à la situation. Ce fut le cas pour nous à plusieurs occasions, par exemple durant les visites de groupes soutenus, où nous étions d'abord venus observer, mais répondant si besoin aux questions des interlocuteurs en présence, partageant à l'occasion des impressions et commentaires avec la chargée de projet, sur le chemin du retour, etc.

Le recrutement a été réalisé avec l'aide des représentant.es de la Fondation au comité d'encadrement du projet. Les partenaires ont participé à la définition des critères de participation aux entrevues et nous ont fourni la liste et les coordonnées des personnes désignées comme répondantes potentielles. Ces dernières ont par la suite été sélectionnées par l'équipe de recherche, en fonction de leur disponibilité, de leur ancienneté à la Fondation ainsi que de leur « univers » d'expertise ou d'appartenance, afin d'assurer une diversité. L'anonymat de ces personnes a été respecté lorsque possible.

**C. Activité mixte.** Collecte d'informations associées aux processus de sélection des projets et aux pratiques d'accompagnement de la Fondation, par l'analyse des documents (dossiers de sélection, grilles d'évaluation) et par l'observation directe sur un mode ethnographique.

La nature des activités observées est diversifiée: des visites sur le terrain, une séance d'étude des projets et deux séances pour leur sélection, ainsi qu'un lac-à-l'épaule de la Fondation, qui portait sur les pratiques d'accompagnement des groupes spirituels et religieux. Pour les visites des groupes, nous avons davantage observé le type de relation et de rapports sociaux entretenus entre la personne représentante de la Fondation et celle de l'organisme financé (ou candidat à le devenir), les arguments échangés, les modalités d'évaluation des projets, les manières de rendre des comptes, de valoriser ou de questionner les projets. Ces visites dans les organismes se sont déroulées à l'automne 2014.

Dans les réunions portant sur l'étude et la sélection des projets, nous avons principalement observé les critères utilisés, les arguments échangés et les manières de noter, d'évaluer et de hiérarchiser les projets. La journée du lac-à-l'épaule sur le renouvellement des pratiques dans l'univers spirituel et religieux, intitulée « Comment faire plus et autrement dans nos façons de soutenir les groupes de l'univers spirituel et religieux ? », a eu lieu en septembre 2014 et a rassemblé des acteurs et des actrices de la Fondation<sup>7</sup>. Nous avons alors cherché à comprendre les défis de l'accompagnement des organismes de l'univers spirituel et religieux ainsi que les réflexions en cours à la Fondation.

Une observation participante avec les acteurs et les actrices de la Fondation a complété cet objectif dans le cadre d'un atelier qui s'est déroulé en avril 2015, alors que les autres étapes de collecte de données étaient presque complétées. L'objectif de cet atelier était de mettre en discussion des accointances ou différences entre les pratiques de la Fondation et l'idéal type de la « philanthropie de changement social », à l'aide de résultats préliminaires des objectifs I et II de la recherche.

Pour toutes nos observations directes, nous avons fait usage d'un journal de bord, sur lequel nous

---

<sup>7</sup> L'expression « acteurs et les actrices de la Fondation Béati » est prise au sens large et désigne autant les membres du conseil d'administration, ceux du comité de sélection et de l'équipe de travail que les « compagnons de route » de cette dernière. Ces compagnons de route sont sollicités par la Fondation pour leur expertise et servent de guides dans les processus de réflexion collective.

avons pris des notes pendant l'activité, notes que nous avons retravaillées ensuite (hors situation) en les complétant, les annotant et les commentant et en faisant des liens avec des éléments théoriques ou d'autres observations. Nous avons utilisé une démarche inductive et il n'y a donc pas eu de grille d'analyse préalable. Néanmoins, un processus d'allers-retours réflexifs successifs a été opéré entre les observations empiriques et la revue de littérature, plus théorique, les unes et l'autre se nourrissant de manière croisée.

POUR L'OBJECTIF II (Caractériser la relation de la Fondation Béati aux groupes soutenus à l'aide d'éclairages théoriques, entre autres ceux associés aux approches en travail social, puis la confronter aux perceptions qu'en ont les groupes soutenus), nous avons procédé ainsi :

**A.** Revue de littérature sur les différentes approches existantes d'accompagnement des groupes. La définition du périmètre de cette revue de littérature, et des typologies rencontrées, a été alimentée par l'équipe de travail de la Fondation lors d'un atelier de réflexion collective, au mois de juin 2014. L'objectif de cet atelier était de partir des expressions ou des mots utilisés par la Fondation, afin d'orienter l'équipe de recherche dans la recension des écrits et de nourrir ses observations.

**B.** Collecte d'informations auprès des groupes soutenus par la Fondation. Lors de cette étape exploratoire, nous avons réalisé des entrevues semis-directives individuellement avec cinq groupes soutenus, au sujet de leur perception des pratiques d'accompagnement de la Fondation Béati. Ces entrevues se sont déroulées entre août et octobre 2014.

Pour la sélection de ces groupes, comme pour les entrevues de groupe en **C**, nous avons utilisé les listes des demandes déposées et évaluées par la Fondation. Une membre de l'équipe de recherche a procédé à la sélection directement dans la base de données interne, aux bureaux de la Fondation.

Les groupes recrutés étaient de l'univers spirituel et religieux ainsi que de l'univers social et tous avaient reçu du financement de la Fondation au cours des cinq dernières années. Certains étaient des groupes locaux et d'autres des regroupements nationaux et tous étaient localisés dans les environs de Montréal.

**C.** Deux entrevues de groupe rassemblant des organismes ayant déposé des demandes de financement à la Fondation Béati. Nous avions au départ prévu un seul groupe réunissant les groupes financés (peu importe leur univers d'appartenance) au cours des cinq dernières années, en vue de leur permettre de partager leur perception sur la relation d'accompagnement mise de l'avant par la Fondation. Il a toutefois été par la suite décidé d'organiser deux entrevues de groupes distinctes. Ce choix a permis d'augmenter la participation des groupes et de séparer les groupes présentant des projets dans le volet spirituel et religieux de ceux présentant des projets dans le volet social. En plus d'offrir un éclairage plus précis sur les particularités de ces groupes (bailleurs de fonds différents, missions variées, etc.), cette séparation a permis de rencontrer des personnes représentant des groupes issus de villes différentes, soit près de Québec ou de Montréal.

Ces entretiens ont eu lieu au cours du mois de février 2015.

Le critère principal pour le choix des groupes invités à participer à ce volet de recherche a été de refléter la diversité des six priorités de financement : mouvements sociaux, éducation populaire, développement local, intervention sociale et spirituelle, engagement social œcuménique ou interreligieux, transmission. Nous avons donc sélectionné une variété des groupes qui avaient déposé une demande de financement dans ces différentes thématiques. Leur demande de financement devait de plus avoir été soumise à la Fondation au cours des cinq dernières années. Le choix des groupes devait aussi refléter la diversité des chargées de projet de la Fondation. Nous avons également cherché à inclure des groupes situés hors des centres urbains, pour prendre en compte la préoccupation de la Fondation à cet égard. Enfin, pour chacune des entretiens de groupe, nous avons recherché un groupe identifié au départ comme « favori » par une des employées de la Fondation, et minimalement un groupe ayant essuyé un refus de financement de la part de la Fondation. Une grande attention a été portée à la protection de l'anonymat des groupes répondants.

Les entretiens de groupe se sont déroulés ainsi : présentation des résultats des étapes A et B, mise en discussion des pratiques d'accompagnement de la Fondation telles qu'elle les promeut, et confrontation avec la propre expérience de groupes ayant déposé une demande à la Fondation à la lumière également de leurs relations avec d'autres bailleurs de fonds (publics ou privés).

### **Analyse des données**

Pour l'ensemble de la recherche, nous avons procédé à un traitement qualitatif des données. L'objectif de notre analyse était moins de comptabiliser les expériences, mais plutôt de comprendre leurs particularités pour caractériser la relation que la Fondation développe avec les organismes financés. Ce faisant, le choix des citations dans ce document a été fait en fonction, d'une part, de leur qualité synthétique pour illustrer certaines caractéristiques récurrentes, et d'autre part, pour leur singularité ou leur position minoritaire (que nous soulignons quand c'est le cas), ce qui permet d'illustrer la complexité de la relation de complicité que cherche à établir la Fondation avec les organismes bénéficiaires.

La présence d'une équipe de recherche dans un milieu n'est pas « neutre ». La démarche d'enquête ethnographique a certainement induit des changements dans le milieu étudié, ne serait-ce que par l'émergence de questionnements, en préparation du protocole de recherche ou dans la relecture d'une version préliminaire du présent rapport. Il s'agit d'un « biais de sélection considérable » qui, une fois « assumé et analysé »<sup>8</sup>, nous a permis d'enrichir, lors des différents moments de restitution des données avec la Fondation, le contenu de ce présent rapport. L'une des solutions apportées par la démarche ethnographique est de s'inscrire dans une longue durée,

---

8 Beaud et Weber, *op. cit.*, p.261

afin à la fois de « se fondre dans le décor », de « faire partie des meubles<sup>9</sup> » et de multiplier les contextes d'observation, de la plus formelle et codifiée (l'entrevue semi-directive, avec signature du formulaire de consentement et présence visible du dictaphone) ou plus informelle (un trajet en voiture, une discussion autour d'un café en marge d'un événement où nous étions mis en présence).

Puisqu'il s'agit d'une recherche partenariale, un dialogue continu a été maintenu au cours de cette démarche, qui a pris plusieurs formes, au-delà des moments formels de collectes de données. Nous faisons référence à un ensemble d'événements où des membres de l'équipe de recherche et des membres de la Fondation pouvaient profiter de ces rencontres pour discuter d'enjeux de façon informelle. Ces moments ont également permis de raffiner nos observations sur la manière dont Béati construit sa parole publique, que ce soit par une réflexion menée en interne, mais aussi parfois à propos des réflexions nourries par cette recherche partenariale. Entre autres, mentionnons la journée de réflexion « Les inégalités au Québec : Restons vigilants », organisée par le Collectif des fondations québécoises (avril 2015); le lancement de la plateforme Web *SVX Montréal* (ayant pour but de mettre en relation des investisseurs et des entrepreneurs sociaux), organisé par MARS Centre for impact investing (mai 2015); une conférence de travail organisée par le *Laboratoire montréalais de recherche sur la philanthropie canadienne* (juin 2015); une rencontre de la *Table nationale des Corporations de développement communautaire* (juin 2015); le Sommet sur la culture philanthropique organisé par *l'Institut Mallet* (novembre 2015); une discussion sur les partenariats public-privé organisée par Action Gardien (avril 2016). La direction de la Fondation Béati a également fait une conférence dans le cadre du cours *FIN 1515 Levée de fonds et recherche de ressource financière* de Sylvain Lefèvre (hiver 2014) et auprès de délégations d'étudiants français sur le management du tiers secteur (avril 2014 et avril 2015).

Cette dynamique de recherche partenariale a fait naître de nouvelles interrogations au fur et à mesure de la réalisation du projet. D'une part, plusieurs des premiers résultats de la recherche, discutés avec les partenaires, nous ont rapidement fait sentir la nécessité de dépasser la simple perspective monographique, pour cadrer davantage la Fondation dans l'environnement externe au sein duquel elle évolue. D'autre part, des événements survenus en parallèle de la recherche, notamment l'intensification des débats au sein du secteur philanthropique québécois et le développement d'initiatives conjointes entre la Fondation Béati et d'autres fondations, nous ont conduits à approfondir cette question de la voix spécifique que pourrait faire entendre la Fondation dans les débats publics actuels. Nous avons donc consacré un troisième chapitre au présent rapport à une réflexion plus globale sur les relations entretenues par la Fondation à l'égard de l'État, du marché et du champ philanthropique québécois. Ce troisième chapitre, moins ancré

---

9 Notons que lors de notre seconde observation d'un comité de sélection, à la toute fin du projet, l'animatrice présenta en début de réunion plusieurs nouveaux membres autour de la table. Les deux membres de l'équipe de recherche ne furent pas présentés.e.s parmi les « nouveaux », mais plutôt du côté des « déjà là ». Rapidement, lors de notre participation aux différents événements, les raisons de notre présence ne furent plus explicitées, étant le plus souvent déjà connues de tous et toutes.

empiriquement que les deux premiers, est davantage construit sur le mode d'un questionnaire ouvert, afin de nourrir la réflexion de la Fondation sur des enjeux actuels ou dont on sent poindre l'émergence.

### **Limites et conditions éthiques de la recherche**

Cette question d'influence de l'équipe de recherche sur la recherche en tant que telle revient de manière plus prononcée dans le contexte des entrevues de groupes. D'une part, même si la démarche était explicitée, et notamment les conditions d'anonymat et de confidentialité, il est toujours possible que l'équipe de recherche soit perçue comme « du côté de la Fondation ». D'autre part, dans un format d'entrevue de groupe, nous ne pouvons isoler l'influence des participant.es entre eux et elles, même si nous intervenions pour éviter ces tendances lorsque nous les observions (monopolisation de la parole par un.e intervenant.e, gêne apparente d'un.e autre, etc.), afin de fluidifier et d'équilibrer les échanges. Puisqu'il s'agissait d'entrevues semi-directives, les groupes, formés des représentant.es d'organismes, ont joué un rôle dans le choix des thématiques abordées dans notre recherche.

La recherche a fait l'objet d'une évaluation scientifique par le Comité des services aux collectivités de l'UQAM et a également reçu l'approbation éthique du Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAM (CIEREH).

#### **Comment lire ce rapport ?**

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

- Chaque partie se termine par une conclusion et une conclusion générale vient synthétiser le rapport lui-même
- Dans le corps de texte, nous avons identifié en gras les passages qui contiennent les idées centrales, au sein des différents paragraphes
- Les tableaux synthétisent des cadres d'analyse théorique ou des classifications proposées par des auteur.e.s
- À l'inverse, les encadrés proposent de développer plus longuement un exemple concret afin d'illustrer le propos plus théorique
- Les notes de bas de page donnent les sources, précisent des points de sémantique, d'analyse théorique ou de méthode.

## CHAPITRE I. La Fondation Béati : quel modèle philanthropique ?

### 1.1. Le paysage des fondations : quelques points de repère empiriques et analytiques

**L'univers des fondations subventionnaires, au Québec comme au Canada, est très hétérogène.** Le terme réunit des organisations fort différentes. Certaines fondations comptent des centaines de salarié.es alors que la plupart en ont peu ou pas. Certaines sont uniquement donatrices, alors que d'autres sont opérationnelles et interviennent directement sur le terrain de l'action sociale. Certaines sont peu formalisées et intrinsèquement liées à la volonté de quelques personnes, souvent d'une famille, tandis que d'autres sont pleinement institutionnalisées, avec un donateur initial qui ne joue plus de rôle dans la structure. Certaines situent leur action dans une vision stratégique du don, d'autres la perçoivent comme un simple mécanisme de redistribution. Certaines changent chaque année de donataires, tandis que d'autres soutiennent toujours les mêmes. Certaines ne financent qu'une seule organisation ou une seule cause, un hôpital par exemple ou la santé, d'autres s'inscrivent dans des échelles territoriales complexes à partir d'approches multisectorielles en offrant des programmes très diversifiés. Dans ce champ composite, comment s'y retrouver et comment placer la Fondation Béati ?

#### 1.1.1. Ordres de grandeur

**Au Canada, on peut diviser le secteur de la philanthropie en quatre catégories de fondations,** selon que la fondation possède une dotation de moins de 25 000 \$ (27,3 % des fondations), de 25 000 \$ à 1 million (46 % des fondations), de 1 million à 100 millions de dollars (26,2 % des fondations) ou de plus de 100 millions de dollars (0,5 %, soit 56 fondations)<sup>10</sup>.

Un rapport paru en septembre 2014 et réalisé conjointement par *Imagine Canada* et *Fondations philanthropiques Canada*, deux organismes du secteur philanthropique canadien, permet d'affiner notre connaissance des fondations<sup>11</sup>. Plusieurs informations clefs émergent. Tout d'abord, le fait que de 1994 à 2014, le nombre des fondations privées a augmenté de 76 %, atteignant 5 300 organisations, et celui des fondations publiques a augmenté de 69 %, pour atteindre 5 100 organisations. Au total, 10 500 fondations totalisent un revenu de 10,9 milliards de dollars et un actif d'environ 46 milliards de dollars.

---

<sup>10</sup> Kryvoruchko, I. *Three essays in public economics : Flat taxes, foundation operations and giving*. A Thesis Submitted to the School of Graduate Studies in Partial Fulfilment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy, McMaster University, 2013, p.84.

<sup>11</sup> Ce rapport combine l'exploitation des données liées aux déclarations administratives déposées par les organismes de bienfaisance auprès de l'Agence du revenu du Canada, et de celles de la base de données en ligne sur les dons d'un programme d'Imagine Canada.

Le rapport se concentre ensuite sur les 150 plus grandes fondations donatrices<sup>12</sup>. Elles cumulent en 2012 un actif de 18,7 milliards de dollars, soit les trois quarts de l'actif détenu par les fondations donatrices. Sur ces 150 fondations, 32 ont été créées depuis 2002 et elles représentent 41 % de l'actif des principales fondations. Témoins de la concentration des ressources et de l'hétérogénéité du secteur, **les six principales fondations parmi ces 150 détiennent environ 50 % de l'ensemble de l'actif**. À l'inverse, la moitié de ces 150 fondations totalisent moins de 6 % de l'actif.

**Tableau 1 :**  
**Les 10 principales fondations donatrices au Canada selon la valeur de leur actif (2012)**

| Nom de la fondation                       | Type     | Actif (millions \$) en 2012 | Actif (millions \$) en 2013 | Enregistrée       | Province |
|-------------------------------------------|----------|-----------------------------|-----------------------------|-------------------|----------|
| The Mastercard Foundation                 | Privée   | 4916,5                      | 8797,0                      | 2006              | Ontario  |
| Fondation Lucie et André Chagnon          | Privée   | 1440,7                      | 1642,8                      | 2000              | Québec   |
| Li Ka Shing (Canada) Foundation           | Privée   | 924,7                       | 893,1                       | 2005              | Ontario  |
| The Hospital for Sick Children Foundation | Publique | 781,6                       | 875,9                       | 1973              | Ontario  |
| The Azrieli Foundation                    | Publique | 529,6                       | 1046,2                      | 1989              | Québec   |
| The J.W. McConnell Foundation             | Privée   | 507,5                       | 555,4                       | 1967 <sup>1</sup> | Québec   |
| The Buckingham Charitable Foundation      | Privée   | 339,6                       | 258,6                       | 1999              | Ontario  |
| Fondation Marcelle et Jean Coutu          | Privée   | 298,2                       | 302,0                       | 1990              | Québec   |
| The Joseph Lebovic Charitable Foundation  | Privée   | 227,1                       | 235,1                       | 1977              | Ontario  |
| The W. Garfield Weston Foundation         | Privée   | 223,8                       | 240,8                       | 1987              | Ontario  |

Source : Pour les données de 2012 : Imagine Canda et Fondation philanthropiques Canada, 2014, *Actifs et dons des fondations donatrices du Canada*, <http://pfc.ca/wp-content/uploads/2012/03/trends-canada-grantmaking-foundations-sep2014-fr.pdf>, p.22 ; et pour les données de 2013 : Fondations philanthropiques Canda, 2015, *Actifs et dons des principales fondations donatrices du Canada*, <http://pfc.ca/wp-content/uploads/2015/10/assets-giving-trends-canadas-grantmaking-foundations-2015-fr.pdf>, p.15 2014, p. 23

Note 1: La Fondation McConnell a été créée en 1937 mais elle est devenue « La Fondation de la famille McConnell » trente ans après, suite au décès de J.W. McConnell en 1963.

<sup>12</sup> Sont donc notamment exclues les « fondations parallèles » (fondations hospitalières par exemple), les fondations établies dans le but de financer à perpétuité un groupe défini de donateurs, et les fondations menant leurs propres activités de bienfaisance. Cf. *Idem*, 2014, p. 18.

Si on se concentre sur la situation de l'ensemble des fondations publiques et privées au Québec<sup>13</sup>, on note qu'en 2011, sur environ 2 000 fondations, 56 % étaient publiques et 44 % privées. Outre cette répartition, plusieurs constats peuvent être faits, sur la base d'une étude récente consacrée aux organismes de bienfaisance au Québec<sup>14</sup>. Premièrement, le nombre de fondations publiques et privées a été en hausse de 2000 à 2010 : +20,7 % pour les premières, +28,6 % pour les secondes. Mais ces proportions demeurent inférieures à celles dans le reste du Canada pour la même période : respectivement +31,2 % pour les fondations publiques et +36,6 % pour les fondations privées<sup>15</sup>. Ajoutons à ce portrait que la plupart des fondations sont situées à Montréal : c'est le cas pour 44% des fondations publiques et pour 64% des fondations privées<sup>16</sup>. Comparativement au reste du Canada, les fondations au Québec œuvrent moins dans le domaine religieux et davantage dans le domaine des services sociaux, de l'éducation et de la santé. Par contre, au-delà de ces découpages thématiques, les modalités d'action des fondations varient, au Québec comme ailleurs.

Que tirer de ces informations pour caractériser la **Fondation Béati** ? En ce qui concerne l'ordre de grandeur, il apparaît qu'avec environ 12 millions de dollars de dotation, **elle se place dans le 25 % des fondations les mieux dotées au Canada**. La Fondation Béati est cependant **bien loin du groupe leader de la cinquantaine de fondations ayant plus de 100 millions d'actifs**. Elle se situe donc dans une situation qu'on pourrait qualifier d'« intermédiaire supérieure ». Pour ce qui est du rayonnement territorial, elle est située près de Montréal, comme la plupart des fondations, mais son rayon d'action se déploie partout au Québec. Enfin, il faut souligner qu'elle n'appartient ni à la vague des grandes fondations anglo-saxonnes créées au milieu du XX<sup>e</sup> siècle au Canada, ni à la vague plus récente de fondations francophones créées à partir des années 1980, à la suite des succès entrepreneuriaux de ce qu'on désigne parfois comme le « Québec Inc. » (Fondations Coutu, One Drop, Lucie et André Chagnon...).

### 1.1.2. Être davantage qu'un bailleur de fonds : modalités d'action et courants distincts

Au-delà d'un repère en termes d'ordre de grandeur, c'est aussi le positionnement de la Fondation au sein du paysage philanthropique qui est intéressant, sur le plan des modalités d'action. En effet, comme déjà évoqué, toutes les fondations ne conçoivent pas leur rôle ni ne mènent leur mission de la même façon. Une distinction importante sépare, par exemple, les fondations subventionnaires, qui agissent à travers le financement d'autres organismes, et les fondations qu'on pourrait appeler « opérationnelles », c'est-à-dire qui agissent à travers leurs propres œuvres. **La plupart des fondations, notamment celles qui ont de petits budgets et pas d'employé.e, ont une activité**

13 C'est-à-dire non seulement les fondations donatrices, mais toutes celles enregistrées auprès de l'ARC.

14 Comeau, Y. et Macé, C. 2014. « *Les organisations philanthropiques québécoises enregistrées à l'Agence du revenu du Canada (2000-2010)* », Cahier de la Chaire de recherche Marcelle-Mallet sur la culture philanthropique, Cahier no EE1403.

15 *Idem*, p. 13

16 *Idem*, p. 16

qui se limite à l'octroi de subventions, selon des modalités pas toujours formalisées, ni de visée stratégique explicite. *A contrario*, d'autres ne conçoivent pas l'octroi de financement comme une fin en soi, mais comme un outil pour atteindre des objectifs explicites, que ce soit pour une mission environnementale, sociale, culturelle, etc. Au sein de cet ensemble de **fondations proactives, différents courants** se distinguent. On trouve néanmoins aux États-Unis des efforts de théorisation et d'institutionnalisation plus poussés afin de structurer ces différents courants. Notre but n'est pas ici de produire un panorama exhaustif de ces courants dans l'idée de fixer une quelconque taxonomie, mais plutôt de préciser l'éventail des pratiques philanthropiques des fondations les plus proactives, afin, ensuite, de mieux mettre en relief les points d'articulation ou de différenciation avec la Fondation Béati.

Nous procéderons ici non pas en présentant un « modèle » normatif, ce que *doit* être telle ou telle catégorie, mais plutôt par idéal type, en synthétisant les caractéristiques essentielles d'une option philanthropique, menée par certaines fondations.

#### 1.1.2.1. L'idéal type du philanthrocapitalisme

Depuis une quinzaine d'années, des approches ont été modélisées pour promouvoir un rôle actif des fondations, par rapprochement avec l'initiative entrepreneuriale. Le terme de philanthrocapitalisme<sup>17</sup> est une figure de proue de ce mouvement<sup>18</sup>.

Le philanthrocapitalisme est au point de convergence de deux phénomènes différents : d'une part, **il transpose dans le secteur social les outils du monde de la finance, et d'autre part, il est au point de convergence avec une seconde tendance, celle de l'investissement social.**

D'abord, le philanthrocapitalisme, comme le laisse entendre le titre d'un article de revue de 1997, « *Virtuous Capital, What Foundations Can Learn from Venture Capitalists*<sup>19</sup> », importe les outils de la finance dans le secteur social. Plus précisément, il importe la logique du capitalisme de risque (*venture philanthropy*), et son accent sur l'effet levier pour maximiser les impacts. Concrètement, ce courant s'incarne dans des engagements financiers importants et sur une période de moyen terme (5 ans) avec une volonté de produire un changement structurel<sup>20</sup>. Le suivi exigeant des projets financés passe par la construction d'outil de reddition de compte, d'évaluation et de fixation

---

17 Bishop, M. et Green, M. 2008. *Philanthrocapitalism: How the rich can save the world and why we should let them*. London : A & C Black.

18 Ce terme fédère des courants aux différences subtiles, qui ont fleuri au cours des vingt dernières années : *Venture Philanthropy* (Letts, C., Ryan, W. et Grossman, A. 1997. « Virtuous Capital, What Foundations Can Learn from Venture Capitalists », *Harvard Business Review*, March-April, p. 36-46.), *Strategic Philanthropy* (Porter, M. E., et Kramer, M. R. 1999. « Philanthropy's new agenda: creating value », *Harvard Business Review*, vol. 77, no 6, p. 121-30.), *Effective Philanthropy* (cf. The Center for Effective Philanthropy), *High Impact Philanthropy*... Un historique de ces termes reste à faire, et on peut faire l'hypothèse que la crise financière de 2008 a pesé dans l'évolution de la qualification sémantique de ces approches.

19 Letts, Ryan et Grossman, *op. cit.*

20 Porter et Kramer, *op. cit.*

d'objectifs précis. Il n'est pas rare de lire sur le site de ces fondations des mentions faites au « retour social sur investissement » (SROI), à l'étalonnage systématique des bonnes pratiques et à la monétisation systématique des facteurs sociaux et environnementaux.

Encadré 1: Sept caractéristiques de la « venture philanthropy » européenne

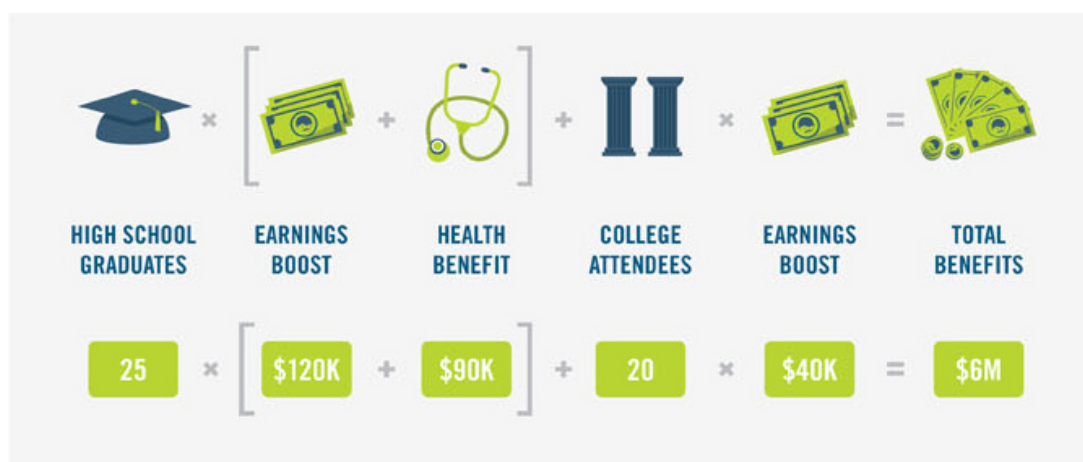
- (1) **Un fort degré d'engagement** — Une relation serrée entre l'organisme financé et la fondation
- (2) **La construction de capacités organisationnelles** — Donner les moyens d'action aux organismes financés par un financement à la mission, plutôt qu'à des projets individuels
- (3) **Un soutien de longue durée** — Soutien d'un nombre limité d'organisations pour 3 à 5 ans, jusqu'à ce qu'elles deviennent autonomes financièrement et d'un point de vue opérationnel
- (4) **Au-delà du soutien financier** — Fournir des services comme la planification stratégique ou le renforcement du management
- (5) **Mettre à contribution les réseaux** — Donner accès à ses réseaux offre un éventail de compétences et de ressources aux organismes dans lesquels on investit
- (6) **Un financement sur mesure** — Utiliser une gamme de mécanismes financiers adaptés aux besoins précis des organismes soutenus
- (7) **Mesurer la performance** — Mettre l'accent sur les bonnes pratiques de planification des affaires (« good business planning »), sur les résultats mesurables, sur les jalons posés et atteints, sur la reddition de compte financière et la transparence

Source : European Venture Philanthropy Association, <http://www.evpa.eu.com> (reproduit dans Salamon L. (dir.), *New Frontiers of Philanthropy*, Oxford University Press, 2014, p. 32.) (traduction libre)

**Un des exemples les plus éloquents de ce trait du philanthrocapitalisme est sans doute celui de la Robin Hood Foundation.** Cette fondation, créée en 1988, se présente comme la plus grosse organisation de lutte contre la pauvreté à New York. En 2013, elle a donné plus de 132 millions de dollars à des organismes communautaires, écoles et centres de formation. Ses créateurs, tout comme nombre des membres de son conseil d'administration actuel, proviennent du monde de la finance la plus agressive (Lehman's Brothers, Goldman Sachs, fonds de capital-risque divers). Le directeur de ses programmes détient un doctorat en économie du M.I.T et est éditorialiste financier dans le *New York Times*. Une particularité de cette fondation est que les membres de son conseil des gouverneurs (*boards of directors*) financent tous les frais d'administration et de collecte de fonds, afin que 100 % des sommes récoltées aillent aux programmes. La Fondation met en avant son expertise pour trouver les organismes les plus efficaces : parmi les milliers d'organismes new-yorkais, elle indique avoir sélectionné les 200 meilleurs dans la lutte contre la pauvreté. « *We invest in the best* », dit le site de la fondation. Comment le démontrer ? Par l'application d'une rationalisation financière poussée de toute la logique d'intervention, comme en témoigne l'usage systématique d'un système de 164 équations (« *metrics* ») afin d'évaluer la rentabilité des programmes et structures financés dans la lutte contre la pauvreté, via des

interventions très ciblées et techniques<sup>21</sup>. Chaque mesure permet de calculer, pour un dollar investi, combien cela « rapporte<sup>22</sup> », comme l'illustre la figure suivante tirée de son site Internet :

Tableau 2: « *Metrics in Action* » illustré par la Fondation Robin Hood



Source : <https://www.robinhood.org/metrics>, page consultée le 13 octobre 2015

Un autre trait du philanthrocapitalisme est l'accent particulier souvent mis sur le **processus de diffusion et d'expansion des innovations produites**, soit par un programme pilote testé, amélioré et dont on appuie la diffusion, soit par la construction d'organisations puissantes et en voie d'autonomisation, avec un revenu stable et une structure pérenne. En bref, il s'agit d'aller contre des maux identifiés de longue date dans le secteur philanthropique : logique de saupoudrage, projets à court terme, absence de financement à la mission, pas d'augmentation du pouvoir d'agir (*capacity-building*), reddition de compte peu adaptée. La métaphore de l'investissement signifie donc ici de ne plus attendre la réplique d'un projet pilote, mais de penser directement la généralisation du projet (*up-scaling*) à travers des architectures institutionnelles précises, voire des systèmes de franchise à gérer par des entrepreneurs sociaux<sup>23</sup>.

**D'autre part, le philanthrocapitalisme est également au point de convergence avec une seconde tendance : la promotion du paradigme de l'investissement social<sup>24</sup>.** Celui-ci met l'accent sur une action ciblée sur des causes premières (par exemple l'éducation et la petite

21 Robin Hood Foundation. 2014. *Metric Equations*, [https://www.robinhood.org/sites/default/files/user-uploaded-images/Robin%20Hood%20Metrics%20Equations\\_BETA\\_Sept-2014.pdf](https://www.robinhood.org/sites/default/files/user-uploaded-images/Robin%20Hood%20Metrics%20Equations_BETA_Sept-2014.pdf) (page consultée le 10 septembre 2015).

22 Robin Hood Foundation, 2014, *op. cit.*

23 Frumkin, P. 2003. « Inside venture philanthropy », *Society*, May/June, Vol. 40, no 4, p. 7-15.

24 Jenson, J. 2012. « A new politics for the social investment perspective : Objectives, instruments and areas of intervention in welfare regimes. » Dans G. Bonoli & D. Natali, *The Politics of the New Welfare State*. Oxford : Oxford University Press, p. 21-44.

enfance) **afin de prévenir des problèmes futurs**, dont on sait l'ampleur, la logique autoreproductive et la dimension structurelle beaucoup plus difficiles à traiter (problèmes de santé, de pauvreté, de violence). Dans ce paradigme d'action publique, aux mesures universelles succèdent donc des ciblage de plus en plus précis et, à l'horizon de l'égalité des conditions, succède l'égalité des chances.

Au Canada, c'est au début des années 2000 que ce paradigme vient redéfinir la clef de répartition entre l'État, les familles et le marché, et il s'incarne dans **le ciblage des interventions de l'État social vers les enfants** : « un bon placement pour l'avenir, tandis que les populations assistées de quelque façon (dont il n'est pas rare que les parents mêmes de ces enfants fassent partie) représentent plutôt un investissement "à fonds perdu" et sont de plus en plus traitées comme un bassin de main-d'œuvre à bon marché à intégrer au marché du travail, souvent par une forme quelconque de *workfare* »<sup>25</sup>.

Frumkin souligne que cette polysémie de « l'investissement social » se retrouve dans son usage conjoint dans les années 1990, à la fois par le Parti démocrate américain et les entrepreneurs de la Silicon Valley<sup>26</sup>. Dans les deux cas, il s'agit d'adopter une approche plus managériale (*business-like approach*) pour remédier aux problèmes publics. En suivant l'idée de Frumkin, on peut faire l'hypothèse que le succès de cette rhétorique de l'investissement social en politique, dans les deux phénomènes présentés (transposer des outils managériaux et financiers dans le domaine social et investir aujourd'hui sur des causes premières pour éviter des dépenses ultérieures plus importantes), a permis en Amérique du Nord, mais également au niveau international, des **alliances entre gouvernements et fondations**, à l'image des programmes menés par la Fondation Gates, ou au niveau québécois, par la Fondation Lucie et André Chagnon<sup>27</sup>. Cette rhétorique de l'investissement social permet ainsi à des acteurs ayant des visées très différentes d'avoir un point de convergence, en séduisant à la fois ceux qui pensent que le secteur privé a les clefs pour résoudre les problèmes publics et ceux qui veulent réhabiliter les dépenses sociales, en ne les présentant plus comme un fardeau, mais comme un investissement.

Au-delà de cette convergence qui peut aussi être source de malentendus, voire de contradictions profondes, **plusieurs critiques ont été adressées à ce modèle**<sup>28</sup>. La première critique porte sur la **nouveauté présumée du modèle** vis-à-vis des pratiques des fondations plus anciennes : les philanthropes du début du XX<sup>e</sup> siècle revendiquaient déjà une forme de rationalité par le recours

---

25 Cf. Jenson, J. 2000. « Le nouveau régime de citoyenneté du Canada : investir dans l'enfance », *Lien social et Politiques*, Numéro 44, p. 15.

26 Frumkin, 2003, *op. cit.*

27 Soulignons d'ailleurs que la Fondation Lucie et André Chagnon a pour mission « la lutte contre la pauvreté » mais a rapidement pris comme angle d'approche du problème les enfants, que ce soit à travers leur éducation, la lutte au décrochage ou encore les saines habitudes de vie. Tous ces angles sont conformes au paradigme de l'investissement social, promu au Canada avant même la création de cette fondation (Jenson, *op.cit.* ; Ducharme et Lesemann, *op.cit.*).

28 Certaines de ces critiques sont développées dans : Lefèvre, S. 2015. « Pour une approche sociopolitique de la philanthropie financière : plaidoyer pour un programme de recherche », *Politique et Sociétés*, Vol. 34, no 2, p. 61-85.

à l'expertise scientifique contre une charité des bons sentiments<sup>29</sup>. La seconde critique porte sur une **confrontation entre les promesses du modèle et ses accomplissements**. Cette critique se décline en trois points. Premièrement, si le discours du philanthrocapitalisme est largement diffusé (à travers des appellations diverses), dans les faits, peu de fondations s'engagent réellement sur ces modalités concrètes de financement (long terme, soutien à la mission, visée stratégique explicite, partenariats formalisés, réplication systématique des meilleures pratiques). Deuxièmement, c'est la supériorité supposée du savoir managérial, et notamment le fait que le monde des affaires aurait beaucoup à apprendre au monde communautaire qui est remis en question, à la fois dans son principe même et dans la faisabilité de ce transfert d'expertise. Enfin, plusieurs observateurs soulignent l'inflation sémantique autour de la mesure d'impact, devenue davantage un leitmotiv ambitieux, voire un peu pompeux, qu'une pratique opérationnelle.<sup>30</sup>

### 1.1.2.2. L'idéal type de la philanthropie de changement social

Parmi les fondations qui revendiquent une implication sociale forte et qui conçoivent leur rôle au-delà du simple transfert d'argent, un autre courant peut être identifié : la philanthropie de changement social. Ce courant partage certains traits de la mouvance précédente, notamment à propos des limites du modèle philanthropique traditionnel<sup>31</sup>. Il partage même parfois certaines solutions, par exemple autour des réflexions actuelles sur l'utilisation de l'actif des fondations au profit des causes soutenues, à travers des politiques financières misant sur l'investissement socialement responsable. Mais, pour le reste, il s'oppose de manière structurelle au philanthrocapitalisme.

**Ce modèle trouve ses racines au cœur des années 1970, où se développe aux États-Unis une génération de fondations « alternatives », à la fois par la cible de leur financement, par leur mode de fonctionnement et par le profil de leurs créateurs.** La première d'entre elles est The Vanguard Foundation, créée à San Francisco en 1972. Puis en quelques années, sont créées The Bread & Roses Community Fund à Philadelphie, The Crossroads Fund à Chicago,

---

29 Katz, S. 2005. « What Does It Mean to Say that Philanthropy is "Effective" ? The Philanthropists's New Clothes », *Proceedings of the American Philosophical Society*, vol. 149, no. 2.

30 Fumkin, 2003, *op. cit.*

31 Le modèle philanthropique traditionnel est entendu ici comme défini d'abord par le don, altruiste et désintéressé, et par la posture du donateur, à distance et au-dessus du donataire. Dans ce modèle, le devenir du don, son impact, est peu important ; c'est le geste même du don qui grandit le donateur. Le don est donc désintéressé au niveau de son objet, mais pas de son motif. On peut penser aux cérémonies philanthropiques des grandes fondations de la côte Est américaine (Carnegie, Rockefeller, etc.) ; y participer est, en soi, une marque de prestige et d'appartenance à l'élite. (Cf. Ostrower, F. 1995. *Why the Wealthy Give. The Culture of Elite Philanthropy*, Princeton University Press, p.28-49.) Nous ne rentrerons pas ici dans une discussion sur la pertinence historique et théorique d'un tel découpage entre modèle traditionnel et modèle moderne de la philanthropie. Ce qui nous intéresse est plutôt la manière dont des modèles plus récents se sont légitimés en mettant à distance une autre forme de philanthropie.

The Chinook Fund à Denver, ou encore, The Haymarket People's Fund à Boston<sup>32</sup>.

Ces nouvelles fondations sont créées par de jeunes gens fortunés, dans la vingtaine, qui ont hérité de fortunes familiales bâties depuis trois ou quatre générations, au sein d'empires industriels (DuPont) ou agroalimentaires (Pillsbury) solidement implantés aux États-Unis. Ces fondateurs ont connu l'activisme politique dans les milieux universitaires, animés par la lutte contre la guerre au Vietnam, puis le mouvement des droits civiques. Ces jeunes gens de bonne famille y ont parfois vécu des expériences de confrontation violente entre leur vie jusqu'alors protégée et la découverte de situations d'inégalités insupportables. On peut penser à ces jeunes étudiants de la Ivy League (les universités d'élite de la côte est américaine), plongés durant le « *Mississippi Freedom Summer* » de 1964 (MacAdam, 1988), aux côtés des Afro-Américains du Sud, face aux agressions et crimes racistes. Après avoir marché contre la guerre du Vietnam, avoir fait du tutorat auprès d'enfants des ghettos noirs, s'être confrontés à la pauvreté, beaucoup éprouvent un vertige devant le contraste entre leur position privilégiée et les problèmes sociaux observés. Tandis que certains choisissent l'« exit »<sup>33</sup>, par exemple en partant « faire la route » en Europe, dans l'ouest des États-Unis ou encore en Inde, ou que d'autres « rentrent dans le rang » en choisissant une carrière professionnelle plus conforme à l'aspiration familiale, une poignée d'entre eux créent leur propre fondation et y investissent de l'argent, mais aussi beaucoup de temps, à travers un engagement très intense<sup>34</sup>. **Ils profitent de leur fortune pour créer des fondations locales, qui s'attaquent aux enjeux clefs des années 1970 : mouvement antiguerre, justice économique, droits civiques, mais aussi politique étrangère américaine, mobilisation pour les droits des populations migrantes, justice environnementale...**

Paradoxalement, c'est aussi une référence au héros Robin des bois (bien différente de la référence de la fondation présentée comme l'incarnation du philanthrocapitalisme...) qu'on retrouve dans ces initiatives philanthropiques alternatives. Dans son manifeste, *Robin Hood was right*, la Fondation Vanguard annonce :

*Nous finançons donc des groupes qui luttent contre les abus d'institutions puissantes, qui travaillent à égaliser la répartition de la richesse et du pouvoir et qui montrent aux gens privés de leurs droits qu'en s'unissant, en s'organisant et en travaillant ensemble, ils peuvent venir à*

---

32 Le nom Haymarket est une référence explicite à un événement historique survenu le 1<sup>er</sup> et le 4 mai 1886 : le massacre du Square Haymarket, à Chicago, suite à une manifestation (le 1<sup>er</sup> mai) pour la journée de travail de 8h. Une bombe est lancée et tue un policier sur le coup. La répression de la police est féroce et cause plusieurs morts et blessés, de part et d'autre, puis de multiples condamnations contre les meneurs anarchistes, sans qu'on ne sache jamais qui lança la bombe. Cet événement suscite des réactions internationales et, suite à cela, le 1<sup>er</sup> mai devient un jour de mobilisation pour les ouvriers et ouvrières dans le monde entier. L'événement est un marqueur de la mémoire militante : en 1968, de jeunes radicaux font même exploser le monument dédié aux policiers tués par l'explosion de la bombe. (Zinn H., *Une histoire populaire des États-Unis*, Marseille-Montréal, Agone-Lux, 2002, p. 314-315).

33 Hirschman, A. O. 1970. *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

34 Les documents de l'époque font mention de réunion plusieurs fois par mois, la participation à une mosaïque d'actions collectives, de sociabilités fortes, avec des entrées en collocation, parfois des mariages.

Pour ce faire, la **Fondation Vanguard appuie des mouvements mobilisant la base (*grassroots organizing*)**, des groupes de recherche citoyens sur des sujets émergents (pollution de l'air, des sols et des rivières, industrie pétrolière, industrie militaire), des médias alternatifs et des groupes de défense des droits des citoyens et consommateurs, tels que ceux créés par Ralph Nader. La liste des organisations soutenues, mentionnées dans l'ouvrage de Vanguard, est illustrative de l'écart avec les créneaux de la philanthropie *mainstream*, et de positions parfois très hétérodoxes ou avant-gardistes pour les années 1970 : par exemple, appui au syndicat des prisonniers (The Prisoners Union) et à son journal *The Outlaw*, à un groupe de défense *par et pour* les prostituées et travailleuses du sexe (Coyote- Call Off Your Old Tired Ethics), à un groupe de contre-expertise citoyenne sur le système bancaire, à un groupe de soutien contre la pression immobilière dans un quartier (Latino Community Group), à une troupe qui se sert du théâtre comme outil d'éducation populaire pour politiser les populations opprimées (The San Francisco Mime Troupe), à une station de radio pour les minorités culturelles de San Francisco, en solidarité avec les luttes tiers-mondistes (Poor People's Radio), à une coopérative californienne en solution de rechange aux grandes chaînes de distribution alimentaire (*Food co-op*), etc. Bien des mouvements et organisations ne trouvant du financement ni auprès des fondations traditionnelles ni auprès des pouvoirs publics trouvent dans ces fondations alternatives un soutien décisif : refuge pour femmes battues et abusées sexuellement, soutien aux objecteurs de conscience, mouvement antipsychiatrique... L'univers intellectuel d'une fondation comme Vanguard se donne à voir dans la bibliographie de son manifeste : on y retrouve les autobiographies de Trotsky et Kropotkin, des ouvrages critiques sur l'envers du rêve américain, des ouvrages de « témoignage » sur Cuba et la Chine, des réflexions sur les questions féministes ou environnementales, et notamment des critiques de l'idéologie de la croissance économique, du complexe pétrolier ou encore de la CIA en Amérique du Sud<sup>36</sup>.

**Ces fondations alternatives développent également une réflexion poussée sur les contradictions internes de la philanthropie, et notamment la relation de pouvoir dissymétrique intrinsèque à la relation donateur-donataire. Il s'agit pour ces fondations de trouver un moyen, dans leur structure même, de « désarmer » le donateur de son pouvoir financier et symbolique, en confiant complètement ou en partie le processus d'allocation des fonds à un comité constitué d'activistes appartenant aux milieux que la fondation souhaite soutenir.** La composition de ces comités permet également de contrecarrer la surreprésentation des hommes blancs de classes supérieures en cooptant des femmes, des personnes racisées et/ou en situation précaire. Ajoutons enfin que, contrairement aux fondations traditionnelles, ces organisations ne sont pas nommées d'après le patronyme de leur fondateur, lequel peut parfois même militer au sein de l'organisation à titre de citoyen engagé tout en finançant de manière anonyme la fondation.

---

<sup>35</sup> Vanguard Public Foundation. 1997. *Robin Hood Was Right : A Guide for Giving Your Money for Social Change*, San Francisco, p.15. (traduction libre)

<sup>36</sup> Vanguard, *op.cit.*, p.139-142

Ces fondations alternatives souhaitent donc une société plus juste, mais également une transformation de la philanthropie. Il est important de souligner que **les années 1970 sont un tournant dans la polarisation de la philanthropie aux États-Unis. D'un côté, des fondations *mainstream* s'engagent de manière plus politisée pour certains enjeux.** Par exemple, la Fondation Ford va s'intéresser à la question de la rénovation urbaine, en y intégrant la place des Afro-Américains aux côtés d'Églises (catholiques et protestantes), d'organismes communautaires et de mouvements sociaux revendicatifs<sup>37</sup>. **D'un autre côté, on assiste au développement d'un puissant réseau de fondations conservatrices**<sup>38</sup>, en réponse à ce qui est perçu comme un virage vers la gauche des fondations traditionnelles (Carnegie, Rockefeller, Ford). Ce réseau mobilise à la fois des réseaux religieux conservateurs (par exemple dans le Sud des États-Unis), certaines franges du monde des affaires et des intellectuels qui condamnent les « excès » des années 1960-70 et appellent à une « reprise en main » du pays. Ces soutiens, comme celui de la Fondation Heritage, créent des *think tanks* qui auront une influence importante dans la révolution néoconservatrice des années 1980<sup>39</sup>.

**Dans cette période, des réseaux philanthropiques concurrents se structurent donc aux États-Unis. Dans l'ombre du réseau *mainstream* et du réseau de fondations conservatrices, la philanthropie de changement social creuse aussi son sillon.** En effet, une fois les premières expériences mises sur pied, elles sont théorisées et promues à travers les États-Unis. Des réseaux nationaux sont même créés afin de regrouper ces riches héritiers rebelles, soit ARF (*Amalgamated Rich Folks*), en 1974, puis *Funding Exchange*, en 1979, pour les fondations alternatives avec le slogan « *Change, not charity* » ou enfin le *National Network of Grantmakers*, en 1984, pour les praticien.nes de la philanthropie de changement social. Un approfondissement de la démarche de recrutement et de sensibilisation de donateurs et donatrices riches et progressistes est aussi mené, afin de les mobiliser en faveur des groupes pouvant inverser les dynamiques inégalitaires.

#### Encadré 2: Le cas du Haymarket People's Fund <sup>40</sup>

Certaines de ces fondations issues de la philanthropie de changement social, ainsi que leurs réseaux, perdurent durant des décennies. C'est le cas de **The Haymarket People's Fund, qui a cherché à mettre en pratiques les valeurs qu'elle promeut dans les différentes dimensions de son œuvre de fondation : modalités d'allocation des fonds, relation aux donataires, conditions de travail, diversité culturelle et sociale, limite du pouvoir des donateurs...** Trois défis particulièrement difficiles ont ponctué la vie de cette organisation qui, depuis maintenant quarante ans, regroupe de riches donateurs individuels pour lutter contre

37 Pour un retour sur cette période, cf. Domhof, W. G. 2005. *The Ford Foundation in the Inner City: Forging an Alliance with Neighborhood Activists*, [http://www2.ucsc.edu/whorulesamerica/local/ford\\_foundation.html](http://www2.ucsc.edu/whorulesamerica/local/ford_foundation.html) (page consultée le 4 janvier 2016).

38 On peut citer la Fondation Smith Richardson, la Fondation Olin, la Fondation Bradley, la Fondation McArthur ou encore la Fondation Scaife.

39 Zunz, O. 2012. *La philanthropie en Amérique. Argent privé, affaires d'État*. Fayard, p.266-267.

40 Ostrander, S. 1995. *Money for Change : Social Movement Philanthropy at Haymarket People's Fund*. Philadelphia : Temple University Press.

les inégalités sociales, économiques et culturelles sans se substituer aux personnes concernées.

**Premièrement, comment agir comme un collectif ouvert où les personnes échangent librement, alors que ce collectif est composé de personnes dont les caractéristiques sont très dissymétriques (hommes/femmes, riches/pauvres, blancs/noirs, donateurs/donataires, etc.) ?**

Un fonctionnement plus libre (décentralisé, non hiérarchique) laisse jouer les inégalités et les reproduit : les mieux armés prennent la parole, les responsabilités et le pouvoir (partage inégal des tâches dans l'équipe de travail, absence de donateur.trice de couleur, marginalisation des employé.es de couleur). Un fonctionnement qui tente au contraire de contrecarrer systématiquement ces inégalités, de manière procédurale (attribution de tours de parole spécifiques, de prérogatives et de rôle différents, etc.), tend à alourdir le processus et à formaliser l'autorité. Dans l'histoire du Haymarket People's Fund, on observe un passage progressif d'une « démocratie directe » à une « démocratie représentative ». Mais l'influence du féminisme a permis une pratique de délibération et de participation inclusive : importance du consensus, sensibilité aux processus informels et inconscience d'exclusion (silence, malaise), apprentissage (y compris pour les hommes blancs, besoin d'apprendre aussi à se taire pour laisser les autres parler), ressources financières pour couvrir les frais de participation des plus démunis (*per diem* pour alimentation, transport, hébergement). Surtout, l'acceptation générale que le conflit est inévitable et désirable, considérant la volonté de représenter une diversité de groupes et de sensibilités. Les membres acceptent donc d'investir des ressources organisationnelles en ce sens, y compris de se donner le temps pour écouter les opinions divergentes.

**Deuxièmement, comment rendre plus horizontale la relation entre le donateur et le donataire ?** La première solution a été de créer une structure d'allocation des fonds composée d'activistes œuvrant dans les milieux ciblés, avec un effort mis sur les moins bien dotés (personnes de couleur, en situation de handicap, jeunes, etc.), et sans que les donateurs aient leur mot à dire<sup>1</sup>. La seconde a été de structurer un processus d'examen des projets qui soit le moins violent possible, d'un point de vue symbolique, et qui ne ressemble pas à une « mise en examen » des groupes demandeurs. La convivialité de la rencontre est recherchée, avec des questions qui peuvent aller dans les deux sens (y compris du groupe à la fondation) et sur des sujets autres que celui de l'argent, prenant la forme d'une aide entre pairs ayant un projet commun. Cela a été facilité par le fait que les membres du comité de financement ont souvent été par le passé du côté des demandeurs, ce qui accroît une forme d'empathie et de proximité, d'un côté comme de l'autre. Enfin, le troisième axe de rapprochement fut la mise en place de formations pour les donateurs (souvent des jeunes héritiers progressistes), avec du contenu technique (gestion de fortune), mais aussi politique, afin de les conduire à prendre leur responsabilité et faire face aux inégalités liées à leur statut (soit en créant leur propre fonds, soit en contribuant au Haymarket People's Fund). Cela conduit à penser, au sein de l'organisme, en termes de « *donor organizing* » : il ne faut pas seulement « organiser » les pauvres, mais aussi les riches...

**Troisièmement, qui financer ?** Dichotomie *lead/follow* : doit-on impulser un mouvement ou suivre la base (et que faire quand les mouvements sociaux sont moribonds, comme dans les années 1980 aux États-Unis) ? Saupoudrage de petits dons ou attention centrée sur quelques lignes directrices ? Financer les plus fragiles, même si ce sont ceux qui ont le moins de probabilités de réussir à se mobiliser et donc d'avoir un impact fort (cf. femmes battues, itinérants, prisonniers, toxicomanes, etc.) ? Quels critères guideront le choix des organismes à financer : jusqu'où doit-on exiger l'implication des femmes, des lesbiennes et des gais, des personnes à faibles revenus, des personnes en situation de handicap ? Doit-on essayer d'influencer d'autres fondations pour qu'elles financent également des pratiques de mobilisation ? Quelle priorité et donc quelles ressources, en temps et en argent, y affecter (coût des divers congrès et adhésions) ? Favoriser la complicité avec les groupes qu'on connaît bien ou se méfier d'une forme de favoritisme inconscient, notamment ces « *grantee groups that wrote their proposals and spoke in a "white" leftist language especially familiar to white board members, thus giving them an unfair advantage* ? »<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Au moment de l'étude d'Ostrander, (1995), au début des années 1990, au sein de la cinquantaine de personnes du comité d'allocation des fonds, plus d'une vingtaine sont afro-américaines, latinos, asiatiques ou autochtones, et sept s'identifient comme gais ou lesbiennes. La majorité des membres est issue des classes moyennes pauvres. Du côté des 25 donateurs et donatrices rencontrés, tous et toutes sont blancs.hes, issu.es des classes supérieures et ayant hérité d'une fortune, 18 sont des femmes et certain.es s'identifient comme lesbiennes ou gais.

<sup>2</sup> Ostrander, *op.cit.*, p.150

Au-delà de l'expérience singulière de tel ou tel organisme philanthropique, c'est pour rendre compte d'un modèle partagé par plusieurs fondations que Faber & McCarthy ont **conçu le terme de « philanthropie de changement social »** (*Social change Philanthropy* ou *Social Movement Philanthropy*)<sup>41</sup>. **On entend par là des fondations qui veulent transformer la réalité sociale et qui tendent également à adopter un fonctionnement à l'interne qui incarne ce nouvel horizon en le mettant à l'œuvre.** Faber & McCarthy désignent ainsi les fondations privilégiant l'action collective, visant un changement structurel ou systématique, respectant le principe d'autodétermination des groupes (*grassroots*) et augmentant le pouvoir d'agir (*community empowerment*). Autrement dit, la fondation doit ôter les barrières à la participation pour que les gens agissent par eux-mêmes et en leurs noms, tout en privilégiant une approche de défense des droits et non de charité compassionnelle ou d'expertise prophylactique. Surtout, c'est moins le montant financier qui importe que la manière dont le don s'opère, comme nous l'avons illustré avec l'exemple du Haymarket People's Fund.

La présentation de ces deux idéaux types, de ces deux familles philanthropiques nous permet maintenant de mieux situer la Fondation Béati, en portant attention à sa genèse, à la manière dont elle est structurée, à son mode de fonctionnement et au type de projets soutenus. C'est à cet examen qu'est consacrée la section qui suit sur la base de nos observations et entretiens.

---

41 Faber D. et McCarthy, D. (dir). 2005. *Foundations for Social Change. Critical perspectives on Philanthropy and Popular Movements*. Lanham, Rowman & Littlefield.

## 1.2. La Fondation Béati : de la genèse de la Fondation à l'institutionnalisation d'un modèle philanthropique spécifique

Après avoir posé un certain nombre de repères par rapport au paysage philanthropique, que ce soit en termes d'ordres de grandeur ou de modèles d'action, il est possible de définir plus précisément la Fondation Béati. C'est cet exercice que nous proposons dans la section suivante, à l'aide de résultats obtenus durant nos observations et entrevues avec les acteurs et actrices de la Fondation.

### 1.2.1. Contexte d'émergence : les transformations du paysage social, économique et religieux au Québec

À la suite de la Seconde Guerre mondiale, le Canada développe un modèle d'État-providence, mais le Québec suit un autre chemin avec l'arrivée au pouvoir de Maurice **Duplessis**. Son action est guidée par une aversion forte pour l'interventionnisme étatique dans le domaine social, teintée d'anticommunisme. Il laisse donc la **voie libre à l'Église catholique romaine pour prendre en charge à la fois l'éducation, la santé et les loisirs**. Durant cette période d'après-guerre, alors qu'aux États-Unis comme en Europe la solidarité et les questions sociales sont de plus en plus régulées par des politiques publiques et l'outil fiscal, c'est au contraire les formes les plus anciennes de philanthropie, locales, charitables et confessionnelles, qui dominent au Québec, notamment par l'intermédiaire des diocèses. Quelques fondations sont aussi mises en place par l'élite financière anglophone, mais elles sont sans commune mesure avec leurs voisines états-uniennes<sup>42</sup>.

Cette configuration vacille dans les années 1960, avec la **Révolution tranquille**, durant laquelle le Québec connaît de profondes transformations. Ce vent nouveau marque le déclin d'une certaine forme de philanthropie. Ministère des Affaires sociales (1966), régime des rentes (1964), régime d'allocations familles (1967), assurance-maladie (1970), Loi sur les services de santé et les services sociaux (1971) : en quelques années, un État-providence est créé au Québec. Mais avec la création du ministère de l'Éducation (1964), des Cégeps et du réseau de l'Université du Québec (1969), c'est aussi dans le domaine de l'éducation que les diocèses perdent brutalement leur pouvoir.

La **déconfessionnalisation** brutale qui accompagne cette transformation politique et culturelle a des effets puissants. Certes, Vatican II (1962-1965) ouvre des pistes pour un renouvellement du

---

42 Pour leur part, les fondations américaines ont eu un rôle important au Canada, mais surtout dans les domaines de la recherche scientifique, de la médecine et de la culture. Dès les années 1920, les Fondations Carnegie et Rockefeller y financent des projets d'envergure, dans les domaines culturel, scientifique et médical (Brison, J. D. 2005. *Rockefeller, Carnegie, and Canada: American Philanthropy and the Arts and Letters in Canada*. Montreal and Kingston: McGill-Queen's University Press.; Fedunkiwi, M. 2005. *Rockefeller Foundation Funding and Medical Education in Toronto, Montreal, and Halifax*. Montréal: McGill-Queen's University Press.).

catholicisme et suscite des échos importants au Québec, dans certaines communautés de base<sup>43</sup>. Mais dans la province, l'institution ecclésiale a plutôt tendance à se replier sur l'activité pastorale et, en marge, sur la pratique communautaire ; dans plusieurs organismes, on trouve la présence de religieux, proches par exemple de la théologie de la libération et de Paulo Freire<sup>44</sup>. Parmi eux, certains auront des engagements très importants, débouchant à la fois sur une consécration politique et une mise au ban au sein de leur propre institution ecclésiale, à l'image de Jacques Couture.

Encadré 3: La trajectoire emblématique de Jacques Couture: des jésuites au ministère,  
de Saint-Henri à Madagascar

« Né dans la Haute-Ville de Québec en 1929, Jacques Couture fait partie de ces jeunes catholiques qui, confrontés aux problèmes sociaux du Québec de l'après-guerre, "veulent servir". À 18 ans, il est bouleversé par la misère qui sévit dans les quartiers ouvriers de la Basse-Ville. Dès lors, abandonnant ses études en droit, il se joint à la Compagnie de Jésus.

« Pour un jeune des années 1950, les Jésuites sont un ordre religieux attirant: l'un des mots d'ordre d'Ignace de Loyola n'est-il pas d'"être contemplatif dans l'action"? Qui plus est, sous le magistère du père Pedro Arrupe, les Jésuites s'engagent résolument dès 1966 dans la pastorale sociale. Couture sent là que ses énergies peuvent être employées utilement. Après une mission à Hsinchu, sur l'île de Taïwan, il est ordonné prêtre en 1964 dans le quartier ouvrier de Saint-Henri, à Montréal.

« En pleine Révolution tranquille, la prêtrise ne se vit plus comme autrefois. Dévoué à la cause des habitants de ce quartier, le prêtre-ouvrier Couture est de tous les combats du développement social: fondateur du CLSC Saint-Henri et du journal L'Opinion ouvrière, militant de l'Association des locataires du quartier, instigateur des premiers camps familiaux au Québec avec le Groupement familial ouvrier (GFO) en 1969. Le politique le rattrape. [...]

« Par la suite, Jacques Couture se préoccupe progressivement des droits de la personne et son engagement pour la cause de la souveraineté croît en parallèle. Il fait le saut en politique municipale en 1974, sous la bannière du Rassemblement des citoyens de Montréal. Même si le maire Jean Drapeau remporte la victoire, le prêtre-ouvrier récolte près de 40 % des suffrages. René Lévesque le remarque alors et l'invite à se joindre au Parti québécois. Aux élections de novembre 1976, Couture se fait élire dans son comté de Saint-Henri. Au sein de l'un des meilleurs conseils des ministres de l'histoire québécoise, il se voit confier les rênes du Travail et de la Main-d'œuvre.

« Les premiers mois en politique se vivent dans la controverse. Déjà, sous l'injonction du père Arrupe, il a dû démissionner de la Compagnie de Jésus: l'activisme politique ne peut être de mise pour un jésuite. [...] »

Il aura ensuite un rôle majeur comme ministre de l'Immigration, dans l'accueil des Boat People fuyant l'Asie du Sud-Est. Après la défaite du OUI au référendum de 1980, il quitte ses fonctions de ministre et de député. Il réintègre la Compagnie de Jésus et se voit assigner une mission à Madagascar, dans un quartier pauvre de Tananarive, où il crée une coopérative de microcrédit. Il décède en 1995.

Extraits de « Jacques Couture, l'engagé », *Le Devoir*, 6 décembre 2008. <http://www.ledevoir.com/societe/actualites-en-societe/221433/jacques-couture-l-engage> (page consultée le 3 avril 2016)

43 On peut penser aussi à quelques prêtres-ouvriers, de la Communauté des Fils de la Charité, qui s'établissent dans les usines des quartiers populaires à Montréal. Un des présidents de la Fondation Béati était d'ailleurs prêtre-ouvrier.

44 Freire, P. 1974. *Pédagogie des opprimés. Suivi de Conscientisation et révolution*. Paris: F. Maspero, p. 205.

Parmi les chrétiens progressistes, certains dénoncent d'ailleurs la déconnexion entre les valeurs de l'époque (par exemple sur la place des femmes) et les modèles portés par l'Église catholique, qui accroît le décalage entre l'institution et les Québécois.es. La chute de la pratique religieuse et du nombre de communautés religieuses et de prêtres est d'ailleurs spectaculaire<sup>45</sup>. Aujourd'hui encore, c'est au Québec que la pratique religieuse est la plus basse parmi les provinces canadiennes, ce qui a plusieurs conséquences dans le domaine philanthropique<sup>46</sup>.

Dans les années 1970, il faut aussi noter au Québec l'influence diffuse des **mouvements émancipatoires**, avec des échos aux mobilisations en cours en Europe et aux États-Unis, que ce soit du côté des mouvements écologistes et pacifistes, des droits civiques, des mobilisations féministes, antipsychiatriques, d'éducation alternative, de lutte contre la rénovation urbaine, etc. Ce patchwork de mouvements et d'influence trouve des incarnations dans certains quartiers de Montréal et du Québec, où les militant.es discutent et expérimentent, avec en toile de fond parfois aussi les préoccupations indépendantistes. Du côté politique, les influences marxistes trouvent des débouchés à travers de petits collectifs très mobilisés (marxistes-léninistes), qui entretiennent parfois des relations tendues avec les acteurs communautaires et syndicaux. Cette frange plus contestataire des mouvements sociaux met en question l'institutionnalisation du mouvement communautaire et le pouvoir technocratique de l'État, y compris par la manière dont il finance les groupes.

#### Encadré 4: Financement des groupes communautaires et défense de leur autonomie : quand l'État était la menace...

Si les groupes communautaires tendent aujourd'hui à critiquer la dimension intrusive du financement des fondations et à en appeler à un respect de leur autonomie par le recours à un financement étatique plus important, il n'en a pas toujours été ainsi. Dans un texte de **1983**, intitulé *Crise de la redistribution étatique et financement des organisations populaires*, Pierre Hamel, alors professeur à l'Institut d'urbanisme de l'Université de Montréal, rend compte des **oppositions de certains groupes communautaires montréalais à un financement étatique perçu comme une menace potentielle** : « *Au-delà des problèmes techniques et administratifs que soulève forcément cette question du financement, il y a lieu de considérer les dimensions politiques qui s'y rattachent et qui concernent d'emblée, d'un côté, l'autonomie des organisations populaires allant jusqu'aux*

45 Linteau, P.-A., Durocher, R., Robert, J.-C. et Ricard, F. 1989. *Histoire du Québec contemporain. Tome 2. Le Québec depuis 1930*. Montréal: Boréal, p. 653.

46 Premièrement, la pratique religieuse est hautement prédictive pour le don, puisque qu'il atteint au Canada en moyenne 1004 \$ pour les pratiquants, comparativement à 313 \$ pour les moins actifs (Turcotte, M. 2012. « Les dons de bienfaisance des canadiens », *Tendances sociales canadiennes*, Ottawa, Statistiques Canada). Deuxièmement, les dons moyens dans le domaine religieux sont de 469 \$ au Canada, contre 99 \$ au Québec. Troisièmement, à l'échelle du Canada, près de 40 % des sommes recueillies, soit plus de 4 milliards de dollars, ont été attribuées à des organismes religieux, alors que ce pourcentage n'est que de 20 % au Québec. Enfin, la proportion de fondations œuvrant dans le domaine religieux est moins importante au Québec que dans le reste du Canada. Pour toutes ces raisons, la baisse de la religiosité au Québec partage avec le développement du milieu communautaire et un certain maintien de l'État providence, l'explication de ses « mauvais résultats philanthropiques » par rapport au reste du Canada : le don moyen y est en 2010 plus de deux fois inférieur (208 \$), par rapport au Canada (446 \$).

conditions de leur survie et, de l'autre, **l'extension de la bureaucratie d'État, son emprise grandissante et multiforme sur la société civile**. [...] **Ainsi les bureaucrates ont tendance à définir la pertinence et la légitimité du secteur volontaire à partir d'une rationalité abstraite plutôt que de reconnaître, au départ, sa spécificité**. [...] [Certains groupes, dont le Comité Mouvement Populaire] mettent en garde contre la menace de développer ce qu'ils nomment « une mentalité de subventionné ». Celle-ci étant caractérisée par l'attentisme, s'inscrivant dans une « logique d'expansion de l'État » : « **les subventionnés en viennent à ne plus compter sur le militantisme et sont à la remorque des priorités de l'État** ». [...] En conclusion, compte tenu du contexte et de la réalité des organisations populaires, les intervenants sont d'accord avec une solution ou une stratégie de financement qui mise sur la « diversification des sources de subvention ». Celle-ci permet d'atténuer la vulnérabilité qui menace les groupes dépendant d'une seule source de financement pour leur survie. En ce sens, **il est suggéré de se tourner tant du côté des fondations privées que d'innover sur le plan de l'autofinancement** en ayant recours, par exemple, à un fonds de solidarité. **Sur un autre plan, cette proposition pourrait se traduire par une volonté de regroupement, de front commun en vue d'être en mesure de négocier les contrôles étatiques et d'obtenir des conditions de financement plus adéquates**. [...] Ce que l'on remet en question, c'est la socialité étatique, ses modes de gestion, sa structure de pouvoir, de même que le poids qu'exerce la bureaucratie sur la définition des priorités — voire l'élaboration des finalités — et la mise en place et la gestion des mécanismes de contrôle. »<sup>1</sup>

Plus loin dans l'article, l'auteur revient sur des revendications et insatisfactions des groupes populaires étudiés, en ce début des années 1980. Par exemple, il fait état de **vives critiques contre Centraide**, qui exige depuis 1979 le numéro de charité confirmant l'enregistrement de l'organisme auprès de Revenu Canada. Il est intéressant de signaler que, par ailleurs, **plusieurs éléments de critique sont repris, 35 ans plus tard, ... si ce n'est que le bailleur incriminé était alors l'État** :

Par ailleurs, « on reproche en premier lieu que **les démarches à faire et la formulation soient exagérément « longues et lourdes** », « la lourdeur ne tiendrait pas à l'imprécision des critères et des procédures [...] mais résulterait plutôt de manière inverse d'un excès de précision. Comme l'affirme une intervenante, « les priorités et les critères de sélection sont tellement précis et clairs qu'ils génèrent **une administration de plus en plus linéaire et normative qui ne correspond pas toujours aux réalités** de la radiodiffusion communautaire. [...] Autre aspect, **la diversité des sources de subvention et des critères de sélection qui varient selon les divers programmes et parfois d'une année à l'autre**. [...] « **l'insuffisance des montants prévus** » [...] Ce dont [les organisations populaires] se méfient par-dessus tout, c'est de « l'ingérence gouvernementale ». Ainsi les garderies revendiquent, en dépit du financement étatique, de conserver un contrôle sur la pédagogie, la sélection du personnel, les priorités et les affectations budgétaires. »

Extraits de : Hamel, P. 1983. « Crise de la redistribution étatique et financement des organisations populaires », *Revue internationale d'action communautaire*, 10/50, 63-76.

1

Les mots en caractère gras ont été sélectionnés par les auteur.e.s du présent rapport.

Notons que le développement tardif mais puissant de l'État-providence au Québec à partir des années 1960 se heurte dès le milieu des années 1970 (avec les chocs pétroliers), puis dans les années 1980, à une **crise économique importante**, comme dans plusieurs pays occidentaux. Cette crise touche particulièrement le Québec avec des récessions au début des années 1980 et

de nouveau au début des années 1990. La crise budgétaire de l'État et l'explosion du chômage vont alors de pair avec un démantèlement progressif de l'État social. L'article de Pierre Hamel rend d'ailleurs compte de coupes de subventions publiques pour certains groupes communautaires, après une période de soutien plus affirmé dans les années 1970, ce qui est critique dans le contexte de forte inflation de l'époque.

Cette crise économique, **à partir des années 1980-90, amène à l'avant-plan la question de la pauvreté**. Cette période voit aussi la transformation de mouvements sociaux et contestataires durant les années 1970 en de nombreux organismes communautaires, formant ainsi un filet de sécurité amortisseur de cette crise sociale et économique. Aux groupes de défense des droits se greffent des organismes de service (garderies, coopératives de logement et de consommation, cliniques communautaires), de développement économique communautaire et d'insertion par l'emploi<sup>47</sup>. Un tissu d'organismes d'économie sociale important se structure également comme un partenaire de premier plan pour l'État québécois au milieu des années 1990.

Ce sont ces profondes transformations sociales, économiques et religieuses qui forment la toile de fond dans laquelle s'établit la Fondation Béati, et auparavant, sa fondation sous le nom de Fondation pour la promotion de la famille ouvrière Marie-Valérie.

### **1.2.2. Les prémices : la Fondation pour la promotion de la famille ouvrière Marie-Valérie**

Les fondations dont nous allons parler ont été créées grâce au don, en plusieurs versements, de plus d'une **dizaine de millions de dollars par une donatrice qui a souhaité rester anonyme**. Elle a reçu cette somme d'un héritage, grâce à la fortune industrielle accumulée par sa famille en Europe au début du XX<sup>e</sup> siècle, dans le secteur pétrolier et immobilier. Cette femme, dont la vie est entièrement tournée vers la foi et l'engagement dans des œuvres sociales<sup>48</sup>, accueille cet héritage comme un « excès d'argent », qui doit revenir, non « pas par charité, mais par justice », aux plus démunies<sup>49</sup>. C'est donc à la fois un héritage financier dénié, mais aussi une forme de prolongation d'un héritage spirituel, puisqu'elle prolonge l'engagement de sa mère, qui oeuvrait également pour les plus pauvres, conformément aux préceptes de la philanthropie catholique, donc de manière anonyme. Dès la création légale de la Fondation Béati, il est d'ailleurs stipulé que son anonymat doit être respecté. Et depuis une dizaine d'années, elle s'est retirée du CA, où elle jouait auparavant un simple rôle d'observatrice, et n'a volontairement aujourd'hui plus

---

47 Pour un panorama plus complet de ces transformations, cf. chapitre 1 de Lavoie, J. et Panet-Raymond, J. 2014. *La pratique de l'action communautaire*, 3<sup>e</sup> éd. Québec: Les Presses de l'Université du Québec. Sur le cas emblématique de l'évolution des CLSC, cf. Bélanger, P.R. et Benoit, L. 1988. « Une forme mouvementée de gestion du social : les CLSC », *Revue internationale d'action communautaire / International Review of Community Development*, n° 19, 59, p. 49-64.

48 Elle est toujours vivante et vit dans un logement modeste d'un quartier populaire de Montréal.

49 On utilise ici ses propres mots, consignés dans des correspondances épistolaires avec la direction de la fondation.

d'influence directe sur la fondation<sup>50</sup>.

Mais avant Béati, une autre fondation fut créée. En effet, à la suite de la réception d'un premier héritage d'un million de dollars en 1974, cette donatrice réunit autour d'elle des proches et ils mettent sur pied un organisme centré sur la question du logement ouvrier à Montréal, afin de contrer la spéculation immobilière et permettre l'accès à la propriété pour les plus modestes par le soutien aux coopératives d'habitation sur un modèle non lucratif. C'est la **Fondation pour la promotion de la famille ouvrière Marie-Valérie**. Outre le contexte québécois décrit auparavant, soulignons la situation particulière de Montréal, sous l'impulsion du maire Jean Drapeau dont les projets impliquent des bouleversements de « rénovation urbaine » parfois violents pour les quartiers pauvres (Saint-Henri, Centre-Sud, Hochelaga-Maisonneuve). Cette situation n'est pas sans rappeler ce qui se passe au même moment dans certaines grandes villes américaines où, comme nous l'avons évoqué précédemment, des fondations, comme la Fondation Ford, s'engagent aux côtés d'acteurs religieux, communautaires et politiques, en utilisant la question du logement comme objet principal dans des quartiers frappés par la désindustrialisation. À Montréal, la Fondation pour la promotion de la famille ouvrière Marie-Valérie s'appuie à la fois sur des prêtres très engagés dans des quartiers populaires, sur le dynamisme de mouvements communautaires alors en plein essor, ancrés dans les territoires et où les habitant.es prennent une place majeure, et enfin sur l'aide de soutiens tels que Louis Pretty, professeur en architecture à l'Université de Montréal et créateur des Groupes de ressources techniques (GRT). Ce dernier, proche de la donatrice, joue un rôle d'intermédiaire entre les initiatives multiples dans ces quartiers et la Fondation.

Parmi les **acteurs majeurs** de cette époque, d'autres proches de la donatrice jouent un rôle central à la Fondation Marie-Valérie. Soulignons le rôle de M<sup>gr</sup> Valois, passé par la JEC (Jeunesse étudiante chrétienne), évêque de St-Jérôme, engagé au côté des milieux ouvriers, auprès des exproprié.es de Mirabel lors de la construction de l'aéroport, ou encore des communautés autochtones lors de la crise d'Oka, en 1990. L'abbé Guy Bouillé, pour sa part, officiait comme curé de Sainte-Cunégonde (aujourd'hui quartier de La Petite-Bourgogne), durement frappé par la désindustrialisation et les mobilisations entourant les projets de rénovation urbaine<sup>51</sup>. Soulignons que, comme Louis Pretty, l'abbé Guy Bouillé fut un collaborateur de Jean Vanier, le créateur des

---

50 Aujourd'hui, il n'y a nulle mention de son nom, nulle photo ou témoignage de sa présence dans les bureaux de la fondation et durant les dizaines d'heures d'observation de réunions diverses, il ne fut jamais fait allusion à elle ou à un quelconque respect d'une ligne stricte qu'elle aurait tracée. D'ailleurs, actuellement, au sein du conseil d'administration et de l'équipe du travail, la très grande majorité des gens ne l'ont jamais rencontré ni ne connaissent son identité.

51 Ce territoire eut la particularité de regrouper une partie importante de la communauté noire anglophone de la classe ouvrière montréalaise et de subir la perte de 6000 logements dans les années 1960, suite à la construction de l'autoroute Ville-Marie. Pour un témoignage d'un autre acteur engagé dans cette lutte, Michel Blondin, oeuvrant au Conseil des œuvres de Montréal, et les liens entre mouvements sociaux et prêtres ouvriers, y compris parfois en tension avec une partie du clergé catholique ayant une vision plus traditionnelle de la charité, cf. Blondin, M., Comeau, Y., Provencher Y. 2012. *Innover pour mobiliser. L'actualité de l'expérience de Michel Blondin*. Coll. Problèmes sociaux et interventions sociales. Québec: Les Presses de l'Université du Québec, p. 33-69.

communautés de l'Arche, inspirée des Béatitudes évangéliques<sup>52</sup>.

#### Encadré 5 : Les béatitudes

« Heureux les pauvres de cœur : le Royaume des cieux est à eux.  
Heureux les doux : ils auront la terre en partage.  
Heureux ceux qui pleurent : ils seront consolés.  
Heureux ceux qui ont faim et soif de la justice : ils seront rassasiés.  
Heureux les miséricordieux : il leur sera fait miséricorde.  
Heureux les cœurs purs : ils verront Dieu.  
Heureux ceux qui font œuvre de paix : ils seront appelés fils de Dieu.  
Heureux ceux qui sont persécutés pour la justice : le Royaume des cieux est à eux.  
Heureux êtes-vous lorsque l'on vous insulte, que l'on vous persécute et que l'on dit faussement contre vous toute sorte de mal à cause de moi.  
Soyez dans la joie et l'allégresse, car votre récompense est grande dans les cieux; c'est ainsi en effet qu'on a persécuté les prophètes qui vous ont précédés. »

Source: Évangile selon Matthieu, chapitre 5.

Enfin, parmi ces hommes, on retrouve un profil similaire de prêtre engagé à celui de Jacques Leclerc, qui oeuvra dans des paroisses ouvrières (Griffintown, Hochelaga-Maisonneuve) et à l'Action catholique pour adultes, tout en luttant aux côtés d'organismes communautaires, pour les coopératives d'habitation en milieu populaire.<sup>53</sup>

À travers la genèse de ce groupe, plusieurs **lignes de force** apparaissent, qui s'incarneront ensuite dans la Fondation Béati. Tout d'abord, soulignons le lien très serré entre la **dimension spirituelle et l'engagement social**, qui s'entremêle souvent dans le profil multipositionné des acteurs (comme l'incarne de manière parfaite le « prêtre-ouvrier »), et une préoccupation pour l'action aux côtés, et non à la place, des personnes concernées. Ensuite, c'est un réseau davantage structuré

52 Fondées dans les années 1960 en France par Jean Vanier (fils de Georges Vanier, Gouverneur général du Canada), ces communautés sont des habitations où vivent des personnes ayant un handicap intellectuel et des personnes non-handicapées. Cependant ce mode de vie en petite communauté repose sur un affranchissement du stigmate et de la dissymétrie des positions aidant/aidé, normal/pathologique ; ainsi, les personnes non-handicapées sont nommées « les personnes accueillies ». L'Arche se définit à la fois comme non-religieuse (au sens où elle accueille des personnes de confessions diverses, voire non-croyantes) mais spirituelle. (L'Arche Canada, *Pour bâtir une société plus humaine*, [http://www.larche.ca/fr/larche/larche\\_est-elle\\_une\\_organisation\\_religieuse](http://www.larche.ca/fr/larche/larche_est-elle_une_organisation_religieuse), page consultée le 8 janvier 2016.)

53 Parmi d'autres acteurs influents dans cette mouvance, soulignons d'Hugo Benfante, prêtre ouvrier, Fils de la Charité et établi en usine (notamment chez Simmons où il devient président du syndicat de l'usine de matelas), habitant pendant 20 ans et acteur des luttes à Pointes Saint-Charles. Cf. Letarte, M. 2004. *Un prêtre parmi le vrai monde*, <http://www.arrondissement.com/tout-get-document/u1839-pretre-parmi-vrai-monde> (page consultée le 2 avril 2016).

par des **complicités personnelles** et les besoins des milieux soutenus, que par une familiarité particulière avec le monde des fondations. Interrogé à ce sujet, un acteur de l'époque témoigne d'ailleurs de l'absence de lien avec d'autres fondations ; la genèse de la Fondation Béati doit bien davantage aux discussions au sein de ce petit groupe et avec ceux auprès de qui ils s'engagent, qu'à une importation de modèles observés ailleurs, comme les fondations américaines évoquées précédemment. Même s'il y a un air de parenté avec les réseaux américains de la « *Social Change Philanthropy* », il n'y eut visiblement pas d'importation formelle ou d'inspiration explicite de ce côté de l'univers philanthropique.

À la suite de cette première séquence, marquée par la mobilisation autour de la Fondation Marie-Valérie, **qu'est-ce qui conduit à la création de la Fondation Béati en 1990** ? Deux éléments peuvent être relevés : l'arrivée d'un second héritage, plus conséquent (en tout une dizaine de millions de dollars), et un contexte marqué au Québec par la lutte contre la pauvreté et l'exclusion.

### 1.2.3. L'établissement de la Fondation Béati

Une réflexion s'engage dès 1987, entre la donatrice et ses proches, déjà présents à la Fondation Marie-Valérie, afin de créer une nouvelle fondation, qui dépasse la question du logement. D'autres membres se joignent à la réflexion, comme une proche de M<sup>gr</sup> Valois, Lise Baroni, « travailleuse sociale et théologienne. Professeure de théologie à l'Université de Montréal, elle poursuit des recherches dans le domaine de la pastorale sociale, du féminisme et de la sociologie des organisations<sup>54</sup> ». La Fondation Béati est incorporée en 1990. Le nom de la Fondation fait référence à la fois aux **Béatitudes**, dont nous avons croisé auparavant l'inspiration, et à une personne à laquelle la donatrice souhaite rendre hommage.

Parmi les premiers projets financés, on retrouve un **lien manifeste entre la préoccupation pour le logement et l'ouverture aux personnes en situation d'exclusion** : un logement pour des personnes vivant avec le VIH/Sida, une maison de répit pour des familles avec une personne ayant un handicap lourd. Un autre projet aborde la question de l'homosexualité dans l'Église catholique.

La **question du rapport à l'autorité catholique** est d'ailleurs discutée très tôt. Initialement, en 1990, M<sup>gr</sup> Valois proposa qu'un comité de reconnaissance de l'authenticité catholique fût créé. Mais quelques mois plus tard, il retira sa proposition d'établir l'Assemblée des évêques du Québec comme instance de surveillance<sup>55</sup>. Il y a donc une distance institutionnellement assumée, très tôt, même si certaines proximités demeurent, notamment à travers les réseaux sociaux de certaines membres dans les cercles catholiques progressistes.

---

54 Baroni L. 1995. *Le défi des générations. Enjeux sociaux et religieux du Québec d'aujourd'hui*. Quatrième de couverture. Montréal: Les Éditions Fides.

55 Boily C. 2014. *Monographie de la Fondation Béati*, Cahier de la Chaire Marcelle-Mallet sur la culture philanthropique, Cahier numéro EE1401, janvier 2014, p.6.

Parmi les principes rapidement entérinés, lors de cette formalisation d'une nouvelle fondation : « **prendre des risques**, sans exigences précises sur les résultats attendus et avec le souci d'assurer la viabilité de ces nouveaux projets. Les fondateurs constatent également que plusieurs organismes sont sans permanence, faute de ressources financières pour payer une personne qui a de l'expérience. À cet égard, le financement d'un salaire pendant un an serait une action appropriée. »<sup>56</sup>

Au sein du conseil d'administration, la personne qui était chargée des **finances** passe la main à Yvon Monette en 1991. Celui-ci, qui était impliqué précédemment dans la Fondation Marie-Valérie, est la seule personne de l'époque toujours en poste aujourd'hui et est donc devenu la mémoire de l'institution. Il est intéressant de noter que la compétence de ce diplômé des Hautes études commerciales est liée aux questions de budget et de placement de la dotation, mais qu'il ne vient pas pour autant du secteur privé. Sa carrière professionnelle est liée à des postes de direction dans le réseau de la santé au Québec, avec notamment la gestion des budgets des établissements de santé et de services sociaux CLSC de la Montérégie. Il occupa aussi (de 2003 à 2013) des rôles importants à Centraide du Grand-Montréal, notamment au CARO, le comité d'allocations et de relations avec les organismes<sup>57</sup>.

Comme Centraide, Béati se dote rapidement d'un **comité de sélection**, dès 1991, afin d'évaluer et d'émettre des recommandations au conseil d'administration, parmi les différents projets et organismes qui sollicitent un financement de la Fondation. Depuis la création de ce comité de sélection, le comité d'administration a d'ailleurs toujours entériné ses recommandations. C'est la composition de ce comité de sélection qui imprime une différence et permet de matérialiser dans la structure même de la Fondation une vision particulière de la philanthropie. Il est en effet décidé que ce comité de sélection doit être représentatif des milieux financés, plutôt que formé selon une orientation politique ou une option religieuse particulière, une expertise certifiée (diplômes) ou encore selon un degré de proximité personnel à la donatrice. Cependant, une teinte catholique progressiste est toujours marquée. Même si, d'un point de vue formel, est affirmée une volonté d'ouverture, reste que la Fondation est inévitablement marquée par le creuset qui l'a vu naître et que nous avons détaillé précédemment, c'est-à-dire celui d'un dialogue intense entre des chrétiens engagés et des mouvements sociaux, notamment dans le domaine social, dans les années 1970, à Montréal et au Québec.

#### 1.2.4. La double orientation spirituelle et sociale

Les orientations sont affinées durant les années 1990 mais deux sillons sont progressivement creusés : d'une part, un **volet social**, par la lutte à la pauvreté et l'exclusion, et, d'autre part, un **volet religieux**.

---

<sup>56</sup> *Ibid.*

<sup>57</sup> Notons que Lucien Lavallière, membre et ancien président du conseil d'administration de Béati, fut également directeur du CARO, de 1997 à 2004.

Ce second volet désignait initialement le soutien à une rénovation de l'Église, dans la voie ouverte par Vatican II, dans la rue et non dans les sacrements, mais aussi dans des formes œcuméniques et de dialogue interreligieux. Plus tard, ce volet « religieux » sera transformé en « spirituel » ; comme le résume le directeur actuel, « on est passé d'une Église à réformer » à « un monde à changer ».

À titre d'illustration, sur le premier volet, un des projets soutenus fut lié à la campagne du Collectif pour un Québec sans pauvreté, qui déboucha au niveau provincial sur le vote d'une loi-cadre visant à lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale à l'automne 2002, à la suite d'une très forte mobilisation sociale. Sur le volet religieux, on peut citer comme exemple un projet visant la pleine reconnaissance de l'apport des femmes au sein de l'Église catholique.

Si on consulte le site de la Fondation, plusieurs **projets financés** sont **mis en avant** : « Au service de la quête spirituelle des jeunes » (Pastorale de rue Chutes-Chaudières), « Accompagner ce qui donne du souffle à nos engagements » (C.P.R.F. – Carrefour de participation, ressourcement et formation), « Au service d'un projet de société » (Mouvement des travailleuses et travailleurs chrétiens), « Une communauté qui se prend en main » (L'alliance alimentaire de la Petite-Nation), « En action pour plus de dignité des personnes itinérantes » (Réseau Solidarité Itinérance du Québec)<sup>58</sup>. Non seulement le choix des projets présentés rend bien compte des **deux axes (spirituel et social), mais aussi de leur forte imbrication**, à l'image de la « Pasto de Rue », où collaborent travailleurs et travailleuses de rue et un curé afin d'accompagner des jeunes, ou bien du Mouvement des travailleuses et travailleurs chrétiens, dans le courant de l'Action catholique.

Soulignons que ce sont aussi des incarnations éloquentes de **projets « par et pour »**, où les principaux et principales intéressé.es sont au cœur de l'action, comme dans l'autonomie alimentaire. C'est moins la dimension de service que la portée politique, ou du moins de changement social, qui est mise en valeur, comme avec le Réseau Solidarité Itinérance du Québec, qui explique que l'appui de Béati a permis de soutenir le travail de représentation politique auprès du gouvernement.

S'intéresser aux projets mis en avant par la Fondation sur son propre site Internet nous permet de saisir la manière dont elle choisit de se donner à voir. En effet, nombre d'organismes consultent le site pour savoir qui est cette Fondation, avant de la solliciter. Le site est donc un outil de « présentation de soi » important. Or, au-delà du domaine dans lequel œuvrent les organismes présentés, ce qui ressort est le ton, le registre de la proximité qui est utilisé. La mise en scène de vidéos de présentation est d'ailleurs fidèle à la configuration que nous avons pu observer lors des visites, et dont nous rendrons compte au prochain chapitre : face-à-face entre deux personnes (le directeur de la Fondation et l'interlocuteur de l'organisme financé) qui se tutoient et s'appellent par leur prénom, sur un mode à la fois respectueux et décontracté. Tout autant que les thématiques et registres d'action des projets soutenus, c'est le lien particulier entre l'organisme et la Fondation qui se donne à voir dans ces vidéos et qui constitue une spécificité du modèle philanthropique distinctif qu'a bâti Béati.

---

58 Des capsules vidéo permettent de découvrir chacun de ces projets. Cf. Fondation Béati, *Capsules vidéo*, [http://www.fondationbeati.org/Beati\\_mots\\_images/capsules.html](http://www.fondationbeati.org/Beati_mots_images/capsules.html) (page consultée le 12 octobre 2015).

### 1.2.5. L'institutionnalisation d'un modèle philanthropique particulier<sup>59</sup>

Malgré une taille modeste si on la compare aux plus grosses fondations du secteur, l'action de **Béati représente un soutien financier conséquent, si on fait un bilan quantitatif**. Ainsi, en tout, depuis l'établissement de la Fondation, ce sont près de 12 millions de dollars qui ont été octroyés en subvention, par des dons de 20 000 à 30 000 \$, à plus de 700 projets. Par année, le montant des dons varie, mise à part l'année 1991 (59 000\$) entre 216 361\$ (en 2009, après la crise de 2008 qui a frappé le secteur financier et donc les rendements des placements sur ces marchés) et 777 059\$ (2000), pour une moyenne à environ 500 000\$ par an.<sup>60</sup>

Un regard rétrospectif permet aussi de saisir dans quelle mesure la structure philanthropique a évolué. À partir du début des années 2000 jusqu'à aujourd'hui, une séquence d'institutionnalisation importante a lieu :

**Premièrement, la première génération liée à la création de la Fondation a laissé la place à une équipe salariée et un conseil d'administration très largement renouvelé.** D'ailleurs, **en 2004, la donatrice se met à distance** de la Fondation. Alors qu'un seul poste salarié existait jusqu'en 1998, on compte, en 2014, quatre personnes salariées (un directeur et trois chargées de projet), et le conseil d'administration ne compte que deux membres anciens (plus de 10 ans de présence) parmi les 9 membres. Au sein du conseil d'administration, on retrouve toujours des membres ayant des compétences et des réseaux dans le domaine religieux et spirituel (mais moins qu'à l'origine de la Fondation et des laïcs ont remplacé les prêtres<sup>61</sup>) et d'autres plutôt dans le domaine communautaire, mais aussi d'autres profils, comme une spécialiste en investissement socialement responsable. Contrairement à beaucoup de fondations, on ne retrouve personne du milieu des affaires, aucun universitaire utilisé pour son expertise théorique <sup>62</sup> ou de membres de la famille de la personne donatrice.

#### Encadré 6: Composition du conseil d'administration en 2015<sup>63</sup>

M<sup>me</sup> Julie Perreault, présidente (Consultante en développement international)

M. André Gadbois, vice-président (Coordonnateur du réseau des Forums André-Naud)

M<sup>me</sup> Marie Leahey, secrétaire-trésorière (Coordonnatrice générale du régime de retraite des groupes communautaires et de femmes)

59 Nous avons choisi dans cette section de souligner les éléments les plus significatifs et d'en donner une interprétation. Pour une description plus précise et exhaustive, par exemple sur le nombre et la nature des projets financés, les placements d'actifs, les schémas organisationnels, etc., nous renvoyons à la monographie produite par la Chaire de recherche Mallet. (Boily, 2014, *op.cit.*)

60 Rapport financier annuel de la Fondation Béati au 31 août 2015, p. 15.

61 Pour rappel, il y avait 3 prêtres dans le collectif à l'origine de la Fondation, en 1991. En 2009, il y a encore un prêtre dans le CA. En 2015, il n'y en a plus.

62 L'exception étant ici Jean Panet-Raymond, professeur émérite à l'École de travail social de l'Université de Montréal, mais qui a aussi une expérience pratique très importante, notamment au sein du Chantier de revitalisation urbaine et sociale du quartier Saint-Michel. Remarquons que c'est le second aspect qui est mentionné sur le site, à titre de présentation.

63 Composition telle que décrite sur le site de la Fondation.

M. Marcel Gélinas, administrateur (Organisateur communautaire CSSS Richelieu-Yamaska)

M. Lucien Lavallière, administrateur (Retraité de la direction de la protection de la jeunesse de la Montérégie)

M. Yvon Monette, administrateur (Conseiller en stratégie de gestion, Santé et services sociaux)

M<sup>me</sup> Céline Martin, administratrice (Éducatrice aux adultes dans des groupes féministes, socio-économiques et de solidarité internationale)

M<sup>me</sup> Brenda Plant, administratrice (Consultante en finance socialement responsable)

M. Jean Panet-Raymond (Organisateur et formateur en action communautaire)

Cette incarnation de la dichotomie spirituelle et sociale se retrouve dans les profils individuels des membres de l'équipe salariée, comme nous le verrons dans leur vision respective de l'accompagnement dans le prochain chapitre. Mais elle s'incarne aussi dans la composition du comité de sélection des projets. Notons que la parité est respectée au sein de chaque instance. Une plus grande diversité au niveau des âges est également de mise, là où le conseil d'administration était plutôt composé de personnes dans la soixantaine à la fin des années 1990. Le conseil d'administration et le comité de sélection sont composés, au moment de nos observations, de personnes francophones et blanches (à une exception près : une anglophone parfaitement bilingue).

#### Encadré 7: Le comité de sélection<sup>64</sup>

Lors de notre observation d'une réunion du comité de sélection, étaient présent.es, outre les quatre salariées de la Fondation (qui sont présentes pour présenter les demandes, comme nous l'observerons au prochain chapitre) et une animatrice :

- la directrice d'un organisme religieux qui œuvre comme espace de réflexion critique et de prise de position sur la justice sociale, à la jonction du milieu universitaire et du milieu communautaire
- une militante chevronnée du milieu communautaire, dont le parcours est le témoin d'une certaine histoire militante du Québec des années 1970 à nos jours
- un consultant, spécialiste en organisation et innovation sociale, également enseignant en théologie à l'université
- une organisatrice communautaire en CLSC, dans un milieu rural, où elle est également mairesse suppléante
- une organisatrice communautaire dans un Centre des femmes, théologienne de formation
- une gestionnaire des interventions locales d'une ONG médicale, travaillant notamment sur l'accès aux soins des populations les plus marginalisées
- était excusé : le directeur adjoint d'un groupe de lutte contre le VIH/Sida

<sup>64</sup> La liste des membres du comité de sélection n'est pas une donnée publique, sans doute pour des raisons de confidentialité, donc nous respecterons cette anonymisation.

**Deuxièmement**, dans ce processus d'institutionnalisation, **des procédures formelles ont été mises en place au niveau de la gouvernance interne** (conditions de travail, charte éthique<sup>65</sup>), de la **planification** (analyses de la conjoncture, réflexion avec des intervenants extérieurs — consultants et universitaires —<sup>66</sup>, journées de réflexion interne sur les orientations de la Fondation) et **surtout de l'allocation des fonds**. Pour le financement des projets à proprement parler, la Fondation a désormais deux catégories, une spirituelle et une sociale, avec des sous-thèmes, comme « éducation populaire » ou « mouvements sociaux » dans la seconde.

Tableau 3: Priorités de financement (Béati)

| Volet social                           | Volet religieux                                |
|----------------------------------------|------------------------------------------------|
| Mouvements sociaux                     | Intervention sociale et spirituelle            |
| Éducation populaire                    | Engagement social œcuménique ou interreligieux |
| Développement local (pour les régions) | Transmission                                   |

Source: Site Internet de Béati, 2014

Par comparaison, dans ses premières années, la Fondation n'avait pas de thématiques clairement priorisées ni de critères précis pour les sélections. De plus, comme elle ne faisait pas de communication précise pour diffuser largement ses appels, on trouvait donc parmi les candidats des organismes proches des membres de la Fondation, du point de vue des orientations, mais aussi géographiquement. *A contrario*, aujourd'hui, ils sont souvent sollicités par des organismes beaucoup plus éloignés (géographiquement et pour ce qui est de leur réseau), voire qu'ils ne connaissent pas du tout. Trois appels de projets ont lieu au cours de l'année et environ 6 financements de 20 000 à 30 000 \$ sont alloués à chaque fois<sup>67</sup>. Les fonds alloués doivent principalement être utilisés pour des salaires. D'autres subventions, dite « de consolidation », peuvent aussi être allouées, afin de mener à bien un projet déjà financé, dont le déroulement a pris plus de temps que prévu. L'échéancier de versement du financement est modulable selon l'avancée des projets.

65 Le code d'éthique concerne le personnel, les membres du conseil d'administration et du comité de sélection de la Fondation Béati. Des règles précises encadrent notamment les conflits d'intérêt et la confidentialité des délibérations dans les procédures du comité de sélection.

66 À l'image de cette recherche.

67 En 2013, la Fondation a alloué environ 500 000\$ à des organismes, pour un fond de capitalisation d'environ 11 millions de dollars. C'est le minimum légal que les fondations doivent dépenser selon les règles de l'Agence du revenu du Canada : « Si la valeur moyenne des biens qui n'ont pas été directement utilisés à des fins de bienfaisance ou d'administration au cours des 24 mois précédant le début de l'exercice dépasse 25 000 \$, le contingent des versements de l'organisme de bienfaisance équivaut à : 3,5 % de la valeur moyenne des biens. » (Agence du revenu du Canada. 2016. *Calcul du contingent des versements*, <http://www.cra-arc.gc.ca/chrts-gvng/chrts/prtnng/spndng/clclb-fra.html>, page consultée le 3 janvier 2015.)

Troisièmement, une diversification des moyens d'action s'est opérée. Aujourd'hui, sur le site de la Fondation, comme lors de l'assemblée générale, l'action est déclinée en quatre « chapeaux » que portent la Fondation : « financement de projets », « accompagnement professionnel », « investissement responsable », « engagement solidaire » :

- **Le financement de projets** est le rôle philanthropique classique, dont nous avons traité jusqu'ici.
- **L'accompagnement professionnel** est beaucoup plus difficile à objectiver, il est intangible : il ne se mesure pas en nombre de projets, en dollars ou en heures. Ce n'est pas un service auquel postulent les organismes (contrairement aux subventions), c'est plutôt intégré à l'approche de la Fondation Béati, associé aux financements. De manière encore plus significative, ce service peut être offert indépendamment du simple transfert financier : par exemple, offrir des pistes de financement alternatif à un organisme dont le projet a été rejeté, ou encore continuer à offrir des conseils à un organisme même s'il n'est plus financé par la Fondation. Ce processus qui caractérise la relation de la Fondation aux organismes financés est en quelque sorte la signature distinctive de Béati. Il renvoie surtout à ce qui fait l'essence du travail des salariées de la Fondation, à la dimension la plus noble et la plus valorisante de leur action.
- Le troisième « chapeau » de la Fondation est « **l'investissement responsable** ». Cela renvoie à deux dimensions : d'une part, une cohérence entre la manière de placer la dotation sur les marchés financiers et la mission de la Fondation, et, d'autre part, un usage d'une partie du capital<sup>68</sup> à des fins de prêts à des organismes. La première dimension a trait à ce qu'on appelle les pratiques d'ISR (investissement socialement responsable) et dont une membre du CA, Brenda Plant, est une des spécialistes au Québec<sup>69</sup>. La Fondation a utilisé l'expertise de Bâtirente, l'organisme financier lié à la CSN, pour ses pratiques d'ISR. La seconde dimension renvoie à la pratique du prêt solidaire, c'est-à-dire, non pas un don, mais bien un prêt. Actuellement, ce type de prêt est notamment octroyé à des « Accorderies » et fonctionne sur le principe du « crédit solidaire » (ou microcrédit communautaire), qui est attribué à des personnes exclues des circuits conventionnels du prêt, pour des raisons de précarité financière<sup>70</sup>.
- Enfin, le dernier « chapeau » de la Fondation Béati est défini comme « **l'engagement solidaire** ». Sur le site, cela se décline notamment à travers des « implications au sein de concertation » (Réseau oecuménique justice, écologie et paix, Regroupement pour la responsabilité sociale des entreprises), une présence aux événements des organismes soutenus (pour assurer la « complicité et proximité » avec les groupes et mouvements sociaux), mais aussi un « engagement politique », par des prises de position publiques sur

68 1 % du capital en 2009, 10 % comme objectif pour 2017.

69 Voir sa contribution à la plateforme web <http://www.ethiquette.ca>

70 L'accorderie. 2016. *Le crédit solidaire*, <http://accorderie.ca/quebec/le-credit-solidaire-2/> (page consultée le 18 juillet 2016).

des enjeux précis. Deux initiatives peuvent être soulignées, dans cette lignée. D'une part, une tentative à partir de 2010 pour mettre sur pied un réseau de fondations partageant des pratiques et une vision commune sur le rôle de la philanthropie : le « réseau québécois des fondations pour l'innovation et la transformation sociale », qui regroupait une dizaine de fondations<sup>71</sup>. Rapidement, des liens sont noués avec des acteurs du mouvement mutualiste et de l'économie sociale et solidaire en France. En octobre 2010, se tient, à Montréal, la première « Rencontre internationale des fondations pour l'innovation sociale », puis une seconde, en novembre 2011, à Chamonix (France), en marge du Forum mondial des dirigeants de l'économie sociale. Néanmoins, ce réseau, initié et porté par le directeur de la Fondation Béati s'étiolera rapidement. Une seconde initiative aura plus d'impact : la prise de position collective sur les effets de l'austérité budgétaire sur les inégalités sociales. Neuf fondations<sup>72</sup> signent une lettre ouverte dans la section « Idées » du journal *Le Devoir* intitulée « Les risques de la rigueur budgétaire », le 10 mars 2015. Le contenu de cette lettre a été largement repris dans l'espace médiatique, avec notamment des entrevues avec le directeur de la Fondation Béati, porte-parole désigné du collectif. Par la suite, une demi-journée de réflexion intitulée « Les inégalités au Québec, restons vigilants » fut organisée le 22 avril 2015, avec le soutien de l'Institut du Nouveau Monde.

**Parallèlement à cette diversification des moyens d'action, une quatrième évolution du processus d'institutionnalisation a concerné une diversification des ressources de la Fondation.** La source principale de revenu fut évidemment le don majeur de la donatrice, perçu en plusieurs versements, et l'usufruit des placements de cette dotation. Mais en 2010, les fonds de la Fondation pour la promotion de la famille ouvrière Marie-Valérie ont été transférés vers la Fondation Béati. Enfin, des alliances ont progressivement été bâties, ce qui a permis d'élargir la capitalisation de Béati par l'apport d'autres organismes. Ainsi, depuis 2009, des rencontres ont été menées avec plusieurs congrégations religieuses. Certaines d'entre elles font aujourd'hui face au vieillissement et au non-renouvellement de leurs membres, et donc à une difficulté de poursuivre le travail d'affectation et de suivi de financements à des œuvres correspondant à leur mission. L'expertise de Béati étant reconnue dans le domaine spirituel et religieux, ces congrégations font confiance à la Fondation pour jouer ce rôle à leur place, en lui confiant des enveloppes financières (et non directement une partie du capital) à affecter. En 2011, par exemple, 25 000 \$ ont été confiés par une communauté dans le cadre de ce partenariat. Puis, d'autres partenariats sont progressivement bâtis. En 2015, il faut souligner que ces partenariats représentent près de 42 % des fonds alloués par Béati, soit 327 500 \$ sur 774 712 \$<sup>73</sup>. Ils constituent donc une ressource qui est loin d'être négligeable, surtout dans une période où les

71 Parmi elles : la Fondation J.A. Bombardier, la Fondation Dufresne-Gauthier, la Fondation Desjardins,

72 Fondation Béati, la Fondation Berthiaume-Du-Tremblay, la Fondation des YMCA du Québec, la Fondation Dufresne et Gauthier, la Fondation Léa-Roback, la Fondation Lucie et André Chagnon, la Fondation de la famille J.W. McConnell, la Fondation Solstice et la Fondation Y des femmes de Montréal.

73 Fondation Béati, *Rapport financier annuel au 31 août 2015*, p. 3.

rendements sur les marchés financiers sont beaucoup plus faibles que ce qu'ils furent il y a quelques années. Les répercussions de ces partenariats sont à la fois financières, mais aussi institutionnelles puisque les transformations de cette structure de revenus a conduit l'Agence du revenu du Canada (ARC) à requalifier la Fondation Béati, d'une fondation privée, qui perçoit habituellement la majorité de son financement d'un donateur ou d'un groupe de donateurs liés entre eux, à une fondation publique, qui reçoit son financement de plusieurs donateurs sans lien de dépendance. Comme nous le verrons au point suivant, cela n'est pas sans conséquence sur les défis à venir pour la Fondation Béati. Mais ce changement de qualification, décidé par un acteur externe, l'ARC, nous rappelle la difficulté de qualifier une fondation, de définir ce qu'elle est, puisque même la détermination de fondation publique ou privée, qui semble pourtant relever de simples critères objectifs, n'est pas sans poser question. En somme, la simple question « qui est Béati ? » s'avère donc plus complexe qu'il semble.

### 1.3. Conclusion : Béati, une déclinaison particulière de la philanthropie de changement social

La première manière de tenter de définir ce qu'est Béati est de **confronter la description que nous venons de faire de sa genèse, de son organisation, de ses principes, avec les points de repère analytiques que nous avons posés auparavant, afin de mettre en relief le paysage philanthropique.**

À ce titre, il apparaît que la Fondation Béati fait partie du petit nombre de fondations, au regard de l'ensemble du champ philanthropique, qui sont proactives et qui définissent leur activité par-delà l'allocation de subventions. Au sein de ce sous-ensemble, **elle se rapproche davantage de l'idéal type de la philanthropie de changement social que de celui du philanthrocapitalisme.** En effet, elle est proche de ce courant par sa visée (à la fois de justice sociale et de transformation sociale), par le type de projets soutenus, mais aussi par la manière dont la Fondation fonctionne, notamment en nouant des relations de proximité et de complicité avec les organismes soutenus. À l'inverse, il faut souligner l'absence de représentant.e du monde des affaires au sein de ses instances et du vocabulaire du philanthrocapitalisme : on ne trouve ni sur le site, ni dans les documents internes, ou durant les discussions des différents comités, de référence au « retour social sur investissement », d'« investissement d'impact », de « *metrics* » ou autre « mesure de l'impact social », de « cadre logique » ou de « théorie du changement social ». Tout cela se donne à voir dans la manière dont la Fondation se présente, que ce soit dans le contact interpersonnel, sur son site Internet ou encore dans ses murs.

#### Encadré 8: Les lieux

La Fondation Béati est située aujourd'hui dans un édifice imposant et multiséculaire, jouxtant la cathédrale du diocèse. Ce bâtiment a longtemps été la propriété des Sœurs de la Charité de Montréal, dites « Sœurs Grises », une congrégation religieuse créée en 1737 pour servir les plus démunies, mais toujours active. L'architecture et la physionomie de la bâtisse sont typiques des structures de services sociaux au Québec, qui portent encore dans leurs imposants murs de pierre les traces de leur généalogie religieuse. Le bâtiment abrite désormais des organismes communautaires et charitables, non religieux, avec une partie importante des lieux occupés par un service d'accueil pour personnes avec handicaps physiques. On atteint les bureaux de la Fondation après avoir emprunté les larges couloirs et l'escalier en bois, puis en longeant les hauts murs blancs. Un panneau discret indique la présence de la Fondation. Le directeur occupe un bureau et les trois autres salariées en partagent deux autres. Une quatrième salle sert aux réunions. Aux murs de cette salle et sur les étagères, des réalisations liées à des projets soutenus (affiches, livres), mais aussi aux valeurs de la Fondation (affiches de la Marche mondiale des femmes, défense de l'Action communautaire autonome). Des témoignages de groupes remerciant la Fondation pour son soutien. Quelques peintures figuratives, très simples. Un petit coin-cuisine (café-thé, réfrigérateur), le tableau de répartition des heures (plusieurs salarié.es sont à temps partiel) et des tâches, des archives avec les projets financés par années. En somme, le lieu de travail ressemble grandement à celui d'un organisme communautaire.

Par comparaison avec d'autres fondations, ce sont aussi les absences qui sont frappantes : aucune

mention, portrait ou texte manuscrit ostensible de la donatrice (même si les correspondances épistolaires sont gardées en archive), pas de trophée ou d'article de journal mettant en valeur la Fondation, pas de panneau mettant en exergue le portrait financier de la Fondation (valeurs des actifs, évolution des placements), ni même de grand panneau avec le nom de la Fondation.

Lors de l'assemblée générale, là aussi, **les modalités de présentation et de valorisation de la Fondation passent très peu par la mesure de sa « production » philanthropique, sur un mode quantitatif** (quantité de personnes touchées par tel ou tel organisme, etc.). On trouve par contre la présentation des projets et organismes soutenus : « manuel de lutte aux préjugés » conçu par ATD Quart-Monde, « guide de parrainage pour les arbres nourriciers », affiche annonçant le spectacle du Théâtre des Petites Lanternes (conçu à partir d'une collecte de paroles de citoyens d'un territoire précis), ou encore affiche annonçant des ateliers et un photoreportage « Québécoises, musulmanes... et après ? ». À cette occasion, ce sont bien les organismes qui se présentent directement, si l'on peut dire, à partir de ce qu'ils font, et non la Fondation qui rend compte de leur action, par exemple avec des analyses chiffrées des répercussions ou d'une évaluation quelconque d'une « mesure d'impact » des donataires. **Ce qui est mis en avant, c'est plutôt la qualité du lien avec les organismes soutenus**, avec leurs témoignages à l'appui, ou encore le **sens de leur mission**, parfois explicité à travers des photos.

Cette forme d'« **intérêt désintéressé** », c'est-à-dire à la fois complice sur le but à atteindre, mais à distance des impératifs immédiats de rentabilité, n'est pas sans rappeler les formes classiques les plus aristocratiques du don<sup>74</sup>, ou de son pendant religieux d'une charité aveugle à elle-même (« quand tu fais l'aumône, que ta main gauche ne sache pas ce que fait ta droite »). Dans le modèle philanthropique de Béati, nous avons souligné la racine catholique de l'organisme, via ses premiers membres, et la dimension aristocratique est incarnée par le statut de la donatrice absente, qui donne tout en étant invisible et sans rien exiger en retour. Mais cet « intérêt désintéressé » est aussi lié à la complicité militante entre l'organisme et les organismes soutenus, rendue possible et effective à travers la structure du comité de sélection, mais aussi le profil des salarié.es. En effet, avant de travailler au sein de la Fondation, tous et toutes ont eu des parcours professionnels et/ou militants au sein des milieux soutenus (organisation communautaire, éducation populaire, comité de citoyens, groupes de femmes, accompagnement spirituel et religieux). Ils et elles partagent donc à la fois nombre de valeurs, de visions et d'expériences propres aux milieux qu'ils et elles soutiennent et en sont donc solidaires, au sens à la fois d'une affinité choisie, mais aussi d'une impossible séparation, parfois même subie. On pense ici aux oppositions entre groupes

74 Le qualificatif d'« aristocratique » ne renvoie pas ici au caractère élitiste ou à une classe sociale. Il renvoie à cette distance, ce désintéressement, qu'impose et que permet à la fois le « Noblesse oblige » (donner sans compter, sans attendre de retour, pour la vertu du geste).

communautaires et certaines fondations, qui ont animé de nombreux débats au Québec dans les dernières années, et qui placent ces individus en situation d'inévitables tiraillements.

On peut donc sans hésitation classer la Fondation **Béati du côté de la philanthropie de changement social. En même temps, elle possède des traits qui l'en distinguent fortement.** Premièrement, par rapport aux autres fondations observées aux États-Unis, on ne trouve pas cette spécificité du **double axe spirituel et social** (même si certains courants progressistes chrétiens, comme la théologie de la libération, ont pu nourrir des organisations). Deuxièmement, une fondation comme le Haymarket People's Fund essaie de transcender, comme collectif, les barrières de classes, de race (au sens américain) et de sexe. Chez Béati, que ce soit au sein du conseil d'administration, du comité de sélection ou de l'équipe, on ne trouve pas une telle hétérogénéité sociale. Au contraire, même si les membres viennent d'horizons différents, les affinités intellectuelles sont grandes et surtout **l'homologie prédomine**, avec des hommes et femmes blancs, québécois, de classe moyenne (souvent avec un capital culturel et un capital social supérieurs au capital économique), chrétiens ou non croyants. L'absence de la donatrice facilite évidemment cette homologie des positions et des statuts, par rapport à des fondations où siègent de grands donateurs, surtout quand ils sont les héritiers de fortunes familiales. Troisièmement, cette absence des donateurs rend caduc ce qu'on trouve dans la philanthropie de changement social : le travail *sur soi* des mieux nantis, afin de prendre conscience de leurs privilèges, des inégalités et des moyens d'utiliser leur pouvoir pour inverser ce problème. La Fondation **Béati n'a pas d'action sur les donateurs**. Si cette option ne s'offrait pas pour la donatrice initiale, présente et absente, elle pourrait être considérée si la Fondation continue à vouloir enrôler d'autres soutiens. Quatrièmement, par rapport à une fondation comme le Haymarket People's Fund, qui a servi d'étalon sur la philanthropie de changement social, les projets soutenus par Béati apparaissent souvent comme **moins politiques, ou plutôt moins directement ancré dans un registre de confrontation, de dénonciation ou d'inversion vis-à-vis de la répartition du pouvoir, de l'argent et des privilèges, au sein de la société.**

Enfin, **si l'on doit caractériser la Fondation Béati en ces termes, il faut noter qu'elle partage certains traits du courant du philanthrocapitalisme.** Premièrement, il faut souligner l'intérêt porté à l'**usage pluriel du capital**. On pense ici aux différentes stratégies d'utilisation de la dotation : dons, prêt d'argent, placement financier selon des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance d'entreprise. Deuxième écho, l'intérêt porté à l'**accompagnement** des organisations, au-delà du financement, est partagé par Béati comme par ce courant. Cet accompagnement peut renvoyer à l'acquisition de compétences, à l'inscription dans un réseau, à l'imposition d'un programme ou de manières de faire ; nous verrons au chapitre prochain que l'accompagnement proposé par Béati diffère grandement des canons du philanthrocapitalisme. **Dès qu'on s'intéresse aux valeurs portées par la Fondation Béati, aux types de projets soutenus, mais également à son positionnement vis-à-vis d'un État social fort et d'un secteur communautaire autonome et revendicatif**, on mesure sans peine **le décalage avec le courant du philanthrocapitalisme**. Cela nous conduit donc à étudier dans une seconde partie ce qui fait la spécificité de cette fondation : son lien aux organismes soutenus et la posture d'accompagnement qu'elle leur propose.

## **CHAPITRE II : La relation d'accompagnement aux groupes soutenus : une ambition et un défi**

Comme nous l'avons vu dans la première section de ce rapport, par certains aspects, la Fondation Béati correspond à l'idéal type de la philanthropie de changement social (*Social change Philanthropy* ou *Social Movement Philanthropy*), synthétisé par Faber & McCarthy<sup>75</sup>. Ce positionnement de la Fondation réfère à un ensemble de pratiques visant à favoriser l'action collective, le changement structurel ou systémique, tout en respectant le principe d'autodétermination des groupes (*grassroots*), en vue d'augmenter leur pouvoir d'agir (*community empowerment*). Dans cette perspective, selon leur recension, c'est moins le montant financier qui importe que la manière dont le don s'opère et la qualité de l'accompagnement du bailleur de fonds dans la réalisation de telles ambitions.

Mais notre enquête ethnographique au sein de la Fondation Béati fait également ressortir certains défis pratiques de cette philanthropie de changement social, et notamment les difficultés à concilier les ambitions collectives avec la relation financeur-financé. Autrement dit, il reste à comprendre, au-delà des ambitions affichées, comment une telle organisation parvient à concilier une relation d'accompagnement soutenant avec une relation de pouvoir. Nous nous appuyons pour cela sur une recension des écrits à propos des différentes dimensions de l'accompagnement, puis sur des observations directes et des entrevues réalisées au sein de l'équipe de la Fondation Béati, mais également avec des groupes soutenus par celle-ci.

### **2.1. L'accompagnement : une recension des écrits**

#### **2.1.1. Accompagnement : de quoi parle-t-on ?**

La recension des écrits nous a permis d'esquisser un portrait des différentes conceptions de l'accompagnement dans des registres très variés, de l'accompagnement individuel, vers des formes d'accompagnement plus axées sur les organisations, les groupes et les mouvements sociaux.

##### **2.1.1.1. L'accompagnement individuel : quelques pistes de départ**

En se basant sur le texte de Gagnon, Moulin et Eysermann<sup>76</sup>, nous partons de la définition de départ suivante: plutôt que de « faire à la place de » ou de « faire pour », l'accompagnement

---

75 Faber et McCarthy, 2005, *op.cit.*

76 Gagnon, É., Moulin, P. et Eysermann, B. 2011. « Ce qu'accompagner veut dire ». *Reflets*, vol. 17, no 1, 90-111. <http://id.erudit.org/iderudit/1005234ar> doi:10.7202/1005234ar

est une relation entre des individus où un parti cherche à soutenir les efforts de l'autre, dans sa recherche « pour trouver la réponse à ses problèmes et trouver sa propre voie »<sup>77</sup>. Pour Paul, c'est « **être avec** » et « **aller ailleurs** ». En effet, la notion de l'accompagnement ne peut être utilisée en solo, considérant son insuffisance à cerner la pluralité de ses formes (counselling, conseiller, sponsoring et parrainage, coaching, mentorat, etc.) qui, elles, renvoient à des valeurs différentes (aide, apprentissage, intergénérationnel, transmission, etc.).<sup>78</sup>

L'accompagnement individuel implique généralement, de part et d'autre, des rôles et des attentes distinctes, puisque leur **statut de départ est inégal**. En ce sens, pour Paul l'accompagnement devra « fonctionner au sein d'une relation conjuguant disparité des places et **parité relationnelle** »<sup>79</sup>, alors que pour Gagnon, Moulin et Eysermann l'accompagnement doit se produire en **contexte volontaire**, c'est-à-dire où les deux parties choisissent de s'investir dans le but du changement ciblé<sup>80</sup>.

Ainsi, la notion de l'accompagnement engage la personne accompagnante dans une relation particulière. Elle y investit sa propre subjectivité, ses attitudes, ses perceptions et ses comportements, dans le but d'aider autrui. Elle ne doit « pas surinvestir la relation et se sentir [elle] aussi responsable des échecs de l'accompagné »<sup>81</sup>. La personne se doit donc de maintenir sa **secondarité dans la relation**, puisque son rôle d'accompagnement réfère à l'individu aidé : elle aide, avec l'autre, vers l'objectif fixé par l'autre et au rythme de ce dernier<sup>82</sup>.

De plus, cet accompagnement **repose aussi sur la personne aidée**, puisque celle-ci doit se doter d'ouverture pour, d'abord, **accepter de partager** et, ensuite, **engager un quelconque changement** sur ce qui est jugé comme indésirable<sup>83</sup>. Plus précisément, cette implication nécessite un travail sur la personne elle-même, dans le but « non seulement [de] faire acquérir objectivement à l'individu une place ou un statut social [...], mais aussi une transformation de sa personne, de son identité, de sa place dans le monde et de s'en sentir responsable »<sup>84</sup>. En d'autres mots, la personne accompagnante ne peut pas simplement choisir qui elle veut accompagner. Un sentiment de réciprocité doit s'installer, sans quoi la relation n'aurait pas lieu d'être.

Enfin, dans ses différentes formes, l'accompagnement porte une « visée d'intégration sociale pour l'épanouissement et le bien-être de la personne » qui est influencée par l'environnement<sup>85</sup>. Cela est vrai même dans une perspective individuelle, puisque les attentes envers la personne accompagnée (ses attitudes et ses comportements souhaités) sont modelées par certaines prescriptions sociales.

---

77 Laurin, Autès, cités dans *ibid.*, p.91

78 Paul, M. (2009). Accompagnement. *Recherche et formation*, 62. <http://rechercheformation.revues.org/435>

79 *Ibid.*, p.94

80 Gagnon, Moulin et Eysermann, *op.cit.*

81 *Ibid.*, p. 106

82 Paul, *op. cit.*, p.95-96

83 Gagnon, Moulin et Eysermann, 2011, p.105

84 *Id.*, p.109

85 *Id.*, p.107

L'accompagnement a donc pour objectif de rapprocher l'individu accompagné du modèle citoyen mis de l'avant par son environnement. C'est pourquoi plusieurs éléments psychologiques et politiques sont à prendre en compte dans cette valorisation de la **citoyenneté**<sup>86</sup>. Dans cette perspective, pour certains, si le concept ou l'idée d'accompagnement individuel existe depuis déjà longtemps, il semble que son utilisation augmente en popularité depuis une vingtaine d'années<sup>87</sup>. En ce sens, il importe de considérer le contexte de cette émergence, un contexte où **l'accompagnement est prisé lorsqu'il produit de l'autonomie**. Les auteurs pointent deux ambiguïtés à ce sujet: 1) l'accompagnement peut devenir le tremplin pour nommer et modeler les pratiques favorisant l'accès à l'autonomie, tout en y préservant sa dimension inhérente de **contrôle**, sans que celle-ci y soit explicitée (Divay cité dans *id.*, p.107-108); 2) de plus, l'accent individuel de l'accompagnement peut faire perdre ou **freiner une analyse plus globale, plus structurelle** ou institutionnelle des enjeux sociaux. C'est pourquoi, Gagnon, Moulin et Eysermann (2011, p.109) identifient, chez les praticien.nes, une vision « d'une société d'individus fragiles ou blessés, qui ont des handicaps plus ou moins prononcés et qui, à des degrés divers, ont besoin d'un soutien pour surmonter les obstacles, affronter les difficultés, franchir certaines étapes de la vie [...] ».

#### 2.1.1.2. Le passage à l'accompagnement collectif

L'accompagnement comme posture relationnelle dans un processus de changement se retrouve aussi dans des pratiques organisationnelles, avec des groupes ou une (ou des) communauté(s). Nous proposons de les examiner à travers le continuum de la participation des personnes concernées par le changement, soit les personnes destinataires de l'accompagnement.

Une première forme d'accompagnement, moins participative et plus dirigée, se dessine autour de l'accompagnement au changement dans les domaines de l'éducation et du développement organisationnel. Colletette, Delisle et Perron<sup>88</sup>, dans un langage plus gestionnaire, proposent une distinction entre le changement et l'innovation. L'**innovation** est associée à la nouveauté par rapport à une situation particulière, tandis que le changement se résume par « l'*implantation* de l'innovation, ce qui suppose qu'il faut agir sur le système social ». Le **changement** est donc une pratique ancrée dans le milieu. Dès le départ, dans l'implantation de cette innovation, donc dans le changement, la participation des personnes concernées est encouragée, mais ce n'est pas une obligation. La **participation** des destinataires de l'intervention permet de les intégrer afin d'obtenir leur consentement, voire leur enthousiasme, quant à l'implantation du projet. La participation des destinataires dans cette forme d'accompagnement varie en fonction des stratégies utilisées (imposition, pression, consultation, cogestion, incitation, suggestion et habilitation)<sup>89</sup>.

---

86 *Ibid.*

87 *Id.*, p.91

88 Colletette, P., Delisle, G. et Perron, R. 2004. *Le changement organisationnel: Théorie et pratique*. Québec : Les Presses de l'Université du Québec.

89 *Id.*, p.132

Tableau 4: Caractéristiques des stratégies d'accompagnement (Collerette, Perron et Delisle)

| Stratégies d'accompagnement | Caractéristiques                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Imposition                  | Les objectifs, les moyens et le scénario d'implantation ne sont pas soumis à la discussion. Les destinataires sont informé.es des décisions qui sont prises par la personne agente de changement.                                                          |
| Pression                    | Les objectifs, les moyens et le scénario d'implantation sont décidés par la personne agente de changement, qui, par la suite tente de convaincre les destinataires du projet.                                                                              |
| Consultation                | Les destinataires sont invité.es à partager leurs avis quant au projet (objectifs, moyens ou scénarios), mais la personne agente de projet demeure la seule détentrice du pouvoir décisionnel.                                                             |
| Cogestion                   | Le pouvoir de décision par rapport aux objectifs, aux moyens et aux scénarios est partagé également entre les deux partenaires. Ces derniers doivent donc s'entendre avant de mettre en exécution le changement (sinon le projet n'aura pas lieu).         |
| Incitation                  | La personne agente de projet n'a pas de pouvoir formel pour orienter les objectifs, moyens et scénarios choisis par les destinataires. Celle-ci a toutefois suffisamment d'influence pour les convaincre d'adopter une autre orientation.                  |
| Suggestion                  | La personne agente de projet peut faire des suggestions aux destinataires sur le plan des objectifs, des moyens ou des scénarios.                                                                                                                          |
| Habilitation                | Les destinataires détiennent presque, voir tout, le pouvoir décisionnel quant aux objectifs, aux moyens et aux scénarios. La personne agente de projet possède des ressources qui peuvent servir aux destinataires dans le processus de prise de décision. |

Source: Collerette, Perron et Delisle, 2009, p.132

Lafortune<sup>90</sup>, chercheuse en sciences de l'éducation, aborde aussi l'accompagnement des groupes. Elle propose un processus plus dynamique, soit l'**accompagnement socioconstructiviste**, fondé sur la construction des savoirs par la rencontre entre les personnes. En se basant sur leurs expériences passées et leurs connaissances, les personnes accompagnées et la personne accompagnante construisent la démarche à travers leurs interactions. Cette pratique viendrait enrichir le processus, qui se rapproche du partenariat. Les interactions peuvent alors créer des conflits, ce qui est positif. Ils permettent aux personnes participantes et à la personne accompagnante de mettre en contact des conceptions différentes, et donc de développer des « habiletés de pensée complexes et [des] habiletés métacognitives », notamment sur le plan de la réflexivité <sup>91</sup>.

<sup>90</sup> Lafortune, L. 2008a. *Un modèle d'accompagnement professionnel du changement: pour un leadership novateur*. Québec : Presses de l'Université du Québec.

<sup>91</sup> *Id.*, p.20

Dans la même lignée, l'auteure a développé un référentiel pour l'accompagnement du changement<sup>92</sup>. Ce référentiel s'appuie sur des compétences et une **approche éducative**, ce qui place la personne accompagnante dans une posture plus directive par rapport aux personnes accompagnées. Ce type d'approche se différencie, par exemple, de celle qui est mise de l'avant par le Regroupement québécois des intervenants et intervenantes en action communautaire en centre de santé et services sociaux (CSSS) (RQIIAC), plus engagée dans la communauté, que nous présenterons dans la prochaine section.

## **2.1.2. Quand des organisations (s')accompagnent**

### **2.1.2.1. L'organisation communautaire, une prise de position pour l'intérêt collectif**

L'organisation communautaire se démarque par ses méthodes d'accompagnement plus participatives et orientées vers un **intérêt pour le collectif**. Ce souci pour la communauté va se traduire jusque dans les compétences de savoir-faire et de savoir-être recherchées chez les praticiennes et les praticiens de l'organisation communautaire en CSSS<sup>93</sup>. D'après Bourque et al.<sup>94</sup>, « l'organisation communautaire se définit comme une intervention **planifiée de changement social**, dans, pour et avec les communautés locales afin de s'attaquer [aux] inégalités, à [la] concentration du pouvoir et [aux] discriminations. Pour se faire, elle s'inspire des traditions, objectifs et modes d'organisation des mouvements sociaux ». Dans cette perspective, l'organisation communautaire, en plus d'accompagner les groupes de façon singulière, adopte aussi une vision globale du changement, et cherche à y planifier son intervention, par souci d'efficacité<sup>95</sup>. Cette définition semble toujours en accointance avec la définition moins récente de l'action communautaire des Centres locaux de services communautaires (CLSC), dans laquelle est mentionnée l'importance de « créer des conditions favorables à la santé » et d'apporter « une solution collective à un problème perçu lui-même comme collectif »<sup>96 97</sup>.

---

92 Lafortune, L. 2008b. *Compétences professionnelles pour l'accompagnement d'un changement: Un référentiel*. Québec : Les Presses de l'Université du Québec.

93 Blais, M. et Perron, J. 2010. *Modèle de profil de compétence en organisation communautaire en CSSS*. Québec : Regroupement québécois des intervenants et intervenantes en action communautaire en CSSS. <http://www.rqiiac.qc.ca/doc/modele/profilcompetences.pdf>

94 Bourque, D., Comeau, Y., Favreau, L. et Fréchette, L. 2007. L'organisation communautaire au Québec: Mise en perspective des principales approches stratégiques d'interventions *L'organisation communautaire: Fondements, approches et champs de pratique*. Québec : Les Presses de l'Université du Québec, p. 3-19.

95 *Loc. cit.*

96 FCLSCQ. 1993. *n.d.* (Pratiques d'action communautaire en CLSC). Québec : Fédération des Centres locaux de services communautaires du Québec (FCLSCQ).

97 De plus, deux influences sont repérées dans les formes d'organisation communautaire, soit l'expérience américaine de lutte contre la pauvreté (Alinsky et les pratiques de groupes *grassroots*), et d'autre part, le mouvement des communautés chrétiennes progressistes latino-américaine (notamment en ce qui a trait aux pratiques d'éducation populaire et Freire) (Bourque et al., 2007, p.9).

Plus précisément, l'organisation communautaire contemporaine pourrait se décliner en quatre approches: 1) socioéconomique, 2) sociopolitique, 3) socio-institutionnelle, 4) sociocommunautaire <sup>98</sup>.

Tableau 5: Les approches de l'organisation communautaire (Bourque *et al.*)

| Types d'approches      | Finalité                                                                             |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Socioéconomique        | Autodéveloppement économique et social.                                              |
| Sociopolitique         | Résolution de problèmes sociaux par la défense/ promotion de droits sociaux.         |
| Socio-institutionnelle | Résolution de problèmes par une intervention publique de proximité.                  |
| Sociocommunautaire     | Organisation de l'entraide entre personnes et groupes fragilisés dans la communauté. |

Source: Bourque *et al.*, *op. cit.*, p.14

Par exemple<sup>99</sup>, dans l'approche socioéconomique, nous pouvons repérer différentes pratiques de soutien aux initiatives d'économie sociale et solidaire. Ainsi, Fortin <sup>100</sup> partage une expérience d'**accompagnement d'entrepreneuriat collectif** à la Caisse d'économie solidaire Desjardins, allant du soutien à la création, à la mise en place ainsi qu'à l'évaluation des visées sociales du projet. De leur côté, le texte de Bourque et Lachapelle<sup>101</sup> définit de façon plus détaillée l'**approche socio-institutionnelle** en organisation communautaire. Selon ces auteurs, cette approche « regroupe les initiatives en provenance des institutions qui, en fonction de leur mission, décident d'agir sur une problématique ou une réalité collective au moyen de réponses (programmes, services, coordination et concertation de ressources, etc.) s'appuyant, en tout ou en partie, sur l'action communautaire »<sup>102</sup>. Il s'agit donc d'une approche institutionnelle et planifiée ayant une visée de changement. Plus précisément, au sein même de cette approche, nous pourrions aussi y répertorier différentes pratiques, allant des plus technocratiques aux plus participatives<sup>103</sup>.

Finalement, au sein des pratiques d'action communautaire et du travail social, il devient incontournable d'aborder la question de l'**empowerment**, considérée, pour certains, comme un pilier

98 Bourque *et al.*, *op. cit.*

99 En fonction du positionnement de Béati, comme bailleur de fonds, nous avons choisi d'explorer davantage les approches socioéconomique et socioinstitutionnelle pour nous aider à mieux la situer en fonction de celles-ci.

100 Fortin, A. 2007. Organisation communautaire, développement local et financement *L'organisation communautaire: Fondements, approches et champs de pratique*. Québec : Les Presses de l'Université du Québec, p. 237-247.

101 Bourque, D. et Lachapelle, R. 2007. L'approche socio-institutionnelle en organisation communautaire *L'organisation communautaire: Fondements, approches et champ de pratique*. Québec : Les Presses de l'Université du Québec, p. 101-117.

102 *Id.*, p.101

103 Bourque et Lachapelle, *op. cit.*, p.116

de l'intervention dans le domaine. Ninacs<sup>104</sup> aborde les perspectives d'*empowerment* individuel, de groupe et communautaire dans les différentes stratégies d'action communautaire (action sociale, planning social, développement local de type communautaire). Tous les types d'*empowerment* sont caractérisés par la reprise d'un pouvoir ou l'augmentation du degré de contrôle des individus sur leur propre vie et leur environnement. L'*empowerment* communautaire, cependant, se distingue par une prise en charge *collective* d'une situation ou d'un contexte partagé. En ce sens, ce type d'*empowerment* est « influencé par un plus grand nombre de variables que le processus individuel, telles la qualité du leadership, les ressources, les opportunités et les stratégies adoptées », et donc, à prendre en compte dans l'environnement immédiat de la collectivité.<sup>105</sup>

#### Encadré 9: Paolo Freire et la pédagogie des opprimés

L'engagement et l'approche pédagogique de Paolo Freire, développé en contexte latino-américain au cours des années 1960, a fortement inspiré les pratiques historiques des organismes communautaires québécois. Durant l'atelier de réflexion collective destiné à définir le périmètre de la littérature avec l'équipe de travail de la Fondation Béati, l'approche de Freire a également été identifiée, comme source d'inspiration en matière d'accompagnement.

Son ouvrage le plus connu, *Pédagogie des opprimés*<sup>1</sup>, résume son approche en alphabétisation qui vise à faire plus que d'enseigner la lecture et l'écriture. L'éducation des opprimés aurait le potentiel de les guider vers leur émancipation. L'approche d'alphabétisation de conscientisation chercherait donc d'une part, à permettre la prise de conscience des opprimés de leur oppression vécue et, d'autre part, à leur donner les moyens d'action afin de transformer cette situation. Ce faisant, Freire propose un rapport avec les opprimés qui serait différent du rapport traditionnel en pédagogie ancré dans une dissymétrie des statuts entre le « maître » et les « apprentis ». Il a plutôt pour objectif le développement d'une relation de coconstruction, à long terme, où les opprimés seraient invités à partager leurs expériences, développer leur sens critique et à élaborer les propres moyens de leur libération.

1 Freire, 1974, *op.cit.*

#### 2.1.2.2. Le partenariat en contexte de développement local et international

Le **partenariat** est un concept important dans la littérature entourant le développement et la mobilisation des communautés. Proulx, Bourque et Savard ont proposé une adaptation québécoise de la typologie développée par Coston définissant les relations entre le gouvernement et ce qui est identifié comme le tiers secteur<sup>106</sup>. D'après ces auteurs, dans la modélisation de Coston, quatre types de partenariats sont repérables dans des cadres formalisés et structurés entre les

104 Ninacs, W.A. 1995. « Empowerment et service social: approches et enjeux ». *Service social*, vol. 44, no 1, p. 69-93. <http://dx.doi.org/10.7202/706681ar>

105 Staples, cité dans *id.*, p. 84

106 Proulx, J., Bourque, D. et S. Savard. 2007. « The Government-Third Sector Interface in Québec ». *Voluntas*, vol. 18, p. 293-307

organisations au Québec. Deux paramètres nous permettent d'analyser ces partenariats et de les situer dans un rapport de sous-traitance, un rapport de coexistence, un rapport de complémentarité ou un rapport de coconstruction. Pour ce faire, il s'agit, premièrement, d'évaluer le degré d'ouverture des deux partenaires (de l'État ou des organismes) et l'établissement d'une véritable relation partenariale, impliquant notamment un partage des responsabilités. Deuxièmement, il s'agit de prendre en compte les rapports de pouvoir qui s'opèrent entre les partenaires.<sup>107</sup> Un rapport de coconstruction, c'est-à-dire ayant un haut degré d'ouverture et un certain équilibre des rapports de pouvoir, permettrait la rencontre optimale des savoirs entre les partenaires.

Tableau 6

Rapport

| Continuum des rapports entre les partenaires                                                                |                                                                                                                                                                 |                                                                                                                 |                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Faible degré d'ouverture                                                                                    |                                                                                                                                                                 | vs                                                                                                              | Haut degré d'ouverture                                                                                  |
| À l'avantage des institutions                                                                               |                                                                                                                                                                 | vs                                                                                                              | Avantage partagé                                                                                        |
| Sous-traitance                                                                                              | Coexistence                                                                                                                                                     | Supplémentarité                                                                                                 | Coconstruction                                                                                          |
| Délégation de l'institution des « opérations » aux organismes communautaires dans la prestation de services | « Coexistence non contraignante » : Sympathie de l'institution envers les activités des organismes communautaires, mais peu d'engagement ou de soutien proactif | Complémentarité entre les services publics et les services communautaires, soutenus en partie par l'institution | Partage des responsabilités et des opérations, tout en préservant l'autonomie de chacun des partenaires |

Adapté de Bourque, 2007, *op. cit.* p. 301

De plus, Bourque identifie certains facteurs de réussite des partenariats: « participation citoyenne, processus négocié, coconstruction des règles de fonctionnement, du processus de définition des problèmes et des priorités, des objectifs et des moyens appropriés, etc. ». Le soutien professionnel et le soutien technique font également partie de ces facteurs garants du succès d'une relation partenariale.<sup>108</sup>

Nous avons également exploré la question partenariale en contexte de coopération internationale. Parmi les éléments qui nous apparaissent intéressants, mentionnons la **volonté d'équilibrer**

107 Bourque, D. 2007. Les partenariats dans le développement des communautés. Dans Bourque, D., Y. Comeau, L. Favreau et L. Fréchette (dir.), *L'organisation communautaire: Fondements, approches et champs de pratique*. Québec : Les Presses de l'Université du Québec, p. 298-309.

108 *Ibid.*

le **pouvoir** entre les organisations de coopération internationale et les organisations non gouvernementales internationales dès le début de la relation. Cette volonté se traduit par une recherche de complémentarité et de dialogue, plutôt que de compétition ou d'imposition. Les recherches de Navarro-Flores<sup>109</sup> nous permettent, de plus, de cerner des avantages intéressants quant aux **pratiques de financement** à plus long terme (2 à 5 ans), comparativement au financement à court terme, où l'influence des bailleurs de fonds est perçue comme plus coercitive. Tout en diminuant cette influence, le financement à plus long terme permettrait aussi aux organismes de développer leurs propres initiatives et d'éviter des rapports de compétition auprès d'autres organismes non gouvernementaux. Les organismes auraient également moins de pression à se conformer ou imiter les initiatives qui ont eu du succès par le passé pour obtenir des fonds.<sup>110</sup>

### 2.1.2.3. L'accompagnement des mouvements sociaux par les fondations

Les pratiques d'accompagnement des fondations sont abordées sous différents angles dans la littérature. Cette diversité peut même s'observer dans ce que propose une même fondation, comme la Fondation McConnell, dans deux de ses publications. Selon son guide *Accélérer notre impact: philanthropie, innovation et changement social*, l'accompagnement peut se faire en fonction d'une recherche du **plus grand impact social**. On vise ici à repérer les innovateurs sociaux et à les accompagner, à partir d'un bagage scientifique que la fondation s'est approprié, pour comprendre le changement social (modèle écocycle et théorie de la complexité).<sup>111</sup> En complément, le guide produit par la Fondation McConnell sur **l'évaluation évolutive** propose un rapport collaboratif avec l'organisme financé, à travers une autre forme de soutien à l'innovation : celui de l'évaluation continue. Ce processus est beaucoup plus exigeant que les évaluations traditionnelles, puisque les groupes doivent être impliqués dès le départ dans le processus évaluatif, afin de prendre en compte le dynamisme et le haut niveau d'imprévisibilité inhérent aux processus créatifs et d'innovation.<sup>112</sup> Ces deux documents véhiculent donc deux visions complémentaires du rôle d'une même fondation vis-à-vis les organismes financés. Cette **diversité liée au rôle de la fondation au sein de l'action collective** structure plusieurs des analyses produites à ce sujet, que nous allons maintenant explorer.

En premier lieu, notre exercice de recension a fait ressortir l'incontournable concept de **reconnaissance des mouvements sociaux et de leur expertise**. En reconnaissant l'expertise des milieux, les fondations auraient donc un rôle de soutien des initiatives portées par les

---

109 Navarro-Flores, O. 2009. *Le partenariat en coopération internationale: Paradoxe ou compromis ?*. Québec : Les Presses de l'Université du Québec.

110 *Ibid.*

111 Pearson, K.A. 2006. *Accélérer notre impact: philanthropie, innovation et changement social*. Montréal : Fondation de la famille McConnell. <http://www.mcconnellfoundation.ca/assets/Media%20Library/Publications/Accelere%20notre%20impact.pdf>

112 Gamble, J.A.A. 2008. *ABC de l'évaluation évolutive*. Montréal : Fondation de la famille McConnell. <http://www.mcconnellfoundation.ca/assets/Media%20Library/Publications/A%20Developmental%20Evaluation%20Primer%20-%20FR.pdf>

mouvements sociaux. Cohen<sup>113</sup>, un correspondant du milieu philanthropique, propose différentes stratégies de soutien pour des mobilisations telles qu'Occupy. Considérant la fluidité et le caractère diffus de ce type de mouvement, différentes difficultés s'imposent pour les bailleurs de fonds souhaitant l'accompagner. L'auteur propose, par exemple, de financer les groupes plus institutionnalisés (médias et groupes partisans), mais ce soutien peut aussi aller au-delà des ressources financières en suggérant, par exemple, d'adopter des pratiques d'investissements socialement responsables ou d'augmenter les montants versés aux groupes militants. En effet, si ces moyens risquent de causer une diminution des revenus pour la fondation, voire même son élimination (en finançant à partir de son capital initial), ils permettraient, à la source, d'aider les groupes qui travaillent au changement social.

Également, dans une perspective de **construction d'un mouvement** progressiste, Masters et Osborn<sup>114</sup> soulèvent une **tension**, soit celle **entre l'autopromotion des fondations et les aspects collectifs des mouvements sociaux** qu'elles souhaitent soutenir. Pour ces auteures, les fondations ne doivent pas occuper la place des mouvements, elles doivent les financer, les aider à se consolider et leur offrir du soutien dans leur organisation, leur évaluation, etc. Autrement, les fondations risqueraient de prendre une place qui ne leur revient pas, soit celle des personnes les plus précarisées. Les auteures utilisent le concept de « *movement building* » pour définir ce **rôle structurant** pour les mouvements sociaux<sup>115</sup>. Les fondations auraient donc la possibilité d'investir dans les infrastructures et le leadership des mobilisations. Les auteures placent cette posture en contradiction avec les pratiques courantes des fondations, qui tendent trop souvent à financer des projets clairement définis et planifiés, ayant des objectifs observables et circonscrits. Cette fonction structurante remet en question, également, les méthodes d'évaluation qui sont traditionnellement utilisées, puisqu'elles ne peuvent s'appliquer dans le contexte de « *movement building* ». L'effort collectif étant plus exigeant qu'un projet conventionnel, il justifie, par ailleurs, la nécessité d'envisager un financement s'étalant sur plus de trois ans<sup>116</sup>. Différentes options s'offrent aux fondations qui souhaitent participer au « *movement building* », que nous résumons et adaptons ainsi :

113 Cohen, R. 2012. « Philanthropy: How Institutional Philanthropy Can Support the Occupy Movement ». *The Nonprofit Quarterly Magazine*. <https://nonprofitquarterly.org/philanthropy/19902-how-institutional-philanthropy-can-support-the-occupy-movement.html>

114 Masters, B. et Osborn, T. 2010. « Social Movements and Philanthropy: How Foundations Can Support Movement Building ». *The Foundation Review*, vol. 2, no 2, p. 11-27. doi:<http://dx.doi.org/10.4087/FOUNDATIONREVIEW-D-10-00015>

115 Masters et Osborn utilisent la définition des mouvements sociaux de Hardisty et Bhargava : « First, people become mobilized around issues they hold dear; at some level they share a powerful vision about what is wrong with society and how it must be improved; and they engage in lots of diverse activities not under any one leader's direct control. The resulting political motion and its effect lead to a change in attitudes, practices and public policy ». Entre autres, les mouvements sociaux se doivent alors d'être rassembleurs, intersectionnels, multiraciaux et s'attaquer aux enjeux sociaux dans une perspective globale, plutôt que d'aborder les problématiques séparément (Masters et Osborn, 2010, *op. cit.* p.13-14).

116 *Id*, p.12

Tableau 7: Contribuer à la construction d'un mouvement ? (adapté de Masters et Osborn)

| Principales catégories de « movement building » pour les fondations | Pourquoi ?                                                                                                                                                                                                                                               | Opportunités de financement                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1) Organiser une « base » authentique                               | L'effritement des relations sociales nuit à la capacité des communautés de s'organiser et de renouveler les participant.es aux mobilisations.                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Financer des projets d'organisation communautaire, menés à la fois par une permanence salariée ou des bénévoles.</li> <li>- Financer des services de proximité qui combler des besoins primaires, offrant la possibilité aux individus de sortir de ces conditions d'inégalités</li> <li>- Former de nouvelles recrues, notamment en finançant divers moyens de communication qui permettent l'autoformation entre les personnes du mouvement</li> </ul> |
| 2) Encourager le leadership des personnes                           | La création d'un mouvement collectif nécessite la formation d'un leadership diffus et partagé, à différents niveaux de la mobilisation et de différentes manières (tant au sein de structures plus institutionnelles que dans des espaces moins formels) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Financer différentes méthodes permettant de faciliter la participation des personnes au mouvement (démocratisation des organisations)</li> <li>- Financer des leaders individuels (par ex., sous forme de mentorat)</li> <li>- Financer des formations collectives de leadership (par ex., programmes de développement de leadership dans la création de coalitions ou dans le secteur des communications)</li> </ul>                                    |
| 3) Vision et idées                                                  | La création d'une vision commune permet de rassembler des enjeux individuels et de créer un discours commun dans les communautés, permettant de rallier les personnes les plus précarisées.                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Financer des occasions de collaborations entre des leaders ou des organisations afin de bâtir des liens de confiance et de développer une vision commune (autant l'infrastructure matérielle — bureaux, transport — qu'organisationnelle — coalitions)</li> <li>- Encourager la recherche (analyse des problématiques, bourses)</li> </ul>                                                                                                               |
| 4) Bâtir des alliances                                              | La création d'alliances entre des organisations travaillant sur des enjeux différents, dans des secteurs et des géographies diversifiés permet de former et de rendre effectif le tissu social du « movement building ».                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Offrir un espace et du temps (physique et matériel) pour la création de liens entre les acteurs clés du « movement building »</li> <li>- Créer des ponts ou servir de courroie de transmission entre des groupes qui pourraient potentiellement devenir alliés, soit en partageant des expertises (défense de droits et médias) ou en apportant de l'assistance technique</li> </ul>                                                                     |
| 5) Soutenir les infrastructures du plaidoyer                        | Un ensemble de stratégies permettraient de favoriser la prise de parole des mouvements sociaux et, par conséquent, l'élargissement de leur mobilisation populaire.                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Financer les organisations de défense de droits à long terme, afin de leur libérer du temps dans l'administration quotidienne de celle-ci.</li> <li>- Lier des organisations moins expérimentées avec d'autres groupes plus établis, permettant la diversité des voix sur les politiques sociales</li> </ul>                                                                                                                                             |

Adapté de Masters et Osborn, 2010, *op. cit.* p.16-23

Cette posture de soutien au « *movement building* » se pose en contraste par rapport à celle de Bridge et Gilbert<sup>117</sup>, pour qui les fondations doivent assurer un leadership et **s'engager dans le débat public** et se définir comme des acteurs sociaux importants de celui-ci. En effet, ils proposent aux fondations canadiennes institutionnalisées différents moyens de participer aux questions politiques et de prendre parti publiquement, ces moyens devant toutefois être en conformité avec les règles régissant leur statut de l'Agence du revenu du Canada. La participation à des campagnes de sensibilisation, par exemple, demeurerait des activités charitables (et non politiques), pour autant qu'elles soient liées à des fins de charité et qu'elles soient basées sur des informations véridiques. Cette sensibilisation peut également se faire auprès des élus, pourvu que ces représentations n'incitent pas à l'activité politique, mais bien à la prise de conscience sur un enjeu. Sous les mêmes conditions, les comptes rendus de ces échanges peuvent aussi être diffusés publiquement. Les auteurs suggèrent aussi certaines pratiques pour maximiser la part d'activité politique autorisée. Les fondations peuvent, notamment, aider les groupes demandeurs à mieux utiliser et mieux comprendre les politiques encadrant leur activité. Elles pourraient choisir de s'engager dans le débat public pour partager leur crédibilité et leur expertise. Les auteurs proposent également la création, au sein des fondations, d'un fonds distinct consacré à l'activité politique, ce qui permettrait d'assurer son utilisation complète, tout en respectant les limites autorisées (10-20 %). Ce fonds pourrait également être commun à plusieurs fondations, offrant ainsi un regard plus global sur les ressources réservées aux activités politiques et permettant un montant total plus important<sup>118</sup>.

De son côté, Frumkin<sup>119</sup>, professeur en politiques sociales, a abordé les limites liées à l'imposition de la logique commerciale au champ du social, considérant notamment les difficultés liées à la faible capacité de payer des populations plus désavantagées. En exposant différents discours des *venture philanthropists*, l'auteur y aborde quelques éléments de critiques et de **tensions entre ces discours et les observations pratiques**. Les trois critiques principales de son texte sont les suivantes : 1) les efforts et les changements ne peuvent pas tous se mesurer d'après un calcul pécuniaire; 2) les évaluations de performance se sont transformées progressivement en une mesure programmatique des résultats; 3) cette évaluation comporte plusieurs aspects subjectifs, notamment lorsqu'elle porte sur des enjeux sociaux qui font moins consensus dans l'opinion publique.

Enfin, le dernier concept abordé, dans cette section, est celui de la **reconnaissance du rapport de pouvoir** entre le bailleur de fonds et des groupes financés. Sans surprise, ce rapport de pouvoir se situe principalement dans la capacité pour le bailleur de fonds de choisir les initiatives

---

117 Bridge, R. et Gilbert, N. 2005. « Helping Charities Speak Out: What Funders Can Do ». *The Philanthropist*, vol. 20, p. 153-157. <http://thephilanthropist.ca/index.php/phil/article/view/30>

118 *Id.*, p.155-156

119 Frumkin, 2003, *op.cit.*

qu'il finance au détriment d'autres. Selon O'Connor<sup>120</sup>, malgré les retombées positives du soutien philanthropique dans certains projets sociaux, les fondations constituent potentiellement une résistance aux mouvements sociaux. À travers une analyse historique des pratiques de soutien de la philanthropie américaine, l'auteure a observé différents moments où les fondations privées ont tardé à financer certains mouvements sociaux, ou ont financé des groupes privilégiant des stratégies d'action moins radicales telles que le *lobbying* ou les recours juridiques.

L'analyse de Jenkins<sup>121</sup>, à ce compte, est intéressante puisqu'elle permet d'observer quantitativement ce phénomène d'orientation des fonds aux États-Unis, au cours des années 1953-1980, période caractérisée par de fortes mobilisations collectives (mouvement des droits civiques, mobilisation contre la guerre du Vietnam, lutte pour l'environnement, féminisme, etc.). L'auteur développe le concept de « *channeling* » ou de **canalisation**, pour expliquer le processus inhérent au financement offert par les fondations. Si on résume à gros traits, l'auteur constate que les fondations ont été des « réformistes modérés »<sup>122</sup>. En effet, le **financement plus accru pour les groupes professionnalisés, institutionnalisés ou plus modérés politiquement** aurait influencé, de façon inhérente, tous les groupes à adopter des postures similaires. Cela dit, la professionnalisation des structures n'est pas strictement négative puisqu'elle est aussi garante d'une consolidation des gains et d'une certaine continuité de la mobilisation dans le temps. Ce choix en faveur de groupes professionnalisés s'explique aussi par un certain nombre d'éléments, qu'on ne peut réduire qu'à des préférences politiques: leurs projets, plus coûteux et souvent essentiels (ex. représentation des enfants), semblent avoir besoin de plus d'aide (alors que les groupes autonomes peuvent vouloir s'organiser par eux-mêmes), sont plus souvent admissibles pour recevoir des dons (ex. statut d'organisme de charité), tout en ayant moins de chance de s'impliquer dans des actions plus critiquées.<sup>123</sup>

Pour Broadbent<sup>124</sup>, administrateur à la Fondation Maytree, le rapport de pouvoir est au cœur de la relation entre le bailleur de fonds et les groupes financés. Celui-ci dépasse la question liée à l'enveloppe de financement et peut être influencé par l'importance de la visibilité, le réseautage et les intérêts commerciaux ou politiques des bailleurs de fonds. De plus, l'engouement des financeurs pour le financement par projet fragilise davantage les groupes, puisqu'ils ont des difficultés à financer leur mission, rémunérer leur personnel, etc. Broadbent propose, comme stratégie pour éviter ou niveler la relation de pouvoir, la création d'un **contrat entre les deux partis**. L'idée de contrat implique alors des bénéfices et des attentes de part et d'autre, ce qui facilite la relation par

---

120 O'Connor, A. 2011. « Contradictions de la philanthropie libérale face aux mouvements sociaux. » *Lien social et Politiques: Philanthropie et fondations privées: Vers une nouvelle gouvernance du social ?*, printemps(65), 19-42.

121 Jenkins, J.C. 1998. Channeling Social Protest: foundation Patronage of Contemporary Social Movements. Dans Powell, W. et E. Clemens (dir.), *Private Action and the Public Good*. New Haven : Yale University Press, p. 206-2016.

122 *Id.*, p.215

123 *Id.*, p. 209-210

124 Broadbent, A. 2006. « Fulfilling the Philanthropic Contract: Mutual Benefit for the Public Good. » *The Philanthropist*, 20, 198-204. <http://thephilanthropist.ca/index.php/phil/article/view/25>

la suite, notamment au moment de l'évaluation.

Cette idée d'un contrat entre les parties nous amène d'une vision sur le plan de l'accompagnement, plus ou moins unilatéral, à une vision en matière de relation philanthropique bilatérale entre la fondation et l'organisme financé. Mais, dans cette relation, la contractualisation, contrairement à ce que propose Broadbent, peut être le signe d'une distance entre les deux parties et d'une absence d'alignement pour ce qui est des valeurs. C'est ce que défend Frumkin<sup>125</sup>, qui plaide plutôt pour une relation de coconstruction parmi les **quatre types de relations philanthropiques** qu'il distingue:

Tableau 8: Types de relations philanthropiques (adapté de Fumkin)

|                                            |        | Niveau de congruence des valeurs entre donateur et receveur |                            |
|--------------------------------------------|--------|-------------------------------------------------------------|----------------------------|
|                                            |        | Faible                                                      | Fort                       |
| Engagement du donateur au côté du receveur | Faible | Relation contractuelle                                      | Relation de délégation     |
|                                            | Fort   | Relation d'audit                                            | Relation de coconstruction |

Source : Frumkin, 2010, p. 83

Dans cette première partie, nous avons fait un bref survol des écrits abordant les diverses formes de l'accompagnement, en passant d'un type plus individuel et éducatif, à des pratiques plus collectives, soit en contexte de développement des communautés ou d'accompagnement de projet. Nous avons conclu notre présentation en exposant certaines postures des fondations, et leurs effets, dans leur relation avec les groupes financés. En résumé, la relation d'accompagnement impliquerait donc un lien de dépendance, puisque chacune des parties a besoin de reconnaître son rôle particulier dans la relation (accepter d'accompagner ou d'être accompagnée), sans pour autant signifier une perte d'autonomie. En fonction de l'approche d'accompagnement qui est adoptée, la personne accompagnante et la personne accompagnée, ou le bailleur de fonds et les organismes financés, peuvent tirer bénéfice dans la construction de cette relation. L'éclairage plus théorique de cette première partie nous permettra, dans les sections qui suivent, de mettre en lumière les différentes dimensions des pratiques d'accompagnement de la Fondation Béati et d'approfondir notre compréhension des relations entre celle-ci et les groupes soutenus.

125 Frumkin, P. 2010. *The Essence of Strategic Giving : A Practical Guide for Donors and Fundraisers*. Chicago : The University of Chicago Press.

## 2.2. L'accompagnement : l'observation des pratiques de Béati

À la Fondation Béati, diverses procédures de formalisation des processus de sélection des projets ont été mises en place, au cours des dernières années, afin d'assurer une cohérence interne. Les documentations produites par la Fondation servent à la fois à la planification (analyses de la conjoncture, réflexion avec des intervenant.es extérieur.es — consultant.es et universitaires<sup>126</sup> —, journées de réflexion interne sur les orientations de la fondation) et, surtout, à l'allocation des fonds.

Pour le financement des projets à proprement parler, la Fondation a désormais deux catégories, une pour des projets à caractère spirituel et une pour des projets à caractère social, avec des sous-thèmes comme « éducation populaire » ou « mouvements sociaux » dans la seconde. Dans ses premières années, la Fondation n'avait pas de thématiques clairement priorisées, ni de critères précis pour la sélection des projets. De plus, elle ne faisait pas de communication précise pour diffuser largement ses appels, et on trouvait donc parmi les candidats des organismes proches des membres de la Fondation, sur le plan des orientations, mais aussi géographiquement. Désormais, il y a trois appels de projets par année et environ 6 financements de 20 000 à 30 000 \$ sont alloués à chaque sélection<sup>127</sup>. Les fonds alloués doivent principalement être utilisés pour des salaires. D'autres subventions, dites « de consolidation », peuvent aussi être attribuées, afin de mener à bien un projet déjà financé, dont le déroulement a pris plus de temps que prévu. L'échéancier des versements du financement est modulable selon l'avancée des projets.

### 2.2.1. Le rapport « complice » avec les organismes soutenus

La Fondation Béati revendique explicitement son positionnement « complice » avec le secteur communautaire, à travers les organismes qu'elle soutient. Au-delà de la déclaration de principe, ceci s'incarne dans un certain nombre de pratiques, portées par les salariées qui sont en relation directe avec les organismes. Il faut d'ailleurs souligner que ces salariées ont des trajectoires professionnelles et d'engagement qui les rapprochent du monde communautaire, soit par leur militantisme et l'action collective, soit par un engagement individuel ou encore un accompagnement spirituel<sup>128</sup>.

---

126 À l'image de cette recherche.

127 En 2013, la fondation a alloué environ 500 000 \$ à des organismes pour un fond de capitalisation d'environ 11 millions de dollars. C'est le minimum légal que les fondations doivent dépenser selon les règles de l'Agence du revenu du Canada : « Si la valeur moyenne des biens qui n'ont pas été directement utilisés à des fins de bienfaisance ou d'administration au cours des 24 mois précédant le début de l'exercice dépasse 25 000 \$, le contingent des versements de l'organisme de bienfaisance équivaut à : 3,5 % de la valeur moyenne des biens. » (Agence du revenu du Canada. 2015. *Exploitation d'un organisme de bienfaisance enregistré*, <http://www.cra-arc.gc.ca/chrts-gvng/chrts/prtng/spndng/clclb-fra.html>, page consultée le 3 janvier 2015)

128 Ces distinctions s'estompent d'ailleurs souvent dans les pratiques : ainsi, une des salariées, qui a occupé un emploi d'animatrice de pastorale dans un cégep d'une banlieue plutôt cossue, amenait chaque année des étudiants, dans le Bronx, pour un séjour de sensibilisation. « On était accueillis par des milieux chrétiens plus politisés, conscientisés, qui questionnaient la politique américaine, celle de Giuliani qui avait fait place nette dans Manhattan, où les itinérants ne pouvaient plus vivre nulle part... [...] C'est sûr que ça faisait du vacarme dans le cégep. »

### Encadré 10: Les approches d'accompagnement<sup>129</sup>

Lors d'un atelier destiné à orienter l'équipe de recherche dans sa recension des écrits, nous avons questionné les membres de l'équipe salariée sur leur approche de l'accompagnement :

ET4 « Moi, c'est l'approche féministe, sociocritique. L'horizontalité, défaire le mythe de l'expertise. Moi, ma posture, elle est militante. »

ET3 « Moi c'est l'organisation communautaire. Je réfléchis beaucoup à la manière dont notre regard donne du pouvoir aux groupes. Mes concepts, c'est beaucoup l'empowerment, les rapports de pouvoir, moi, savoir me situer, et aussi la force du groupe, permettre à des groupes de développer des projets collectifs. »

ET2 « L'approche spirituelle. Moi, j'ai beaucoup appris ici, au contact des groupes. Et en termes de posture, ATD Quart-Monde, dans la reconnaissance du savoir de ceux qui n'ont pas de diplôme, il y a une dimension d'horizontalité, d'éducation populaire, qui m'a beaucoup influencé. J'y suis depuis 15 ans. »

ET1 « Je pense que le jour où je serai à la retraite et qu'on me demandera ce que j'ai fait, je dirais que j'étais organisateur communautaire. Accompagner le changement, c'est mon moteur. Voir, juger, agir. Je suis aussi un produit de l'Action catholique, donc il y a cette recherche de cohérence. L'analyse politique, le fait que juger, c'est agir... »

Personne de l'équipe salariée n'a suivi de formation *ad hoc* sur les fondations<sup>130</sup> ni n'a commencé son parcours professionnel dans une fondation. Chaque personne a eu des expériences antérieures, parfois longues, dans le secteur communautaire, et deux d'entre elles ont déjà œuvré dans des organismes qui avaient déposé une demande de financement à la Fondation. Ayant été de l'autre côté de la barrière, ces dernières sont donc particulièrement attentives à la question de l'autonomie des groupes soutenus, et du type de relation qui s'engage entre la Fondation et eux.

### Encadré 11: Les mots pour qualifier la relation

Au cours du même atelier, une membre de notre équipe de recherche propose des mots pour qualifier la relation qu'ils entretiennent avec les groupes soutenus :

**Partenariat** : « J'ai des préjugés par rapport à ce mot. Ça semble une relation égalitaire alors que ça n'est pas le cas. », « C'est comme si on s'approprie le projet de l'autre. Alors qu'on n'y met pas la même énergie ! »

**Charité** : (rires) « C'est tout l'envers de l'approche d'empowerment »

**Solidarité** : « oui, c'est mieux » (tous opinent)

**Mentorat** : « Ça renforce le rapport entre celui qui sait et celui qui écoute. À Béati, on n'a pas une posture d'expert »

**Responsabiliser** : « C'est paternaliste », « C'est l'envers de l'empowerment, ça fait DPJ »

**Collaboration** : « Oui, on collabore, on aide à des choses... Mais c'est comme pour le partenariat, il faut nuancer, on ne veut pas s'approprier le projet, l'organisme demeure le porteur du projet. On n'est pas maître d'œuvre. »

129 Dans le texte qui suit, les termes ET1, ET2, ET3, ET4 réfèrent aux quatre salariées de la Fondation.

130 Il n'y a pas de formation dans ce domaine au Québec, hormis sur la dimension levée de fonds, mais elles sont nombreuses aux États-Unis.

## 2.2.2. La sélection des projets

Chaque appel de projets fait l'objet de quatre séquences, dont le tableau suivant restitue le déroulement standard, avec des indications liées à l'appel de projets dont nous avons suivi le déroulement en 2014. Notons que les trois appels annuels sont ouverts à tous ; il n'y a pas de demande spécifique faite à un organisme, qu'on solliciterait afin qu'il pose sa candidature. Les organismes téléchargent du site de la Fondation le dossier à remplir ; sur ce site figurent de manière explicite les axes de financement prioritaires, les critères, le calendrier et les modalités de sélection. Le dossier de demande est assez volumineux (entre 20 à 30 pages, selon la taille des annexes fournies) et dense, avec une trentaine de questions à propos de l'organisme et surtout de son projet : la problématique, les transformations visées, le plan d'action, la participation du public visé, l'ancrage dans le milieu, le financement et les états financiers de l'organisme.

Tableau 9: Déroulement de la sélection des projets

| Séquences                                     | Déroulement                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Durée                          | Nb de projets                       |
|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------|
| <i>Présélection</i>                           | L'équipe salariée fait le tri des projets qui remplissent ou non les conditions préliminaires, sur la base de la première version de la demande remplie par les organismes. Parmi les questionnements récurrents : est-ce que cela correspond bien aux priorités de financement affichées ? Est-ce pertinent en termes d'innovation (solution nouvelle ou à contre-courant) ? De solidarité ? De justice sociale ? Y a-t-il une mobilisation forte derrière, des appuis, une implication des acteurs visés (fait « par et pour ») ? Quel est le type de leadership et de fonctionnement collectif du groupe ? | 1 journée entière              | 27 étudiés                          |
| <i>Visites</i>                                | Les groupes dont les projets ont été présélectionnés sont visités par l'une des 4 salariées*. Il s'agit à la fois de prendre des informations, de préciser des aspects peu clairs dans la demande et d'expliquer aux organismes le déroulement de la sélection, de les aider à revoir la demande de subvention afin qu'elle reflète au mieux leur démarche. À l'issue de la visite, l'organisme dispose de quelques semaines pour reprendre et bonifier sa demande, afin d'en livrer une seconde version au comité de sélection (CS).                                                                         | Entre 2 et 4 heures par visite | 16 visités                          |
| <i>Préparation de la réunion de sélection</i> | Chaque membre de l'équipe salariée présente aux autres les demandes qu'elle a supervisées. Comme c'est elle qui présentera le dossier aux membres du CS, c'est l'occasion de vérifier qu'elle a bien pensé à tous les aspects et de faire une « répétition », afin de parfaire sa présentation, qui devra restituer en quelques minutes sa lecture du dossier et sa visite.                                                                                                                                                                                                                                   | 2 journées                     | 16 à présenter                      |
| <i>Sélection</i>                              | La réunion de sélection réunit l'équipe salariée et les 8 membres du CS. Chaque personne a lu les 16 dossiers, les a annotés et participe à un débat animé. Après la présentation de la demande par la salariée désignée et quelques éléments de compréhension supplémentaires, tirés de sa visite, la demande est discutée. Les débats récurrents portent sur l'adéquation du projet au problème identifié, sur son accent mis sur des causes structurelles, sur sa capacité à favoriser des transformations sociales, à bâtir des solidarités, à faire mouvement.                                           | 1 journée                      | 16 à l'étude, entre 6 et 7 financés |

\*Note: La répartition se fait selon les affinités thématiques des unes et des autres, mais aussi des questions de calendrier, de volume de travail (toutes ne sont pas à plein temps) et de planification des déplacements, puisque les projets sont sur tout le territoire québécois, et parfois à plusieurs centaines de kilomètres de la Fondation.

Que ce soit lors des réunions de présélection, de préparation de la sélection, ou lors de la journée de sélection, le registre d'argumentation et les modalités de prise de parole sont assez semblables. Tout d'abord, il faut noter l'étiquette spécifique de la discussion : personne ne se coupe la parole, les éclats de voix sont rarissimes et sont plutôt liés à un excès d'enthousiasme qu'à des invectives. Les prises de parole s'appuient sur deux registres : d'une part, l'expertise, froide et distante, basée sur l'expérience (connaissance du milieu et des problématiques), la lecture du dossier ou la connaissance des précédents (comparaison avec d'autres demandes financées ou refusées), et d'autre part, un registre beaucoup plus affectif par lequel on explicite ses « coups de cœur », on verbalise et manifeste ses sentiments et ses inclinaisons militantes. Ainsi, une nouvelle venue, au comité de sélection que nous avons observé, commence sa prise de parole en s'excusant d'avoir un parti-pris à propos d'un projet ; les autres la reprennent en riant : « *Tant mieux, on aime ça que tu aies un parti-pris, c'est pour ça qu'on t'a choisie, on en a tous !* ».

L'articulation de ces deux registres se donne à entendre dans les verdicts produits lors des discussions, durant la journée consacrée à la sélection des projets<sup>131</sup> :

**Tableau 10: Les arguments durant la sélection des projets**

| Verdict positif                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Verdict négatif                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| « Je me suis senti interpellé par ce projet », « ils sont crédibles, ils l'ont déjà fait, je les connais, ils ont une bonne capacité d'opérationnalisation », « c'est très Béati en termes d'orientation », « si nous on n'est pas là, personne ne financera ça », « c'est un événement, une irruption citoyenne, ça me plaît. Il y a un souci d'enracinement dans la communauté. L'impact ? Point d'interrogation. Mais comment on peut mesurer l'impact d'Occupy ? C'est une éruption ! », « un projet qui nourrit un mouvement social par et pour les personnes exclues ( <i>sourire admiratif</i> ) », « J'ai lu leur demande comme un roman. C'était mon coup de cœur. Ça m'a beaucoup touché. J'ai trouvé ça très inspirant », « Moi, c'est mon projet le plus fort. La reconnaissance du travail informel, le changement du regard, un rêve de solution collective avec les personnes, des petits écarts salariaux dans la structure, l'enracinement dans le milieu, ils ont fait des tests, le réseautage est là, c'est bien documenté... C'est magnifique ! », « Il y a une belle radicalité, ça me plaît », « On sent un enthousiasme et un vrai besoin », « Il y a un souffle, une vitalité, et le recours à l'art, c'est une démarche forte ! », « J'ai été ému, j'ai trouvé ça formidable », « Nous n'avons pas le choix, il faut y croire dans ce milieu-là. Du financement du gouvernement, là-dessus, il n'y en a plus. Le jour où il n'y a plus de bénévolat, ça meurt. Mais c'est pour et par les gens du lieu. La moitié du village était présente ! », « L'empowerment avec des outils rassembleurs » | « je ne sens pas que ça construit vraiment des solidarités », « mais là, en fait, c'est du financement de base qu'ils demandent, ce n'est pas notre rôle », « c'est un crève-cœur, car il y a une grande proximité avec nous, mais leur projet est décevant », « c'est une ressource intermédiaire, de réseau institutionnel, on n'a pas à financer ça, désolé ! », « c'est très beau philosophiquement, mais ça m'a beaucoup irrité que ce soit pensé par le haut, sans qu'on voie la mobilisation des salariés », « l'utilisation du <i>je</i> à la place du <i>nous</i> , dans la demande, c'est significatif du type de leadership », « Encore une fois, j'ai écrit "où sont les femmes ?" Ni sur le CA, ni parmi les invités, ni... », « Attention. On parle de nouvelles solidarités entre des gens de classes sociales différentes. Je ne sais pas comment c'est possible. Et ça n'est pas un objectif en soi. Je vois un lien artificiel. Ce n'est pas parce que tu manges avec un homme d'affaires que... ça nie des inégalités sociales profondes. Il faut les briser ces inégalités, pas les faire se parler ensemble. », « Il y a un gros risque qu'ils se fassent récupérer d'un point de vue économique », « J'ai peur du retour à la campagne d'une bande de jeunes bobos urbains, qui veulent mettre une pratique autour de leur théorie, alors que je vois peu le milieu mobilisé, un ancrage faible », « Quelle viabilité économique ? », « Un peu trop charitable. C'est de l'assistance, de l'aide. Alors que Béati, c'est la transformation sociale. », « Quel enracinement, quel ancrage, quels alliés ? C'est une belle idée, mais ça n'est encore qu'une idée. Il y a encore du travail à faire. Donc je n'y ai pas cru. », « C'est une conception faible de l'éducation populaire. Diffuser largement... Mais il n'y a pas d'apprentissage mutuel ! » |

131 Ces fragments sont choisis afin d'illustrer les registres d'argumentation. L'impératif d'anonymisation nous empêche de donner les informations précises qui permettraient d'identifier les projets ou les locuteurs et locutrices.

Durant les échanges pour la sélection des projets, il arrive, mais très rarement, que ce soit la dimension financière qui soit discutée en matière de cohérence de la planification et de la structure des états financiers<sup>132</sup>. On décèle plutôt dans ces fragments la récurrence de dimensions cruciales, en terme de justice sociale, de faisabilité du projet, de fonctionnement de la structure, d'ancrage dans les milieux et d'une perspective par et pour les personnes. Un certain nombre de mots-clefs, passages obligés des demandes auprès des autres bailleurs de fonds (« les livrables », « l'impact social », « l'autonomisation financière », « la responsabilisation de chacun ») sont, au contraire, relativement peu valorisés ici. En creux, se lisent aussi des questions de positionnement de la Fondation par rapport au secteur communautaire, mais aussi au marché et à l'État. Ce sont ces enjeux de positionnement que nous allons explorer dans notre troisième section du rapport.

### **2.2.3. Désactiver un rapport de force**

Le souci de la Fondation d'une relation d'accompagnement qui soit « structurante » sans être « intrusive » est mis à l'épreuve lors des visites des groupes présélectionnés. En effet, c'est le moment où s'illustre la dissymétrie des relations, entre la partie qui a l'argent et celle qui en a besoin, entre la personne qui évalue et la personne qui est évaluée. Une grande précaution est donnée afin de désactiver ce rapport de force, en explicitant à l'organisme les règles du jeu de la sélection et le déroulement de la visite. Mais, c'est surtout dans les modalités concrètes de la visite que se joue le réglage de ce rapport, qui se veut complice.

#### Encadré 12: La visite des groupes présélectionnés

Lors de trois des quatre visites de préparation à la sélection que nous avons observées, la chargée de projet connaissait déjà très bien la personne responsable du groupe demandeur, que ce soit de manière personnelle (connaissances mutuelles, participation à des regroupements communs ou actions collectives) ou de manière professionnelle, au sujet de la thématique abordée par le projet. Même lors de la visite du 4e groupe, nouveau pour la Fondation, au bout de quelques minutes, le ton est chaleureux, le tutoiement est de mise et des anecdotes sur les vacances et la famille sont partagées autour du café.

Que ce soit par la manière de se présenter, de poser les questions, d'échanger, tout est mis en place afin de réduire le rapport de pouvoir, et de transformer ce qui est objectivement une « inspection » en un moment chaleureux, à la fois par le partage des convictions, et par le service rendu de manière croisée : le visité donnant au visiteur les moyens de mieux comprendre le projet,

---

<sup>132</sup> Deux membres du comité de sélection déclarent d'ailleurs « moi, je n'y connais rien sur les chiffres », quand le débat vient sur le terrain comptable. Cela est dit de manière forte, sans honte aucune ; au contraire, c'est une manière d'affirmer la prééminence des autres dimensions dans l'éventail des critères.

tandis qu'à l'inverse le second permet au premier de bonifier sa demande.

Dans cette relation qui évolue, un ensemble d'émotions se développent également. De fait, nous avons pu observer combien l'équipe salariée de Béati peut ouvertement manifester son appréciation pour les projets déposés. Cette proximité s'objective également lors de la sélection, où les membres de l'équipe doivent conjuguer leurs accointances militantes et sociales<sup>133</sup> au respect des critères fixés collectivement et censés consacrer l'objectivité du verdict, ou, *a minima*, fournir des bases de discussion communes. Il n'était donc pas rare d'observer les participants et les participantes du comité de sélection déchiré.es entre la valorisation des coups de cœur de conviction et la considération des procédures formelles de sélection.

---

133 Il arrive très souvent que les membres du comité de sélection et de l'équipe salariée, qui participent à la sélection, connaissent des personnes au sein de l'organisme demandeur. Ils et elles n'hésitent d'ailleurs pas à le dire et à amener des informations complémentaires (par exemple, dans un cas observé, la précarité financière du groupe). Cependant, si quelqu'un.e de la Fondation est membre du conseil d'administration de l'organisme demandeur, il ou elle sort durant l'examen de la demande.

## 2.3. L'accompagnement : le point de vue et la perception des groupes soutenus

Tous les organismes rencontrés ont loué la qualité de la relation nouée avec les personnes chargées de la sélection et du suivi à la Fondation Béati. Ils soulignent à la fois la qualité humaine de cette relation (être écouté, la richesse des discussions, la simplicité et le caractère informel des échanges), mais aussi le fait qu'ils puissent parler, dans le formulaire et les échanges, de ce qui leur tient à cœur : leur mission. En même temps, comme nous le verrons plus loin, ce n'est pourtant pas ce qui est financé par la Fondation et la qualité de cette relation individuelle ne permet pas toujours de surmonter la dissymétrie des positions entre le financeur et le financé.

### 2.3.1. La prise de contact

Lors d'entrevues individuelles et de groupe, nous avons pu confirmer la **proximité existante** entre l'équipe de Béati et les représentant.es des organismes financés. En effet, il n'était pas rare de les entendre relater leurs rencontres lors d'événements ou d'anciens projets. Plusieurs affirmaient avoir des liens interpersonnels, ou des réseaux communs, avec au moins une personne de l'équipe de travail, particulièrement avec le directeur général de la Fondation, avant de soumettre une première demande. Pour d'autres, c'est surtout le bouche-à-oreille entre des groupes de mêmes milieux qui les a dirigés vers la Fondation Béati. « *Quand on a vu qui a été financé, on a tout de suite été mis en confiance. On n'était pas inquiet d'où vient l'argent, ce n'est pas les sables bitumineux, ni des raëliens, on a eu confiance en Béati* ». Seulement deux organismes interrogés n'avaient aucune connaissance de la Fondation avant de soumettre leur première demande. Dans ces cas, les organismes ont trouvé la Fondation à travers le répertoire des fondations sur le site de l'Agence du revenu du Canada.

La posture militante de la Fondation parvient également à mettre les groupes plus politisés en **confiance** : « *Les orientations, ça cadre très bien avec nous. Béati, si ça devait être un parti politique, c'est sûr que ça serait un parti de gauche. C'est rare, y'en a pas beaucoup, et par chance qu'ils sont là !* ». C'est donc ce « *parti pris* », cette « *parenté* » avec les mouvements sociaux qui réussit à séduire les groupes. Pour les groupes financés sous le volet social, même le volet spirituel et religieux a une vocation qui plaît : « *même sa façon de comprendre le pastoral, c'est très relié à la reconnaissance de l'humain. Alors à ce niveau-là, je pense qu'il y a une connivence de fond au niveau de l'approche, de la philosophie* ». Une intervenante nous a avoué avoir hésité avant d'appliquer en voyant « *l'aspect un peu religieux* », mais les autres volets l'ont convaincue que son projet pouvait tout de même correspondre aux exigences. L'orientation politique de Béati, à la fois spirituelle et sociale, ne pose donc pas problème aux yeux des groupes. Au contraire, elle crée une confiance, elle leur donne même le sentiment de partager le même projet de société : « *On n'a pas à inventer une orientation, on dit ce qu'on est et on pense que c'est adéquat pour les orientations que Béati se donne* ».

Pour les groupes financés sous le volet spirituel et religieux, c'est l'épuisement des ressources des communautés religieuses qui incite le plus souvent à déposer une demande. Ils n'ont donc pas nécessairement de « *culture de demander à des fondations* ». Les groupes du volet social, plus habitués aux demandes de subventions multiples, cherchent, quant à eux, à pallier le sous-financement étatique. Pour plusieurs organismes, la Fondation Béati est d'ailleurs la première — ou même la seule fondation — avec qui ils travaillent, ce qui lui confère une position particulière. Cela s'illustre, par exemple, dans le financement d'un organisme qui refuse généralement de travailler avec les fondations « *pour des raisons idéologiques* ». Au-delà du contexte de précarité dans lequel l'organisme vit depuis des années, la connivence est si forte qu'il est « *prêt à oublier le fait que c'est une fondation privée. [Il] a moins l'impression de se trahir que par exemple faire une demande dans une... une [autre fondation]* ». Un autre intervenant nous dit : « *Notre entrée dans le monde philanthropique, c'est Béati. Ce n'est pas autant "philanthropique"* », en mettant des guillemets. Ce caractère de proximité plus informel semble donc jouer en faveur de la Fondation et réussit habituellement à mettre les groupes en confiance.

### 2.3.2. La relation avec la Fondation Béati

Cette proximité et cette confiance se révèlent également dans la relation qui se construit au cours du projet. À un moment ou à un autre durant les entrevues, presque tous les groupes nous ont exprimé cette confiance envers l'équipe de travail de la Fondation Béati, qui n'est pas comme les autres. Pour une grande partie des groupes, c'est une relation « *plus de vis-à-vis que d'autorité* » qui s'installe. Si certains groupes attendaient tout de même d'avoir une bonne nouvelle quant au déroulement du projet avant de communiquer avec la chargée de projet, d'autres sentaient qu'ils n'étaient pas obligés de « *camoufler ou de maquiller le truc, parce que ça ne rentre pas dans ce que le bailleur de fonds voulait* ». Les observations nous démontrent que la latitude des groupes est plus grande que dans leurs relations avec d'autres bailleurs de fonds.

C'est d'ailleurs la **qualité de la relation humaine** entretenue avec la personne chargée de projet qui motive plusieurs organismes à faire chemin avec Béati, malgré les limites identifiées. C'est entre autres ce qui explique pourquoi les groupes apprécient autant la visite de préparation à la sélection et le soutien, malgré que ce suivi soit souvent plus demandant qu'avec d'autres bailleurs de fonds. « *On a le goût de partager comment va notre projet, c'est vraiment une autre relation* », nous dit un habitué des demandes de subvention à Béati.

Pour la directrice d'un groupe financé, malgré des désaccords initiaux entre l'offre d'accompagnement de la Fondation et ce qu'elle-même en attendait, la qualité de la relation humaine a permis de reprendre le dialogue afin de poursuivre le processus et de se réajuster. Selon elle, « *la dimension spirituelle de Béati a été leur porteur de mission* », c'est-à-dire, le lien qui a permis de résoudre les conflits ou les tensions, « *alors qu'avec d'autres fondations, ça n'aurait pas été possible* ». Une personne d'un autre groupe abonde : « *Dans la pratique, y'a une belle collaboration, qui est soutenante, c'est riche, ce n'est pas le bailleur de fonds qui vient voir comment tu dépenses ton*

*argent, c'est le contact, c'est les valeurs ».* Ainsi, malgré certaines tensions qui peuvent exister, la plupart des groupes nous disent s'être sentis écoutés, « *ça, ce n'est quand même pas partout qu'on peut le retrouver!* ».

### 2.3.3. Le type de soutien

Sur le plan du soutien financier, plusieurs ont nommé la possibilité de financer des salaires comme un des principaux attraits d'un financement de Béati. Pour quelques groupes, particulièrement ceux qui étaient traditionnellement financés par des communautés religieuses, l'aval d'un financement par la Fondation a permis de donner de la **crédibilité** auprès des autres fondations et même à l'interne, lorsque l'équipe était partagée sur le projet.

Plusieurs organismes nous ont répété la nécessité d'un financement à la mission par l'État. Néanmoins, lorsqu'ils se tournent vers les fondations, le financement de Béati offre une certaine flexibilité comparativement à ses homologues. C'est le cas, par exemple, d'un organisme qui refuse de faire une reddition de compte quantitative de ses activités : « *Les cases, c'est aller à l'encontre de ce qu'on fait, d'essayer de briser les vases clos* ». La possibilité de financer des salaires dans les organismes est généralement grandement appréciée, considérant qu'il s'agit d'une occasion rare avec les autres bailleurs de fonds. Deux intervenants ont toutefois souligné le côté limitatif d'un tel financement pour leur groupe, qui a de la difficulté à financer des déplacements, des collations et autres frais d'activités. Pour une autre intervenante, la séparation du financement en trois versements est plutôt difficile à gérer, notamment, pour payer les personnes qui ont travaillé sur le projet, le groupe n'ayant pas de financement de base. Évidemment, le financement de Béati demeure tout de même largement bienvenu pour les groupes. S'il est généralement **insuffisant par rapport aux besoins**, il est perçu comme un bon secours. « *On voudrait un financement récurrent, plus stable, mais ça met de l'essence dans le moteur !* », nous résume un intervenant.

Plus de la moitié des personnes répondantes ont également abordé la tension des **montants trop petits par rapport aux objectifs** de transformation sociale dont s'est dotée la Fondation. La faiblesse du montant et son étalement sur une seule année ont été soulevés parmi les contradictions importantes du soutien de la Fondation, tant par des organismes plus jeunes que par d'autres plus expérimentés. « *C'est difficile de soutenir un projet innovant, si on s'arrête à la phase pilote* », nous fait part une travailleuse. Une autre participante renchérit : « *J'appelle ça la "condamnation à innover". On n'a jamais la chance de déployer nos projets sur une période assez longue pour démarrer, dépasser le temps de l'expérimentation et que nous on fasse suffisamment d'apprentissage pour démontrer la pertinence du projet [...] Avec Béati, on a développé un concept...* » Certaines personnes interviewées ont également remis en question la possibilité de véritablement permettre un changement dans un milieu avec ces montants. Quelques-unes ont d'ailleurs suggéré de diminuer le nombre de projets financés pour en augmenter la durée et le financement, afin d'arrêter le « saupoudrage ».

Dans une autre perspective, une intervenante a évoqué ce qui lui semblait une contradiction importante chez Béati : puisque l'innovation nécessite, par définition, un espace de création, permettant l'essai-erreur, la Fondation devrait, elle aussi, prendre de plus grands risques dans la sélection des projets. Il s'agit là de tout un défi, celui **d'arrimer ses objectifs d'innovation à la recherche d'un certain rendement**, qu'il soit social ou financier. Cette difficulté se pose dès la première étape pour les groupes, soit dans la présentation du projet : « *c'est très difficile en amont de poser toutes les bonnes bases, pour justifier cette innovation-là* ». En ce sens, une recherche d'innovation nécessiterait une prise de risque plus grande par rapport aux projets moins fixés au départ et plus susceptibles d'entraîner une part d'imprévisibilité. Cette attitude d'ouverture est également nécessaire au fil du projet, où certains changements, des détours inévitables, peuvent modifier le processus tel que présenté initialement.

Cette difficulté s'ajoute, pour quelques groupes, à la nature parfois désincarnée des projets qu'ils déposent à la Fondation. Quelques-uns voyaient leur demande de subvention à Béati comme une forme de compromis entre la mission de l'organisme et ce qu'ils imaginent être qualifié pour un financement de la Fondation. Ainsi, un des groupes interrogés a décidé de découper une de ses activités pour isoler une seule de ses étapes et la soumettre comme un projet autonome à la Fondation. Un autre a présenté un élément de leur fonctionnement habituel comme un « projet ». Or, si ces groupes ont bel et bien obtenu du financement, l'accompagnement et le suivi par la Fondation se sont révélés peu stimulants pour ces groupes puisqu'ils consistaient, par définition, à soutenir un projet en partie fictif, artificiel.

En entrevue de groupe, un intervenant remarque une tendance générale à la recherche d'innovation dans le monde des fondations. Or, lors de cet échange, toutes les personnes répondantes s'accordaient sur cette inadéquation entre l'objectif d'innovation sociale et les critères d'évaluation des projets : « *Là-dessus, il y a une contradiction de Béati, la finalité ne devrait pas être l'innovation, la finalité, ça devrait être le changement social !* ». Cette **ambiguïté sur le sens attribué à « l'innovation »** se retrouve dans le processus de sélection. D'un côté, l'innovation est effectivement le critère le plus important de la grille d'évaluation utilisée lors des rencontres de préparation pour la sélection de projet chez Béati. Cette caractéristique prime l'appréciation de l'approche, de l'enracinement, de la capacité d'opérationnalisation, de la pertinence de la conjoncture, de l'impact et de la gestion financière du projet. Néanmoins, dans les discussions du comité de sélection comme de l'équipe salariée, c'est d'abord la visée et la capacité de transformation sociale qui est valorisée, bien plus que l'innovation appréhendée sous son aspect le plus formel.

Cette remise en question du concept d'innovation amène à reconsidérer également la **définition des projets novateurs**, comme le souligne une des personnes interrogées : « *Que les groupes d'affirmation de la citoyenneté se tiennent debout et continuent à croire qu'un autre monde est possible, et continuent à vivre au quotidien pour nous, c'est novateur. Mais avec Béati, c'est comme s'il faut faire un nouveau projet pour illustrer ça, [...] des fois, on a plutôt besoin d'être*

*soutenu dans ce qui se fait, dans ce qui est commencé, parce qu'on n'a pas le financement nécessaire pour la survie ».*

Très peu d'organismes rencontrés ont obtenu le financement de consolidation de projet de la part de la Fondation. La plupart des autres groupes n'étaient d'ailleurs pas au courant de l'existence d'une telle forme de financement. Une des répondantes, dont l'organisme a reçu le financement, nous explique tout de même que celui-ci a été reçu plutôt tard après la fin du premier financement du projet : *« On perd le momentum! »* Cela s'avère particulièrement problématique lorsque les groupes ne reçoivent pas de financement de base.

#### **2.3.4. La sélection : Le formulaire et la visite**

Le formulaire de demande de fonds de la Fondation a suscité beaucoup de discussions dans nos entrevues. En effet, la quasi-totalité des personnes répondantes nous ont parlé de la longueur considérable de celui-ci, en le comparant à d'autres bailleurs de fonds, ou encore, en rapport au montant de la subvention qu'il est possible d'obtenir. Seuls les financements discrétionnaires (hors des sélections de projets habituelles) offrent une plus grande flexibilité.

Environ la moitié des groupes interrogés nous ont fait part de la circonstance opportune que le formulaire de demande de fonds représentait pour prendre un **moment de réflexion** et de formulation des objectifs du projet. La visite permet aussi, pour plusieurs, d'obtenir des rétroactions sur leur travail et ils apprécient la possibilité de retravailler leur demande. Plusieurs ont souligné que cette demande leur avait permis de clarifier et approfondir la présentation de leur organisation. Cette demande constitue souvent par la suite un document de référence, qui est repris pour produire des demandes auprès d'autres bailleurs de fonds. *« Ça nous a structurés, on a repris les réponses et maintenant quand je fais des présentations, je réutilise ce que j'avais mis pour Béati »*, nous a répondu un responsable d'un nouveau projet. *« C'est sûr que c'est exigeant, mais en même temps... c'est stimulant, parce que ça nous oblige à être cohérents dans notre pratique »*, témoigne une intervenante de longue route.

Cependant, en plus de la **tension entre l'objectif d'innovation et celui de transformation sociale**, un des irritants est la répétition dans les questions : *« On se répète trois fois sur la même question ! »*. Pour un bénévole *« dans le questionnaire, y'a des questions qu'on se dit, c'est une autre question, elle est formulée différemment, mais c'est la même question »*. En filigrane, on saisit que certaines questions ne parlent pas toujours aux répondant.es. Nombreux sont les groupes qui croient que le formulaire pourrait être davantage simplifié. Certains d'entre eux nous ont confié que c'était le **formulaire le plus lourd qu'ils ont dû remplir**. Pour quelques groupes, le formulaire apparaissait plus ou moins bien ficelé : *« Je me souviens que y'a pas de liens entre le plan d'action et les objectifs. Béati devrait plus nous demander par quels moyens j'avais réaliser les objectifs »*. De façon générale, les responsables des projets mettent 3 semaines à un mois pour remplir le formulaire de demande. Le temps à investir dépend également du

fonctionnement interne des organismes. Pour certains, les formulaires doivent être approuvés par d'autres membres de l'équipe de travail ou une instance particulière (par exemple le conseil d'administration ou le conseil exécutif), ce qui ralentit également le processus. Un intervenant plus expérimenté nous disait qu'il est parvenu à le faire à la course en deux semaines, mais celui-ci semble faire partie de l'exception.

Le travail nécessaire (à l'oral et à l'écrit) que doivent investir les groupes pour passer à travers le processus de sélection à Béati produit un **certain découragement** : « *Non seulement la demande écrite est longue, mais en plus on nous demande souvent de la réécrire avant de la présenter au comité [...] ils demandent toujours, même si c'est bien, de la retravailler, en plus qu'on passe presque une demi-journée avec eux en face à face, en plus de la rencontre de mi-évaluation et le rapport mi-étape, en plus de ... et tout ça pour 24 000 ? Ouf !* » La visite de préparation à la sélection faite par une des chargées de projet de la Fondation dure entre une demi-journée à, exceptionnellement, presque une journée complète dans l'organisme. Bien souvent, les groupes nous disent avoir retravaillé au moins la moitié de la demande à la suite de cette rencontre. Ainsi, plusieurs groupes jugent que la démarche préalable au financement est trop exigeante. C'est pourquoi ils se demandent si un refus plus en amont serait souhaitable, malgré les risques qui y sont liés : « *ils tendent des perches à plusieurs endroits, et il faut le faire si on veut avoir une visibilité de la Fondation, mais en même temps, y'a tellement de gens déçus d'avoir mis tant de temps, et de se faire dire "ah votre projet est bon, c'est bien". Ils prennent une demi-journée, nous font retravailler, on a retravaillé deux fois, puis là on se faire dire "Non" ! Tout simplement parce qu'il n'y a pas assez de fonds pour tout financer...* ».

Par ailleurs, il semble que la présentation des dossiers à l'équipe de Béati n'échappe pas, comme pour les autres fondations, à la tendance à placer les « mots gagnants » (ou qu'on imagine comme tels). Avec la Fondation Béati, les groupes savent ce qui est attendu et ajustent la présentation du projet, avec ses mots-clés (« par et pour », « éducation populaire », « participation », etc.) pour s'y conformer. Pour certains, la rencontre en présélection constitue un bon moment pour retravailler et ajuster la demande : « *C'est comme un examen, c'est un vrai cours qu'ils te donnent. Ils te disent tout !* », nous a répondu, enchanté, un intervenant. Une intervenante nous raconte, plus dubitative, son impression de la rencontre : « *[la chargée de projet] vient et elle te dit : "Là, à cette question-là que t'a tapé une page et demie, ça, ça ne remplit pas nos objectifs, peut-être tu peux le tourner de même, moi j'inclurais ça, puis là, quand tu parles de ça ici, t'as pas abordé tel sujet [...], mais c'est parce que ton formulaire il a 25 pages ! Tu t'es creusé la tête, là il faut pratiquement que tu le refasses !* » Même s'ils portent une appréciation différente de cette étape, les groupes acceptent généralement les modifications proposées, voulant mettre toutes les chances de financement de leur côté.

D'ailleurs, pour la grande majorité des groupes, le jeu discursif n'est toutefois pas propre au rapport entretenu avec Béati, au contraire : « *Pour écrire des projets et les présenter, il faut être comédien. Sans la jouer à la Vision mondiale, il faut s'écrire sa propre histoire, il faut la larme qui coule*

*pour lui, et l'autre, c'est ça, etc. Il faut d'abord que le projet soit clair et dans l'histoire que je vais présenter pour le bailleur de fonds, c'est dans tel type de scénario qu'il va accrocher. Nous scénarisons par étapes ou par actes, en fonction des bailleurs de fonds ».* En ce sens, sur ce plan, la Fondation Béati n'est qu'un bailleur de fonds parmi d'autres pour ces organismes. Il leur faut donc décrypter la grammaire attendue par le bailleur de fonds, savoir utiliser les bons mots et adopter des registres de justification adaptés à l'interlocuteur. En même temps, ils doivent faire la preuve d'être « eux-mêmes », démontrer une authenticité conforme à la relation de complicité attendue, et, évidemment, ne pas présenter des aspects contradictoires d'une demande à l'autre. C'est donc parfois « *l'approche cosmétique* » qui prime : « *on a choisi de se présenter de la manière [dont] les gens veulent voir le projet* ». Or, il n'y a pas nécessairement de liens entre la capacité de compléter de bonnes demandes de financement et celle de mener à terme des projets : « *Béati n'est pas différentes des autres fondations pour ça : ce n'est pas pareil d'être la bonne personne pour faire le projet et la bonne personne pour les demandes de financement. Et pendant qu'on fait ça, on n'est pas en train de consolider notre organisation* ». Durant un autre entretien, une intervenante a également abordé la complexité des demandes de subvention. D'après elle, la lourdeur administrative qu'exige la recherche de financement « *force la professionnalisation des salariés* » qui, sans formation, n'arrivent pas nécessairement à soumettre une demande gagnante.

De plus, plusieurs organismes assimilent la **reddition de compte** à un exercice pénible et dont ils ne retirent pas grand-chose. « *Béati, elle apprend des choses [...], elle retire des enseignements. Ils nous ont financés parce qu'on était créateur et "innovatif". Est-ce qu'ils ont gardé ça pour eux ? Ils nous soutiennent, nous, mais est-ce que ça ne pourrait pas stimuler d'autres groupes ? [...]* Qu'est-ce qu'ils font comme bilan après un an ? » Cette participante suggérerait que la reddition de compte ne soit pas seulement un exercice qui permette à Béati d'évaluer le projet mené, ou à l'organisme d'en faire le bilan, mais que le rapport circule, soit rendu visible, afin que d'autres groupes en prennent connaissance, y puisent des idées et des contacts. Réagissant à cette suggestion, un autre participant exprimait à quel point cela rendrait la production du rapport plus stimulante, en sachant que cela servirait la communauté.

Durant ces échanges sur les formulaires et les visites, c'est l'aspect de **la réciprocité de la confiance entre Béati et les groupes** qui revient. Considérant la relation de réciprocité qui s'installe généralement entre les chargées de projets et les groupes demandeurs, plusieurs d'entre eux auraient aimé que Béati leur fasse davantage confiance par rapport aux conditions de financement et de reddition de compte. Entre autres, plusieurs groupes considèrent qu'un formulaire de demande de subvention ne permet pas de présenter leur projet à sa juste valeur. Puisque le formulaire préétabli n'est pas toujours adéquat pour mettre en valeur leur projet, plusieurs groupes ont vu l'intérêt d'un échange de vive voix plus léger et plus souple, sur les lieux des activités. Une intervenante de longue date souhaiterait plus de confiance de la part de la Fondation : « *Je ne pense pas qu'ils veulent imposer, mais en essayant de s'assurer qu'on fait bien ce qu'on a à faire, en quelque part, ça devient un peu envahissant, au lieu de nous laisser juger nous-mêmes de ce qu'on est capable de faire* ». Un intervenant suggérerait que la forme classique du rapport puisse être

dépassée, pour aller vers des formats plus variés et plus libres (par exemple, vidéo, blogue). Cela permettrait d'ajouter des témoignages et de présenter les activités aux bailleurs de fonds de façon plus humaine, plus près du vécu. Pour une autre participante en entrevue, ce serait aussi l'occasion de produire une rétroaction pour les membres de son organisme. Dans une autre entrevue, la responsable mentionnait son intérêt à se déplacer directement dans la réunion de sélection de projets pour se présenter et répondre aux questions : « *c'est comme une entrevue pour une job, ça te permet de te démarquer, d'arriver avec du matériel, de leur proposer du visuel, puis de leur parler directement, de leur expliquer dans tes mots, ta vision [...], avec des étoiles dans les yeux !* ».

### 2.3.5. Les exigences de la complicité

La très grande majorité des groupes reconnaissent la volonté de Béati d'offrir des outils et d'être structurante pour leur action. D'après une intervenante, c'est le côté « *sympathique* » de Béati qui distingue la Fondation des autres bailleurs de fonds. Rapidement, cette intervenante a senti que la chargée de projet qui l'accompagnait investissait son énergie pour que le projet obtienne le financement et réussisse bien : « *elle prend le temps de m'appeler au téléphone, de m'envoyer des courriels, elle est vraiment très impliquée, puis [lorsqu'elle est revenue pour un autre projet], j'étais super contente que ce soit encore elle* ». Pour un autre groupe, les conseils de la chargée de projets ont permis de « *prévoir certains coups d'avance* ». Pour d'autres, ce sont les questions soulevées par leur chargée de projet qui ont grandement servi : « *C'est pas une coconstruction, mais c'est pas loin de ça* ». Une intervenante rapporte également que cette expérience avec Béati a permis de prendre conscience de la possibilité d'avoir une relation différente avec les bailleurs de fonds. Cette nouvelle forme de dialogue avec Béati a permis au groupe de réfléchir et de travailler à entretenir d'autres types de collaboration avec les bailleurs de fonds, publics ou privés. En ne les voyant plus seulement « *comme des portes-monnaies sur pattes* », leur organisme envisage d'ailleurs désormais de fournir des conseils à leur tour aux bailleurs de fonds, afin d'entretenir une relation plus horizontale.

Cependant, le **temps et les ressources qui doivent être mis à disposition** dans l'administration quotidienne du projet financé par Béati, compte tenu du niveau d'exigence dans le suivi du projet que fait la Fondation, préoccupent certains groupes. Considérant la relation de confiance qui s'installe généralement, un participant souligne l'ironie : « *C'est spécial quand même que ce soit Béati !* ». En ce sens, l'accompagnement de Béati ne parvient pas à rééquilibrer complètement la dissymétrie dans la relation : « *Béati, c'était des mois de rencontres préalables avant même de faire la demande, puis après ça, y'a un suivi qui est strict, j pense que y'a une volonté de faire ça le plus aidant possible, mais la réalité c'est que quand on a une rencontre avec Béati pour donner des résultats, puis que le projet n'a pas avancé comme on pensait, c'est une source de stress supplémentaire malheureusement* ». Malgré les bonnes relations, le rapport financeur-financé demeure tout de même et incite les groupes à une certaine prudence, à se « réserver » lors de la demande de financement.

Dans un autre ordre d'idées, certains groupes recherchent uniquement un soutien financier et nous ont dit **ne pas avoir besoin d'accompagnement**. Ils ont pour la plupart un projet déjà ficelé et avalisé par leur communauté d'appartenance. Ils subissent alors l'offre de l'accompagnement comme un élément intrusif ou inadéquat. L'accompagnement est alors vécu comme une « confusion des rôles » dans le projet. Cela semble particulièrement vrai au début du processus : *« moi, mon départ a été très très très difficile, ils ont offert de l'aide, je n'ai pas besoin de l'aide, je suis capable toute seule ! Je ne souhaite pas d'accompagnement, mon équipe est constituée, pour moi c'était tout à fait nouveau cette histoire de partenariat. J'avais déjà toutes mes ressources ! »*. Une autre intervenante nous explique ses attentes : *« on était prêt à contribuer plutôt en solidarité égale avec la Fondation que de se faire accompagner »*. Dans quelques cas, les groupes nous ont rapporté aussi que, même après avoir obtenu le financement, la Fondation proposait certaines modifications aux projets, par exemple, en ajoutant une activité ou en modifiant le calendrier. Dans une moindre mesure, ce sont les connaissances ou les compétences de la personne chargée de projet qui ont été questionnées : *« je les trouvais beaucoup moins compétents que nous et [Béati] voulait essayer de nous orienter [...] ça a été difficile »*. Ces réactions nous portent à croire que c'est le manque de **reconnaissance de l'expertise du groupe** qui aurait provoqué de telles tensions : *« Béati veut être partie prenante de ce processus d'innovation qu'on leur propose, donc ce qui est très bien d'une part, mais la marge peut être fragile entre dire à l'organisme quoi faire ou s'immiscer un peu dans la façon que l'organisme a de voir son propre développement. En tous cas, j'ai trouvé ça limite. Ça ne nous a pas influencés, nous, j'ai trouvé ça plutôt une perte de temps, de passer tant de temps à devoir tout expliquer, à me faire donner des suggestions qui n'allaient pas fonctionner, au lieu de nous faire confiance dans notre façon de faire »*. De plus, les propositions plus substantielles des personnes chargées de projet, comme l'ajout d'une activité dans le plan d'action ou un changement dans l'orientation du projet, par exemple, ont plus ou moins porté des fruits. Dans ces cas, cela a été expliqué par le fait que l'ajout n'était pas porté par le groupe initialement, selon les intervenants. Les modifications apportées seraient demeurées « désincarnées ».

Comme plusieurs répondant.es l'ont rapporté, l'**âge du groupe demandeur** semble influencer beaucoup l'expérience de l'accompagnement de Béati. C'est pourquoi plusieurs organismes auraient préféré plus d'adaptation de la part de l'équipe de la Fondation. *« Plutôt que de partir de ce qu'ils pensent qu'ils devraient faire, ils devraient regarder à qui ils font affaire »*, résume une intervenante. D'après les groupes, plus l'organisme porteur du projet est jeune en « âge », plus le soutien de la Fondation a permis d'organiser et de structurer le projet. Un travailleur du communautaire ayant reçu du financement par Béati dans deux organisations différentes nous rapporte cette distinction. D'abord dans un organisme plus expérimenté, ce dernier se disait *« j'veais passer trois semaines pour 25 000\$ ! Ce n'est pas rentable au bout du compte ! Je me disais après, Béati, on va la mettre à la fin de la liste des financeurs, parce qu'elle est tellement exigeante ! Mais, [dans un organisme plus jeune], c'est tous des copiés-collés du formulaire de Béati que je prends pour Centraide. On gagne du temps »*. Un intervenant d'expérience ajoute que l'accompagnement

offert par Béati peut également servir pour des groupes plus expérimentés, mais en situation de crise ou de redéfinition de mission. En bref, une intervenante nous résume en riant qu'« *il y a des qualités à la pratique de Béati, mais est-ce qu'il y a un juste milieu possible ?* ».

### 2.3.6. L'accompagnement des communautés

Comme nos observations le démontrent, la relation de confiance entre les organismes et l'équipe de Béati, caractéristique à cette fondation, peut parfois créer de l'ambiguïté ou créer certains **écarts entre un accompagnement de la personne porteuse du projet et un accompagnement de la communauté**. À ce propos, une intervenante nous répond franchement : « *C'est comme si c'est un espèce d'accompagnement 1 à 1 mais est-ce que ça ne devrait pas être une intervention qui devrait soutenir l'ensemble ? [...] Est-ce qu'ils veulent créer une communauté ?* ». « *On dirait que je viens de voir Béati qui veut être dans des approches "conscientisantes", mais elle vit dans le 1 à 1 dans les relations* », a-t-elle conclu en fin d'entrevue. En d'autres mots, si les relations interpersonnelles entre l'équipe de Béati et les groupes financés se passent généralement très bien, celles-ci constituent-elles pour autant une « approche Béati » ? Comment l'énoncé de mission de Béati, « en complicité avec les groupes engagés pour la justice », parvient-il à dépasser le cadre du financement de projets, pour se concrétiser dans l'action globale de Béati ? Pour réflexion, quelques défis ou enjeux ont été soulevés durant nos entretiens :

1) Durant certaines entrevues, on nous a fait remarquer les **difficultés de soumettre des projets portés par la communauté** au processus de sélection Béati. Force est de constater que ces incompatibilités ne sont pas propres au fonctionnement de Béati, mais relèvent aussi de la dynamique liée au financement par projet, qui positionne, bien souvent, les organismes dans un contexte de précarité. L'enjeu se pose, par exemple, à la fin d'un projet d'un an, où le groupe est mobilisé et motivé à approfondir sa démarche, mais que celle-ci doit se terminer par manque de fonds. La longueur du processus de sélection oriente également les groupes vers un échéancier qui ne correspond pas nécessairement à l'urgence des besoins. Ces conditions créent une distance entre les responsables du projet et les destinataires de celui-ci : « *On se retrouve un peu avec des personnes qui disent "Bon bien je pense qu'il y a ce besoin-là", avec toute la bonne volonté du monde, puis ces personnes-là vont faire la demande un peu au nom [des destinataires], et puis on se retrouve après, on réussit à l'avoir, tout le monde est content, mais les personnes qui devraient avoir eu voix au chapitre n'ont pas demandé ce projet-là, puis on vient les solliciter "Venez participer à notre projet !"* ». Malgré les bonnes idées des chargées de projet de la Fondation, il semble alors que les projets ne réussissent pas à être portés par la communauté et à mobiliser des participant.es après-coup.

2) Comme nous l'avons souligné, la proximité entre les groupes et l'équipe Béati se révèle aussi dans la facilité qu'ont les groupes à exprimer certaines de leurs frustrations par rapport au fonctionnement de la Fondation. Cependant, la proximité peut aussi poser une ambiguïté relativement à la **gestion de ces insatisfactions**. Durant nos entretiens, plusieurs

répondant.es percevaient les instances de prise de décisions de la Fondation comme étant relativement éloignées des réalités du terrain. En fait, si les organisations financées peuvent sentir que leurs insatisfactions (montant et durée du financement, innovation sociale) sont bien comprises par le ou la chargé.e de projet, ces derniers, d'après les groupes, n'auraient pas d'emprise ou de contrôle pour amener des changements à la Fondation. Même si quelques personnes interrogées ont participé au processus initié par la Fondation de réflexion et d'évaluation des pratiques d'accompagnement, ces dernières semblent peu satisfaites ou attendent toujours des résultats. C'est le cas, par exemple, du questionnaire qui, même après avoir été retravaillé par la Fondation, demeure « trop lourd » ou trop long pour les groupes.

**3) L'écart**, abordé précédemment, entre l'accompagnement individuel et l'accompagnement collectif est ressorti unanimement dans le groupe de discussion rassemblant des organismes qui ont déposé une demande dans le volet spirituel et religieux. Ces derniers réfléchissaient à un **accompagnement plus structurant pour la communauté** : « *faire du lien entre les projets soutenus par Béati, comment est-ce qu'on peut poser des actions communes si on va dans la même direction ?* ». La mise en réseau des groupes financés permettrait de nourrir également leur propre pratique et d'échanger sur les outils, les contacts, les méthodes. Une intervenante, particulièrement motivée par cette idée nous propose : « [...] *Hey on va tu les rencontrer les autres groupes, les groupes marginaux, les fous, les flyés comme nous ? [...] Est-ce qu'ils veulent créer une communauté? Parce que s'ils veulent juste financer des projets, ce n'est pas assez d'avoir tout ça [les valeurs proclamées sur le site Internet] ! [...] Qu'ils nous rajoutent dans le financement, une journée de rencontres, entre nous [...] un 1000 \$ peut-être pas à chaque année, mais on va venir, faire une réflexion sur [un enjeu]* ».

## 2.4. Conclusion : Combiner les niveaux d'accompagnement

En conclusion, que retenir de ce parcours théorique sur l'accompagnement et de cette analyse empirique sur le point de vue des groupes soutenus par Béati ?

Premier point, soulignons que **l'analyse sur l'accompagnement nous a permis de mieux cerner cette notion, par-delà l'hétérogénéité des sens qu'elle revêt, aussi bien pour les théoriciens que pour les praticiens.** On peut en effet considérer l'accompagnement comme **une poupée russe**, c'est-à-dire un tout formé par l'encastrement successif de composantes différentes. Au cœur de l'accompagnement se situe la relation individuelle entre la personne qui accompagne et celle qui est accompagnée. Cette relation est enserrée dans un second niveau : ce sont alors des organisations qui participent à une relation d'accompagnement, au-delà des individus qui l'incarnent. Troisièmement, nous avons vu dans notre revue de littérature qu'un ensemble plus macro-social pouvait enserrer cette relation, à travers la relation plus structurelle entre le secteur philanthropique et le secteur communautaire (ou des mouvements sociaux).

Ces distinctions sont importantes, car elles permettent de **mieux saisir dans l'accompagnement par la Fondation Béati ce qui est plus ou moins bien vécu par les groupes soutenus.** Ainsi, la très grande majorité des interlocuteurs louent **l'excellente relation humaine** entretenue avec le vis-à-vis au sein de la Fondation : ils échangent très librement avec lui, se sentent écoutés, entendus, respectés, entretiennent une relation de confiance, voire une proximité de vision et de valeurs. **Par contre, plusieurs sont beaucoup moins enthousiastes sur l'accompagnement de leur organisation par la Fondation.** Certains ne souhaitent pas cet accompagnement, parce qu'ils jugent ne pas en avoir besoin, parce qu'il leur prend trop de temps ou d'énergie, ou bien par peur de perdre en autonomie. D'autres, au contraire, ont une relation de confiance avec la Fondation, au-delà des différents interlocuteurs qu'ils rencontrent. C'est notamment le cas quand la relation dure depuis de longues années. **Enfin, sur le troisième niveau au cœur de l'accompagnement, le rapport est particulier : la grande majorité des organismes rencontrés entretiennent des relations contrariées avec le secteur des fondations et ont tendance à préciser que Béati n'est pas une fondation comme une autre.** À d'autres moments, notamment lorsqu'ils évoquent la préparation de la demande ou la reddition de compte, ils ont rapidement tendance à inclure Béati dans une réflexion plus large sur « les bailleurs de fonds » (mêlant fondations et subventions publiques).

**S'il est aisé de distinguer analytiquement ces trois niveaux (l'individu, l'organisation, le secteur), il faut bien considérer que dans la pratique, ils sont très difficiles à séparer.** Lors d'une rencontre en face à face, ce sont différentes dimensions qui entrent en contact : d'individu à individu (Claire et Françoise, par exemple<sup>134</sup>), d'organisation à organisation (la Fondation

---

134 Les noms sont fictifs et ne servent qu'à clarifier l'illustration des combinaisons possibles.

Béati et l'organisme À la rue), le secteur communautaire et le secteur philanthropique. Plusieurs combinaisons s'entrecroisent sans cesse, de manière à la fois synchronique et polyphonique, pourrait-on dire : c'est à la fois Françoise qui parle au secteur philanthropique, à la fois À la Rue qui s'adresse à Claire, à la fois le secteur communautaire qui fait face à la Fondation Béati, etc. Dans un face à face entre les deux personnes, et plus largement dans l'interaction de l'accompagnement, s'opèrent donc en fait plusieurs face à face simultanés et dont le niveau d'harmonie, de complicité ou de distance, n'est pas toujours concordant.

Cela peut amener plusieurs difficultés. Tout d'abord parce que des malentendus et des difficultés sur le fait de savoir « à qui on parle » et « qui parle » peuvent se manifester. Ensuite, parce que les acteurs peuvent être troublés par la non-superposition des différents niveaux : par exemple, Claire s'entend très bien avec Françoise et est donc surprise que la Fondation ne soutienne pas son organisme ou à l'inverse, Claire est surprise d'avoir à la fois des retours très positifs sur son accompagnement, mais d'entendre l'organisme critiquer ouvertement les fondations.

### CHAPITRE III : Béati : Quelle voix au sein du champ philanthropique, aujourd'hui, au Québec ?

Dans la première partie de ce rapport, nous avons mis l'accent sur Béati comme modèle philanthropique spécifique, puis, dans la seconde, sur la relation entre la Fondation et les organismes qu'elle finance. Ce découpage peut provoquer une erreur d'optique s'il conduit à désencastrer l'action de la Fondation d'un contexte plus large. En effet, les organismes financés ont souvent des relations avec plusieurs bailleurs de fonds (publics et privés) et les relations qu'ils entretiennent avec la Fondation Béati (confiance, méfiance, etc.) sont nécessairement teintées par celles qu'ils entretiennent avec les autres. De même, la perception qu'ont les groupes financés de ce qu'est une fondation, de ses attentes particulières, de ce qu'on peut lui demander ou non, etc., et plus largement, la perception qu'a le grand public de la philanthropie, est modelée par les prises de position et les actions d'un ensemble de fondations, non pas d'une seule. **Ces rappels évidents visent à souligner que Béati n'est pas entièrement maître de la manière dont elle est perçue par les groupes financés ou par le grand public, dans la mesure où l'étiquette de fondation philanthropique « parle » parfois plus fort que la voix que Béati souhaite faire entendre.** Le positionnement et l'action de Béati s'inscrivent donc nécessairement (au sens d'une nécessité logique) en relation avec ceux des autres fondations et bailleurs de fonds, dont l'État. Ce réencastrement de Béati dans un espace philanthropique dont il fait partie est d'autant plus important du point de vue analytique qu'on peut faire l'hypothèse d'une progressive institutionnalisation du champ philanthropique actuellement au Québec.

Nous utilisons le concept de champ au sens de Pierre Bourdieu, c'est-à-dire comme « un *microcosme autonome à l'intérieur du macrocosme social* »<sup>135</sup>. Sans entrer dans les détails théoriques de ce concept, nous l'utilisons, car il permet de rendre compte de plusieurs dimensions importantes ici. D'une part, la **construction progressive de la philanthropie comme microcosme social particulier**. Progressivement, le champ philanthropique se différencie du champ religieux (avec lequel il s'est partiellement confondu à d'autres époques au Québec) ou encore du champ communautaire. C'est un espace qui a **ses propres acteurs** (les fondations, évidemment, mais aussi ses expert.es — vétérans du secteur ou universitaires enrôlés<sup>136</sup>), **ses propres débats** (par exemple, la relation à l'État, aux entreprises ou au secteur communautaire), **ses enjeux de délimitation** (qu'est-ce qui relève de la philanthropie ? Qu'est-ce qui relève du politique ? Qu'est-ce qu'une fondation peut faire, du point de vue de la légalité et de la légitimité ? Quand est-ce qu'elle sort de son rôle ?), **ses enjeux de représentation** (qui est invité à parler au nom des fondations dans les débats télévisés, dans les audiences gouvernementales, dans les

135 Bourdieu, P. 2000, *Propos sur le champ politique*. Presses universitaires de Lyon.

136 Dont les auteur.e.s de ses lignes !

congrès universitaires ?) et **ses instances de débat** (par exemple, l'Institut Mallet ou Fondations Philanthropiques Canada). C'est un espace dont le périmètre et les frontières sont un enjeu : en témoignent les débats à l'Agence du revenu du Canada sur ce qu'est une fondation publique ou privée, sur ce qui relève de la bienfaisance ou non, mais aussi les débats dans une instance comme l'Institut Mallet, où la préparation des congrès nécessite de définir qui est invité ou non parmi les fondations, mais aussi parmi les acteurs adjacents (municipalités, syndicats, entreprises privées, groupes communautaires, entreprises d'économie sociale, etc.). Par comparaison avec d'autres champs, il est évident que le champ philanthropique est en construction et n'est pas encore pleinement autonomisé. Mais peut-être est-ce un espace qui aura demain, lui aussi, ses filières de professionnalisation (cursus universitaire), ses instances de consécration (prix), de régulation interne (ordre, comité éthique, certification), ses porte-paroles officiels ?

Le deuxième intérêt du concept de champ, au-delà de cette invitation à penser l'autonomisation d'un espace particulier (et les relations aux autres champs), est d'éclairer **les dynamiques internes à cet espace, c'est-à-dire le système de relations entre des positions**. Ainsi, dans le champ philanthropique au Québec, on trouve différentes polarités : selon la taille des fondations, selon leur proximité à d'autres espaces (champs religieux, politique, communautaire, sportif, médical, etc.), selon leur échelle d'intervention (locale, provinciale, fédérale, internationale), selon des sous-catégories ayant leurs propres réseaux (les fondations Centraide, les fondations communautaires). On pourrait même utiliser un autre concept de Pierre Bourdieu, celui de capital, afin de différencier les fondations selon leur plus ou moins grand **capital économique** (taille de la dotation, montants récoltés par la collecte de fonds ou des partenariats), leur **capital social** (carnet d'adresses, aptitude à mobiliser d'autres acteurs, qualité de la relation avec les organismes communautaires, politiques, religieux, etc.), leur **capital symbolique** (ancienneté de la fondation, prestige associé au nom du fondateur, notoriété des membres du CA, reconnaissance attestée par des prix, des témoignages de donataires, d'expert.es, etc.).

L'utilisation des concepts de champ et de capital, appliqué à l'espace philanthropique québécois, permet de mettre en lumière trois caractéristiques de la Fondation **Béati**, en regard des éléments rapportés dans les deux premiers chapitres du présent rapport de recherche :

- Sa position particulière, par sa **proximité avec le champ communautaire et le champ religieux**, et sa distance plus grande avec d'autres champs (politique, médical, administratif). Cela s'incarne à la fois dans les profils de son équipe salariée, de son conseil d'administration et de son comité de sélection, mais aussi dans ses réseaux privilégiés à l'externe.
- **L'importance de son capital social par rapport à son capital économique**, qui s'incarne à la fois dans sa forte notoriété dans le champ communautaire (parfois bien supérieure à des fondations pourtant beaucoup mieux dotées financièrement), ou dans sa capacité à mobiliser d'autres fondations, y compris les mieux dotées financièrement (que ce soit par le passé à travers le « Réseau des fondations québécoises pour

l'innovation et la transformation sociale » ou aujourd'hui à travers le Collectif des fondations contre les inégalités sociales)<sup>137</sup>

- **Sa contribution spécifique à l'autonomisation du champ philanthropique au Québec.** Elle œuvre, en effet, à l'intensification du dialogue entre les fondations à cette échelle en les invitant à parler, en leur nom, sur des enjeux qui leur sont propres. Un bon exemple est la prise de parole du Collectif des fondations contre les inégalités.

Une analyse en termes de champ invite également, nous l'avons souligné, à **saisir les positionnements de manière relationnelle, plutôt que substantielle**. C'est-à-dire à prendre en compte la manière dont le positionnement d'un acteur dépend parfois moins de ses propres mouvements que de ceux des acteurs qui l'entourent. Concrètement, dans le cas de Béati, cette analyse nécessite d'aller au-delà des principes qui furent fixés durant la genèse de la Fondation (et dont nous avons rendu compte dans le premier chapitre), afin de considérer comment certaines évolutions externes, à l'image d'une tectonique des plaques sociales, « font bouger », parfois malgré elle, Béati.

Nous allons donc souligner les défis du positionnement de Béati vis-à-vis des transformations actuelles de l'État (3.1.1), du marché (3.1.2.) et enfin du champ philanthropique (3.1.3.).

---

<sup>137</sup> En retour, ceci implique que la Fondation est liée à l'entretien de ces liens privilégiés, puisque c'est ce qui fait sa grandeur distinctive dans le champ. Le capital social a la particularité de rendre dépendant de la relation aux autres (à l'inverse du capital économique, voire, dans une certaine mesure, du capital symbolique). Pour le dire crument, la Fondation Béati, contrairement à une fondation richement dotée financièrement ou bien consacrée symboliquement, ne peut se permettre d'entretenir de « mauvaises relations ».

### 3.1. Béati à la croisée des chemins ?

#### 3.1.1. Le positionnement vis-à-vis de l'État

Comme nous l'avons présenté dans le premier chapitre, **la Fondation Béati se positionne en faveur d'un État qui assume pleinement ses prérogatives sociales**. Elle est donc à rebours d'une position qui plaiderait en faveur d'un retrait de l'État et d'une privatisation des politiques sociales, qui seraient assumées par d'autres acteurs (fondations, entreprises).

L'engagement de la Fondation Béati pour un État social fort peut tout d'abord se lire dans le soutien accordé à des projets au profit de politiques sociales plus généreuses, notamment pour les plus marginalisé.es. L'appui au *Collectif pour un Québec sans pauvreté*, auquel nous avons déjà fait mention, en témoigne. Mais, cela peut également se lire dans la composition des comités d'administration et de sélection, où l'on retrouve à la fois des militant.es de mouvements sociaux qui ont porté des combats en ce sens, mais aussi des personnes qui occupent ou ont occupé des responsabilités dans les réseaux publics de la santé ou du social.

Cependant, la difficulté pour la Fondation tient au fait que **depuis plusieurs décennies, cet État social est mis à mal au Québec**, avec des gouvernements qui ont plutôt mis l'accent hier sur la « réingénierie de l'État », ou aujourd'hui sur « l'austérité » budgétaire.

**Faut-il se substituer à l'État quand il se retire de territoires qu'il devrait couvrir, quand ce retrait peut être particulièrement dévastateur ? Ou, faut-il, au contraire, refuser de prendre cette place de l'État, pour éviter de rendre « vivable » en pratique une situation « inacceptable » en principe ? Dans ce cas, à quel moment la « non-assistance à personne (morale) en danger (financier) » engage la responsabilité de la Fondation ?**

Ces dilemmes traversent, de manière plus ou moins explicite, les décisions du comité de sélection de la Fondation. Par exemple, lors de la rencontre du comité, le 19 mars 2016, lors de l'examen de plusieurs dossiers, des interrogations ont été formulées sur le fait qu'untel *devrait* être financé par le Centre local de services communautaires (CLSC), ou par tel ou tel ministère, et que la Fondation ne *devrait* donc pas le financer. Le terme « devoir » oscille ici entre une nécessité logique et une obligation morale, ou politique. Dans une entrevue avec une membre de l'équipe salariée, ce questionnement est prolongé:

*Je suis préoccupée de la situation de financement de groupes où l'État se retire. En tout cas, il y a un sous-financement chronique pas mal partout, mais particulièrement des organismes qui travaillent à la défense des droits ou à la transformation sociale. C'est préoccupant. Mais j'ai aussi toujours trouvé qu'il y avait un paradoxe, où on se tire dans le pied en attendant un financement étatique pour des projets qui veulent remettre l'État en question. [...] Donc il faut penser autrement des façons pour autonomiser les groupes de ce financement, c'est important.*

Ce témoignage permet de souligner que la Fondation Béati se trouve en fait face à un double paradoxe dans son rapport à l'État. Le **premier paradoxe** est que le financement par la fondation permet de **soutenir des groupes qui revendiquent auprès de l'État des politiques sociales plus ambitieuses, tout en cherchant à préserver leur autonomie vis-à-vis de lui**. On a donc, sur la forme, une substitution du privé au public (quand une fondation finance un organisme à la place de l'État), afin de soutenir, sur le fond, un renforcement du public vis-à-vis du privé.

Le **deuxième paradoxe** tient à la relation privilégiée de l'État vis-à-vis de la philanthropie au Québec, comme au Canada, et à la manière dont il l'a instrumentée. À l'image d'une tendance contemporaine à l'échelle internationale<sup>138</sup>, ces gouvernements ont valorisé, depuis le début des années 1980, une baisse des impôts, notamment pour les entreprises et les couches supérieures de la population. Ceci a provoqué à la fois une baisse des ressources publiques, un amoindrissement des capacités redistributives de l'État (les impôts sur le capital et sur le revenu étant les grands instruments de lutte contre les inégalités, à l'échelle historique et macroéconomique<sup>139</sup>) et en retour, notamment dans les périodes de crise financière, un appel aux générosités privées pour combler les trous budgétaires. Ceci pose de multiples problèmes politiques, sociaux et économiques sur lesquels nous ne reviendrons pas ici. Mais, il faut notamment souligner que **les incitations fiscales aux dons des particuliers génèrent une situation paradoxale en termes de justice sociale et économique**, comme nous l'avons écrit ailleurs:

*Au Canada, au cours de l'année d'imposition 2011, le ministère des Finances a évalué les crédits d'impôt pour les particuliers effectuant des dons de bienfaisance à environ 2,2 milliards de dollars<sup>140</sup>. Or, en reprenant les données fiscales de cette année d'imposition 2011<sup>141</sup>, si l'on regarde la tranche des contribuables dont le revenu est supérieur à 250 000 \$ (212 450 personnes, soit 1,3 % des contribuables), on s'aperçoit qu'ils donnent 30 % de ces dons de bienfaisance et reçoivent 31 % des crédits d'impôt associés à ces dons. Une double lecture est possible. Soit on se réjouit de la contribution massive des plus fortunés à l'intérêt général, grâce à ces dons (et accessoirement de la proportionnalité entre ce qu'ils donnent et ce qu'ils reçoivent en termes de crédits d'impôt). Soit on considère qu'un dispositif qui permet au 1,3 % des contribuables les plus fortunés de recevoir 716 millions de dollars en retour d'impôt, au nom d'un mécanisme d'incitation à la philanthropie, ne peut être qualifié de mesure sociale redistributive, voire contrevient aux idéaux de cohésion sociale. Le paradoxe est que cette politique est menée parallèlement à un allègement du "fardeau fiscal" et donc parfois aussi de baisse des subventions directes accordées aux organisations du secteur communautaire<sup>142</sup>.*

**Au Québec également, le gouvernement valorise depuis quelques années la philanthropie,**

138 Lambelet, A. 2014. *La philanthropie*. Paris : Presses de Sciences Po.

139 Piketty, T. 2013. *Le capital au XX<sup>e</sup> siècle*. Paris: Seuil.

140 Ministère des Finances. 2013. *Dépenses fiscales et évaluations 2013*. <http://www.fin.gc.ca/taxexp-depfisc/2013/taxexp-depfisc13-fra.pdf> (page consultée le 12 janvier 2015)

141 Agence du revenu du Canada. *Statistiques sur le revenu 2013 (Année d'imposition 2011), Tableau final 2 pour l'ensemble du Canada*. <http://www.cra-arc.gc.ca/gncy/stts/gb11/pst/fnl/pdf/tbl2-fra.pdf> (page consultée le 2 février 2015).

142 Lefèvre, 2015, *op.cit.*, p. 76-77.

que ce soit à travers des **incitations fiscales pour les particuliers**, ou à travers des **financements d'appariement** (*matching grants*) dans le domaine culturel (Programme Mécénat Placement Culture) et sportif (Programme Placement Sport), dans lesquels des financements publics sont accordés à la condition que des financements privés soient d'abord trouvés. Le financement public doit donc venir bonifier le financement privé, et non l'inverse.

Il faut souligner que cette tendance est un point de convergence politique, par-delà les oppositions propres aux joutes électorales et les alternances entre Parti libéral du Québec et Parti québécois. Ainsi, un rapport sur le mécénat, commandé par le gouvernement Marois (Parti québécois), avait encouragé ces pratiques, en appelant également de ses vœux la mise en place d'incitations fiscales plus fortes afin de soutenir le recours à la philanthropie par les acteurs culturels<sup>143</sup>.

Mais c'est surtout dans le domaine social que des engagements forts ont été pris par l'État en partenariat avec la philanthropie. Ainsi, des partenariats de plusieurs centaines de millions de dollars ont été scellés au début des années 2000 entre le gouvernement provincial et la Fondation Lucie et André Chagnon, pour la conception et la mise en œuvre de programmes sociaux. Comme on l'a noté en introduction du présent rapport, les critiques qui ont été portées contre ces programmes, que ce soit par des acteurs syndicaux, communautaires ou universitaires, sont aujourd'hui bien connues et documentées : critique contre la légitimité d'une fondation à jouer un rôle central dans une politique publique, critique contre l'importation de recettes managériales dans la conduite du changement, critique contre l'empiètement sur l'autonomie des organismes communautaires<sup>144</sup>. Paradoxalement, au niveau de l'arène électorale, un des principaux problèmes est sans doute que ce rôle de la philanthropie ne fasse pas débat. Ainsi, dans le cas des partenariats public-philanthropie ces derniers furent prolongés sans débat public, par-delà les alternances politiques des élections, puis stoppés, sans débat public non plus. Tout cela n'aide pas à structurer une discussion collective et ouverte sur ces enjeux collectifs.<sup>145</sup>

On se situe donc dans une situation assez embrouillée. **D'un côté, les fondations tendent à remplacer *de facto* l'État par la hausse du financement au tissu communautaire, tout en souhaitant ne pas le faire. De l'autre, l'État confie *de facto* aux fondations de fortes responsabilités, sans en faire une politique dont on peut débattre, ni accorder une reconnaissance à leurs voix.**

Dans cette configuration complexe, Béati a eu, depuis 2015, un rôle moteur pour développer, aux côtés d'autres fondations, une stratégie que l'on pourrait qualifier tout à la fois de « hors-

---

143 Bourgie, P. Juin 2013. « Vivement, pour une culture philanthropique au Québec! », Groupe de travail sur la philanthropie culturelle. <http://www.calq.gouv.qc.ca/mpc/rapportphilanthropie.pdf>

144 Ducharme, Lesemann, 2011, *op.cit.* ; Berthiaume, A. 2016. La gouvernance néolibérale dans les organismes communautaires québécois: Étude de cas de la Fondation Lucie et André Chagnon. Université du Québec à Montréal, Montréal. M.a.

145 Pour un approfondissement de cette idée, voir Lefèvre, Berthiaume. *L'acceptabilité sociale des partenariats publics-philanthropiques au Québec : une controverse mais pas de débat ?* « L'acceptabilité sociale : mouvements sociaux, démocratie participative et visions du développement », 84<sup>e</sup> congrès de l'ACFAS, Université du Québec à Montréal, 9 mai 2016.

norme » et « dans les formes consacrées ». « Hors-norme », car pour la première fois au Québec, à travers une tribune dans un grand quotidien<sup>146</sup>, des fondations ont uni leur voix pour adresser au gouvernement une mise en garde sur l'effet négatif de sa politique budgétaire sur les inégalités sociales. « Dans les formes consacrées », car le répertoire d'action respecte les « bonnes manières » de la philanthropie : forme épistolaire, ton mesuré, appui sur une expertise objective, offre de dialogue et de coopération. Un an plus tard, en janvier 2016, c'est un mémoire qui est présenté par des fondations, dont Béati, dans le cadre de la Consultation publique pour l'élaboration du troisième Plan d'action gouvernemental en matière de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale. On peut y lire explicitement le positionnement de ces fondations et, entre les lignes, les dilemmes et paradoxes évoqués précédemment :

#### Encadré 13: La contribution singulière des fondations philanthropiques

« Il est heureux qu'au Québec un large consensus existe sur le fait que la pauvreté, l'exclusion sociale et les inégalités nuisent à l'économie, à la société et à la démocratie. Nos fondations partagent pleinement ce constat et sont partenaires des actions gouvernementales et citoyennes qui visent l'amélioration de notre vie en collectivité au Québec.

Par leur action singulière, elles apportent une contribution appréciable. Elles offrent du soutien financier à des initiatives citoyennes, partagent de l'expertise et donnent accès à des réseaux. Elles peuvent aussi prendre des risques, éveiller la société à des causes moins visibles, entreprendre des projets pilotes. Elles contribuent à élargir le dialogue social en réunissant des acteurs d'horizons divers, parfois éloignés les uns des autres. Enfin, elles créent de l'espace pour qu'émergent des innovations sociales et leur donnent le souffle dont elles ont besoin pour s'épanouir.

Nous sommes bien conscientes cependant que nos actions ne peuvent avoir un impact durable que si elles s'appuient sur des politiques publiques qui jouent pleinement leur rôle, celui de créer l'environnement sociétal qui permette au plus grand nombre de profiter de programmes à portée universelle. »

Extrait de *Réduire la pauvreté et les inégalités sociales, un enjeu qui nous interpelle*, Mémoire présenté par des fondations, 29 janvier 2016.

Le dernier paragraphe de cet encadré met le doigt sur **une interrogation à laquelle sont confrontées de nombreuses fondations aujourd'hui : celle de leur efficacité**. En effet, pendant les dernières décennies, le modèle plus ou moins conscient de la plupart des fondations était le suivant : soutenir des initiatives émergentes (nouveaux besoins, projets pilotes, etc.), afin que l'État ensuite prenne la relève à travers un financement structurel et pérenne, par l'entremise d'un

<sup>146</sup> Texte collectif signé par « les dirigeants de la Fondation Béati, la Fondation Berthiaume-Du Tremblay, la Fondation des YMCA du Québec, la Fondation Dufresne et Gauthier, la Fondation Léa-Roback, la Fondation Lucie et André Chagnon, la fondation de la famille J.W. McConnell, la Fondation Solstice et la Fondation Y des femmes de Montréal. », « Les risques de la rigueur budgétaire », *Le Devoir*, 10 mars 2015.

processus d'institutionnalisation. Mais aujourd'hui, les financements publics se raréfient et, lorsqu'ils sont affectés, c'est de plus en plus selon des logiques de projet<sup>147</sup>. Dans cette configuration où l'institutionnalisation des initiatives est un problème structurel, le modèle du « *seed money* » (capital de démarrage) philanthropique paraît inefficace, voire semble conduire à ce que le financement de « ce qui marche » depuis longtemps devienne, paradoxalement, souvent plus ardu pour les organismes que le financement de l'« innovation »<sup>148</sup>. Dans la configuration actuelle où l'État ne prend plus le relais, de nombreuses fondations développent des modèles afin de maximiser leur impact à partir des ressources dont elles disposent. Et aujourd'hui, bien souvent, c'est du côté du marché qu'elles trouvent des recettes et des appuis, comme nous l'illustrerons ultérieurement.

Cette situation semble contraster avec la distance qu'affiche la Fondation Béati au marché. Qu'en est-il de son positionnement dans cette configuration changeante ?

### 3.1.2 Le positionnement vis-à-vis du marché

À plusieurs titres, la Fondation Béati entretient un rapport distant au marché et au monde des entreprises. De manière classique, quand on utilise les outils analytiques de Pierre Bourdieu à propos des champs, on a recours à l'étude des dispositions individuelles, des capitaux dont les uns et les autres disposent, pour saisir leur positionnement à l'intérieur d'un champ. Pour la Fondation Béati, **force est de constater**, si on observe par exemple la structure de son conseil d'administration, **l'absence de représentant.es du monde des affaires**. Cette structure du conseil d'administration diffère avec celle de nombreuses autres grandes fondations subventionnaires où la présence de représentant.es d'entreprises est importante. De manière saisissante, la composition du conseil d'administration de l'Institut Mallet donne une image assez juste des acteurs et actrices généralement considéré.es important.es dans les réseaux philanthropiques au Québec, avec la présence à la fois de représentant.es de fondations, de congrégations religieuses, d'universités, mais aussi de grandes entreprises (soulignés par nous en caractères italiques dans l'encadré suivant).

---

147 Il faut ici distinguer les logiques de stock et de flux : parmi les organismes communautaires québécois financés par des ressources publiques, c'est encore le financement à la mission qui est le plus fréquent, mais de plus en plus, pour les nouveaux entrants, ces financements récurrents sont difficiles à obtenir et ce sont avant tout les ententes de services et les financements de projets qui sont disponibles. Cf. Depelteau, J., Fortier, F. et Hébert, G. 2013. *Les organismes communautaires au Québec. Financement et évolution des pratiques*, Rapport de recherche, IRIS.

148 C'est un point qui a été fréquemment soulevé lors de nos entrevues de groupes avec des organismes communautaires.

#### Encadré 14: Membres du conseil d'administration de l'Institut Mallet<sup>149</sup>

|                                                                                              |                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Associé principal, Fasken Martineau (Président du conseil d'administration)</i>           | <i>Président et chef de la direction, Fonds de placement immobilier Cominar</i>                                |
| Professeur émérite, Université Laval                                                         | <i>Vice-président principal, développement du Nord-du-Québec et administrateur Redevances Aurifères Osisko</i> |
| <i>Associé, Transactions, PricewaterhouseCoopers (Trésorier du conseil d'administration)</i> | <i>Présidente et directrice générale, Groupe M. Bacal</i>                                                      |
| Supérieure générale, Sœurs de la Charité de Québec                                           | Vice-recteur au développement et aux relations extérieures, Université Concordia                               |
| Supérieure provinciale, Sœurs de la Charité de Québec                                        | Directrice générale, Fondation Berthiaume-Du Tremblay                                                          |
| Vice-recteur exécutif et au développement, Université Laval                                  | <i>Copropriétaire, Versalys</i>                                                                                |
| Recteur, Université Laval                                                                    | <i>Président et chef de la direction, Industrielle Alliance</i>                                                |
| Président, Fondation Lucie et André Chagnon                                                  | Présidente-directrice générale, Fondations Philanthropiques Canada                                             |
| Ex-directeur général, Musée de la civilisation de Québec                                     |                                                                                                                |

À la Fondation Béati, *a contrario*, **les représentant.es du monde marchand sont absent.es dans les divers comités, ou alors, ce sont des membres qui occupent des positions en marge de l'espace économique classique** : experte de la finance socialement responsable (CA), coordonnatrice d'un régime de retraite des groupes communautaires et de femmes (CA), experte du microcrédit dans le domaine communautaire (CS). Et, tandis qu'au sein de nombreuses fondations, les membres de conseil d'administration qui occupent des positions importantes dans le domaine marchand ont souvent comme tâche de solliciter leur carnet d'adresse, notamment pour les campagnes de collecte de fonds ou pour des partenariats, ce n'est pas le cas ici.

De plus, la Fondation adopte **un discours clairement critique vis-à-vis des modalités contemporaines du capitalisme**. Par exemple, dans un document d'analyse de la conjoncture, il est indiqué :

*Toutes les sphères de la société québécoise sont aujourd'hui marquées par le capitalisme et la prédominance qu'il accorde à la croissance économique et à l'individualisme. Les questions sociales de l'heure, telles que les gaz de schiste et la privatisation des services publics, sont abordées par nos gouvernements sous l'angle de la productivité économique, le plus souvent au détriment du bien commun. Notre modèle de croissance néolibérale s'accompagne d'une remise en question du rôle de l'État, notamment de l'État-Providence, sacrifiant le « public » au « privé », et menace désormais le filet social que sont les services publics universels, issus*

149 Institut Mallet. 2016. Conseil d'administration, <http://institutmallet.org/institut/ca/> (page consultée le 2 avril 2016).

*de la Révolution tranquille, accessibles pour tous et toutes et financés collectivement.*

Dans ce document d'orientation, les analyses sur la pauvreté et l'exclusion mettent ensuite l'accent sur des mécanismes collectifs, et non individuels. Ainsi, dans ce document qui est en quelque sorte une déclaration collective du positionnement de la fondation, les déterminants de la pauvreté identifiés sont liés au fonctionnement du marché du travail, à l'affaiblissement des politiques sociales et, plus généralement, au creusement des inégalités sociales. Ce positionnement croise d'ailleurs les deux thématiques et les deux réseaux de la Fondation : l'inspiration religieuse, qui privilégie le spirituel et la quête de sens contre le matérialisme et l'accumulation, et le lien aux mouvements sociaux qui luttent contre les inégalités jugées illégitimes, que ce soit d'un point de vue social, économique ou de genre.

**Pour résumer, il semble donc à première vue que le monde marchand est mis à distance par la Fondation : à la fois absent (dans la mesure où il n'est pas représenté) et critiqué (dans ses modalités contemporaines et dans ses effets). Pour autant, d'un point de vue structurel, est-ce si simple ? De la même manière que le rapport à l'État apparaît de plus en plus comme une réflexion nécessaire au sein de la Fondation, et non comme une variable sur laquelle on n'aurait pas prise, ne devrait-il pas en être de même pour le rapport au marché ?**

**Premièrement, il faut souligner que, contrairement à plusieurs acteurs du courant de la philanthropie de changement social, la Fondation Béati n'utilise pas sa dotation initiale comme objet de réflexion.** Dans plusieurs fondations américaines proches du courant de philanthropie de changement social, la genèse de cette dotation est documentée et est l'occasion d'un retour réflexif sur la dimension politique d'un capital. Ainsi, le processus de création d'une fondation par de jeunes héritiers et héritières, notamment issus.es d'empires industriels ou financiers, est l'occasion de déconstruire les récits habituels sur la manière dont ce capital fut construit, aux accents souvent héroïques, transmis à travers les mythologies familiales ou les légendes dorées sur le site de l'entreprise familiale.

#### Encadré 15: Faire l'histoire d'un capital (d'après Pittelman & Resource Generation)

Le groupe Resource Generation réunit des jeunes héritiers et héritières avec des idéaux progressistes, afin de les amener à utiliser le capital hérité à des fins de justice sociale et économique. Ils utilisent pour cela des exercices de conscientisation tels que celui-ci :

##### **Écrire une nouvelle « histoire de fortune » (*money story*)**

##### **Étape 1 : enregistrez l'originale**

Premièrement, il faut que vous écriviez la version originale de l'histoire de votre fortune, telle qu'elle est racontée jusqu'ici.

### Étape 2 : cherchez les trous

En général, il vous faut chercher pour documenter les non-dits de cette histoire. Regardez bien les séquences où on met l'accent sur l'action héroïque d'une seule personne ou bien où la richesse n'est que le produit de dur labeur et d'intelligence. Un des signes les plus évidents qu'il y a quelque chose à creuser est lorsque vous croisez les expressions consacrées : « fit des choix d'investissements éclairés », « à travers son seul travail/ travaillait jour et nuit », « talent brut/ pur esprit/ brillant », « parti de rien et arrivé tout en haut » (*Rags to riches*), « se fit seul » (*Self-made*), « arriva dans ce pays avec rien d'autre que ses vêtements sur le dos »

### Étape 3 : recherche et révision

Maintenant, c'est la partie difficile : trouvez les parties manquantes dans cette histoire. Selon l'« âge » de votre fortune, cela peut nécessiter de creuser profond. Voici des facteurs qui permettent souvent la création de richesses, mais sont souvent laissés de côté dans les « histoires de fortune ». Espérons que cela vous donne des idées d'endroits où chercher : les connexions, la chance, les héritages, l'éducation, les relations avec les banques et les investisseurs, l'appartenance à un groupe social privilégié, le soutien de la communauté, le soutien familial, le soutien d'institutions religieuses ou culturelles, le mariage, les programmes publics qui ont favorisé l'accumulation de fortunes privées, les crédits d'impôt, les prêts, les connexions avec le gouvernement et l'allocation de contrats, le statut d'immigration, le statut dans le pays d'origine, l'impact de forces historiques qui construisent la fortune de certains tout en dépossédant d'autres (guerre, esclavage).

Tiré de Pittelman K. & Resource Generation, Classified. *How to Stop Hiding your privilege and use it for social change*, Berkeley, Soft Skull Press, 2005, p. 77-78 (traduction libre).

**On saisit bien, à cette lecture, la dimension performative de ce récit alternatif, afin de lutter contre le mythe, très important aux États-Unis, de la réussite et de la responsabilité personnelles. Au contraire, il s'agit de prendre conscience de la dépendance d'une fortune individuelle envers des facteurs collectifs, afin de montrer ce qu'une réussite personnelle doit à la société (y compris parfois sous forme de dette peu avouable, comme dans le cas de fortune liée à des guerres, à de l'esclavage ou à des formes diverses d'exploitation). L'objectif n'est ni de se venger de sa famille ni de faire acte de contrition et de payer le prix d'une mauvaise conscience de classe. C'est plutôt l'acte premier d'une mise en cohérence entre les ressources et les choix d'une telle fondation : ne pas accepter de tenir pour acquise (comme tombée du ciel) une telle accumulation de fortune (et les inégalités dont elle est le symptôme), mais au contraire en saisir la genèse et les conditions de possibilité, y compris pour les défaire ensuite si certains facteurs contredisent la justice sociale !**

**Évidemment, pour la Fondation Béati, cette idée semble saugrenue, dans la mesure où la dotation vient d'une héritière souhaitant garder l'anonymat. Son don est une mise à distance d'un héritage, à la fois dénié symboliquement et réapproprié en pratique. C'est donc une démarche très différente des héritiers et héritières américains que nous évoquons. Néanmoins, cette initiative peut donner du grain à moudre afin de réfléchir à la manière de se positionner vis-à-vis de cette dotation. Car, plus généralement, c'est très souvent l'« éléphant dans la pièce » pour de nombreuses fondations capitalisées, dont on ne parle pas alors que sa**

**présence est aussi centrale qu'écrasante.** De la même manière que le rapport à l'État fait figure d'« impensé stratégique » (dans tous les sens du terme), le rapport à la dotation mérite d'être remis en question et de se voir appliquer les principes consacrés dans la valeur et les missions des fondations, au risque d'entériner un manque de cohérence interne.

**Deuxièmement, le rapport au marché doit être remis en question, non pas seulement par rapport à la genèse de la dotation, mais également à son utilisation. Structurellement, le problème central vient de la dépendance des revenus de la Fondation à la « santé financière » des marchés financiers, dont on sait d'une part la fragilité et l'imprévisibilité et d'autre part la relative déconnexion de la « bonne santé sociale » de nos sociétés.** Cette situation n'est évidemment pas propre à Béati. Au Canada, une étude de Fondations philanthropiques Canada montre bien la chute brutale des ressources des principales fondations donatrices lors de la crise financière de 2008. En même temps, et c'est une cruelle ironie, la forte reprise de la courbe des ressources de ces fondations dans les dernières années provient d'une nouvelle venue, devenue la plus riche des fondations au Canada : la Fondation MasterCard (près de 10 milliards d'actif en 2014<sup>150</sup>, soit plus du quart de l'actif de l'ensemble des fondations au Canada). Or, son capital est lui-même issu d'une financiarisation de l'économie dont on déplore par ailleurs les effets sociaux délétères.

**Cette dépendance à la « santé » des marchés financiers n'est donc pas propre à Béati, mais elle est sans doute plus problématique que dans une autre fondation (par ex. la Fondation Mastercard), en matière de cohérence du positionnement.**

**Par-delà ce problème structurel, une réflexion et une action sont déjà à l'œuvre chez Béati, à propos de sa politique de placement des fonds.** De nombreuses fondations distinguent clairement, y compris dans leur organigramme, le placement des fonds sur les marchés financiers et les allocations de fonds à des projets. Le premier élément doit maximiser les rendements afin de fournir le plus de fonds possible pour répondre à des objectifs sociaux, environnementaux et politiques. Il arrive donc que les placements financiers des fondations contreviennent aux objectifs de leur mission, à l'image de la Fondation Gates<sup>151</sup>.

*A contrario*, la Fondation Béati met en cohérence sa visée et ses placements financiers via une politique d'investissement socialement responsable, comme nous l'avons évoqué au premier chapitre. D'autre part, elle utilise une partie de sa dotation (environ 10 %) dans des placements

150 Données de l'Agence du revenu du Canada, pour l'année fiscale 2014, consultées le 7 avril 2016.

151 En décembre 2013, deux journalistes américains avaient analysé les placements du fond de dotation de la Fondation Gates et avaient constaté les investissements massifs dans des entreprises (ExxonMobil, Walmart) peu alignées sur ses campagnes concernant la saine alimentation (McDonalds, Coca-Cola, Pepsico...), la pauvreté (Walmart), la lutte aux changements climatiques (ExxonMobil, BP, Shell). Cf. Park, A, et Lee, J.L. 2013. *The Gates Foundation's Hypocritical Investments*, <http://www.motherjones.com/environment/2013/12/gates-foundations-24-most-egregious-investments> (page consulté le 15 décembre 2014). Un précédent avait pourtant déjà défrayé la chronique en 2007 sur une telle contradiction entre les politiques d'investissement philanthropiques et les placements financiers de la Fondation Gates. Cf. Piller, C, Sanders, E. et Dixon, R. 2007. « Dark cloud over good works of Gates Foundation », *Los Angeles Times*, <http://www.latimes.com/news/la-na-gatesx07jan07-story.html#page=1>. (page consultée le 18 juillet 2016)

non pas sur les marchés financiers, mais dans des « prêts solidaires », sur le modèle du microcrédit communautaire. Enfin, elle commence à utiliser, à l'occasion, le levier de l'activisme actionnarial, qui consiste à profiter des actions détenues dans une entreprise (par exemple textile ou d'énergie fossile), pour faire pression afin de changer la stratégie de celle-ci (par un dialogue social, une proposition de résolution à l'assemblée des actionnaires ou encore une menace de désinvestissement). Néanmoins, cette action semble encore prendre une place très limitée dans l'action de la Fondation, si l'on en juge par la place qui lui est faite sur le site Internet ou bien lors de l'assemblée générale. **D'ailleurs, c'est une dimension dont il ne fut presque pas fait mention durant ces deux années d'échange avec les membres de la Fondation.**

**Pourtant, dans les dernières années, c'est un front d'action très important pour certaines fondations, notamment aux États-Unis, sur le plan des campagnes de désinvestissement des énergies fossiles.** Évidemment, sur une telle campagne de désinvestissement, les fonds de la famille Rockefeller, qui eurent un rôle central, ont un poids financier (plusieurs milliards) et symbolique (notamment parce que leur « histoire de fortune » est basée sur l'exploitation du pétrole<sup>152</sup>) sans commune mesure avec la Fondation Béati. Néanmoins, cette campagne fut surtout une action collective, initiée par des fondations, mais mobilisant plus largement des particuliers, des ONG, des syndicats et des institutions dotées de fonds d'investissement (par exemple, les universités). Ce type d'action, par le déplacement de sommes colossales (près de 50 milliards de dollars), met en mouvement la « partie immergée » de l'iceberg philanthropique, c'est-à-dire le capital des fondations. Les ordres de grandeur, et donc les effets possibles de l'activisme actionnarial, sont infiniment supérieurs à l'usage, même efficace, des 3,5 % habituellement utilisés par les fondations au Canada (ou au 5 % aux États-Unis) pour leurs programmes ou subventions. Une autre manière de l'envisager est de considérer l'occasion d'utiliser une partie de ces 3,5 % pour des programmes ou subventions à des acteurs permettant de **mettre en mouvement ces grandes masses financières « immergées » dans le but de transformer structurellement le marché.**

Ce type de campagne de désinvestissement permet aussi d'attirer l'attention sur une autre dimension, celle de **l'action collective des fondations**, et plus largement avec d'autres acteurs. Nous l'aborderons dans un dernier point, consacré au rapport de la Fondation Béati au champ philanthropique.

---

152 Sur la campagne de désinvestissement de la Fondation Rockefeller (dont « l'histoire de fortune » est pourtant directement liée au pétrole), cf. Goldenberg, S. 2014. « Heirs to Rockefeller oil fortune divest from fossil fuels over climate change », *The Guardian*, <https://www.theguardian.com/environment/2014/sep/22/rockefeller-heirs-divest-fossil-fuels-climate-change> (page consultée le 18 juillet 2016); Goldenberg, S. 2015. « Rockefeller Brothers Fund: it is our moral duty to divest from fossil fuels », *The Guardian*, <https://www.theguardian.com/environment/2015/mar/27/rockefeller-fund-chairman-moral-duty-divest-fossil-fuels> (page consultée le 18 juillet 2016).

### 3.1.3. Le positionnement vis-à-vis des transformations du champ philanthropique

#### 3.1.3.1. Le champ philanthropique québécois matérialisé : le Sommet de l'Institut Mallet

Si l'on considère le champ philanthropique québécois actuel, à travers son incarnation concrète comme espace collectif organisé et mobilisé<sup>153</sup>, c'est une image *a priori* brouillée, au contour flou et aux lignes entremêlées, qui s'impose. Dans une rencontre institutionnelle où ce champ philanthropique se donne à voir et se structure, comme le « Sommet sur la culture philanthropique », organisé par l'Institut Mallet, cette hétérogénéité est saisissante<sup>154</sup>. Se succèdent à la tribune un dirigeant de fondation, l'initiateur d'un nouvel organisme communautaire, un « grand philanthrope » (par son capital économique, social et symbolique), un chercheur universitaire, le maire d'une ville, la directrice du Conseil des arts de Montréal, une consultante<sup>155</sup>... Qu'ont-ils en commun ? Bien peu de choses, si l'on considère de manière stricte leur profil, leur activité, voire leur propos. En même temps, cet espace est spécifique, très différent par exemple d'une rencontre du champ communautaire, que ce soit par la manière dont les gens sont habillés, l'apparat des lieux, la nature des interactions et des prises de parole (y compris pour les acteurs des organismes communautaires qui y participent). Depuis quelques années, cet espace philanthropique cherche à se structurer, y compris en s'appuyant sur le travail des chercheurs et chercheuses<sup>156</sup>.

Ainsi, un effort analytique, mené par Benoit Lévesque (membre du comité scientifique de l'Institut Mallet<sup>157</sup>), tente de rendre compte de cet « écosystème » :

---

153 Il faut donc faire ici la distinction entre (1) l'ensemble des fondations au Québec (dont on a dit au Chapitre 1 que l'essentiel, en termes de nombre, sont de petites fondations, faiblement dotées, sans emplois rémunérés et peu visibles et (2) ce champ philanthropique mobilisé, où l'on retrouve principalement les grandes fondations, en termes d'actif, d'activité ou d'équipe de travail. Le second ensemble, dont on traite ici, n'est donc pas représentatif du premier, que ce soit en termes de représentativité statistique (ils ne se ressemblent pas) ou de représentativité politique (l'un n'a pas de mandat pour parler au nom de l'autre). Ceci est un problème à la fois pour l'univers de la recherche (puisque l'immense majorité des fondations passent sous notre « radar » et nous les connaissons très mal) comme pour celui de l'organisation du champ philanthropique (qui n'ont pas de lien avec l'essentiel de cette population des petites fondations).

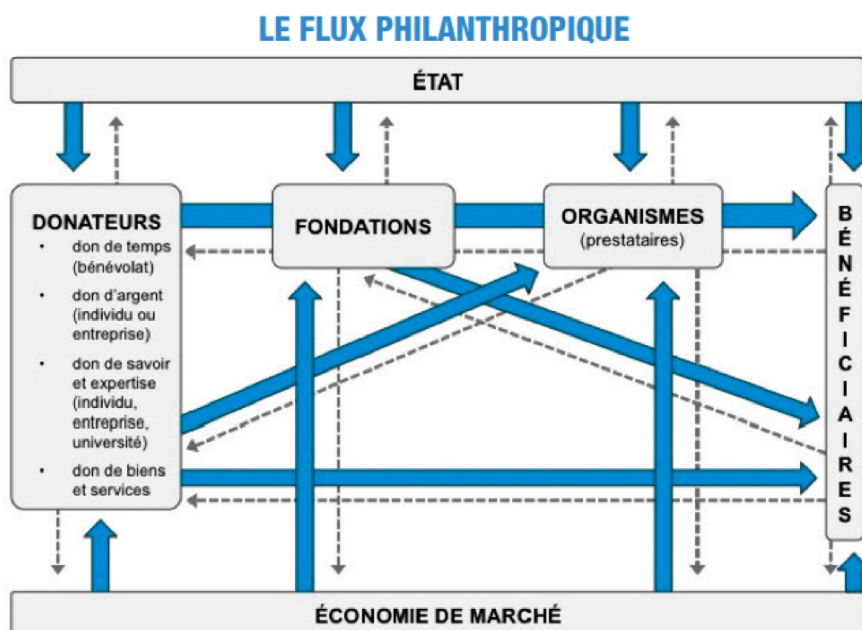
154 Nous traitons ici du sommet organisé par l'Institut Mallet le 10 et 11 novembre 2015. Plusieurs membres de la Fondation y assistaient, tandis que nous y participions en tant que chercheur et chercheuse et, pour l'un d'entre nous, à titre de membre du comité scientifique de l'Institut Mallet.

155 On a souligné préalablement la composition du conseil d'administration de l'Institut Mallet. Cette structure peut se lire également à travers la liste des partenaires du Sommet qui s'est tenu à l'automne 2015 : des universités (Université Laval, Université Concordia), de grandes entreprises (Fasken Martineau, Desjardins, Power Corporation, Cominar, Goldcorp), des fondations (Fondation Lucie et André Chagnon, Fondation Berthiaume-Du Tremblay) et enfin la Caisse de dépôt et placement du Québec.

156 Ceci est classique dans l'histoire de la philanthropie. La plupart des ouvrages écrits par des chercheurs et chercheuses et portant sur les fondations sont financés par ces fondations. En Amérique du Nord, plus largement, c'est l'ensemble du *non-profit sector* qui a consacré beaucoup d'énergie, de temps et de ressource, avec la collaboration de chercheurs, pour faire, à partir des années 1970, la théorie de sa propre pratique, pour théoriser sa propre existence, son périmètre, etc. Cf. Hall, P.D. 1992. *Inventing the Nonprofit Sector: Essays on Philanthropy, Voluntarism, and Nonprofit Organizations*. Johns Hopkins University Press.

157 L'un d'entre nous, Sylvain Lefèvre, a participé à la discussion théorique autour de cette représentation graphique, à titre de membre du comité scientifique de l'Institut Mallet.

Tableau 11



Modèle de : Lévesque, B. (2014). « Éléments de synthèse et perspectives d'avenir pour la philanthropie : un système et une culture plurielle ». Dans *Culture philanthropique : visages et transformations*. Actes du Sommet, Éléments de synthèse et perspectives d'avenir. Institut Mallet, p. 147.

Cette représentation graphique a le grand mérite de **souligner l'encastrement des fondations dans un écosystème plus large** qui les soutient, les contraint, les habilite, leur octroie ou leur enlève de ressources, les enrôle dans des rapports de force ou de coopération.

Mais il est intéressant de noter, si l'on retourne à l'incarnation concrète de cet écosystème lors du dernier sommet, que tous les acteurs ne prennent pas une place égale dans le débat. Ainsi certaines catégories « sont parlées » davantage qu'elles ne parlent, à l'image des « **bénéficiaires** », **fréquemment invoqués, mais jamais constitués comme sujet**<sup>158</sup>, ni même invités à s'exprimer (par exemple, à travers des associations représentatives). De son côté, **l'État n'est pas non plus représenté**, malgré les invitations des organisateurs et organisatrices, si ce n'est par la présence

158 Les « bénéficiaires » de l'action philanthropique ne sont d'ailleurs souvent pas ceux que l'on croit. En Amérique du Nord, traditionnellement, les montants attribués historiquement à des institutions prestigieuses (grandes universités, musées, orchestres philharmoniques), dont les publics appartiennent davantage à une élite qu'aux populations pauvres, sont généralement beaucoup plus importants que ceux déviés aux missions sociales. Cf. Odendahl, T. 1990. *Charity begins at home. Generosity and self-interest among the philanthropic elite*. New York: Basic Books. Cette tendance se retrouve dans l'analyse de l'allocation des dons d'un des plus grands philanthropes canadiens du XX<sup>e</sup> siècle, J.W. McConnell, dont les dons à McGill furent par exemple beaucoup plus importants que ceux, déjà fort conséquents, aux YMCA, cf. Fong, W. 2008. *J.W. McConnell: Financier, Philanthropist, Patriot*. Montréal: McGill-Queen's Press.

discrète et muette d'un employé du SACAIS (Secrétariat à l'action communautaire autonome et aux initiatives sociales du Québec), lors des deux premiers sommets de l'Institut Mallet<sup>159</sup>. Notons qu'à cette absence de représentation de l'État se superpose une absence de mention faite à son égard, que ce soit à propos du gouvernement, des ministères, des administrations publiques, ou même de politiques publiques. **Les rares mentions faites sont plutôt sur le mode de la prise de distance ou de l'opposition, de manière plus ou moins explicite. A contrario, les pouvoirs publics locaux sont présents, et présentés de manière très positive**, sur le mode de la proximité, du partage d'intérêts communs et du pragmatisme, que ce soit à travers le témoignage du maire de Shawinigan, ou encore le parrainage et le mot d'ouverture prononcé conjointement par les maires de Montréal et Québec<sup>160</sup>.

À l'opposé (sur le schéma) du pôle étatique, **l'économie de marché est faiblement représentée ici, dans ce rendez-vous du secteur philanthropique, sinon sur un mode paradoxal**. En effet, nous avons souligné la composition du conseil d'administration de l'Institut, où le secteur marchand est fortement représenté ; ses membres sont cependant muets durant le sommet. Même chose pour les partenaires financiers, dont le soutien s'affiche sur les programmes et sur les murs, mais qui ne prennent pas la parole durant le sommet. Enfin, **les hommes d'affaires qui ont pris la parole l'ont fait en tant que philanthropes**, et non comme entrepreneurs ou comme chefs d'entreprise en interaction avec le secteur philanthropique, que ce soit M. Desmarais lors d'une séance plénière, ou M. Dallaire, lors d'une séance où il présentait l'action de la fondation familiale éponyme. **Notons que leur prise de parole comme philanthrope se faisait sur le registre de la générosité privée, de la bonne volonté philanthropique, bref sur un mode personnalisé et moral, beaucoup plus que sur un registre procédural. En somme, paradoxalement, ces chefs d'entreprise tenaient un discours plus près de la charité traditionnelle que du philanthrocapitalisme.**

**D'un autre côté, de nombreux acteurs sont présents durant le sommet, mais invisibles dans le schéma : il s'agit de tous les professionnel.les qui proposent leurs services aux fondations**, à travers des cabinets de consultant.es, de spécialistes de la collecte de fonds, de l'investissement, etc. Noter la présence de tous ces acteurs est très important, car cette présence **témoigne d'une tendance dont on peut faire l'hypothèse qu'elle va croissante dans cet espace, à la fois symptôme et moteur d'une autonomisation du champ philanthropique**. Comme on l'a indiqué au début de ce chapitre, une autonomisation du champ renvoie à l'institutionnalisation de cursus de formation, d'instruments, de vocabulaire, de débats internes et propres à cet espace. En effet, dans cet espace, les discussions portent non seulement sur les acteurs adjacents (l'État, le marché, les organismes communautaires), mais également sur le secteur philanthropique lui-même, sur l'activité des fondations, etc. À ce titre, il est intéressant

---

159 Le premier sommet s'est tenu à Québec, le second à Montréal.

160 Rappelons que l'Institut Mallet est cofinancé par les Sœurs grises de la Charité et la Ville de Québec.

de saisir l'évolution du paysage philanthropique à travers certains débats récents. Trois éléments retiennent notre attention, dans ces débats récents concernant la philanthropie : ses « nouvelles frontières », la promotion des instruments financiers et la question de « l'impact collectif ».

### 3.1.3.2. Un paysage en mouvement : la quête de « l'impact philanthropique »

Nous l'avons souligné à plusieurs occasions, la question des frontières d'un champ est déterminante, car elle définit qui fait partie de cet espace... et qui en est exclu ! Ce qui peut passer pour des débats d'idées recoupe aussi des enjeux pragmatiques. Par exemple, des débats ont été rugueux par le passé pour savoir si les syndicats ou les Églises faisaient partie de la « société civile »... et donc s'ils devaient bénéficier d'un siège autour de la table quand cette « société civile » était conviée, par exemple dans un Sommet de l'Organisation des Nations Unies ou de l'Union européenne. De même, d'âpres débats ont animé la définition du terme d'ONG (organisation non gouvernementale). Si on pense d'emblée à Greenpeace ou Amnesty International, bien d'autres organisations se revendiquent de cette étiquette, ainsi que du laissez-passer politique, des ressources financières ou encore de la légitimité morale qu'elle confère. C'est fréquemment le cas avec des sectes religieuses qui, sous le paravent de « l'aide humanitaire », développent dans des pays fragilisés des activités de prosélytisme. Bref, **la question des frontières est autant théorique que pratique, dans la mesure où elle habilite ou met à distance tel ou tel acteur.**

Dans le cas des fondations, le champ philanthropique n'est, pour l'instant, pas assez institutionnalisé et stabilisé pour que se pose frontalement la question du « droit d'entrée » dans cet espace. Mais il se pourrait rapidement que cette question se pose, sous l'influence du débat actuellement en cours dans le milieu philanthropique aux États-Unis.

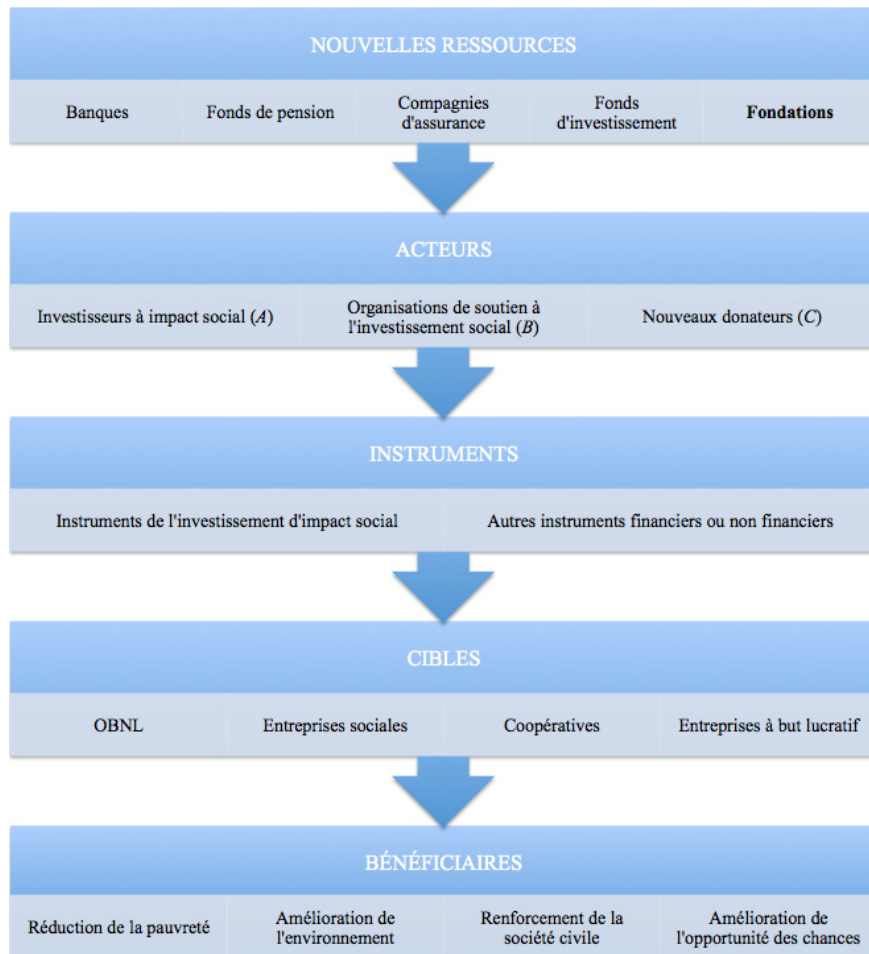
En effet, un auteur important, Lester Salamon a fait une contribution marquante à l'analyse du champ philanthropique. Universitaire réputé (professeur à la Johns Hopkins University et directeur de recherche du Center for Civil Society Studies), c'est aussi un expert qui travaille pour les Nations Unies en vue de créer des annuaires d'organismes du tiers secteur partout dans le monde<sup>161</sup>. Il est, de plus, un ancien cadre du US Office of Management and Budget. Après avoir étudié le secteur à but non lucratif, puis celui de l'action publique, son plus récent ouvrage porte sur « **les nouvelles frontières de la philanthropie**<sup>162</sup> ». L'un des intérêts de l'ouvrage, outre de documenter des pratiques émergentes, est de proposer un élargissement considérable des fonds mobilisables pour des causes sociales, au-delà des cercles habituellement considérés. Mais plus fondamentalement, il plaide pour une conception renouvelée de l'écosystème philanthropique : (1)

161 Salamon, L. et al. 1999 et 2004. *Global Civil Society: Dimensions of the Nonprofit Sector*, Volumes One and Two. Johns Hopkins University, Kumarian Press ; *Handbook on Nonprofit Institutions in the System of National Accounts*. United Nations, 2003

162 Salamon L., 2014. *Leverage for Good*, Oxford University Press; Salamon L. (ed.), 2014. *New Frontiers of Philanthropy. A guide to the New Tools and Actors Reshaping Global Philanthropy and Social Investing*. Oxford: Oxford University Press. Le premier est une synthèse du second.

qui intègre aux côtés des fondations une multitude d'acteurs du secteur financier; (2) qui place au cœur des instruments philanthropiques l'usage pluriel du capital financier (don, prêt, titres divers...) et, enfin; (3) qui place parmi les cibles de ces financements non seulement les OBNL mais aussi les entreprises sociales, les coopératives et même les entreprises privées « traditionnelles ».

Tableau 12: Les nouvelles frontières de l'écosystème philanthropique (d'après Salamon<sup>163</sup>):



Notes : Dans la section Acteurs : A : cette catégorie regroupe une diversité d'acteurs du secteur financier : « *capital aggregators* », « *secondary markets* », « *social stock exchanges* », « *Foundations as Philanthropic Banks* », « *Quasi-public investment funds* ». Nous ne rentrerons pas dans les détails techniques de

chacun<sup>164</sup>. *B* : cette catégorie regroupe : « *Enterprise Brokers* », « *Capacity Builders* », « *Infrastructure Organizations* »<sup>165</sup>. *C* : sont notamment identifiés ici les plateformes virtuelles de financement participatif, des fonds d'investissement charitables ouverts par des entreprises, des fonds mutualisés de fondations, des « fondations de conversion » (notamment dans le cas de privatisation d'entreprises publiques, où la contrepartie est la création d'une fondation liée à l'entreprise; les cas classiques sont la Fondation Volkswagen, à la suite de la Seconde Guerre mondiale, ou plus récemment les grandes fondations italiennes, créées à la suite de la privatisation de banques publiques<sup>166</sup>).

La parution de **cet ouvrage, qui est à la fois un travail académique, un recensement d'initiatives multiples, en même temps qu'une nouvelle topographie de l'espace philanthropique, constitue un « coup de force symbolique » marquant**. En effet, il met **sur le même plan des organismes différents par leur statut (OBNL / entreprises privées), légitimise l'intervention dans l'espace philanthropique d'acteurs plus proches du capitalisme financier que des causes sociales ou environnementales, et exclut de sa représentation certaines composantes... dont l'État**. Enfin, les causes et valeurs défendues, comme les raisons d'agir, sont absentes du modèle, à tel point qu'on a le sentiment à la lecture de l'ouvrage d'une inversion entre la fin (la défense de valeurs) et le moyen (l'investissement financier). La diffusion de cet ouvrage s'est faite autant dans les milieux universitaires que dans les milieux de pratique<sup>167</sup>, aux États-Unis, mais aussi au Canada. Notons par exemple que Lester Salamon fut invité à présenter son ouvrage dans le cadre d'une séance plénière, lors du congrès 2014 de Fondations philanthropiques Canada<sup>168</sup>.

L'ouvrage de L. Salamon est ainsi une sorte de mise à jour du programme du philanthrocapitalisme. Un ensemble de chapitres, à la fin de l'ouvrage, relance d'ailleurs le débat entre promoteurs et critiques de ce courant.

---

164 Cf. Salamon L. 2014. *Leverage for Good*, Oxford: Oxford University Press, p. 24-41. Précisons que chacune de ces catégories donnent lieu à un chapitre différent dans un second volume de Salamon, beaucoup plus volumineux, qui détaille ces nouveaux acteurs et instruments philanthropiques. Cf. Salamon L. (ed.). 2014. *New Frontiers of Philanthropy. A guide to the New Tools and Actors Reshaping Global Philanthropy and Social Investing*. Oxford: Oxford University Press.

165 *Idem*, p. 41-48

166 Cf. *Idem*, p. 48-54.

167 Il faut souligner que la recherche et la rédaction de l'ouvrage ont été soutenues financièrement par la Fresque Foundation et appuyées par un comité avisier comprenant une vingtaine de dirigeants de fondations (The Clark Foundation, F.B. Heron Foundation, Schwab Charitable Fund...) et d'organismes financiers (Labrador Ventures, Venture Philanthropy Partners...).

168 Cf. Philanthropic Foundations Canada. 2014. *2014 PFC Conference*, <https://www.conferize.com/conferences/2014-pfc-conference/schedule> (page consultée le 3 avril 2016). Parmi les trois autres conférenciers des séances plénières, on trouvait aussi Lucy Bernholz consultante, professeure invitée au *Center on Philanthropy and Civil Society* de l'Université de Stanford, ancienne fellow de la New America Foundation et auteure de *Creating Philanthropic Capital Markets: The Deliberate Evolution* (Joey Bass, 2004).

### Encadré 16: Qui est exclu des « nouvelles frontières » de la philanthropie ?

Michael Edwards, critique du philanthrocapitalisme, adresse les mises en garde suivantes, dans un chapitre de discussion, contenu dans la dernière partie de l'ouvrage précité de L. Salamon<sup>1</sup> :

#### **Problèmes de mesure**

Edwards souligne certains enjeux autour de la nécessaire mesure des impacts, qui sous-tend toute cette logique de l'investissement financier sur des causes sociales. Premièrement, il y a des problèmes théoriques. **Puisque les biens communs sont incommensurables, comment les convertir en équivalent monétaire ?** Quel effet cela a-t-il ? Par exemple, le temps passé à délibérer dans une OBNL ? Est-ce une perte de temps, un manque d'efficacité ? Ou est-ce important en soi ? Deuxièmement, il souligne à quel point l'établissement d'un étalon neutre et objectif de la SROI (Social return on investment) est impossible ; c'est nécessairement un arbitrage sur des valeurs. Par exemple, comment mesurer l'empowerment, la tolérance, l'authenticité, la solidarité ? Quel poids donner à ces variables dans une équation de calcul de SROI ?

Il fait valoir à juste titre que **ce problème de la mesure conduit à réduire la complexité de l'évaluation du changement social à quelques indicateurs, faciles à quantifier et à isoler. Dans le même temps, on ne mesure pas la transformation des structures, des rapports de force, des structures de pouvoir, des dynamiques d'action collective, bref on ne « mesure pas » tout ce qui a historiquement conduit à des transformations de grande envergure** pour tous ces groupes, et qui devrait donc être pris au premier plan de la réflexion. Pire, plus on focalise ensuite sur ces indicateurs, comme fin en soi, plus cela prête à des manipulations afin de prouver que « les choses ont changé »... et donc moins ces indicateurs sont fiables.

Edwards rappelle aussi que, si on les prend au sérieux, **l'introduction rigoureuse des mécanismes de marché prend du temps**: pensons par exemple à la construction de bases de données et de système de reddition de compte assez robustes pour faire des estimations sérieuses des performances et du SROI. Le secteur communautaire est déjà saturé de plaintes devant le temps passé à collecter des données et rendre des comptes pour des évaluations qui sont elles-mêmes peu souvent menées à terme. De plus, le recul temporel qui serait nécessaire pour véritablement mesurer des changements structurels est trop important pour les délais prescrits dans le cadre de prise de décision d'allocation de fonds par des bailleurs, qui travaillent plutôt sur des cycles de 3 à 5 ans.

#### **L'effet de redistribution**

Edwards adresse une deuxième série de critiques, autour des effets que pourrait avoir cette reconfiguration des frontières de la philanthropie, structurée autour de l'investissement capable de procurer un retour (social et financier) objectivable. **Qui va financer les organismes qui ne peuvent générer un « retour financier sur investissement », ou qui produisent un « bien social » qui ne peut être mesuré, ou qui peut être mesuré, mais n'est pas très populaire aux oreilles des investisseurs financiers... ?** Quid des mouvements sociaux, de la défense des droits, des organismes qui tiennent la finance pour responsable des problèmes sociaux ?

À l'inverse, **les organismes qui délivrent des services sociaux ou économiques vont recevoir de nombreux investissements (puisque'ils fournissent un retour facilement mesurable), alors que leur contribution à la transformation sociale est faible, d'un point de vue structurel.** L'analyse des allocations de fonds de ces fondations montre que les financements se concentrent vers l'accès à l'emploi, la santé (développement de nouveaux médicaments et vaccins, prévention), l'éducation, le logement, la formation de la main-d'œuvre, la microfinance, la microentreprise...

---

1 Edwards, M., « Part A. Who Loses ? », in Salamon L., 2014, *op. cit.*, p. 539-549.

Pour Edwards, il y a un risque pour les organismes à but non lucratif de s'écarter de leur mission, quand ils sont soumis à une pression grandissante pour assurer le retour sur investissement. Une étude montre que sur 25 organismes soutenus par ce type de programme, 22 avaient des conflits importants entre leur mission et les demandes des parties prenantes entrepreneuriales. Cet écart peut aussi se manifester dans des tendances, très classiques quand on introduit de tels indicateurs, comme le fait de se concentrer sur les segments les moins problématiques de la population à aider, et d'écarter les demandes ou les populations les plus exigeantes, afin de « faire du chiffre ».

Les critiques adressées par Michael Edwards, autour des enjeux de mesure ou encore de biais de sélection des organismes et des projets susceptibles d'être la cible de ces investissements, résonnent particulièrement si l'on songe à un nouvel instrument, de plus en plus en vogue au sein du paysage philanthropique, mais aussi de l'action publique au Canada et au Québec<sup>169</sup> : **les obligations à impact social**. Le mécanisme est le suivant : sous la forme d'un contrat, un investisseur privé finance un projet (social, environnemental, de santé...) géré par un organisme communautaire. Si le projet atteint les objectifs fixés, le gouvernement rembourse l'investisseur, avec des intérêts. Si le programme n'atteint pas les objectifs fixés, l'investisseur perd son argent. Au-delà des habituels débats théoriques et politiques sur les prérogatives du privé et du public, on comprend sans mal qu'un des enjeux clefs est le rôle joué par les critères d'évaluation de succès, afin de statuer sur la réussite ou non du projet. Ceci recoupe des préoccupations qu'on retrouve dans les pratiques plus larges de l'investissement à impact social (dont les obligations précitées ne sont qu'un cas de figure spécifique). Notons que ces pratiques sont aujourd'hui promues par des acteurs très divers, à la fois du côté des acteurs de l'action publique qui cherchent de nouvelles ressources, des acteurs de l'économie sociale qui y trouvent un élargissement de leur cercle d'action, et enfin des firmes privées de consultant.es qui trouvent ici un nouveau débouché, à l'image de KPMG ou Deloitte<sup>170</sup>.

Outre cet accent mis sur l'épine dorsale de l'investissement financier, l'ouvrage de Salamon a le mérite de pointer une deuxième tendance dans la recherche d'un « impact philanthropique » : **les formes de coalition possibles autour d'enjeux partagés**. On peut citer à ce titre l'initiative

169 Cf. Desjardins, F. 2015. « Du financement privé pour réaliser des missions de l'État », *Le Devoir*, <http://www.ledevoir.com/economie/actualites-economiques/455411/du-financement-prive-pour-realiser-des-missions-de-l-etat> (page consultée le 15 décembre 2015)

170 On peut consulter, pour le Canada, le rapport du Comité consultatif national du Canada du Groupe de travail sur l'investissement social (2014) intitulé « La mobilisation de capitaux privés pour le bien collectif: Priorités pour le Canada », [https://www.marsdd.com/wp-content/uploads/2014/09/MaRS-National\\_Advisory\\_Report\\_FR.pdf](https://www.marsdd.com/wp-content/uploads/2014/09/MaRS-National_Advisory_Report_FR.pdf) et le rapport de Deloitte et MaRS (2014) intitulé « Obligations à impact social au Canada : Analyse pour les investisseurs », <http://www2.deloitte.com/ca/fr/pages/financial-services/articles/obligations-a-impact-social-au-canada-analyse-pour-les-investisseurs.html> (pages consultées le 14 janvier 2015). Pour une synthèse et une analyse des enjeux, cf. Lévesque, B. 2014. « Éléments de synthèse et perspectives d'avenir pour la philanthropie : un système et une culture plurielle », in Institut Mallet (dir.). *Actes du sommet, éléments de synthèse et perspectives d'avenir. Culture philanthropique : visages et transformations*, Québec, p. 184-190, [http://institutmallet.org/wp-content/uploads/ActesSommet\\_Section7\\_WEB.pdf](http://institutmallet.org/wp-content/uploads/ActesSommet_Section7_WEB.pdf).

récente au Québec du **Projet d'impact collectif** (PIC), lancé par Centraide du Grand Montréal. Notons qu'on retrouve dans la présentation de cette initiative le mot d'ordre de la *mesure* des résultats : « *Le Projet impact collectif (PIC) est un accélérateur de changement qui vise à augmenter l'impact de la mobilisation et à obtenir des résultats mesurables et marquants sur la réduction de la pauvreté dans les quartiers montréalais* »<sup>171</sup>. Cette initiative est appuyée par six fondations familiales qui « s'engagent auprès de Centraide du Grand Montréal à investir 20 M\$ sur 5 ans dans une quinzaine de quartiers de l'île de Montréal »<sup>172</sup>. D'après les informations aujourd'hui présentes sur le site de l'organisme, le PIC appuie des quartiers sélectionnés dans leurs initiatives, mais ne définit pas de manière précise et *a priori* de programmes, de thématiques ou d'objectifs à atteindre. **On peut faire l'hypothèse que ce projet renvoie à des dynamiques conjoncturelles** : la baisse des résultats de la collecte de fonds de Centraide depuis quelques années, les critiques contre le manque de coordination entre les fondations, leurs projets et leurs appels à projets, ou encore la tendance à imposer de manière « *top-down* » des programmes précis et « mur à mur », comme dans le cas des critiques faites aux partenariats public-privé entre la Fondation Lucie et André Chagnon et le gouvernement québécois<sup>173</sup>. Mais, **au-delà de ces éléments conjoncturels, ce discours sur l'impact collectif s'inscrit dans une tendance plus lourde, autour de la « procéduralisation » de l'agir collectif des fondations**. On désigne ainsi la définition de procédures de plus en plus précises dans la manière de mener les mobilisations, de régler les relations entre acteurs (organismes financés, bailleurs de fonds divers) ou la nature de ce qui circule entre eux (argent, savoir-faire, informations).

Ces procédures sont souvent définies, mises en œuvre et évaluées par des **firmes de consultants, qui œuvrent dans ce nouveau marché de l'ingénierie participative**<sup>174</sup>. Comme le précisait la présidente et directrice générale de Centraide du Grand Montréal lors du Sommet de l'Institut Mallet, le PIC s'inspire largement d'un article paru dans une revue centrale sur les débats actuels du champ philanthropique aux États-Unis (*Stanford Social Innovation Review*), traduit en français, au Québec, par Dynamo,<sup>175</sup> et également repris par Innoweave<sup>176</sup>. L'un des

171 Centraide du Grand Montréal. 2016. *Projet à impact collectif*, <http://www.centraide-mtl.org/fr/organismes/projet-impact-collectif/> (page consultée le 18 janvier 2016).

172 *Idem*

173 Voir l'analyse des guides pratiques produite par Berthiaume, 2016, *op.cit.*

174 Sur la professionnalisation et la procéduralisation de l'ingénierie participative, on lira avec profit les travaux de Magali Nonjon. 2012. « De la militance à la consultance : les bureaux d'études urbaines acteurs de la procéduralisation de la participation », *Politiques et Management Public*, no 29/1.

175 Cet organisme accompagne les organismes communautaires dans le développement de compétences, notamment dans la « mobilisation des communautés ». C'est un organisme lié à plusieurs titres au milieu des fondations : on trouve parmi ses bailleurs de fonds Centraide et parmi ses administrateurs le directeur de la Fondation Béati. Enfin, sa directrice a siégé tour à tour sur le comité de sélection puis sur le comité d'administration de la Fondation Béati et a œuvré comme animatrice de son comité de sélection.

176 Innoweave est un organisme à la mission et au fonctionnement proche de celui de Dynamo, mais créé par la Fondation J.W. McConnell. Parmi les formations proposées par Innoweave aux organismes communautaires, on retrouve « la finance sociale », « l'impact et la clarté stratégique », « le financement basé sur des résultats », « l'accroissement de l'impact », etc. Cf. Innoweave. 2014. *L'impact collectif*, <http://innoweave.ca/fr/modules/collective-impact> (page consultée le 18 juillet 2016).

auteurs, Mark Kramer, fut il y a quelques années un des fers de lance de l'hybridation entre philanthropie et entrepreneuriat privé<sup>177</sup>. Après avoir dirigé un fonds de capital-risque (Kramer Capital Management), il dirige désormais FSG (*Reimaging Social Change*), une firme-conseil pour les organismes philanthropiques. Il faut souligner que le modèle de l'impact collectif, qu'il définit, accorde justement une place centrale à des organisations intermédiaires (nommées dans son modèle « *backbone organization* »), qui coordonnent l'agir collectif et font le lien entre fondations, organismes communautaires, experts, pouvoirs publics, etc<sup>178</sup>.

Tableau 13 : Les phases de l'impact collectif (d'après Kania et Kramer)

| <b>Les clés du succès</b>            | <b>PHASE I<br/>LANCER UNE ACTION</b>                                                  | <b>PHASE II<br/>S'ORGANISER POUR OBTENIR UN IMPACT</b>                          | <b>PHASE III<br/>SOUTENIR L'ACTION ET L'IMPACT OBTENU</b>                                           |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Gouvernance et infrastructure</b> | Identifier les ambassadeurs et constituer un groupe intersectoriel                    | Créer l'infrastructure d'un programme                                           | Organiser et affiner                                                                                |
| <b>Planification stratégique</b>     | Cerner la situation et élaborer un dossier à partir des données disponibles           | Créer un plan d'action commun (objectifs et stratégie)                          | Soutenir la mise en œuvre (harmonisation des objectifs et des stratégies)                           |
| <b>Implication de la communauté</b>  | Organiser la sensibilisation de la communauté                                         | Obtenir l'engagement de la communauté et susciter une volonté d'action générale | Poursuivre l'engagement et organiser la promotion de l'initiative                                   |
| <b>Évaluation et amélioration</b>    | Analyser les données de référence pour identifier les principaux problèmes et lacunes | Établir des indicateurs communs (indices, évaluation et approche)               | Recueillir, suivre et enregistrer les progrès obtenus (processus d'apprentissage et d'amélioration) |

Source: *Canaliser le changement social : comment réussir l'impact collectif*, version traduite par Dynamo de : Fay Hanleybrown, John Kania, & Mark Kramer, « Channeling Change: Making Collective Impact Work », *Stanford Social Innovation Review* 2012.

177 Porter, M. E. et Kramer, M. R. 2011. « Creating Shared Value », *Harvard Business Review*, january-february.

178 On peut souligner, avec un peu de malice, que dans le numéro de la *Stanford Social Innovation Review*, une page de publicité offrant les services de FSG attend le lecteur, juste après l'article posant les bases théoriques du modèle de l'impact collectif.

### 3.1.3.3. Béati : où se situer dans la « photo de famille » philanthropique ?

Comment la Fondation Béati se positionne-t-elle au sein de ce champ philanthropique en mouvement dont nous venons de dessiner, à gros traits, les contours ?

**D'un côté, ces évolutions du champ philanthropique placent la Fondation dans une position privilégiée.** En effet, sur plusieurs dimensions, elles donnent du poids à ses orientations, que ce soit sa volonté **d'initier un dialogue entre les fondations** (plutôt que le chacun pour soi), son **cadre de l'action en matière de mobilisation collective** (plutôt que de générosité privée), son accent sur un **usage pluriel et cohérent de l'instrument financier** (plutôt qu'une séparation stricte entre, d'un côté la dotation placée pour maximiser les rendements et de l'autre, les dons faits en cohérence avec la mission) ou enfin sa **volonté d'explicitier et de valoriser le travail d'accompagnement des organismes soutenus**.

**D'un autre côté, la Fondation Béati est en décalage avec ces évolutions, que ce soit par son univers de référence (chrétiens de gauche), ses liens privilégiés avec le secteur communautaire, le primat donné à un État social fort, ou encore sa distance structurelle au secteur marchand.**

Cet inconfort à se situer dans la « photo de famille » philanthropique s'observe, de manière informelle, mais nette, lors du sommet de l'Institut Mallet, où ses membres peinent à se reconnaître dans les propos des intervenant.es<sup>179</sup>. Il se donne aussi à entendre dans les entrevues ou durant nos observations de l'équipe salariée. En effet, dans leurs interactions avec les organismes communautaires, cette étiquette de *fondation* est aujourd'hui si vivement connotée qu'elle est parfois difficile à endosser.

#### Encadré 17: Être ou ne pas (en) être : telle est la question

Ainsi, au sein de l'équipe de la Fondation, alors que nous demandons à une salariée comment elle présente son travail dans une fondation à ses proches, elle répond : « D'abord, je me défends en disant que c'est arrivé par hasard et qu'ensuite je ne travaillerais dans *aucune autre fondation au Québec*. » (rires)

Une autre interviewée répond : « *Je me souviens une fois dans une fête, on me demande "Qu'est-ce que tu fais dans la vie ?"*, "Ah, je travaille comme chargée de projets pour une fondation privée". Et puis là, silence, dans mon milieu, mes amis, ce sont des militants, ou ils travaillent pour des organismes communautaires et ils ont aussi un esprit critique développé. Silence donc. Et mon amie me donne de gros coups de coude "Dis-le que c'est Béati !" (rires), pour ne pas que les gens aient des préjugés à mon endroit... »

179 Notons, en toute honnêteté, que cet inconfort était parfois partagé par le chercheur et la chercheuse, de manière homologique, en tant que personnes engagées sur ces enjeux.

**On mesure sans mal, d'un point de vue pratique, la difficulté à définir de manière alternative un modèle de philanthropie de changement social au sein d'un secteur encore peu structuré, où l'identité collective est trop fragile pour faire émerger des polarités différentes, et ce à travers un dissensus admis et pacifié<sup>180</sup>.** Au sein même de la Fondation, malgré les efforts pour bâtir une cohérence organisationnelle, il n'est pas aisé d'être associé à un champ et une identité avec lesquels les tensions sont manifestes. Comme nous l'avons vu en conclusion du chapitre 2, la structure en « poupées russes » de l'accompagnement implique que la chargée de projet, en face à face avec un organisme soutenu, porte parfois plusieurs identités, qu'elle le veuille ou non : elle est à la fois une personne, « la Fondation Béati » et « le secteur philanthropique »... même si, à titre individuel, elle se reconnaît peu dans ledit secteur philanthropique ! Dans ces désajustements se jouent donc aussi des frictions entre les complicités souhaitées (avec les organismes communautaires) et les complicités subies (avec des transformations macrosociales) qui sont à l'œuvre.

Force est de constater qu'**actuellement, c'est davantage une philanthropie proche des milieux d'affaires qui s'arroge le monopole de définir « ce qu'est la philanthropie »**. Le paradoxe veut que ce soit notamment les pouvoirs publics qui soient en train de la consacrer comme telle, par exemple avec la promotion des obligations à impact social, et que ce soit au contraire une fondation capitalisée comme la Fondation Béati, qui en propose une version alternative, plus proche du milieu communautaire... et en défense des prérogatives de l'État social !

**Fondamentalement, ce qui transparait dans cet inconfort, ce décalage entre Béati et une partie importante du champ philanthropique, tient à une vision différente de la transformation sociale.** Car par-delà les mots-clefs de la langue philanthropique commune (innovation, impact, partenariat, changement social...), et derrière les formules abstraites des processus, se trouvent des clivages profonds. Le terme d'*empowerment* est un bon exemple de ces *buzzwords*, mot-valise dont les propriétés sont qu'il est facilement transporté d'un contexte à l'autre et que, derrière une apparence commune, il se définit avant tout par ce que chacun veut bien y mettre. Ainsi, derrière ce même mot, des visions très différentes se jouent, qui tiennent à la fois de l'idéal, de la manière d'y arriver, des prérogatives des uns et des autres, etc.

On peut ainsi distinguer trois idéaux types, derrière le discours de l'empowerment :

---

180 D'autres champs plus avancés en terme d'institutionnalisation peuvent se permettre d'afficher ces divisions, présentées comme une forme de diversité et de complémentarité. On peut penser aux ONG, qui rendent visibles, au sein de leur secteur, leurs différences d'approche, de méthode, voire de valeurs. De même, au sein du champ philanthropique des États-Unis, institutionnalisé de longue date, coexistent des sous-groupes organisés, selon des regroupements géographiques mais aussi des orientations politiques et religieuses, ou encore des modèles organisationnels distincts. Dans un champ « mature », cette pluralité n'affecte pas la cohérence collective de l'espace. Dans un champ en émergence, qui n'a pas encore fait la preuve de son unicité par-delà l'éclatement de ses acteurs particuliers, c'est plus délicat.

Tableau 14: Trois modèles d'empowerment  
(adaptation de la typologie de Bacqué et Biewener)

|                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Modèle radical</b>    | <p>« Le modèle radical est nourri de transformation sociale comme celles de Paulo Freire, de la branche la plus radicale du mouvement féministe ou d'une partie des mouvements communautaires. Dans cette optique, les enjeux de l'<i>empowerment</i> sont la reconnaissance des groupes pour mettre fin à leur stigmatisation, l'autodétermination, la redistribution des ressources et les droits politiques. L'objectif d'émancipation individuelle et collective débouche sur un projet de transformation sociale qui, dans les approches les plus radicales, repose sur une remise en cause du système capitaliste. »</p> <p><u>Corolaires</u>: justice, redistribution, changement social, conscientisation et pouvoir, celui-ci étant exercé par ceux d'« en bas ».</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Modèle libéral</b>    | <p>« Le modèle libéral, au sens anglo-saxon du terme [...] se distingue du libéralisme économique fondé sur le laisser-faire et sur la loi des marchés en légitimant le rôle de l'État et des politiques publiques pour la promotion des droits civiques et pour la diminution des inégalités sociales et économiques. Il articule la défense des libertés individuelles avec une attention à la cohésion sociale et à la vie des <i>communities</i>. Ce modèle social-libéral peut prendre en compte les conditions socioéconomiques et politiques de l'exercice du pouvoir, sans pour autant interroger structurellement les inégalités sociales. Il intègre une partie de la critique féministe quand celle-ci défend par exemple l'intégration des femmes dans le marché du travail comme un apport au développement économique. »</p> <p><u>Corolaires</u>: égalité, opportunités, lutte contre la pauvreté, bonne gouvernance, autonomisation et capacité de choix.</p>                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Modèle néolibéral</b> | <p>« Le modèle néolibéral, enfin, correspond [...] à une rationalité politique qui “met le marché au premier plan”, mais n'est pas seulement — et n'est même pas d'abord — centrée sur l'économie ; elle consiste plutôt dans l'extension et la dissémination des valeurs du marché à la politique sociale et à toutes les institutions. Cette conception n'implique pas une disparition de l'État ; au contraire même, les politiques néolibérales [...] consistent plus à mettre l'État au service du marché et à le gérer selon les valeurs entrepreneuriales qu'à le faire disparaître. [...] La notion d'empowerment y est mobilisée dans une logique de gestion de la pauvreté et des inégalités, pour permettre aux individus d'exercer leurs capacités individuelles et de prendre des décisions “rationnelles” dans un contexte d'économie de marché. Avoir accès au pouvoir signifie dans cette acception être intégré au monde du travail et de la consommation, trouver sa place dans l'économie de marché, être “entrepreneur de sa propre vie”. »</p> <p><u>Corolaires</u>: capacité de conduire rationnellement son existence, de faire des choix, l'<i>empowerment</i> comme liberté et volonté individuelle</p> |

Adapté de Bacqué M.-H., Biewener C. 2013. *L'empowerment, une pratique émancipatoire*. Paris: La Découverte, p. 14-16.

**Si Béati se reconnaît dans le modèle le plus radical de l'*empowerment*, on peut faire l'hypothèse que la plupart des fondations au Québec penchent plutôt du côté du modèle libéral du terme, voire, dans une moindre mesure, néolibéral.**

**Il s'agit pour la Fondation de faire entendre sa voix pour rendre visibles et audibles d'autres manières de faire et de transformer en un discours performatif et clair les positionnements**

**que nous avons évoqués, à l'égard de l'État, du marché ou du champ philanthropique.** Mais cette prise de parole nécessite de se constituer en locuteur, de définir au nom de quoi et de qui l'on parle. Comme nous allons le voir dans la seconde partie de ce dernier chapitre, cela ne va pas de soi et soulève plusieurs questions décisives. Une question servira donc de fil rouge à cette dernière partie : quand Béati parle, qui parle ? Suivre ce fil rouge permettra de boucler notre réflexion sur l'identité de la Fondation, sur son rapport à la philanthropie de changement social, sur le statut de l'accompagnement dans sa pratique et enfin, sur les défis qu'elle affronte aujourd'hui.

### 3.2. Quand Béati parle, qui parle ?

Quand on parle dans les médias de la Fondation Bill et Melinda Gates, on renvoie à la personnalité et au rôle de ces deux individus. *A contrario*, aujourd'hui, personne ne pense à Henry Ford quand on traite de la Fondation Ford. La raison est évidente : le fondateur n'est plus de ce monde<sup>181</sup> et un processus d'institutionnalisation a transformé l'organisation, en la dotant de comités, de principes, etc. Bref, la Fondation Ford existe aujourd'hui comme institution autonome<sup>182</sup>.

Pour Béati, qu'en est-il ? Poser cette simple question conduit, afin de trouver une réponse, à revenir sur différentes composantes de son identité, qui toutes *font* Béati, mais parfois en ayant des implications différentes.

Il faut souligner tout d'abord le **statut particulier de la donatrice**, à la fois **présente** (par son don et par sa présence au conseil d'administration durant plusieurs années, comme « simple observatrice ») et **absente** (par son anonymat, par son absence des instances actuelles). Dans les entrevues avec les membres du conseil d'administration de la Fondation, sont rappelés à la fois la liberté que la donatrice laisse à la Fondation, sa confiance et son injonction à innover et sortir des sentiers battus. Mais ces mêmes interlocuteurs rappellent aussi à l'occasion que la Fondation se doit de conserver un certain « esprit Béati », « être fidèle à elle-même ». Plus encore, un membre du conseil d'administration nous a précisé qu'il incarnait le lien avec la donatrice et qu'en ce sens, il est donc normal que, face à des choix d'orientation stratégique, sa parole pèse d'un poids particulier.

Il faut noter aussi que l'anonymat et le retrait de la donatrice ne sont pas non plus neutres dans le regard que portent sur la Fondation Béati de nombreux groupes. En effet, **parmi les reproches faits aux fondations, c'est souvent la source de la fortune initiale qui est scrutée**. D'une part, parce que leur création témoigne de grandes fortunes, qui sont par essence le symptôme d'un système socio-économique inégalitaire. D'autre part, parce que la manière dont la fortune a été créée est parfois critiquée. On peut penser aux critiques, tout au long du XX<sup>e</sup> siècle, contre les Barons-Voleurs qui ont créé les grandes fondations (Rockefeller, Carnegie, Vanderbilt...) sur la base d'une réussite industrielle teintée d'une grande brutalité (pratiques illégales — cartel, corruption —, répression du mouvement ouvrier, luttes antisyndicales, etc.). Plus récemment, plusieurs acteurs communautaires et syndicaux au Québec ont reproché à la Fondation Lucie et André Chagnon d'être le fruit d'un arrangement fiscal douteux, à la suite de la vente de Vidéotron<sup>183</sup>. Béati, par le statut anonyme de sa donatrice, échappe à ces reproches, ce qui est un point positif.

---

181 D'ailleurs, le créateur de la Fondation Ford n'est pas Henry Ford mais son fils Edsel Ford, en 1936.

182 Cette institutionnalisation, qui passe par la séparation du corps de la Fondation de l'entreprise Ford ne se fit pas sans mal : dans les années 1950, la création d'un « Fonds pour la République » au sein de la Fondation Ford pour défendre les libertés civiles, suscita une levée de boucliers de la part des concessionnaires Ford, dans le Sud des États-Unis, qui craignaient d'être assimilés par leur clients à cette orientation impopulaire (Zunz, 2012, *op.cit.*, p. 199.).

183 Cf. Coalition Non aux PPP sociaux. 2014. Campagne « NON aux PPP SOCIAUX », [http://www.ccm-csn.qc.ca/c/document\\_library/get\\_file?p\\_l\\_id=15890&folderId=241318&name=DLFE-19687.pdf](http://www.ccm-csn.qc.ca/c/document_library/get_file?p_l_id=15890&folderId=241318&name=DLFE-19687.pdf) (page consultée le 4 janvier 2016).

Par contre, dans le modèle d'une philanthropie de changement social, où on essaie d'établir une relation égalitaire entre le donataire et le donateur, un des enjeux est la **transparence**. Il est légitime que l'un exige de l'autre des informations (sur la manière dont il dépense ses ressources, sur la source des revenus...), si le processus est réciproque. Si la transparence n'est que dans un sens, cela est perçu comme un renforcement de la relation inégalitaire. Ici, dans le cas de Béati, l'opacité entourant l'origine des fonds peut donc, théoriquement, poser problème si on a une lecture stricte du modèle de la philanthropie de changement social.

**Si ce n'est pas la donatrice qui parle à travers la Fondation, alors qui est Béati ?** Hormis la personnalité du fondateur et l'origine de sa fortune, on peut imaginer d'autres réponses, selon des cas de figure observés dans d'autres fondations. Certaines fondations sont connues pour leur **thématique**, à l'image au Québec de la Fondation Berthiaume- Du Tremblay, sur le bien-être des aînés. D'autres sont connues à travers un **projet phare**, par exemple les programmes *Avenir d'enfants* ou *Québec en forme* pour la Fondation Lucie et André Chagnon. D'autres sont connues par leur **mode d'action**, comme l'octroi de bourses individuelles et les séjours de formation à l'étranger pour les *Fellows* de la Fondation Rockefeller. D'autres encore peuvent être connus pour le rôle moteur de leur **direction**, à l'image du rôle qu'a joué Tim Brodhead pour la Fondation McConnell à la fin des années 1990.

Pour Béati, une des spécificités tient à la **composition de son comité de sélection**, mais en même temps, l'anonymat de sa composition empêche précisément de mettre de l'avant cette spécificité.

Cette difficulté à saisir l'identité de Béati tient aussi à l'**accent mis sur l'innovation**<sup>184</sup> et sur le fait d'actualiser les orientations de la Fondation selon une analyse de la conjoncture sociale et spirituelle<sup>185</sup>. Il y a donc inévitablement une **tension entre « être fidèle à soi-même », en garantissant une continuité avec ce qui précède, et le fait de nécessairement changer**, de se transformer, si on tente de respecter cette perspective de l'innovation et de renouvellement selon les changements de conjoncture.

La question de l'identité d'une organisation et de la fidélité à soi-même n'est pas qu'une question théorique. Aujourd'hui, elle se pose pour Béati avec les partenariats noués avec des congrégations

---

184 Sur le site de la Fondation, figurent sous l'onglet « notre approche » « les attitudes [qui] déterminent le caractère propre de la Fondation Béati; elles traduisent l'approche privilégiée et "l'esprit" de Béati, qui inspirent son action quotidienne et ses rapports aux groupes. ». Au premier rang d'entre elles : « L'innovation... une fondation ouverte à l'inédit », [http://www.fondationbeati.org/qui\\_nous\\_sommes/approche.html](http://www.fondationbeati.org/qui_nous_sommes/approche.html), page consultée le 26 janvier 2016.

185 Fondation Béati. 2011. *Lecture de la conjoncture socio-spirituelle*, [http://www.fondationbeati.org/champs\\_intervention/AnalyseSocio-spirituelleJuin2011PDF.pdf](http://www.fondationbeati.org/champs_intervention/AnalyseSocio-spirituelleJuin2011PDF.pdf) (page consultée le 11 janvier 2016).

religieuses<sup>186</sup>. Pour l'instant, le fonctionnement est le suivant : à l'issue de la sélection des projets, Béati propose à la congrégation un projet qui semble correspondre à la vision et aux principes de celle-ci. La congrégation est libre d'accepter ou non ce « jumelage ». S'il y a refus du jumelage, un autre projet sélectionné est proposé. L'autonomie du processus de sélection est donc garantie. **Mais à terme, si la contribution des congrégations devient de plus en plus importante, ne risquent-elles pas de gagner en influence dans le choix des projets**, soit directement, soit par l'intégration de cette contrainte, plus ou moins consciemment, par le comité de sélection? **De plus, dans un modèle du type « philanthropie de changement social » où la transparence du processus de financement, un échange franc et direct entre le donataire et le donateur, ou encore une identification claire des attentes des uns et des autres sont autant de principes cardinaux, comment cela se déclinerait-il pour Béati ?** Quel rôle accorder aux congrégations dans la définition des priorités ? Dans l'évaluation des projets ? Doit-on dire aux groupes financés d'où provient leur financement ? Quelle est relation entre l'organisme financé et la congrégation ? Quelle forme prend la reddition de comptes entre Béati et la congrégation ? <sup>187</sup> Ironie de l'histoire, dans ce cas, **la Fondation Béati est à son tour plongée dans des questionnements de tout donataire face à un donateur : maintien de l'autonomie, stabilisation d'une relation d'échange, difficulté de faire financer certaines dépenses par rapport à d'autres.**

Cette nouvelle configuration vient aussi poser d'une autre manière notre question « quand Béati parle, qui parle ? ». En effet, dans quelle mesure est-il nécessaire de vérifier la « compatibilité » entre les valeurs de la Fondation et celle de la congrégation ? **Quelle ligne rouge pour refuser une proposition de partenariat ?** De la même façon que la Fondation Gates s'est fait largement reprocher d'avoir des placements financiers contraires à sa mission (par exemple, être actionnaire d'un groupe pétrochimique qui cause des problèmes de santé... auprès d'une population que la Fondation soigne<sup>188</sup>), **dans quelle mesure doit-il y avoir une cohérence entre la source de revenus et la Fondation Béati ?** Si on prend la relation dans un sens inverse, dans quelle mesure les agissements de la Fondation Béati engagent-ils les congrégations ? Par exemple, les prises de position publique de Béati, comme la lettre contre les conséquences inégalitaires de l'austérité, engagent-elles ses partenaires financiers, non pas de manière contractuelle, mais symbolique ?

186 Au cours des dernières années, la Fondation Béati a formé des partenariats avec trois congrégations religieuses. Cet arrangement financier offre aux congrégations la possibilité de verser leur surplus financier pour des projets correspondants à leurs valeurs, alors que la Fondation Béati s'assure de l'accompagnement et du suivi du projet. Ces ententes permettent de canaliser les efforts de « construction d'une société plus juste et solidaire » (Fondation Béati, *Communautés religieuses*, [http://www.fondationbeati.org/nospartenaires/communautés\\_religieuses.html](http://www.fondationbeati.org/nospartenaires/communautés_religieuses.html), page consultée le 4 juin 2016.)

187 De plus, corolaire de ce nouvel apport des congrégations, la requalification par l'Agence du revenu du Canada de Béati, de fondation privée à fondation publique, entraîne une nouvelle contrainte : l'obligation de redistribuer annuellement au moins 50 % des revenus à des organismes de bienfaisance enregistrés. Ceci alors que la Fondation doit assurer son fonctionnement, et notamment les salaires de son personnel, qui a la charge d'accompagner les organismes tout au long du processus de sélection, tel que détaillé au chapitre précédent. Comment financer ce « travail philanthropique » d'accompagnement, qui ne se réduit pas à donner des fonds à un organisme ?

188 Voir les références citées en note 151 du présent rapport.

**L'exemple de cette prise de position publique met donc aussi à l'épreuve, à plus d'un titre, notre lancinante question « quand Béati parle, qui parle ? ».** Dans le quotidien *Le Devoir*, cette lettre n'était pas signée par « la Fondation Béati, la Fondation Lucie et André Chagnon [...] », mais par « **les dirigeants** de la Fondation Béati [...], de la Fondation Lucie et André Chagnon [...] ». Mais qui est englobé derrière ce terme ? Le **directeur** évidemment, au sens strict. Mais au-delà ? Qui cela engage-t-il, non pas formellement, mais subjectivement<sup>189</sup> ? Le **conseil d'administration** ? Pour Béati, le **comité de sélection** ? Pour la Fondation Lucie et André Chagnon, est-ce que cela engage Avenir d'Enfants, Québec en forme, Réunir Réussir ? Ou, en amont, le donateur M. Chagnon ? En parallèle, pour Béati, dans quelle mesure est-ce que cela engage, indirectement, les **groupes financés** ? En amont, la donatrice ?

Pour la Fondation Béati, la réaction enthousiaste de groupes financés démontre en tout cas que cet impact existe bel et bien, même s'il n'implique pas pour autant que les groupes financés se sentent « engagés » par la prise de position de la Fondation. Peut-on pour autant imaginer que cela soit plus engageant ? Que les groupes ressentent que, lorsque la Fondation s'engage et s'exprime, c'est un peu eux qui s'engagent et s'expriment ? Si la Fondation n'est perçue que comme un soutien financier, non. Mais, si le lien entre la Fondation et le groupe est teinté d'une complicité explicite, cela peut en effet être le cas. Et cela l'est encore davantage si la Fondation devient un espace qui met en réseau les groupes financés, comme c'est envisagé parfois lors de réflexions, à la fois du côté de la Fondation (par exemple, lors du lac-à-l'épaule du 13 septembre 2014, à propos des groupes du volet spirituel et religieux) ou des organismes financés (comme nous l'avons vu au dernier chapitre). On le perçoit sans mal, **c'est alors le rôle de Béati, en tant que de bailleurs de fonds à espace collectif, qui change. Mais c'est aussi son identité et donc, « quand Béati parle, qui parle »...**

Enfin, une dernière manière de poser cette question exige de revenir à un dilemme bien identifié dans l'étude de cas du Haymarket People's Fund (HMP)<sup>190</sup>, qui a eu un impact à la fois sur ce que finance cette fondation, sur ce qu'elle fait et, au fond, ce qu'elle est : **le dilemme lead/follow**. Au début, le HMP n'a pas de priorité définie, car il veut travailler différemment des fondations traditionnelles. Son postulat — que les groupes de base sont ceux qui savent le mieux identifier les besoins de financement — l'invite à ne pas prédéterminer d'orientation et à examiner toutes les demandes venant des mouvements sociaux qui partagent la volonté de transformer un système socio-économique injuste. On imagine sans mal les difficultés que cela peut causer, en matière de flux de demandes, si la fondation devient une ressource bien identifiée et connue. Mais dans le cas du HMP, c'est plutôt un autre problème qui l'invita à changer de stratégie : dans

---

189 Des entrevues avec les fondations signataires de la lettre témoignent que, pour certaines, la discussion au sein du conseil d'administration fut décisive, alors que pour d'autres, c'est le directeur qui fut le décideur, notamment dans le cas où il est aussi, au moins partiellement, la source de la dotation. Dans ce cas, le conseil d'administration ne fut qu'une chambre d'enregistrement de cette une décision prise par la direction.

190 Par Ostrander, 1995, *op.cit.*

les années 1980, aux États-Unis, face à la révolution néoconservatrice, les mouvements sociaux ont une période de relative apathie. Le constat est clair: « *There's really no movement to follow now* ». HMP va donc décider d'impulser le mouvement, c'est-à-dire non seulement de définir des orientations, mais de solliciter des acteurs, de bâtir des coalitions, de substituer des montants plus importants sur quelques enjeux clefs à une politique de saupoudrage, bref d'entreprendre un mouvement, plutôt que d'attendre son hypothétique résurgence, par ce qu'ils nomment une optique de « *strategic grantmaking*<sup>191</sup> ». Le rôle et l'identité du HMP se transforment donc : de simple soutien financier d'un mouvement préexistant à acteur clef, comme initiateur et comme partie prenante d'un mouvement en construction.

Pour la Fondation Béati, **ce dilemme *lead/follow* peut trouver un prolongement dans la situation des groupes de l'univers spirituel et religieux**. Le courant chrétien progressiste, dont on a vu la vigueur dans les années 1970 à travers le portrait des soutiens de la Fondation Marie-Valérie (Chapitre 1), est dans une situation beaucoup plus fragile aujourd'hui. Ses organisations produisent donc beaucoup moins de propositions susceptibles d'être financées. Face à cette situation, où il n'y a plus de mouvement à suivre, faut-il en devenir un leader ? Ce dilemme *lead/follow* peut aussi s'appliquer vis-à-vis de nombreux enjeux émergents. Lors du sommet 2015 de l'Institut Mallet sur la culture philanthropique<sup>192</sup>, rendant compte du paysage actuel des initiatives philanthropiques au Québec, à la fois au niveau des besoins collectifs, des projets des acteurs de terrain et des visions des fondations, les deux journées se sont déroulées sans que jamais **des enjeux tels que le réchauffement climatique (transition écologique, énergétique, etc.) ou encore la question des réfugiés à l'échelle internationale** ne soient abordés, même de manière rapide<sup>193</sup>. De même, parmi les projets qui sont soumis à Béati, peu ont abordé ces questions<sup>194</sup> au cours de la séquence que nous avons observée et il n'y en a pas non plus sur ces thèmes parmi les projets emblématiques mis en avant sur le site Internet de la Fondation. Ce sont pourtant des enjeux que plusieurs organismes internationaux jugent comme faisant partie des plus cruciaux au XXI<sup>e</sup> siècle. On pourrait objecter qu'ils sont d'une ampleur trop importante et « hors sujet » pour des fondations philanthropiques. Pourtant, il y a plusieurs décennies, les questions environnementales ont été au cœur du travail des fondations (création des grands parcs naturels, promotion de l'hygiénisme au début du siècle face à la pollution des villes, voire soutien aux mouvements antinucléaires et aux mouvements de justice climatique dans les années 1960-1970). De même, la question des réfugiés fut au cœur de l'action des fondations philanthropiques durant les guerres mondiales, notamment en Amérique du Nord. **Face à de tels enjeux, faut-il attendre qu'un mouvement**

---

191 Notons qu'on trouve ce terme également du côté du philanthrocapitalisme.

192 Institut Mallet. 2015. Programme du Sommet: Écosystème philanthropique: Perspectives, perceptions et échanges, [http://institutmallet.org/wp-content/uploads/Programme\\_Sommet2015\\_V3.pdf](http://institutmallet.org/wp-content/uploads/Programme_Sommet2015_V3.pdf) (page consultée le 18 juillet 2016).

193 Et ce, alors que les médias internationaux faisaient au même moment leur une sur la préparation de la COP21 à Paris et sur les drames entourant la fuite des réfugiés en Méditerranée.

194 Exceptions faites de quelques projets contenant notamment un volet incluant un jardin collectif, de l'agriculture écologique ou encore une promotion des circuits courts alimentaires.

**se mette en marche pour agir ? Ou bien une fondation doit-elle impulser un mouvement ?** Doit-elle le faire en devenant « maître d'œuvre » et en recrutant des organismes compétents pour mettre en place ses projets ? Mais, dans un modèle plus proche de la « philanthropie de changement social », comment concilier cela avec une posture qui récuse une telle division du travail ? En nommant sur le comité de sélection des acteurs impliqués sur ces thématiques ? Mais, n'est-ce pas alors **une rupture vis-à-vis d'un héritage**, d'une communauté d'acteurs reliés entre eux par une complicité et une certaine homogénéité, comme on l'a vu à travers la composition du comité de sélection ? **N'y a-t-il pas un risque de ne plus être fidèle à ce qui a construit historiquement Béati ? N'y a-t-il pas aussi un risque inverse d'une complicité entre acteurs qui conduit à une clôture sur l'entre-soi ?** Et dans ce cas, n'est-ce pas aussi une entorse à l'« esprit Béati », si cette clôture constitue un frein à l'innovation en masquant certains horizons nouveaux ? On le voit, ces questionnements sont loin d'être simples, car ils engagent différentes conceptions sous-jacentes de ce qui fait Béati, de ce qui en est l'essence et donc de ce qui doit être préservé. Mais on perçoit aussi que ces questionnements sont complexes dans la mesure où ils n'engagent pas seulement la Fondation, mais aussi la relation qu'elle entretient avec les organismes financés. D'autre part, tout changer à cause de circonstances externes, n'est-ce pas parfois la condition d'une fidélité à soi-même ?

### 3.3. Conclusion : quelle voix pour une autre voie philanthropique ?

Pour le dire de manière directe, la Fondation Béati est sans doute à la croisée des chemins.

**A) La première voie**, suivie jusqu'ici, est celle d'une orientation cohérente et bien menée : **le financement de projets incarnant les valeurs de la Fondation, portés par des organismes dont on loue les qualités d'innovation et la vision et qu'on espère voir produire un changement social. La réussite de la Fondation se mesure alors à la qualité de la relation entretenue avec ces groupes financés**, quand la complicité surpasse le rapport de force (pourtant toujours présent).

Le **présupposé de cette voie est d'accepter des règles du jeu** qui délimitent et contraignent de manière assez forte l'éventail des possibles philanthropiques. On pense, d'une part, aux **règles du jeu de l'État**, qui trace les limites entre la bienfaisance et la politique, ou qui se retire de ses prérogatives sociales et sous-traite aux fondations le soutien de ces organismes communautaires sans pour autant leur reconnaître une voix au chapitre. Et, d'autre part, on pense aux **règles du jeu du marché**, qui conditionne les ressources des fondations à la reproduction d'un mécanisme de spéculation financière dont on connaît les ravages, ou qui impose sa grammaire et ses instruments, à l'image de la pirouette sémantique du *retour sur investissement social*.

**B) La seconde voie consiste à essayer de transformer ces règles du jeu, dans la mesure où les maintenir inchangées conduit irrémédiablement à un « non-changement social »**, à une forme d'impuissance aujourd'hui ressentie par de nombreux acteurs, même lorsqu'ils font preuve d'« innovation », de « résilience » ou d'« excellence », pour reprendre les catégories consacrées.

Cette présentation topographique, sous forme de « croisée des chemins », peut donner l'impression que c'est simplement un choix qui appartiendrait à la Fondation, libre de s'engager ou non. Or, les mouvements de l'État ou du marché, que ce soit le retrait de l'un ou les avancées en terrain philanthropique de l'autre, *engagent* la Fondation, qu'elle le veuille ou non. Car, comme nous l'avons montré dans cette troisième partie, ils transforment en profondeur les conditions d'exercice de l'ensemble du champ philanthropique.

Agir sur ces règles du jeu passe donc par l'action et la voix de la Fondation. Mais elle a peu de chance d'y arriver seule, étant donné l'échelle des défis posés. La mobilisation du champ philanthropique autour de ces enjeux est une condition préalable, mais aussi un enjeu en soi pour la Fondation, afin de montrer qu'une autre voie/voix philanthropique existe. Comme nous l'avons

souligné, certaines évolutions actuelles de ce champ la mettent en porte-à-faux, mais d'autres vont dans son sens. La circulation de mots-valises comme « **accompagnement** », « **impact** », « **partenariat** », « **empowerment** », donne aussi la chance à la Fondation de s'en saisir, afin de faire valoir ce que ces termes devraient recouvrir de son point de vue. Son expertise et son expérience, notamment par son rapport privilégié aux organismes soutenus, lui permettent de participer à cette **bataille sémantique**, afin de préciser ce que ces termes devraient vouloir dire. En effet, la circulation permanente de ces termes, utilisés et repris sans être définis, par des acteurs aux visions très diverses, voire opposées, finit par les vider de leur sens, par piéger le langage, les revendications et les échanges avec les interlocuteurs.

**À ce titre, Béati a une voix à faire entendre dans les débats internes au champ philanthropique sur l'accompagnement des organismes communautaires.** Faire retour sur sa propre pratique d'accompagnement, c'est à la fois reconnaître les rapports de force et les rapports de proximité entretenus avec les groupes soutenus. Rendre compte de cela, plutôt que de se payer de mot (tel que « partenariat » alors que le donateur et le donataire sont dans un rapport fondamentalement dissymétrique), est sans nul doute un préalable important pour nouer un dialogue véritable entre le secteur philanthropique et les organismes communautaires.

**Mais cette prise de parole est nécessairement une mise à l'épreuve pour la Fondation.** D'une part, parce que cette orientation **contrevient à son histoire** (à l'image de la position de retrait de sa donatrice), qui privilégie la parole des groupes soutenus à la mise en scène de la Fondation comme acteur central. D'ailleurs, cette orientation **contrevient en partie aussi à la tradition de la philanthropie de changement social**, où les fondations condamnent le biais ploutocratique qui consiste à donner la parole aux acteurs en fonction de leur poids financier, plutôt que de respecter le principe démocratique dans lequel chaque citoyen.ne a une voix égale<sup>195</sup>. Enfin, cette prise de parole est une mise à l'épreuve dans la mesure où elle **oblige à la fois à se questionner sur sa propre légitimité à intervenir dans l'espace public**, à définir précisément au nom de qui et au nom de quoi l'on parle et, finalement, à **s'exposer à une critique**, que la discrétion des fondations et l'argument de la « générosité privée » (qui n'a, par définition, de compte à rendre à personne) désarment habituellement.

---

<sup>195</sup> Ainsi, dans les fondations de changement social comme Vanguard, Haymarket People's Fund ou Liberty Hill Foundation, il n'y a pas de prise de parole des fondations ou des donateurs en leur nom. La parole doit être donnée aux organismes communautaires et mouvements sociaux qui n'ont pas voix au chapitre, et non aux donateurs qui sont déjà privilégiés par le cumul des capitaux sociaux, économiques et symboliques.

## CONCLUSION GÉNÉRALE

Au début de ce projet, deux questions ont été élaborées par le comité d'encadrement de cette recherche à partir des besoins de la Fondation Béati :

- Y a-t-il une « approche Béati » ? Quelles en sont les caractéristiques, pour ce qui est des valeurs, de la vision du changement social, de la posture dans l'intervention et de la visée du changement souhaité ?
- Comment les groupes soutenus par la Fondation perçoivent-ils la relation qu'elle cherche à établir avec eux ? Dans quelle mesure un rapport de complicité est-il compatible avec un rapport de pouvoir, lié à la dissymétrie ?

À l'issue de ces deux années de recherche partenariale, quelles réponses pouvons-nous apporter ?

**Pour caractériser l'« approche Béati »**, trois points peuvent être mentionnés :

Premièrement, **la Fondation Béati se rapproche d'une forme particulière de philanthropie subventionnaire**, dont les contours ont été identifiés et conceptualisés aux États-Unis : **la philanthropie de changement social**. Elle s'incarne à la fois dans les valeurs (justice sociale et inclusion), avec l'accent mis sur l'égalité d'accès aux différentes ressources (économiques, sociales, spirituelles, politiques), le rôle tenu par la Fondation (en soutien des groupes financés) et, surtout, dans le rôle qui est donné aux milieux financés, notamment dans la procédure d'allocation du financement.

Mais, en contraste avec ses incarnations aux États-Unis, la Fondation Béati représente une déclinaison très particulière de cette philanthropie de changement social. Cette spécificité est liée en partie à la configuration québécoise (par exemple, le positionnement en faveur d'un État social fort), mais aussi à l'histoire singulière de la Fondation. On pense ici au rôle particulier de la donatrice, en retrait de la Fondation, ou à l'influence d'un petit cercle d'alliés très liés à un milieu chrétien de gauche, qui a accompagné la genèse et les premières années de la Fondation.

Deuxièmement, bien qu'elle se soit construite à distance, et même avec une distance critique, vis-à-vis du monde des affaires, **certaines orientations de la Fondation trouvent des échos dans les évolutions plus récentes du philanthrocapitalisme**, parfois rebaptisé « philanthropie stratégique ». On pense ici à l'utilisation du capital de la dotation en cohérence avec la mission de la Fondation, y compris sous forme de prêts pour les groupes. Cela se rapproche de ce qu'on nomme désormais « **l'investissement d'impact** », même si l'usage de ce terme implique généralement l'objectivation, à travers des outils de mesure précis, d'un retour sur investissement social et économique — ce qui n'est pas toujours le cas dans l'action de la Fondation Béati.

Enfin, **certaines actions et prises de position récentes de la Fondation doivent surtout à une**

« **crise existentielle** » du monde philanthropique, confronté à un retrait de l'État social, à un dé-financement des organismes communautaires et à des besoins croissants dans de nombreux domaines. La prise de position publique par le Collectif des fondations québécoises sur la question des inégalités sociales, consolidant la Fondation comme un acteur ayant une voix distincte dans l'espace public, n'est réductible ni au courant de philanthropie de changement social (où la fondation s'efface derrière les groupes soutenus), ni au courant du philanthrocapitalisme (où le recours à l'État social n'est pas un objectif). Il y a plutôt là l'adaptation à un contexte changeant, dans lequel le rôle des fondations est à redéfinir, et qui impose peut-être à la Fondation Béati de modifier sa stratégie afin de rester fidèle à ses visées de transformation sociale. Par exemple, la transformation des conditions de financement public des organismes communautaires change son rôle aux yeux des organismes donataires, que la Fondation le veuille ou non. Pour nombre d'entre eux, le financement philanthropique n'est plus un supplément permettant de se renouveler et d'innover, mais joue maintenant le rôle d'un financement de base pour assurer leur mission, voire la survie de leur organisation.

**Cela nous amène à la seconde grande question initiale à propos de la relation entre la Fondation Béati et les groupes soutenus.**

L'analyse de la littérature ainsi que les entrevues individuelles et de groupe que nous avons réalisées nous ont conduits à **envisager l'accompagnement sur le modèle d'une poupée russe**, c'est-à-dire par superposition imbriquée de différentes composantes. Comme indiqué dans la conclusion de notre second chapitre, au cœur de l'accompagnement se situe la relation individuelle entre la personne qui accompagne et celle qui est accompagnée. Cette relation est enserrée dans un second niveau, où la relation d'accompagnement se fait entre les organisations (Béati et les organismes demandeurs), au-delà des individus qui l'incarnent. Troisièmement, il y a la relation plus structurelle entre le secteur philanthropique et le secteur communautaire.

Concrètement, **l'immense majorité des groupes financés loue la qualité de la relation humaine entretenue avec la chargée de projets de Béati** qui les a rencontrés et qui a assuré le maintien de cette relation. La confiance, l'ouverture et le sentiment d'un échange horizontal dominant les récits. Par contre, **les avis sont plus partagés sur la relation d'accompagnement d'organisation à organisation**, entre les groupes et Béati ; pour certains, l'accompagnement a été tout à fait pertinent et aidant afin de repenser leur projet et affiner leur approche. Pour d'autres, c'est uniquement une aide financière qui était attendue et l'offre d'un accompagnement a été vécue comme superflue, comme un gage à donner en échange du financement, ou bien en décalage avec leur besoin ou leur capacité (par exemple, quand elle était perçue avant tout comme chronophage et anxiogène). Certains ont regretté le hiatus entre un discours d'accompagnement et la nature unidirectionnelle de la relation ; la grogne autour des formulaires à remplir et de la reddition de comptes peut se résumer à cette idée : « *nous donnons du temps et de l'énergie pour remplir tous ces documents, mais eux, du côté de la Fondation, qu'en font-ils en retour et que pourraient-ils en faire qui nous rendrait collectivement service et donnerait du sens à cet exercice ?* ». Enfin, **au**

**troisième niveau de cette poupée russe de l'accompagnement, celui de secteur à secteur, la majorité des groupes voyaient d'un mauvais œil le rôle du secteur philanthropique vis-à-vis du secteur communautaire**, le percevant comme une menace pour leur autonomie et non comme un interlocuteur ouvert, encore moins un allié pour des luttes communes.

Comme nous l'avons souligné dans la conclusion du chapitre 2, **s'il est aisé de dissocier d'un point de vue analytique les 3 niveaux de l'accompagnement, il est très difficile de les isoler dans la relation philanthropique entre Béati et les groupes financés, où l'interaction se joue entre deux individus** qui sont à la fois des personnes, des membres de groupes et des représentant.es (parfois à leur corps défendant) d'un secteur.

Plus encore, l'institutionnalisation progressive du champ philanthropique, que nous avons analysée au chapitre 3, tend à créer un **petit monde peuplé de personnes multipositionnées**, c'est-à-dire qui occupent, de manière synchronique, différentes positions dans cet espace. Un simple tour de table au sein du comité d'encadrement de la recherche permettait d'illustrer, de manière édifiante, cette tendance. Chaque membre était relié.e de plusieurs manières aux autres, en portant plusieurs casquettes : celle qui l'amenait autour de cette table (chercheur ou chercheuse, membre du Service aux collectivités, membres de la Fondation Béati), et les multiples autres (membres de tel ou tel conseil d'administration, organisme de formation, comité avisé, coalition, etc.). Au sein de la Fondation Béati, les compétences recherchées chez les membres de l'équipe salariée (en premier lieu, la proximité et une connaissance fine des milieux soutenus) renforcent encore cette tendance puisque la plupart sont d'ancienn.es membres du mouvement communautaire, y ont leurs ami.es, y sont parfois encore engagé.es, etc. Cette multipositionnalité, articulée à la structure en « poupée russe » de l'accompagnement, rend parfois les relations d'accompagnement particulièrement complexes et beaucoup moins claires qu'une séparation étanche donateur/ donataire, entre deux mondes distincts. Par contre, cela est indéniablement une richesse dans la relation d'accompagnement (par exemple, la capacité de se mettre « à la place de l'autre »), une manière aussi de rendre la relation philanthropique moins univoque, voire d'ouvrir sur une réversibilité des rôles (notamment quand le même acteur est « accompagné » sur une scène et « accompagnant » sur une autre).

Ce point apparaît d'autant plus crucial à l'heure où le secteur philanthropique s'institutionnalise et où l'accompagnement relève, de plus en plus, d'organismes spécialisés, de professionnel.les voué.es exclusivement à l'accompagnement, et de méthodes qui se standardisent. Au cœur de cette évolution, l'expérience de Béati, notamment celle accumulée par son équipe salariée au contact des groupes, est précieuse afin de **clarifier la nécessaire articulation entre rapports de force** (donateur-donataire), **rapports d'interdépendance** (en regard à la réussite d'un projet) **et rapports de proximité** (interconnaissance, partage des mêmes valeurs, etc.).

La **relation d'accompagnement** avec les groupes financés est donc pour Béati à la fois une **signature** (qui la distingue dans le champ philanthropique) et un **accomplissement** (l'incarnation d'une complicité *malgré* le rapport de force). Mais **elle ne doit pas devenir un but en soi, dans la mesure où sa qualité ne préfigure en rien l'atteinte des objectifs de transformation sociale que la Fondation s'est fixée**. Certaines fondations du courant du philanthrocapitalisme célèbrent les instruments de la mesure d'impact, au point où ceux-ci deviennent la preuve en soi d'une réussite et sont fétichisés. De la même façon, pour le dire crument, il ne faudrait pas que la bonne relation avec les groupes financés, du côté de la philanthropie de changement social, devienne, en soi, la preuve que la société change...

Pour cette raison, il est crucial de ne pas autonomiser cette relation philanthropique comme un objectif en soi ni de célébrer l'autonomisation du secteur philanthropique comme un nécessaire renforcement de sa capacité d'action. **La clôture sur soi, l'enfermement dans des micro-enjeux propres à tout champ institutionnalisé et la distance aux enjeux et réalités des organismes financés peuvent être de puissants outils de « disempowerment »<sup>196</sup> et de « non-changement » social.** Il importe au contraire de réinsérer cette relation philanthropique et ce secteur dans ses relations avec le secteur communautaire, avec l'État et avec le système marchand. Pour la Fondation, il s'agit également d'assumer un rôle à la fois en soutien des organismes communautaires, mais aussi parfois en allant de l'avant, afin de prendre des positions qui peuvent ouvrir des brèches et susciter des effets d'entraînement. À l'heure où les inégalités socio-économiques s'accroissent, où les mécanismes conventionnels de la représentation et de la participation politiques sont en crise et où les premières conséquences de la crise écologique se font durement ressentir, ces chantiers ne manquent pas.

---

196 Toomey, A. H. 2011. « Empowerment and disempowerment in community development practice: eight roles practitioners play », *Community Development Journal*, vol. 46, no 2, 181-195.