



# Cahier de recherche

**Influencer et s'influencer ?  
La trajectoire du Collectif des  
fondations québécoises contre  
les inégalités (2014-2023)**

**Annabelle Berthiaume, Sylvain A.  
Lefèvre, Andréanne Brunet-Bélanger**

Montréal  
Février 2024

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

 PhiLab

## Description du réseau PhiLab

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

Le centre de recherche (Hub) mère se situe dans le centre-ville de Montréal, sur le campus de l'Université du Québec à Montréal (UQÀM).

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

## PhiLab Québec

PhiLab Québec joue un rôle distinct au sein du Réseau PhiLab. Non seulement, il est le plus grand des centres régionaux, mais il est également unique en ce sens que son travail s'inscrit dans le contexte francophone et anglophone du Québec. Ses projets de recherche, initiatives et partenariats mettent en évidence la diversité de la culture, de l'expérience et de la stratégie du secteur philanthropique québécois. PhiLab Québec entretient une série de relations à long terme avec des fondations privées, publiques et communautaires de diverses tailles dans la province, et soutient la collaboration entre les bailleurs de fonds, les bénéficiaires et les communautés. Les projets du PhiLab Québec portent sur des questions liées aux injustices sociale, économique et écologique, ainsi que sur le rôle que le secteur philanthropique peut et doit jouer dans la création d'un Canada plus juste et plus équitable. Des recherches concrètes sur les meilleures pratiques, aux travaux théoriques plus critiques sur la philanthropie et le pouvoir, PhiLab Québec s'engage dans un mouvement visant à construire un secteur philanthropique plus démocratique, plus juste et plus collaboratif.

## Résumé

Ce rapport analyse l'évolution du Collectif des fondations québécoises contre les inégalités, après une décennie d'existence (2014-2023). Durant cette période, au sein du Collectif, la manière d'appréhender les inégalités a changé : en plus de prendre en compte les dimensions économiques, des fondations membres ont ouvert la discussion au sujet des discriminations raciales et des injustices environnementales. Le répertoire d'actions a également changé. La naissance du Collectif est une sortie publique dans les médias en mars 2015 afin d'interpeller le gouvernement sur l'impact de ses mesures d'austérité sur les inégalités sociales. Cette stratégie s'est doublée dans la décennie suivante d'un effort plus soutenu pour questionner et transformer les pratiques des fondations elles-mêmes, sur les enjeux liés aux inégalités. Ces évolutions du Collectif se déploient dans un paysage philanthropique québécois en transformation, marqué par l'augmentation des collaborations mais aussi, paradoxalement, des inégalités de moyens entre fondations. In fine, cette étude de cas met aussi en lumière les défis vécus au sein du Collectif par ses membres et leurs attentes parfois diverses à l'égard de cet outil collectif.

## Mots-clés

Fondations • philanthropie • inégalités • action collective • changement social • Québec

## Abstract

This report analyzes the evolution of the *Collectif des fondations québécoises contre les inégalités*, after a decade of existence (2014-2023). During this period, within the Collective, the way of understanding inequalities changed: in addition to taking into account the economic dimensions, member foundations opened the discussion on the subject of racial discrimination and environmental injustices. The action repertoire has also changed. The birth of the Collective was a public media release in March 2015 to challenge the government on the impact of its austerity measures on social inequalities. This strategy was coupled in the following decade with a more sustained effort to question and transform the practices of the foundations themselves, on issues linked to inequalities. The Collective's evolutions are taking place in a changing Quebec philanthropic landscape, marked by the increase in collaborations but also, paradoxically, by the inequalities of means between foundations. Ultimately, this case study also highlights the challenges experienced within the Collective by its members and their sometimes diverse expectations for this collective tool.

## Key words

Foundations • philanthropy • inequality • collective action • social change • Quebec

**Influencer et s'influencer ? La trajectoire du Collectif des fondations québécoises  
contre les inégalités (2014-2023)**

Annabelle Berthiaume, Professeure, Université de Sherbrooke

Sylvain A. Lefèvre, Professeur, UQAM

Andréanne Brunet-Bélanger, Doctorante, Université de Montréal

*En collaboration avec*

Jacques Bordeleau – Collectif des fondations québécoises contre les inégalités

Nancy Pole – Collectif des fondations québécoises contre les inégalités

**Février 2024**



## TABLE DES MATIÈRES

<b>1. Introduction</b>	<b>8</b>
1.1. Sources	8
1.1.1. Tableau des fondations répondantes	9
1.2. Méthodologie	10
<b>2. La trajectoire du Collectif 2014-2023</b>	<b>11</b>
2.1. Retour sur la genèse	11
2.2. Les premières années du Collectif (2014-2016)	11
2.3. Étude de 2016 : Une mobilisation collective improbable	12
2.4. La trajectoire subséquente du Collectif (2016-2023)	13
2.4.1. Une démarche d'analyse portant sur les politiques publiques	13
2.4.2. La démarche de réflexion sur les fondations, la fiscalité et la déclaration d'engagement	13
2.4.3. Un dialogue avec les grands réseaux communautaires québécois	15
2.4.4. Un cadre de référence actualisé	15
2.4.5. Récapitulatif de la trajectoire	17
<b>3. 2014 à 2023 : l'évolution du paysage des fondations au Québec</b>	<b>19</b>
3.1. Un espace des grandes fondations plus structuré et concerté	19
3.2. L'accroissement des inégalités internes au champ philanthropique	20
3.3. Un recadrage du débat sur les inégalités	24
<b>4. Avril 2023 : Faire Collectif contre les inégalités, regards des membres sur l'évolution et les pratiques</b>	<b>26</b>
4.1. Un acteur rassembleur au rôle plus consolidé	26
4.2. Un souci de cohérence à l'interne : mise en œuvre des principes contre les inégalités	29
4.3. La mobilisation des fondations au sein du Collectif : un enjeu de représentation	33
4.4. Les défis d'un Collectif qui s'est institutionnalisé	34



4.4.1. Un groupe hétérogène de fondations, aux profils et rythmes de travail différents	35
4.4.2. La recherche mitigée d'une plus grande visibilité	37
4.4.3. Une solidarité avec les populations vulnérables et historiquement marginalisées	39
<b>5. Évolution des éléments de tension vécus par le Collectif de 2016 à 2023</b>	<b>41</b>
5.1. Inégalités et philanthropie : quelles conséquences ?	42
5.2. La crainte suscitée par un engagement politique plus marqué	42
5.3. La légitimité des fondations à traiter d'inégalités	44
<b>6. Conclusion : un Collectif à la croisée des chemins</b>	<b>45</b>
<b>Références</b>	<b>47</b>

## 1. Introduction

Ce rapport analyse l'évolution du Collectif des fondations québécoises contre les inégalités, après une décennie d'existence (2014-2023). Il met à jour une étude de cas réalisée principalement en 2015 par Annabelle Berthiaume et Sylvain A. Lefèvre sur les premières années de développement du Collectif des fondations québécoises contre les inégalités (ci-après le Collectif)<sup>1</sup>. Cette nouvelle étude menée en 2023 se concentre sur les développements ultérieurs du Collectif et se base principalement sur dix-sept entretiens semis-dirigés avec les membres et l'équipe salariée. Le rapport vise à comprendre la trajectoire du Collectif et les défis liés à sa mise en œuvre. Il présente les outils développés et les activités du Collectif depuis la première recherche, et s'intéresse à la manière dont ces réflexions s'incarnent au sein des fondations membres.

Le rapport débute par la présentation brève de notre méthodologie. Puis, afin de mieux situer les questions et les défis qui émergent aujourd'hui, nous retracerons les grands jalons du parcours du Collectif entre 2014 et 2023, ce qui nous permettra de passer en revue ses principales réalisations. Ensuite, dans une deuxième partie, nous présenterons des évolutions transversales du champ philanthropique au courant de cette décennie, la toile de fonds sur laquelle s'inscrit l'action du Collectif. Dans une troisième partie, nous mobiliserons les données issues d'une série d'entretiens menés en 2023 avec des membres du Collectif pour saisir leur perception et leur appréciation. Dans cette section, nous évaluerons également l'évolution de trois points de tension identifiés dans l'étude de 2016, à la lumière de la situation du Collectif en 2023. Enfin, nous concluons cette étude en résumant la situation actuelle du Collectif, à la croisée des chemins.

### 1.1. Sources

Entre janvier et mars 2023, seize fondations ont participé à des entretiens semi-dirigés au sujet de leur participation au sein du Collectif des fondations contre les inégalités. Certaines entrevues ont été réalisées avec plus de deux personnes, ce qui fait que 23 répondants-es ont été interrogés-es dans le cadre de cette recherche. En complément aux entrevues, une analyse de contenu a été réalisée sur les documents produits par le Collectif, en particulier ceux portant sur la démarche autour de la fiscalité et la déclaration d'engagement. Les documents ont été choisis en fonction de l'importance accordée par les répondants-es lors de nos entretiens.

Comme illustré dans le tableau ci-dessous, les fondations membres du Collectif présentent un profil diversifié. Certaines d'entre elles sont directement engagées dans la lutte contre les inégalités, faisant de cette mission leur priorité. Leur objectif principal est de réduire les disparités et de promouvoir l'équité sociale en soutenant des projets et des initiatives spécifiques visant les groupes marginalisés et vulnérables. Pour d'autres fondations, la lutte contre les inégalités est abordée de manière indirecte, dans une perspective de promotion du bien-être et de la qualité de vie de certains groupes de population. Dans l'ensemble, que ce soit en agissant directement contre les inégalités ou en abordant des enjeux spécifiques ayant un impact sur des groupes vulnérables, toutes les fondations membres du Collectif travaillent vers un objectif commun de lutte contre les inégalités. La diversité des membres implique également différentes collaborations intersectorielles avec des partenaires au sein et hors du milieu philanthropique.

---

<sup>1</sup> Cette étude de cas s'appuyait sur des entretiens semis-dirigés réalisés au cours de l'été 2015, puis à l'été 2019, des observations participantes dans les rencontres du secteur philanthropique et l'analyse des documents publics concernant les fondations membres du Collectif. Pour de plus amples informations voir Berthiaume et Lefèvre (2016, 2017, 2020).

### 1.1.1. Tableau des fondations répondantes

Fondation	Date d'adhésion	Mission
Centraide du Grand Montréal* <sup>2</sup>	2015	Rendre visibles les enjeux sociaux les plus importants, comme la pauvreté et l'exclusion sociale et donner à chacun et à chacune les moyens d'améliorer les conditions de vie des personnes les plus vulnérables tout en bâtissant des communautés inclusives.
Centraide Québec, Chaudière-Appalaches et Bas-Saint-Laurent*	2015	Mobiliser le milieu et rassembler les ressources afin de contribuer au développement de communautés solidaires et d'améliorer les conditions de vie des personnes en situation de vulnérabilité, et ce, en partenariat avec les organismes communautaires.
Centraide régions centre-ouest du Québec*	2015	Donner à chacun les moyens d'améliorer les conditions de vie des gens et de bâtir des communautés inclusives pour lutter contre la pauvreté et l'exclusion.
Fondation Béati	2014	Soutenir et accompagner des groupes engagés dans la lutte contre les inégalités sociales et la pauvreté à travers le Québec. Elle reconnaît les oppressions systémiques et encourage les initiatives qui favorisent le bien commun et qui visent une transformation sociale et écologique profonde.
Fondation Berthiaume-Du-Tremblay	2014	Collaborer avec ses partenaires pour mobiliser des ressources philanthropiques, partager des connaissances, stimuler des initiatives et soutenir la communauté, le tout dans le but de faire progresser les objectifs de développement durable dans la région du Grand Montréal.
Fondation Dufresne et Gauthier	2014	Aider et soutenir les enfants issus de familles vulnérables et les jeunes à risque en soutenant des projets qui favorisent le bien-être des enfants et le respect de leurs droits fondamentaux. Ces projets sont portés par les familles et les organisations locales d'un quartier ou d'une communauté, et ont pour objectif de rassembler et de soutenir ces enfants.
Fondation François-Bourgeois*	2016 informellement 2018/2019 formellement	Fournir un soutien financier structuré aux organismes de bienfaisance qui se consacrent au bien-être des personnes touchées par des limitations, à l'amélioration des soins de santé et des services, ainsi qu'au développement ou au maintien de projets éducatifs.
Fondation du Grand Montréal*	2021	Travailler en collaboration avec ses partenaires pour mobiliser des ressources philanthropiques, partager des connaissances, stimuler des initiatives et soutenir la communauté. Son objectif est de faire avancer les objectifs de développement durable dans la région du Grand Montréal.
Fondation J.-A. Bombardier*	2019	Continuer l'œuvre humanitaire de Joseph-Armand Bombardier et de contribuer à la réalisation de la responsabilité sociale de Bombardier.
Fondation Léa-Roback	2014	Promouvoir l'éducation comme moyen d'épanouissement et d'émancipation personnel et collectif, de même que l'accès universel à l'éducation pour les femmes.
Fondation Lucie et André Chagnon	2014	Prévenir la pauvreté en soutenant le plein potentiel des jeunes au Québec. La fondation offre un soutien durable aux organismes et regroupements travaillant sur les conditions nécessaires à leur développement.

2 Les fondations identifiées par un astérisque sont celles qui se sont ajoutées après la première manifestation publique du Collectif, soit la lettre d'opinion intitulée : « Les risques de la rigueur budgétaire » (Collectif des fondations, 2015b). Voir section suivante pour plus de détails.

Fondation Solstice	2014	Promouvoir une société nouvelle fondée sur la solidarité sociale, l'action collective et l'égalité entre les individus en accordant un appui financier aux projets communautaires ou éducatifs, dans une perspective féministe et socialiste.
Fondation familiale Trottier*	2015	Soutenir la recherche scientifique, l'éducation, la santé, l'environnement et la lutte contre les changements climatiques. Elle encourage l'innovation, la collaboration intersectorielle et prend des risques pour favoriser le changement.
Fondation Y des femmes	2014	Supporter la réalisation de la mission du Y des femmes de Montréal à bâtir un avenir meilleur pour les femmes et les filles.
Fondation McConnell	2014	Contribuer à des approches diverses et innovantes pour la résilience communautaire, la réconciliation et les changements climatiques, en vue d'une société résiliente, inclusive et durable face à ses défis complexes.
Mission Inclusion*	2015	Soutenir, au Québec et dans le monde, des actions innovantes et mobilisatrices pour le mieux-être des personnes vulnérables ou marginalisées.

## 1.2. Méthodologie

Chaque entretien a été intégralement retranscrit pour permettre une analyse complète du contenu. Nous avons procédé à une analyse de contenu des verbatims d'entretien, des documents du Collectif et du premier rapport afin de mettre en évidence les nouveautés et les différences entre la première phase et la phase actuelle, ainsi que les principales thématiques. Les entrevues ont aussi été anonymisées, via des codes.

Tout au long du processus de recherche, qui s'est déployé durant l'année 2023, Jacques Bordeleau et Nancy Pole, les deux personnes employées par le Collectif ont accompagné et nourri les réflexions de l'équipe de recherche<sup>3</sup>. Elles ont même joué un rôle central dans la rédaction de la partie plus factuelle et chronologique, consacrée à la trajectoire du Collectif. Andréanne Brunet-Bélanger, auxiliaire de recherche sur ce projet de recherche financé par le PhiLab, a pris en charge la collecte de données et une partie de la rédaction de la partie restituant le point de vue des membres. Annabelle Berthiaume et Sylvain A. Lefèvre ont coordonné l'ensemble du travail et ont rédigé les parties plus analytiques.

Cette recherche n'aurait pu avoir lieu sans la participation active des fondations répondantes du Collectif. Nous les remercions ici pour leur engagement au sein de cette réflexion. Néanmoins, les interprétations produites et les éventuelles erreurs relèvent de la responsabilité exclusive de l'équipe de recherche.

<sup>3</sup> Pour des raisons de respect de la confidentialité des entrevues, ces deux personnes n'ont pas eu accès aux corpus des entrevues. Il et elle n'ont eu accès qu'aux citations extraites et anonymisées, utilisées par l'équipe de recherche dans le rapport.

## 2. La trajectoire du Collectif 2014-2023

### 2.1. Retour sur la genèse

En 2014, le gouvernement du Québec annonce une révision en profondeur des programmes sociaux et de la fiscalité. Il annonce qu'il devra adopter des mesures d'austérité pour faire face à la situation des finances publiques. Dans un tel contexte et conscient des impacts de ces choix politiques, entre autres sur les inégalités sociales, la Fondation Béati souhaite se commettre en prenant la parole dans l'espace public. Afin d'augmenter la portée de son message, elle invite la Fondation Lucie et André Chagnon qui se joint à l'initiative. Les deux fondations partagent alors le leadership pour rejoindre d'autres fondations sensibles aux enjeux des inégalités sociales. Ces dernières sont invitées sur la base de leurs liens avec les fondations instigatrices ainsi que leur engagement dans les milieux financés. Après deux rencontres de travail, les fondations intéressées décident de rédiger une lettre collective qu'elles adoptent et partagent avec d'autres fondations. Neuf fondations officialisent leur appui lors de la troisième rencontre. En janvier 2015, les fondations participantes adoptent une version finale du projet de lettre.

Les fondations envoient d'abord cette lettre signée au premier ministre, ainsi qu'à certains députés, mais ne reçoivent aucune réponse. Elles décident alors de rendre publique leur prise de position, sous forme de lettre ouverte. « Les risques de la rigueur budgétaire » sera publiée dans la section *Idées* du journal *Le Devoir* le 11 mars 2015 (Collectif des fondations, 2015b). La lettre appelle à la vigilance envers les réformes annoncées et invite le gouvernement québécois à mesurer l'impact de ses politiques publiques sur les plus vulnérables et l'ensemble de la société. La lettre est reprise dans d'autres médias et son rayonnement est important, le secteur philanthropique étant historiquement un acteur discret lorsqu'il est question de prise de parole publique.

### 2.2. Les premières années du Collectif (2014-2016)

À la suite de cette première sortie publique, les fondations expriment le souhait de continuer à collaborer afin d'augmenter la portée de leur action sur l'enjeu des inégalités. Le Collectif passe pendant un certain temps de neuf à vingt-et-un membres<sup>4</sup>. Afin de développer chez les fondations une compréhension partagée de l'enjeu des inégalités sociales, le Collectif organise deux journées de réflexion (mai 2015 et janvier 2017). Des membres des conseils d'administration (CA) des fondations membres, des partenaires de la recherche, des milieux communautaires, ainsi que des élus-es sont invités-es à participer à ces rencontres.

En février 2016, le Collectif se dote d'un premier cadre de référence pour baliser son action et son fonctionnement. Son énoncé de mission se lit alors :

Le Collectif des Fondations se veut un espace ouvert, de travail et de vigilance, permettant à des fondations de faire alliance entre elles afin d'assurer que les politiques publiques favorisent la réduction des inégalités (ou à tout le moins ne les aggravent pas).

Le Collectif propose de poursuivre les objectifs suivants :

1. Susciter un dialogue et un questionnement parmi les décideurs-euses au sujet des impacts

---

<sup>4</sup> En septembre 2015, dix Centraide du Québec se joignent au Collectif. Au printemps 2017, à la suite du regroupement de plusieurs Centraide, le nombre passe à trois.

sur les inégalités;

2. Proposer à l'État qu'il adopte un outil pour qu'il mesure les impacts des choix et des politiques publiques sur les inégalités sociales;
3. Rester vigilant en contribuant au développement d'un outil (ou méthode) pour évaluer périodiquement les impacts sur les inégalités sociales;
4. Rassembler une diversité de fondations autour de ce message.

En janvier 2016, le Collectif dépose un mémoire dans le cadre d'une consultation publique pour l'élaboration du troisième plan d'action gouvernemental de lutte contre la pauvreté et l'exclusion, co-signé par une vingtaine de fondations. Soucieuses de contribuer de façon constructive, les fondations co-signataires ont souhaité reprendre le message qu'elles avaient communiqué dans la première lettre ouverte, tout en profitant de l'occasion de la consultation pour en développer davantage certains éléments.

À partir de 2016, le Collectif cherche aussi à établir des liens formels avec le gouvernement du Québec en vue de pouvoir porter directement son message auprès des responsables politiques concernés. Au printemps, une première rencontre est tenue entre le Sous-ministre au ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MTESS) et des membres du Collectif des fondations. Cette première rencontre est suivie de deux autres rencontres avec des représentants-es du MTESS (une au début de l'été 2017, et une autre à l'automne de la même année) visant à jeter les bases d'un dialogue permettant au Collectif de se positionner comme un interlocuteur crédible et pertinent auprès du gouvernement. Ces rencontres permettent de constater que les fondations demeurent méconnues par leurs interlocuteurs gouvernementaux, et de conclure que le Collectif aurait besoin de réfléchir et de préciser davantage ses intentions et objectifs en matière d'influence et de relations gouvernementales.

### **2.3. Étude de 2016 : Une mobilisation collective improbable**

La première étude sur le Collectif des fondations est réalisée au cours de l'été 2015 (Berthiaume & Lefèvre, 2016, 2017, 2020). Neuf fondations membres du Collectif et deux témoins privilégiés participent alors à des entretiens semi-dirigés. L'objectif est de documenter les conditions d'émergence de cette mobilisation improbable de fondations dans l'espace public au sujet des inégalités sociales. À partir des entretiens et des observations participantes qui ont lieu dans les moments de rencontres des fondations membres et plus largement, la première enquête identifie la grande force du Collectif, celle de rassembler un groupe d'acteurs hétérogènes qui ont l'habitude de travailler plutôt dans l'ombre, de même que trois points de tensions.

Les répondants-es de la première étude sur l'émergence du Collectif affirment que la plus grande réussite de ce Collectif est d'établir des liens entre des fondations différentes. Ces liens, développés grâce à la prise de parole publique, ont permis d'initier une réflexion sur le rôle des fondations et leur relation avec l'État et les inégalités sociales. Au sein du Collectif, les répondants-es estiment que cet espace a favorisé les débats et la réflexion sur les enjeux des inégalités sociales, une thématique peu abordée dans le travail quotidien de nombreuses équipes de fondations. De plus, les personnes interrogées apprécient le fait de se réunir et de développer une nouvelle forme de collaboration. La quasi-totalité d'entre elles saluent la qualité des discussions lors des rencontres. Ces échanges donnent lieu à des questionnements concernant le rôle du Collectif et son institutionnalisation. Signe d'une volonté de pérenniser leurs actions, des fondations membres décident alors d'y consacrer du financement et du temps, pour consolider l'action du Collectif. Ainsi, les membres souhaitent faire plus que de mettre en commun des ressources financières pour co-financer une initiative (la pratique de « *pooling* »,

plus connue des fondations) ; ils et elles veulent développer des initiatives collectives et favoriser la formation et l'apprentissage au sein d'une communauté de pratique. Ces intentions, qui se clarifient en cours de route, impliquent de mieux définir et de clarifier la vision partagée entourant le Collectif, tout en réfléchissant aux spécificités de cet espace, par rapport à d'autres initiatives, de plus en plus nombreuses, destinées à regrouper l'action des fondations.

## **2.4. La trajectoire subséquente du Collectif (2016-2023)**

Au printemps 2017, le Collectif est accompagné par des consultantes d'Innoweave pour un exercice de planification. La théorie du changement (ou « schéma de transformation sociale » pour reprendre le terme utilisé par les accompagnatrices) dégagée par l'exercice sert de base pour orienter les travaux des années suivantes. Dans la foulée, confronté au défi que pose le développement de son action sur l'unique engagement de ses membres, le Collectif engage à l'automne 2017 une première ressource professionnelle, à temps partiel et sur une base contractuelle, pour l'accompagner et le soutenir dans ses réflexions et ses actions<sup>5</sup>.

### **2.4.1. Une démarche d'analyse portant sur les politiques publiques**

À partir de l'exercice de planification réalisé en 2017, le Collectif reconnaît le besoin de mieux se situer comme acteur philanthropique à l'intérieur d'un écosystème d'influence agissant sur les politiques publiques susceptibles de réduire les inégalités. Pour entamer une démarche de cartographie de cet écosystème, de 2018 à 2020 le Collectif fait appel à l'Observatoire québécois sur les inégalités. Celui-ci propose une analyse afin d'identifier les politiques publiques susceptibles d'avoir le plus d'impact sur les inégalités, classées selon leur niveau d'acceptabilité sociale et politique. Le fruit de cette analyse devait permettre au Collectif de mieux cibler les domaines dans la lutte contre les inégalités et les acteurs spécifiques avec qui établir des alliances. L'objectif du Collectif est alors de préciser son message, au-delà des généralités, en adoptant un regard critique sur les politiques publiques, et de développer davantage sa posture et sa stratégie d'acteur avec et en appui à des segments du « mouvement ». Or la démarche d'appropriation de cette analyse, et de réflexion à partir d'elle, est freinée par la pandémie à l'hiver 2020. Malgré qu'il soit toujours à l'agenda, ce chantier n'a pas été repris depuis ce temps.

### **2.4.2. La démarche de réflexion sur les fondations, la fiscalité et la déclaration d'engagement**

Dès la première sortie du Collectif, à l'interne, certains-es membres réfléchissent aux contradictions inhérentes de leur positionnement, en tant que fondations qui prennent la parole en faveur de mesures favorisant la réduction des inégalités. Dans un article rétrospectif, la coordonnatrice du Collectif résume le débat en ces termes :

*« Les fondations du Collectif étaient conscientes qu'il y avait un certain paradoxe au fait de prendre position publique en faveur d'une fiscalité plus progressive et de mesures de redistribution plus fortes. Comment, en tant que fondations, pouvaient-elles en toute légitimité défendre cette position alors qu'elles pourraient elles-mêmes être considérées comme étant à la fois les produits et les bénéficiaires des inégalités ? » (Pole, 2021)*

---

5 Suite au départ de Jacques Bordeleau de sa fonction de directeur de la Fondation Béati en septembre 2022, ce dernier s'est joint à la coordination du Collectif, via un prêt de service, pour épauler Nancy Pole dans son travail.

En ce sens, le Collectif initie, à la fin 2018, une démarche qui mobilise les instances des fondations membres afin de comprendre dans quelle mesure les dispenses fiscales liées aux fondations auraient elles-mêmes l'effet de contribuer aux inégalités, et de réfléchir aux gestes que les fondations peuvent poser pour accroître leur empreinte positive et pour minimiser leur empreinte négative dans le domaine de la lutte aux inégalités. Cette démarche résulte en l'adoption d'une déclaration qui affirme publiquement la volonté des fondations membres de réduire leur « empreinte inégalités », c'est-à-dire de renforcer la cohérence entre leurs efforts pour lutter contre les inégalités, jusque dans leur propre positionnement philanthropique.

Les fondations membres du Collectif établissent ainsi des principes pour guider cette recherche de cohérence. Elles affirment que la philanthropie doit jouer un rôle important dans la lutte contre les inégalités. En tant que fondations engagées dans la lutte contre les inégalités, elles reconnaissent qu'il leur incombe de comprendre les dynamiques historiques et actuelles d'exclusion qui affectent particulièrement les communautés qu'elles cherchent à soutenir. Elles souhaitent aligner leurs actions pour contrer les dynamiques qui accroissent la répartition inégale des ressources, des privilèges et des opportunités (Collectif des fondations, 2021b).

Dans cette déclaration, le Collectif affirme aussi sa conviction que les fondations ne peuvent pas, à elles seules, réduire les inégalités de manière globale, car elles n'ont ni les moyens ni les compétences de l'État. Dans cette perspective, la déclaration d'engagement affirme que, pour réduire les inégalités, il est nécessaire de combiner les effets des politiques publiques avec des interventions sur le terrain. Plus encore, les membres du Collectif identifient et s'engagent sur trois principes pour accroître la cohérence et l'impact de leur action pour réduire les inégalités (Collectif des fondations, 2021b) :

1. Le premier principe stipule que les fondations veillent à ce que leur mission, leurs valeurs et leurs priorités de soutien soient en cohérence avec une orientation redistributive. Cela signifie que les dons et les programmes ne doivent pas contribuer à creuser les écarts socioéconomiques et que l'impact des programmes sur les personnes et les groupes les plus vulnérables doit être pris en compte.
2. Le deuxième principe porte sur l'adoption de pratiques visant à distribuer le pouvoir des fondations au service des groupes et des communautés qu'il cherche à soutenir, en particulier ceux qui mènent des efforts pour transformer les conditions qui les excluent et les marginalisent. Ce deuxième principe suppose que le Collectif s'engage à exercer son pouvoir de manière responsable, et qu'il intègre des pratiques réfléchies en vue d'accroître le pouvoir des bénéficiaires et des communautés qu'il souhaite aider.
3. Le troisième principe a pour objectif de garantir que les fondations membres dirigent leur capital de manière à générer des bénéfices complémentaires aux dons et aux programmes en investissant dans des pratiques économiques ou sociales qui réduisent les inégalités et en désinvestissant des pratiques qui les accroissent.

Au final, quinze fondations signent cette déclaration. Pour les fondations signataires, cela implique deux choses. Tout d'abord, elles s'engagent à aligner progressivement leurs orientations et leurs pratiques sur la série d'engagements proposée. De plus, elles s'engagent à mettre en place un mécanisme de suivi régulier pour évaluer leurs propres orientations et pratiques, afin de mesurer les progrès réalisés vers l'atteinte de ces objectifs. Un outil d'auto-évaluation pour les fondations voit le jour en mai 2023 pour accompagner les fondations dans ce processus.

Dans le but de faire connaître la Déclaration et d'encourager un plus grand nombre de fondations à y adhérer, le Collectif lance un site web « Réimaginons l'empreinte philanthropique », qui vise à appuyer ses efforts de sensibilisation et de mobilisation<sup>6</sup>. De plus, le Collectif présente la Déclaration dans le cadre d'un webinaire suivi d'un atelier dans le cadre du congrès annuel de Fondations philanthropiques Canada à l'automne 2021 (Philanthropic Foundations Canada, 2021). Enfin, un article dédié à la Déclaration et à son développement est publié dans *The Philanthropist*, fournissant un récit détaillé de son évolution (Pole, 2021).

### 2.4.3. Un dialogue avec les grands réseaux communautaires québécois

En 2019, alors que le gouvernement du Québec s'apprêtait à lancer une consultation publique sur le nouveau plan d'action gouvernemental de soutien à l'action communautaire (PAGAC), il invite le Collectif à rétroagir sur un projet de cahier de consultation destiné aux fondations philanthropiques. Pendant la période de consultation à la fin de cette année, le Collectif initie un échange avec le Réseau québécois de l'action communautaire autonome (RQ-ACA) afin d'aligner ses propres interventions avec les principales préoccupations du réseau communautaire. Le fruit de cet effort est reflété dans le mémoire déposé en janvier 2020 (Collectif des fondations, 2020b).

Au printemps 2020, les fondations, comme les milieux financés, sont frappées de plein fouet par la crise sanitaire. Soucieux de répondre adéquatement à l'urgence imposée par la pandémie, le Collectif invite les responsables des principaux réseaux communautaires du Québec (Table nationale des CDC et RQ-ACA) à co-organiser une rencontre d'échange pour les membres de ces réseaux au sujet des impacts de la crise et les adaptations mises en place de part et d'autre.

Une première rencontre de ce « Rendez-vous Dialogue » se tient dès le mois de mai 2020. Cette rencontre se fait dans l'esprit d'accroître la connaissance et la reconnaissance des spécificités et des contributions respectives des deux réseaux, de croiser leurs connaissances, de renforcer les liens de collaboration, de partager leurs constats et éléments de bilan des derniers mois, et de réfléchir ensemble aux possibilités et aux défis qui se présentent en lien avec la période de relance et de transition dans le contexte pandémique. Alors que la pandémie se prolongeait au-delà des attentes initiales, un deuxième rendez-vous en 2021 permet de refaire le point sur l'état des deux secteurs et sur les changements durables inaugurés par la crise. Un troisième rendez-vous à l'automne 2022 ouvre la porte à la création d'un espace d'échanges plus soutenu entre le Collectif et les grands réseaux communautaires sur des enjeux qui les concernent, dont le PAGAC.

### 2.4.4. Un cadre de référence actualisé

Considérant l'ensemble des priorités qui avaient mobilisé le Collectif depuis 2018, incluant l'adoption de la déclaration d'engagement et le développement d'espaces de dialogue avec les réseaux communautaires, le Collectif est soucieux de refléter avec plus de justesse l'évolution de ses réflexions. Il initie alors en 2021 une démarche afin d'actualiser sa mission et ses orientations. Cinq ans après la publication du premier cadre de référence du Collectif, cette mise à jour de son identité est importante dans sa trajectoire, puisqu'elle permet de valider l'adhésion des membres quant aux champs d'action du Collectif. La démarche menée avec les membres aboutit à l'adoption d'un nouveau cadre de référence en septembre 2022.

<sup>6</sup> Le site web *Réimaginons l'empreinte philanthropique* a été lancé pour appuyer ces efforts de rayonnement et de mobilisation. En date d'octobre 2023, il n'existe plus.

De manière plus explicite, le cadre de référence identifie deux principaux champs d'action pour le Collectif devant permettre à ses membres :

- De s'engager à mettre en œuvre et à faire évoluer des pratiques philanthropiques consonantes avec la réduction des inégalités;
- D'intervenir collectivement et individuellement, en solidarité avec des alliés, pour inciter des décideurs-euses et notamment l'État québécois à faire des choix politiques susceptibles de réduire les inégalités.

En cohérence avec ses diverses interventions, ce cadre rappelle le rôle des fondations par rapport à celui de l'État dans la réduction des inégalités :

*Extrait du nouveau Cadre de référence du Collectif des fondations (2022)*

- *Le Collectif et ses membres reconnaissent un ensemble d'inégalités qui s'additionnent et se renforcent entre elles.*
- *Depuis ses débuts, le Collectif reconnaît et affirme le rôle prépondérant de l'État et de l'action publique dans la réduction des inégalités.*
- *Le Collectif reconnaît aussi la responsabilité de la philanthropie à contribuer, selon son rôle et ses capacités, à réduire les inégalités.*

Ce cadre de référence veut refléter les changements dans l'action du Collectif et l'émergence de nouveaux pôles d'expression en son sein. Pendant les premières années (2014 à 2017), l'identité du Collectif était plus tournée vers l'expression d'un rôle politique, visant à interpeler les pouvoirs publics afin qu'ils mesurent les effets de leurs actions sur les inégalités et à contribuer à avancer le débat public sur les options politiques à promouvoir pour réduire les inégalités. Or, au fil des années, les orientations prises par les membres du Collectif venaient, d'une part, porter plus d'attention aux rôles et responsabilités de la philanthropie dans la lutte contre les inégalités. D'autre part, au sujet du rôle d'influence, les membres réitéraient qu'ils ne souhaitaient pas que le Collectif devienne un simple groupe de pression, mais ces derniers souhaitaient aussi agir en fonction d'une lecture plus fine et approfondie des politiques publiques susceptibles de réduire les inégalités. Pour plusieurs, il était d'ailleurs important que les fondations réfléchissent à leur légitimité et leur contribution spécifique dans ces débats, considérant qu'elles auraient une action plus pertinente si elles se mettaient en retrait et en appui à d'autres acteurs porteurs de propositions.

De manière plus concrète, le nouveau cadre de référence précise également sa gouvernance et son fonctionnement afin de favoriser le déploiement de différentes formes de collaboration adaptées à des domaines d'intervention et à des objectifs spécifiques. Dans cette perspective, il vise à encourager un leadership partagé au sein des groupes de travail, tout en préservant la cohérence de l'action et l'identité commune du Collectif.

Certains paramètres balisant l'adhésion et le fonctionnement ne changent pas. Ainsi, toute fondation québécoise, privée ou publique, qui partage les objectifs et la vision globale du Collectif est invitée à y adhérer. Cette adhésion implique l'engagement des membres à collaborer dans la réalisation de

ses activités relativement à la lutte contre les inégalités. Si l'adhésion au Collectif n'entraîne aucune obligation financière, les membres sont toutefois encouragés à contribuer selon leurs capacités pour couvrir les frais liés aux activités et à participer aux comités de travail chargés de mettre en œuvre le plan de travail pour chaque domaine d'intervention. Ces comités peuvent être de nature permanente ou temporaire, en fonction des besoins spécifiques.

Le nouveau cadre de gouvernance du Collectif maintient également un comité de coordination responsable de la gestion globale des activités du Collectif, en assurant la coordination, la cohérence et le suivi nécessaires à la réalisation des objectifs communs. Il propose aussi des comités ou groupes de travail qui acceptent de porter et de faire vivre le plan de travail pour chacun des champs d'action.

La démarche de réactualisation du cadre de référence a aussi fait ressortir le besoin de préciser la lecture des inégalités qui interpellent le Collectif des fondations. Une proposition à cet effet a été élaborée et jointe en annexe au cadre de référence, mais n'a pas pu faire l'objet d'un exercice d'appropriation et de validation par les membres.

#### 2.4.5. Récapitulatif de la trajectoire

Le tableau suivant présente le sommaire des moments marquants de la trajectoire du Collectif depuis 2014 qui l'ont mené à consolider ses réflexions et son action contre les inégalités.

2015	Première lettre ouverte « Les risques de la rigueur budgétaire » (Collectif des fondations, 2015b) et début des activités du Collectif. Événement public « Les inégalités au Québec : restons vigilants » (Collectif des fondations, 2015a).
2016	Premier cadre de référence du Collectif des fondations québécoises contre les inégalités. Mémoire déposé lors des consultations préalables au Plan d'action gouvernemental de lutte contre la pauvreté et l'exclusion (PAGIEPS) « Réduire la pauvreté et les inégalités sociales, un enjeu qui nous interpelle » (Collectif des fondations, 2016).
2017	Événement public « Un ensemble de politiques visant à réduire les inégalités » à la grande bibliothèque de Montréal (Collectif des fondations, 2017a). Démarche de planification accompagnée par <i>Innoweave</i> . Lettre ouverte « Engager une communauté d'acteurs dans la lutte contre la pauvreté » dans le journal <i>Le Devoir</i> (Collectif des fondations, 2017b). Suivi du mémoire déposé en 2016 en prévision du dépôt du PAGIEPS à l'automne 2017. Rencontre officielle avec les représentants-es du Ministère, du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MTESS).
2018	Partenariat avec l'Observatoire québécois des inégalités sociales et production du rapport « Évaluation de la capacité des politiques publiques à réduire les inégalités » (Zorn, 2018). Proposition de démarche d'appropriation et de réflexion pour les membres au sujet de la fiscalité, les fondations philanthropiques et la réduction des inégalités.

2019	<p>Lancement de la démarche de réflexion sur les fondations et la fiscalité.</p> <p>Deuxième mandat donné à l'Observatoire québécois des inégalités afin de produire un rapport intitulé « Opportunités d'adoption et efficacité sur les inégalités de 55 politiques potentielles ». Ce rapport est présenté aux membres en début d'année 2020 (Zorn, 2019).</p> <p>Rétroaction sur le cahier de consultation (PAGAC) proposé par le MTESS en amont de sa diffusion.</p> <p>Rencontre de concertation/consultation, entre les membres du Collectif et le Réseau québécois de l'action communautaire autonome (RQ-ACA), en amont de la préparation du mémoire du Collectif.</p>
2020	<p>Présentation du mémoire « L'action communautaire : reconnaître, valoriser et soutenir l'action communautaire pour contribuer à un Québec plus inclusif et solidaire » dans le cadre des consultations pour un nouveau Plan d'action gouvernemental en matière d'action communautaire, au MTESS (Collectif des fondations, 2020b); rencontre de suivi avec le comité ministériel.</p> <p>Pandémie : Premier rendez-vous Dialogue avec les réseaux de l'action communautaire, le 22 juin 2020 (Collectif des fondations, 2020a).</p>
2021	<p>Démarche d'adhésion et lancement de la Déclaration d'engagement (Collectif des fondations, 2021a).</p> <p>Début de la démarche de mise à jour du cadre de référence (abouti en 2022).</p> <p>Deuxième rendez-vous Dialogue avec les réseaux de l'action communautaire (Collectif des fondations, 2022a).</p>
2022	<p>Lettre au ministre des Finances envoyé le 10 février 2022 concernant les consultations prébudgétaires, en appui aux revendications pour augmenter le financement à la mission des organismes communautaires (Collectif des fondations, 2022c).</p> <p>Lettres aux nouveaux élus après les élections, envoyées le 21 novembre 2022, associant 14 fondations membres. Message de base adapté à la situation de fin de pandémie marqué par un accroissement des inégalités (Collectif des fondations, 2022b).</p> <p>Rencontre de suivi avec la ministre de la Solidarité sociale et de l'action communautaire, Madame Chantal Rouleau.</p>
2023	<p>Dépôt d'un avis au ministère du Revenu fédéral dans le cadre de consultations portant sur l'introduction de nouvelles règles permettant aux organismes de bienfaisance enregistrés de soutenir des donataires non reconnus.</p> <p>Dépôt d'un mémoire dans le cadre des consultations du MESS en prévision de l'élaboration du 4e plan de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale.</p>

### 3. 2014 à 2023 : l'évolution du paysage des fondations au Québec

Depuis 2014, année où le Collectif a initié sa première action à travers une lettre ouverte dans les médias, le paysage philanthropique a beaucoup changé au Québec. Le rôle joué par le Collectif a une résonance qui dépend pour partie de ces évolutions. C'est pourquoi il nous paraît important d'évoquer certaines transformations du champ des fondations dans la dernière décennie.

#### 3.1. Un espace des grandes fondations plus structuré et concerté

En premier lieu, en 2014, il existait peu de lieux de concertation entre les fondations québécoises. Certes, des réseaux pancanadiens comme Fondations philanthropiques Canada (FPC) et les Fondations communautaires du Canada (FCC) existaient, mais ils étaient très inégalement investis par les fondations du Québec, le premier mobilisant surtout les grandes fondations subventionnaires, le second les fondations communautaires. Dans les entrevues réalisées pour la première étude du Collectif, certaines fondations évoquent aussi la barrière de la langue, alors que la majorité des rencontres canadiennes se déroulent en anglais, les possibilités de réseautage sont moins accessibles pour les francophones. Au-delà des lieux de concertation, il faut souligner que les pratiques de collaboration entre fondations étaient assez limitées<sup>7</sup>. *A contrario*, les dix années qui viennent de s'écouler sont marquées par de très nombreuses collaborations et par la construction de plusieurs réseaux d'échange et de concertation.

En termes de structure de dialogue, citons la création de l'Institut Mallet à Québec, avec ses différents sommets (2013, 2015, 2017, 2023), ou encore la mise sur pied du PhiLab (Réseau canadien de recherche partenariale sur la philanthropie) en 2013, auquel collaborent notamment la Fondation du Grand Montréal, Centraide du Grand Montréal, les fondations Béati, Dufresne Gauthier, Bombardier, Lucie et André Chagnon, Mirella et Lino Saputo, McConnell et Mission Inclusion. Le Projet Impact Collectif, mené par Centraide à partir de 2015, mobilise aussi plusieurs fondations, dans une structure collaborative originale<sup>8</sup> (impliquant actuellement Centraide du Grand Montréal ainsi que les fondations Definity, de la famille Pathy, Lucie et André Chagnon, Marcelle et Jean Coutu, McConnell, Mirella et Lino Saputo, Molson, Peacock, Rossy). Durant la crise de la COVID-19, le Consortium Covid Québec a regroupé à partir de 2020 les actions des fondations Trottier, Mirella et Lino Saputo, Molson, Jarilowsky, Écho<sup>9</sup>. Enfin de 2018 à 2022, plusieurs fondations (Béati, Lucie et André Chagnon, McConnell, Mission Inclusion) se sont alliées dans le soutien au Bâtiment 7, à Montréal<sup>10</sup>. Dans tous ces projets, les fondations ont mené des réflexions sur la manière de coordonner leurs actions, sur la relation entretenue aux groupes soutenus, sur leur rôle à titre de bailleur de fonds mais plus largement de soutien, maniant parfois les instruments du prêt, de l'accompagnement en termes d'expertise, du relais auprès des institutions publiques, etc. De plus, toutes ses initiatives se déployaient avec comme trame de fonds des enjeux sociaux d'inégalités, pour des populations et des

7 Parmi ces exceptions, notons le Réseau pour la paix et l'harmonie sociale, créé en 2009, qui regroupe des fondations mais aussi d'autres types d'organismes, sous l'égide de la Fondation de la famille Brian Bronfman. Parmi les fondations du Collectif qui sont également membres de ce Réseau, on trouve Centraide, la Fondation du Grand Montréal, La Fondation McConnell, la Fondation familiale Trottier et la Fondation Choquette Legault.

8 <https://philab.uqam.ca/wp-content/uploads/2020/07/Chapitre12-PIC-final.pdf> et [https://crises.uqam.ca/wp-content/uploads/2023/11/Cahier\\_ES2301.pdf](https://crises.uqam.ca/wp-content/uploads/2023/11/Cahier_ES2301.pdf)

9 <https://philab.uqam.ca/wp-content/uploads/2022/02/Consortium.pdf>

10 <https://philab.uqam.ca/wp-content/uploads/2021/03/Batiment-7-min.pdf>

territoires cumulant différentes difficultés.

Tous ces espaces sont donc reliés par des questionnements, à la fois de forme (en termes de collaborations philanthropiques) et de fonds (sur les inégalités), tout à fait alignés avec le Collectif. Mais on peut aussi faire l'hypothèse que cette multiplication des arènes rend la contribution spécifique du Collectif, sa plus-value initiale, qui était si appréciée par les membres à l'origine, moins centrale dans le champ philanthropique. On retrouve ainsi dans ces lieux un certain nombre de fondations, souvent les plus importantes, qui multiplient les occasions d'échanger et d'évoluer ensemble, en marge de l'espace de concertation du Collectif. Elles expérimentent même parfois de nouveaux rôles et collaborations, à l'image de L'Initiative Immobilière Communautaire du Grand Montréal<sup>11</sup>, lancée en 2021 avec l'investissement de plusieurs fondations (Béati, Chagnon, McConnell, Saputo) au côté d'autres partenaires hors du champ philanthropique (Caisse d'Économie solidaire, Chantier de l'économie sociale, Fondation, Fonds immobilier de solidarité FTQ, Investissement Québec, entre autres).

Les dynamiques d'échanges internes à ces grandes fondations se répercutent aussi dans les circulations observables dans la dernière décennie, avec le passage d'individus d'une fondation à l'autre, que ce soit au niveau de postes de direction ou de cadres. À notre connaissance, cette dynamique de « chaises musicales » était beaucoup plus rare au sein des fondations auparavant. Soulignons que parallèlement à ce mouvement d'endogénéisation du champ philanthropique (il devient un espace en soi où on peut faire carrière, plutôt que d'être un point de passage à la suite d'une carrière dans le monde communautaire ou corporatif, par exemple), on assiste dans les dernières années à un très fort roulement au sein des équipes de direction. D'ailleurs, les directions de fondations qui étaient à l'origine du Collectif en 2014, en connaissaient la genèse et furent les porteuses de sa dynamique d'action, ne sont plus en poste en 2023. En entrevue pour la présente étude, plusieurs personnes répondantes n'avaient pas participé à la démarche de réflexion sur les politiques publiques. Tout ceci ne va pas sans difficultés sur les dynamiques d'apprentissage collectif et de transmission au sein du Collectif des fondations.

### **3.2. L'accroissement des inégalités internes au champ philanthropique**

Tandis qu'un petit nombre de fondations développent au Québec un réseau très dense de collaborations et d'actions concertées à une vitesse accélérée, le reste du champ philanthropique semble décroché de cette dynamique. Ainsi, à l'échelle du Collectif, on observe que les plus petites fondations (Fondation Solstice et Léa Roback, notamment) ne sont présentes dans aucun autre projet collectif pré-cité. L'implication au sein du Collectif est déjà particulièrement énergivore pour ces dernières. Cette dynamique renvoie plus largement à l'évolution de la « démographie » de la philanthropie. En effet, celle-ci devient de plus en plus inégalitaire, au Québec comme ailleurs au Canada, à deux niveaux : au niveau organisationnel, le fossé se creuse entre grandes, moyennes et petites fondations, tandis qu'au niveau des donateurs-trices, les grands-es donateurs-trices donnent une partie toujours plus importante des dons, alors que la philanthropie de « classe moyenne » s'effondre. Tout ceci vient évidemment questionner la dynamique entre philanthropie et inégalités, au cœur du projet du Collectif.

Entre fondations, les inégalités se creusent au sein du Collectif. Si on prend les cinq fondations les mieux dotées (Fondations Chagnon, Saputo, Trottier, McConnell et la Fondation du Grand Montréal), sur les cinq dernières années<sup>12</sup>, leur actif cumulé passe de 3,2 milliards à 4,5 milliards environ, soit une

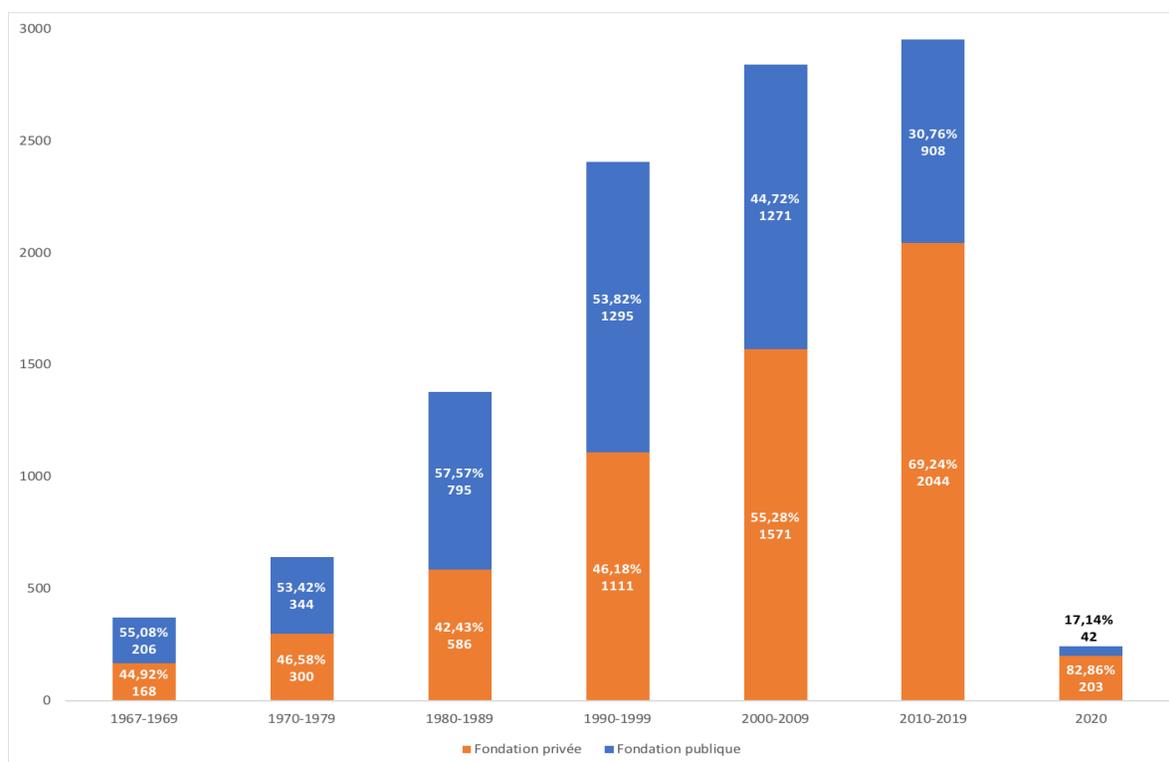
11 <https://initiativeimmobiliere.ca>

12 Nous n'avons pu effectuer le calcul que pour 2018-2023 car les informations de l'Agence du revenu du Canada

progression de 42%<sup>13</sup>. Pendant ce même segment 2018-2023, l'actif cumulé des cinq fondations les moins bien dotées du Collectif (fondations Dufresne et Gauthier, Béati, YMCA des femmes, Solstice et Léa Roback) passe de 28,1 à 31,3 millions, donc une progression de seulement 11%. Le rapport entre l'actif des cinq plus petites par rapport aux cinq plus grandes était de 1/114, il est passé à 1/146, en seulement 5 années.

Ce décrochage entre fondations au sein du Collectif reflète des évolutions qu'on observe au niveau canadien. Au Canada, on compte en 2020 près de 11 000 fondations, 55% privées et 45% publiques. Si pendant plusieurs décennies les fondations publiques ont été plus nombreuses, les fondations privées deviennent majoritaires au tournant des années 2000 (Longtin, 2022).

**Figure 1 : Fondations privées et publiques enregistrées en 2020 selon la décennie d'enregistrement (nombre et %)**



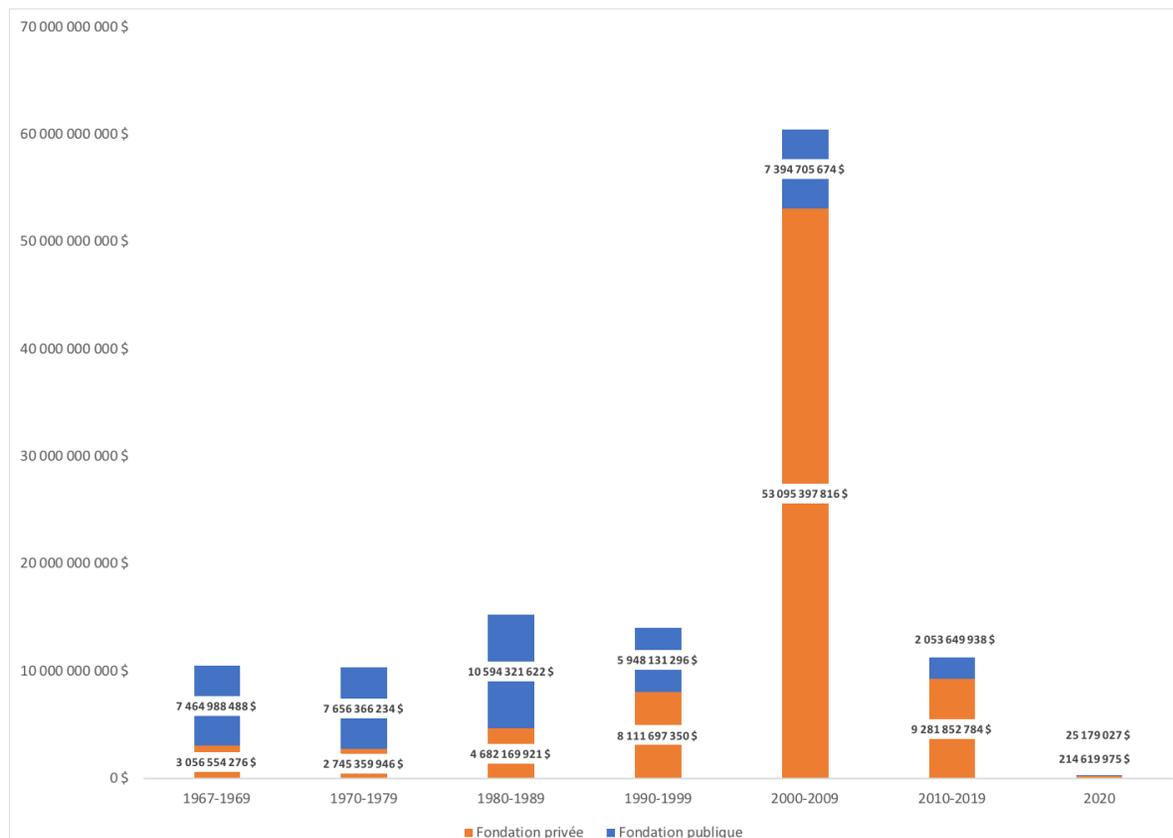
Source : (Longtin, 2022, p. 98)

Si la majorité des actifs des fondations enregistrées entre 1967 et 1989 est détenue par des fondations publiques, les actifs des fondations enregistrées à partir de 1990 sont majoritairement possédés par des fondations privées. Et ce sont ces dernières qui voient leurs actifs s'envoler. Dans le diagramme ci-dessous, on repère visuellement « l'anomalie » de la Fondation MasterCard, créée dans les années 2000 et qui cumule aujourd'hui à elle seule près de 40 milliards d'actifs sur les 122 détenus par les 11 000 fondations (idem.).

disponibles pour chaque organisme de bienfaisance ne couvrent que les cinq dernières années.

13 Sachant que sur cette période 2018-2023, l'actif de la principale fondation québécoise, la Fondation Lucie et André Chagnon, ne progresse que très légèrement (de 1,95 milliards à 2,09 milliards).

**Figure 2 : Actifs des fondations privées et publiques enregistrées en 2020 selon la décennie d'enregistrement (\$)**

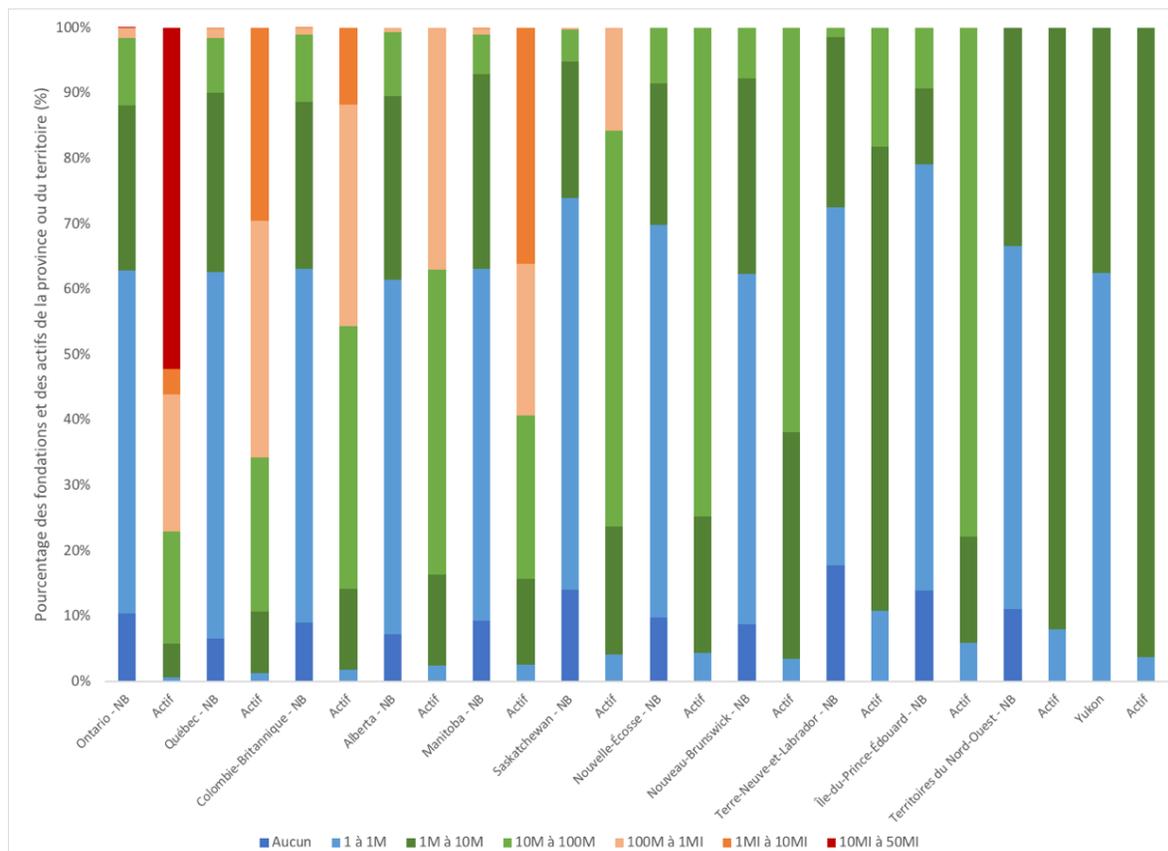


Source : (Longtin, 2022, p. 99)

Au Québec, l'enquête réalisée par l'Institut Mallet (Gagné & Martineau, 2018) avait déjà montré qu'entre 2005 et 2015, le capital des fondations privées avait bondi de 127%, alors que celui des fondations publiques avait augmenté de 48% (malgré le fait qu'à cette date, les fondations publiques étaient plus nombreuses que les fondations privées).

Le capital philanthropique atteint aujourd'hui un très fort degré de concentration, à l'échelle canadienne mais aussi au Québec. Ainsi, à l'échelle provinciale, sur environ 2000 fondations en 2020, un peu moins du deux tiers d'entre elles détiennent environ 1,3% du capital philanthropique, un tiers des fondations en détiennent 32,9% et enfin 30 fondations en détiennent 65,7%.

**Figure 3 : Pourcentage du nombre et des actifs de fondations enregistrées en 2020 selon la taille des actifs (% de la province ou du territoire)**



Source : (Longtin, 2022, p. 108)

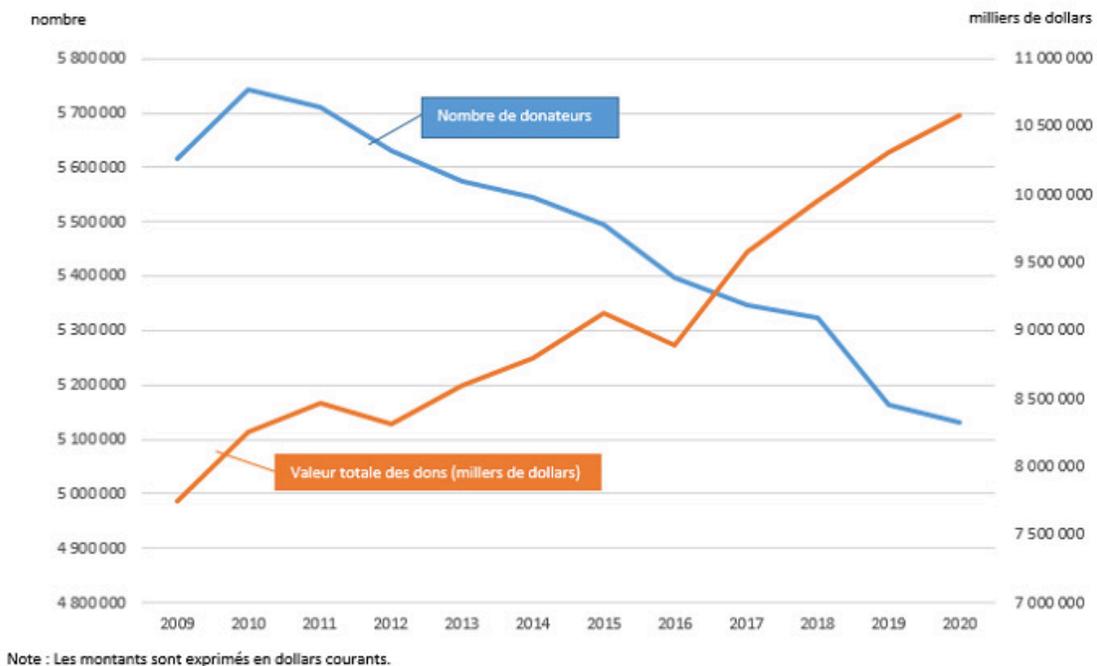
Cette concentration de l'actif philanthropique entre fondations est aussi liée à l'augmentation des inégalités entre les dons. Dans son étude de 2020, StatCan (Statistique Canada, 2022) dresse plusieurs constats<sup>14</sup> :

- des « dons de 10,6 milliards de dollars (+2,7 %) en 2020, tandis que le nombre total de donateurs a diminué (-0,6 %) par rapport à 2019. La tendance liée à la diminution du nombre de petits dons et à l'augmentation du nombre de gros dons se maintient en 2020 ».
- « Les dons de charité au Canada provenaient principalement de donateurs ayant des revenus élevés. En 2020, le don médian des déclarants ayant un revenu d'au moins 150 000 \$ se levait à 820 \$. Bien qu'ils représentent environ 1 donateur sur 10, ces donateurs étaient à l'origine de 40,5 % du montant total des dons en 2020. »

Le nombre de donateurs-trices décroît de manière continue, alors que la valeur totale des dons continue à croître : ceci est liée à l'augmentation des dons des grands-es donateurs-trices, elle-même liée à l'accroissement des inégalités de patrimoine (Lasby & Barr, 2018). On retrouve cette tendance non seulement au Québec et au Canada, mais aussi dans plusieurs pays.

<sup>14</sup> Il faut souligner que l'enquête de StatCan s'appuie sur les données de l'ARC, déclarées dans le cadre fiscal. Ce sont donc *a priori* des données plus fiables que des données de sondage. Par contre, elles ne prennent pas en compte les dons de sociofinancement et les petits dons non déclarés.

**Figure 4 : Évolution du nombre de donateurs et de la valeur totale des dons au Canada, de 2009 à 2020**



Source : (Statistique Canada, 2020)

On peut faire l’hypothèse que toutes ces transformations morphologiques ont des répercussions sur les dynamiques et discussions au sein du Collectif. En effet, les différences de moyens s’accroissent toujours davantage entre les fondations membres. D’autre part, la relation intrinsèque de la philanthropie aux inégalités de patrimoine devient de plus en plus problématique. En effet, comment les fondations peuvent-elles contribuer à une société plus juste, quand elles dépendent d’une distribution de plus en plus inéquitable du patrimoine, avec un petit nombre de donateurs-trices au rôle croissant ?

### 3.3. Un recadrage du débat sur les inégalités

Enfin, force est de constater qu’un certain recadrage du débat sur les inégalités est en cours au sein du secteur philanthropique, et pose des questions qui font échos aux discussions dans les milieux financés. En effet, au cours des dix dernières années, on observe un élargissement de la définition des inégalités pour prendre en compte davantage les dimensions de genre et de « race », notamment. À l’interne, des fondations sont invitées à réfléchir aux principes de justice, équité, diversité et inclusion dans leur gouvernance comme dans leurs relations externes (avec les milieux communautaires, leurs investissements, leurs communications)<sup>15</sup>. Les prises de positions publiques se multiplient et des revendications plus fermes sont mises à l’agenda du secteur. Sur le site de FPC, par exemple, le président et chef de la direction de FPC invite à passer de la prise de position à la prise d’action pour dénoncer le racisme systémique<sup>16</sup>. Individuellement, plusieurs fondations membres du Collectif, incluant les fondations initiatrices, cherchent à rendre davantage visible les effets des inégalités sur des populations

15 <https://pfc.ca/fr/programs-initiatives/projets-dapprentissage-entre-pairs/jedi-accelerator/>

16 <https://pfc.ca/fr/racisme-systemique-action/>

particulièrement touchées et soutenir l'expression des voix plus marginalisées.

C'est le cas, par exemple, de la Fondation Lucie et André Chagnon qui soutient depuis 2019 le *Sommet socio-économique pour le développement des jeunes des communautés noires* (SdesJ), principalement dans le cadre de son projet d'Observatoire des communautés noires du Québec. Elle signe, aux côtés d'autres fondations du Cercle sur la philanthropie et les peuples autochtones du Canada, la Déclaration d'action de la communauté philanthropique<sup>17</sup>. Autre exemple, on observe à la Fondation Béati dans la dernière année une croissance des mentions aux prises de position collectives en solidarité avec les voix plus marginalisées (personnes migrantes, peuples autochtones, femmes trans, notamment)<sup>18</sup>.

Cet élargissement de la définition des inégalités chez certaines fondations se reflète dans des discussions au sein du Collectif. Ceci dépend du poids de ces fondations mais également des ressources à leur disposition pour s'actualiser. En effet, cette dynamique est moins présente pour la fondation Léa Roback ou la fondation Solstice, toutes deux affichant un positionnement féministe et engagé de longue date. *A contrario*, une inflexion des discours est marquée chez certaines fondations, où l'on observe aussi sans doute un certain rajeunissement au sein des CA et des équipes de travail, avec l'arrivée de personnes davantage attachées à cette conception des inégalités qui rend davantage compte de la discrimination de groupes marginalisés ou invisibilisés.

On peut également comprendre les transformations du champ philanthropique dans un contexte plus vaste : depuis 2015, après des mobilisations massives contre les coupes dans le secteur public et les budgets d'austérité, plusieurs voix s'élèvent pour soulever comment certains groupes sont particulièrement affectés. Ainsi, à l'échelle internationale, l'appel *Ni Una Menos* des Argentines invitant à la grève des femmes en 2015, rappelle combien la précarité économique des femmes les rend plus vulnérables à toutes formes de violences. Les mobilisations de *Black Lives Matter* initiées aux États-Unis en 2013, et les manifestations contre les violences policières à la suite de la mort de George Floyd en 2020, nous ont interpellé sur les questions de profilage racial. En 2020, après un blocage soutenu d'un chantier de construction d'un oléoduc des Wet'suwet'en en Colombie-Britannique, la mort violente de Joyce Echaquan à l'hôpital de Saint-Charles-Borromée, une femme Atikamekw de 37 ans, force le débat public à se positionner sur la reconnaissance du racisme systémique au Québec. Ces mobilisations sociales, initiées à l'extérieur des mouvements sociaux et des milieux communautaires traditionnels, imposent en quelque sorte un recadrage pour les acteurs sociaux, dont les organismes financés par les fondations et *in fine* ces dernières aussi.

On peut faire l'hypothèse que cette transformation du cadrage des inégalités, moins centrées sur la seule dimension socio-économique pour intégrer les enjeux de discrimination et de reconnaissance, se fait sentir dans les débats au sein du Collectif.

Nous avons mis en lumière dans cette partie certaines tendances dans l'évolution du champ philanthropique québécois durant la dernière décennie et nous avons émis certaines hypothèses sur les répercussions de celles-ci sur les dynamiques et enjeux au sein du Collectif. La prochaine partie se concentre sur l'analyse par les membres du Collectif eux-mêmes de ses réalisations et de ses défis.

---

17 La Commission de vérité et réconciliation (CVR) a rendu un grand service aux Canadiens en portant leur attention sur les répercussions combinées et persistantes du système des pensionnats autochtones.

18 <https://www.fondationbeati.org/prises-de-position/#:~:text=Béati%20rejoint%20le%20Réseau%20mondial,politique%20transnationale%20collaborative%20et%20respectueuse.>

## 4. Avril 2023 : Faire Collectif contre les inégalités, regards des membres sur l'évolution et les pratiques

### 4.1. Un acteur rassembleur au rôle plus consolidé

Comme plusieurs membres l'avaient exprimé lors de la première étude, l'ouverture d'un espace formel de dialogue entre les fondations québécoises demeure, au regard de plusieurs, une contribution significative du Collectif encore aujourd'hui. Le Collectif a servi de plateforme de réflexion et d'échange d'idées, ce qui a d'ailleurs intéressé d'autres fondations à se joindre au groupe pour réfléchir à leur rôle dans le débat public, en relation avec l'État et les inégalités sociales. Les raisons évoquées par les personnes interrogées lors de nos entretiens quant à leur adhésion au Collectif sont plutôt similaires à la première enquête.

Une part importante des fondations interrogées reconnaît la singularité de ce réseau québécois. En entrevue, plusieurs d'entre elles apprécient l'hétérogénéité de la composition du *membership*, son champ d'action contre les inégalités, l'espace offert pour réfléchir et apprendre des autres au sujet de la philanthropie et des inégalités. De plus, la collaboration entre fondations dans la pratique et dans la revendication demeure un motif central de leur engagement, comme l'exprime une des répondants-es en entretien :

*Les raisons [de l'engagement] sont toujours restées les mêmes, c'est-à-dire pouvoir se rassembler avec d'autres et mieux connaître notre écosystème philanthropique, qui est l'un des objectifs principaux du Collectif de lutte contre les inégalités. Le réseautage reste une priorité pour nous. De plus, dès le début, nous avons un intérêt à apprendre comment les autres fondations fonctionnent, que ce soit au niveau des mécanismes, des opérations, des alignements stratégiques ou des orientations. Il y avait donc une volonté d'échanger sur les bonnes pratiques (...) C'est également la prise de position politique du Collectif qui revêt une importance particulière pour nous. C'est un espace privilégié auquel nous nous associons, notamment au niveau du Québec, pour exprimer nos prises de position (F16).*

En effet, la majorité des répondants-es exprime une motivation à lutter contre les inégalités et apporter du soutien aux milieux communautaires en exerçant une influence accrue sur les gouvernements. Cette volonté, déjà présente lors de l'étude précédente, est renforcée par les membres qui se connaissent davantage et cherchent à porter plus loin leur positionnement.

*Au début, notre désir était simplement de pouvoir échanger entre nous. Maintenant, nous nous connaissons, nous nous parlons fréquemment et nous nous rencontrons dans de nombreux autres contextes. Cela nous a fait prendre conscience que nous pourrions peut-être avoir une influence plus importante auprès des gouvernements. Ainsi, nous voyons se dessiner une véritable stratégie politique qui pourrait être bénéfique pour nos milieux en nous permettant de faire entendre une voix commune. Cela représente un intérêt majeur, surtout en ce qui concerne la nouvelle loi sur les fondations privées qui doivent débloquent davantage de financement<sup>19</sup>. Il est important de comprendre comment elles prévoient*

19 <https://pfc.ca/fr/entree-en-vigueur-du-nouveau-contingent-des-versements-ce-quil-faut-savoir/>

*la faire et avec qui elles souhaitent s'associer. Il est également essentiel de comprendre les intentions de notre réseau au-delà du simple soutien politique, en termes d'investissement réel au sein des communautés (F4).*

Si la reconnaissance par les fondations de leur rôle distinct et complémentaire à celui de l'État était déjà présente dans l'étude précédente<sup>20</sup>, elle est encore plus importante aujourd'hui. Elle s'actualise dans le premier principe de la Déclaration d'engagement<sup>21</sup> et le nouveau Cadre de référence<sup>22</sup>. Les entretiens permettent d'observer le consensus des fondations autour de leur rôle : elles ne veulent pas remplacer l'État, mais plutôt agir pour soutenir les initiatives sociales porteuses.

*Il est important de souligner que cette démarche vise à soutenir et non à remplacer ni l'État ni le rôle des organismes communautaires, mais plutôt à être un soutien pour les volontés et les mouvements exprimés par ces acteurs communautaires. De plus, cela a également permis d'établir un dialogue avec les groupes communautaires. Au cours de l'année écoulée, des rencontres ont eu lieu avec ces groupes, ce qui a ensuite permis au Collectif de soutenir et de renforcer les messages portés par le milieu communautaire auprès des instances gouvernementales (F1).*

L'action de plaidoyer est mentionnée dans plusieurs entrevues comme une des réalisations majeures du Collectif. Cela est renforcé par le fait que le Collectif est désormais reconnu comme un groupe qui peut prendre la parole auprès du gouvernement. Cet élément est largement partagé parmi les répondants-es, comme l'expriment ici deux d'entre elles :

*En tant que Collectif de fondations engagées dans la lutte contre les inégalités sociales, notre objectif est de développer un rôle d'influence auprès des décideurs. Ce moment stratégique s'est présenté avec les mesures d'austérité du gouvernement Couillard, qui ont mis en évidence le besoin d'actions supplémentaires. Bien que les gouvernements aient apporté des fonds supplémentaires, nous savons que cela reste insuffisant, notamment pour soutenir le milieu communautaire. Les fondations ont clarifié leur rôle par rapport à l'État, soulignant qu'elles ne cherchent pas à se substituer à lui, mais plutôt à identifier de nouveaux besoins, accompagner les groupes dans leur défense et expérimenter des*

---

20 Le contexte d'austérité avait alors amplifié les interrogations sur le rôle des fondations au Québec. Avec la diminution des services et des financements publics, les fondations ont senti une responsabilité croissante pour lutter contre les inégalités. La démarche du Collectif de fondations a été perçue comme une occasion de démontrer leur loyauté envers les milieux qu'elles financent, de renforcer la confiance et de montrer qu'elles écoutent les préoccupations exprimées par le désengagement de l'État (Berthiaume & Lefèvre, 2016, p. 17-20).

21 Qui stipule que : « Affirmer un rôle distinct et complémentaire à celui d'autres acteurs, dont l'État et : se doter d'orientations et prendre des engagements en cohérence avec ce qui relève des contributions singulières de la philanthropie ; et lorsque pertinent, rappeler dans ses communications les limites de sa contribution en tant que fondation et souligner la distinction à maintenir entre celle-ci et le rôle de l'État et des services publics » (Collectif des fondations, 2021b).

22 Dans ses mission, objectifs et impact souhaité, « le Collectif des fondations québécoises contre les inégalités est un lieu de réflexion, d'influence et de travail conjoint qui permet aux fondations membres : de s'engager à mettre en œuvre et à faire évoluer des pratiques philanthropiques consonantes avec la réduction des inégalités; d'intervenir collectivement et individuellement, en solidarité avec des alliés, pour inciter des décideurs et notamment l'État québécois à faire des choix politiques susceptibles de réduire les inégalités » (Collectif des fondations, 2021b).

*approches novatrices. Il incombe au gouvernement de garantir un financement de base pour ces organismes et ce réseau d'organisations (F13).*

Outre ce rôle d'influence et de plaidoyer, le Collectif remplit un second rôle, via le réseautage entre fondations, la conduite de débats internes et des apprentissages collectifs. Ainsi, le Collectif des fondations s'est révélé être un acteur rassembleur en établissant des liens entre elles et en initiant une réflexion sur leur rôle dans la lutte contre les inégalités sociales. Les répondants-es soulignent l'importance de la collaboration, du partage des connaissances et de la prise de position collective, à la fois dans la première étude et dans celle actuelle. Bien que la structure du Collectif se soit formalisée, les membres soulignent le caractère convivial et informel des rencontres qui favorisent la collégialité tout en assurant une efficacité dans l'action :

*En fait, lorsque tu travailles avec des fondations qui partagent les mêmes valeurs, cela crée une affinité naturelle. De plus, la coordination du Collectif apporte un avantage supplémentaire en structurant toutes les démarches. Nous nous réunissons environ quatre fois par an avec des objectifs clairs et nous progressons ainsi de manière fluide et structurée. Il y a une couleur particulière dans notre travail en termes d'approche structurée, mais qui reste fluide et non figée. Trouver les bons mots pour décrire cette dynamique est un peu difficile (F3).*

Le rôle du Collectif dans la conduite des réflexions, voire la prise d'engagement collectif, s'articule à celui de plaidoyer. D'après cette répondante, la réflexion entourant la Déclaration d'engagement a ainsi permis d'affirmer le rôle de soutien auprès des milieux communautaires avec plus de conviction :

*Ensuite, toutes les prises de position qui ont suivi ont vraiment été un plus pour moi en termes de réalisations. Je trouve que cette influence est impressionnante. Mais je ne suis pas certaine que nous aurions obtenu cela si nous n'avions pas eu la déclaration de principe. C'est pourquoi je pense que c'est un tournant, du moins pour moi. [...] Pour moi, c'était un événement décisif pour le collectif (F3).*

Certaines fondations semblent davantage convaincues de la pertinence du rôle du Collectif. Elles soulignent l'importance de l'apprentissage continu, l'initiation d'échanges et la consolidation des relations avec d'autres acteurs. Elles apprécient que ce travail collaboratif entre fondations ait des répercussions dans leurs propres pratiques :

*Oui, en effet, et même dans notre approche [il y a eu des changements]. C'est d'une importance capitale, car même dans notre façon de travailler avec les organismes et les partenaires du milieu, nous n'étions pas tant présents sur le terrain, nous y étions, mais dans une perspective plus traditionnelle où nous nous rendions auprès d'un organisme, nous observions ce qu'il faisait, puis nous revenions pour prendre une décision concernant nos investissements. Maintenant, nous nous projetons davantage dans un contexte de développement social, ce qui signifie que nous initiions même des échanges. Cela a véritablement tout changé. [Par exemple, le guide des meilleures pratiques<sup>23</sup>], ça l'a radicalement modifié notre approche sur*

23 Le guide mentionné par la personne répondante fait référence au document *Déclaration d'engagement : Recueil d'exemples de mise en application des engagements* proposé par le PhiLab et le Collectif des fondations, à l'intention des membres du Collectif pour les aider à mettre en œuvre les engagements contenus dans la déclaration. Le recueil apporte

*le terrain. Nous avons encore beaucoup à apprendre sur la manière de faire cela concrètement sur le terrain. Il ne suffit pas de se limiter à une perspective où on nous dicte ce que nous devons faire, mais il est essentiel de privilégier une perspective axée sur ce que nous pouvons accomplir ensemble (F3).*

Dans cette perspective, la prise de parole collective demeure une des finalités qui consolide le rôle du Collectif et l'évaluation de cette expérience est généralement positive. Elle s'appuie sur une grande confiance envers les co-coordonateurs et les membres du comité de coordination, qui ont la responsabilité de rédiger une première version des documents, que ce soit pour une tribune médiatique ou un mémoire à destination d'un comité parlementaire. Le fait que les fondations puissent adhérer à la prise de parole publique individuellement est également souligné comme un élément positif, particulièrement par les fondations où les (CA) sont plus frileux quant aux possibles retombées négatives, que ce soit pour préserver l'image de marque de la fondation ou celle des membres siégeant au CA. Cet engagement « à la carte » est confortable pour les fondations, libres d'adhérer ou non aux prises de position. Mais il est également significatif ; faire figurer leur nom dans les prises de position permet de bâtir des liens avec les groupes communautaires, comme en témoignent les échanges autour du dépôt du mémoire sur la reconnaissance de l'action communautaire, dans le cadre des consultations du MTESS en 2020. Une fondation prend d'ailleurs l'habitude de transférer ce genre de prise de position directement aux organismes qu'elle soutient pour renforcer ce lien de confiance.

En somme, si les raisons de l'engagement des fondations au sein du Collectif n'ont pas changé substantiellement, force est de constater que les réflexions et les échanges entre celles-ci ont permis de consolider le double rôle dont s'est doté le Collectif au fil du temps, soit de se regrouper pour réfléchir et échanger, autrement dit, de faire « Collectif », et de devenir un interlocuteur crédible sur la question des inégalités.

#### **4.2. Un souci de cohérence à l'interne : mise en œuvre des principes contre les inégalités**

Ce double rôle du Collectif a été renforcé par la démarche de réflexion entourant la fiscalité et les fondations, ainsi que la Déclaration d'engagement qui en est issue. Les membres du Collectif ont collaboré de manière plus ou moins active, en fonction de leurs ressources, disponibilités et intérêts, à la réflexion entourant la mise en cohérence des prises de position collectives avec leurs propres pratiques philanthropiques.

Ainsi, cette démarche sur la fiscalité amène des éléments novateurs par rapport à ce qui structurait les premières années du Collectif. Il ne s'agit plus seulement de peser sur un acteur extérieur (le gouvernement dans la lettre de 2015) mais d'améliorer la cohérence de l'action philanthropique de ses membres. Les entrevues permettent d'attester combien la portée de ces réflexions est largement appréciée par ses membres. Cependant, force est de constater que la mise en œuvre des principes de la Déclaration afin de transformer les pratiques philanthropiques est loin d'être achevée. Les sections suivantes présentent un retour sur ces démarches, du point de vue des fondations.

En outre, les entretiens permettent de dégager le rôle significatif qu'a joué la Déclaration d'engagement dans l'actualisation d'un « nous » autour du Collectif de fondations. L'adhésion est presque unanime;

---

des exemples concrets de mise en application des engagements proposés, montrant comment d'autres fondations les ont concrétisés dans leurs orientations et leurs pratiques (Brunet-Bélanger & Pole, 2021).

15 fondations sur les 17 membres ont signé la Déclaration<sup>24</sup>. La quasi-totalité des fondations ont également souligné l'importance accordée à l'autonomie de chaque fondation, encourageant ainsi le développement de chemins d'appropriation individualisés en fonction des ressources disponibles. Bien que le processus ait été complexe et exigeant pour certaines fondations, celles-ci soulignent néanmoins la clarté de la documentation, permettant une compréhension commune malgré les différences, de tailles et de ressources notamment, entre les fondations participantes. En ce sens, elles apprécient le caractère novateur et soutenant de la démarche.

En ce qui concerne la Déclaration, le niveau d'appropriation et de mobilisation interne des fondations signataires est hautement variable. Alors que certaines ont été proactives à s'en servir pour guider des réflexions internes portant sur l'évolution de leurs pratiques, d'autres se sentent moins outillées pour le faire. L'intérêt des fondations et leur engagement dans la transmission de l'information et la réflexion à l'interne est proportionnelle ici à leur investissement dans les rencontres du Collectif à propos de la démarche fiscalité et de la Déclaration d'engagement. Ainsi, les fondations les plus impliquées dans l'élaboration de la Déclaration d'engagement ont été davantage proactives dans l'implantation de dispositifs à l'interne pour en faire le suivi. Deux fondations ont mis en place des mécanismes à l'interne pour suivre l'avancement de la mise en œuvre de la Déclaration. Un répondant explique que les activités du Collectif figurent toujours à l'ordre du jour lors des réunions du CA, et que les membres accueillent favorablement ce partage d'informations :

*C'est un point à l'ordre du jour du CA à chaque réunion. Il y a un petit point dans nos dossiers et nous suivons ce qui a été discuté lors des rencontres et ce qui a été réalisé. Les réactions sont principalement positives. C'est beaucoup des tapes dans le dos là. On reçoit beaucoup de félicitations. Le travail du Collectif est vraiment apprécié, et les membres du CA nous remercient de le faire (F7).*

Dans une autre fondation, les principes directeurs de la Déclaration d'engagement ont été adoptés par le CA. Pour suivre ces principes, chaque année, la fondation évalue la progression des actions entreprises à l'aide d'un tableau. Ce processus s'observe également dans une fondation qui n'a pas signé la Déclaration, mais qui la mobilise à l'interne dans la réflexion entourant l'attribution des dons.

Une autre fondation a organisé un atelier au cours duquel chaque point de la Déclaration a été examiné et évalué à l'interne afin de mesurer ses progrès sur chaque article. Elle réitère cet exercice annuellement en passant en revue chacun des articles pour voir si elle est en cohérence avec les principes énoncés ou si elle s'en écarte. Engagée, la fondation souhaiterait voir la mise en commun des outils pour permettre à tous les membres de progresser ensemble, plutôt que chacun de son côté. Cette proposition a d'ailleurs été retenue par le Collectif et un sous-comité s'est penché sur l'élaboration d'outils de suivis (auto-évaluation pour les fondations et mise en commun des évaluations au sein du Collectif) au printemps 2023, après nos entrevues.

À l'occasion, des représentants-es de plus grosses fondations sollicitent également d'autres membres de leur équipe pour collaborer sur des dossiers ou participer aux rencontres du Collectif. C'est le cas, par exemple, d'une activité sur l'évaluation à laquelle une représentante de fondation a invité son équipe d'évaluation à participer. Des notes ont été partagées et un rapport a été diffusé à ses collègues. À un

---

<sup>24</sup> Avec l'adhésion de deux nouvelles fondations en septembre 2023, le Collectif regroupe aujourd'hui dix-neuf fondations québécoises.

autre moment, elle a convié son équipe comptable pour discuter des enjeux entourant la fiscalité. Cette façon de faire, possible en fonction des ressources disponibles au sein des fondations, permet une plus grande appropriation des principes directeurs du Collectif par l'équipe de travail.

La plupart des fondations ont utilisé la Déclaration d'engagement pour amorcer une réflexion à l'interne, sans pour autant la traduire dans des mécanismes de suivi concrets pour assurer leur mise en œuvre. Certaines personnes répondantes déplorent d'ailleurs le peu de suivi accordé à cette démarche. D'autres fondations sont restées plutôt à distance, certaines n'en ayant même pas souvenir ou considérant qu'elle ne s'appliquait pas pour elles en raison de leur orientation ou de leur composition (familiale, publique, privée). Cet écart s'explique sans doute par le renouvellement important des employés-es au sein des fondations membres et du Collectif – les personnes présentes depuis le début du Collectif étant aujourd'hui peu nombreuses –, mais également par le fait que cette démarche précède la pandémie et que d'autres initiatives structurantes ont suivi.

Si les réflexions entourant la démarche fiscalité et la déclaration d'engagement ont été significatives pour plusieurs fondations à l'interne, notamment les parties prenantes au processus, quelques-unes se questionnent sur leur mise en œuvre, au-delà de la déclaration de principe. En ce sens, la question des outils d'accompagnement revient dans plusieurs entrevues :

*C'est bien d'exprimer un engagement, mais sans les capacités et les ressources dès le départ pour s'assurer que les gens suivent et rendent compte de cet engagement, cela revient à des paroles de politiciens vides de sens. Comment pouvons-nous être transparents et rendre compte des avancées, mais aussi des obstacles rencontrés, pour partager les apprentissages ? C'est là que je trouve cela intéressant. Par rapport à d'autres organisations, je pense que le Collectif doit relever le défi d'un suivi plus affirmé pour s'assurer de l'accompagnement nécessaire. Si nous ne le faisons pas, les fondations pourraient se retrouver face à un obstacle insurmontable et abandonner. C'est peut-être une responsabilité à laquelle nous n'avons pas suffisamment réfléchi lors de la déclaration initiale, mais c'est quelque chose qui me semble moins évident au sein du collectif par rapport à d'autres initiatives (F1).*

Au moment des entrevues, onze des seize fondations interrogées affirment manquer d'outils pour garantir la mise en œuvre des engagements contenus dans la démarche sur la fiscalité et la Déclaration d'engagement au sein de leurs propres organisations, en témoignent les extraits suivants :

*Il est important d'avoir des outils qui permettent de voir si on les met en œuvre [les principes]. [Par exemple], il est important de noter que lorsqu'on a signé la déclaration pour les changements climatiques, cela venait avec un cadre d'implantation, une communauté de pratiques, un contrat de suivi, des rapports annuels à mettre en place, ainsi que des rencontres pour son suivi. Cependant, pour l'instant, les déclarations n'ont pas de rencontre ni de suivi. Ainsi, cela reste, à mon avis, plus comme un manifeste plutôt qu'une déclaration d'engagement, car il manque les outils pour s'assurer que les engagements ont pris forme. Cependant, les travaux sont actuellement en cours pour le faire (F12).*

*Non [on ne l'applique pas, la déclaration]. C'est pourquoi je me suis dit que si nous ne l'utilisons pas, il y en a peut-être d'autres qui ne l'utilisent pas non plus. Nous étions fiers de*

*l'avoir signée. Nous étions d'accord avec tous les grands principes. Nous étions déjà engagés dans certaines actions, car nous avons déjà des initiatives en place. Mais pour aller plus loin, il serait vraiment nécessaire d'avoir un guide. Avoir un encadrement et se faire rappeler. Et là, je trouve que sans un outil, c'est assez difficile (F16).*

De l'autre côté du spectre, une des personnes répondantes considère que son équipe est peu intéressée à participer aux réflexions du Collectif. Cette dernière participe aux réunions et échanges du Collectif, mais ne fait plus de suivi à l'interne, faute d'intérêt :

*Au début, je le faisais, mais comme il n'y avait pas de retour. Ben, je trouve ça bien dommage, mais c'est comme si je lançais une balle de feu à quelqu'un, qui la relançait à quelqu'un d'autre et finalement ça me revenait. Ça fait que j'ai juste comme tiré la plug (F6).*

Pour les fondations qui n'ont pas participé au processus d'élaboration, notamment des fondations de petite taille, qui ne disposent pas des ressources matérielles et humaines nécessaires pour participer aux réunions, l'appropriation de la Déclaration d'engagement est plus limitée. Il faut dire que, dans ces cas, le sentiment d'être concerné par la question des inégalités dans l'accumulation du capital de la fondation est moins présent, comme l'explique une répondante :

*Je suis mal placée, là, parce que je n'ai pas suivi tellement, mais sur des choses comme ça, oui ils peuvent compter sur nous [sur la signature et l'appui]. [Avez-vous appliqué certains principes à l'interne?] Oui...non... pas vraiment, ça ne s'applique pas particulièrement à nous, vous voyez? (F5)*

En ce sens, pour une fondation, l'adoption de la Déclaration d'engagement n'est pas liée à un devoir de mise en pratique, mais sert plutôt à donner une légitimité aux fondations dans leurs prises de position publiques :

*[La déclaration d'engagement] c'est une déclaration très large, donc je ne vois pas en quoi elle peut être mobilisée [à l'interne]. Elle ne dispose pas d'outils liés à son implantation, à son évaluation ou à son suivi quotidien. Donc oui, elle établit de grands principes, mais ces principes sont les mêmes que ceux présents ailleurs... Pour moi, la déclaration ne constitue pas un outil pour les fondations elles-mêmes afin de mettre en place des cadres, mais plutôt pour démontrer collectivement que certaines fondations affirment clairement leur position vis-à-vis des inégalités, ce qui est extrêmement important (F12).*

Le tableau suivant récapitule l'effet de l'adoption de la Déclaration d'engagement des fondations en interne, au moment des entretiens (printemps 2023).

### Récapitulatif de la mise en œuvre de la déclaration :

Changements à l'interne	Nombres de fondations
Exercice d'implantation de la déclaration à l'interne et suivi de l'avancement	2
Réflexion sur les pratiques, sans mécanisme de suivi	5
Signataire de la déclaration seulement	9

#### 4.3. La mobilisation des fondations au sein du Collectif : un enjeu de représentation

Les différents degrés d'implication et de mobilisation des fondations du Collectif sur la démarche de réflexion entourant la fiscalité et les fondations, ainsi que la Déclaration d'engagement qui en est issue, touche un point central : le lien entre la fondation et la personne qui la représente au sein du Collectif.

En règle générale, le transfert des informations relatives au Collectif au sein des fondations membres varie en fonction des dossiers et de l'engagement nécessaire. Dans la grande majorité des cas, les représentants-siégeant au Collectif relaient les informations aux membres de leur CA ou à la direction générale (DG) de leur fondation, surtout lorsqu'il est question de prise de parole publique, sous forme de lettre ou de mémoire, ou encore de gouvernance interne. Ainsi, la plupart des interventions publiques sont discutées avec le CA ou avec la DG, en fonction des structures décisionnelles privilégiées par chacune des fondations et de leur niveau de confort avec la prise de parole sur les inégalités. Les représentants-siégeants utilisent la règle du précédent, c'est-à-dire que si le sujet a déjà été discuté, il n'est pas nécessaire de faire consulter en interne avant d'endosser l'action du Collectif. En ce sens, le nouveau Cadre de référence a permis d'accélérer et de simplifier le processus de ratification des prises de parole publique pour plusieurs fondations, en raison de l'endossement, en amont, de la définition des inégalités et du mandat du Collectif.

Le temps consacré aux relais des informations du Collectif dans les réunions des fondations dépend de la gestion interne du temps et des projets en cours. Autrement, les personnes représentant les fondations disposent d'une certaine latitude pour participer aux activités de réflexion du Collectif, relayer les informations ou les invitations à des événements, via les canaux de communication internes des fondations, les courriels ou l'infolettre, par exemple. Comme en témoigne le tableau suivant, quelques-unes font également le suivi auprès des membres de leur équipe, tandis qu'une personne interrogée affirme ne pas faire de suivi à l'interne des dossiers du Collectif :

#### Récapitulatif des suivis à l'interne

Suivis	Fondations
Conseil d'administration	12
Direction générale	7
Département ou équipe de travail	6
Aucun suivi	1

Outre l'ouverture du CA aux réflexions et activités du Collectif, force est de constater que l'implication des fondations dépend aussi de la marge de manœuvre dont dispose la personne représentante au Collectif. Ainsi, même si une fondation dispose de peu de ressources, une répondante motivée explique sa participation active, par le partage de son temps et de ses expériences :

*Notre rôle consiste à apporter notre point de vue et à favoriser une meilleure compréhension en veillant à ce que personne ne soit exclu. Tout le monde est libre d'adhérer ou pas. Nous avons toujours cherché un consensus, mais il est tout à fait possible de ne pas être d'accord et de ne pas vouloir signer, et cela est acceptable. Je considère que notre rôle est important, car nous sommes en phase avec nos capacités. Nous faisons partie du paysage philanthropique et nous entretenons une relation de proximité avec les organisations que nous finançons. Cela nous permet de partager notre expérience de terrain, ce qui est une richesse pour les autres (F9).*

De même, une fondation dont le CA est moins enclin à la prise de position publique peut trouver son compte dans la participation active à des comités ad hoc. C'est ce qu'explique une des répondants-es :

*Justement, en raison de notre positionnement, j'ai su qu'il était clairement indiqué que nous ne sommes pas prêts à nous engager publiquement sur cette question. Alors, je me disais que ce serait un peu délicat pour moi d'essayer de m'impliquer. En effet, quand on participe à une discussion, notre opinion peut influencer l'orientation qui est prise, et je ne voudrais pas que mes convictions personnelles aillent à l'encontre des orientations prises par le comité. Donc, je préfère m'impliquer dans des projets où je sais que je peux le faire sans contraintes [...] Je pense que notre rôle est davantage centré sur le développement des pratiques philanthropiques. Le renforcement des capacités est une dimension transversale importante pour nous, et mon conseil d'administration l'accepte et travaille activement sur ce sujet. Nous sommes motivés à consacrer du temps pour améliorer nos pratiques et contribuer à l'évolution du secteur (F11).*

En somme, l'implication des fondations membres au sein du Collectif dépend de quatre facteurs : leurs ressources humaines, leurs ressources financières, l'ouverture du CA aux activités du Collectif et la marge de manœuvre dont dispose la personne qui représente la fondation au sein du Collectif. De toute évidence, le manque de temps et de ressources demeure des enjeux pour l'appropriation des outils du Collectif, particulièrement pour les plus petites fondations qui se sentent parfois éparpillées entre plusieurs dossiers. Cela dit, même avec peu de ressources ou avec un CA plus frileux face aux prises de position publiques, une fondation peut jouer un rôle important; la présence d'une personne motivée au sein du Collectif peut faire la différence. Des outils de suivi partagés permettraient un meilleur monitoring de la mise en œuvre des engagements collectifs. Au moment de l'écriture de ce rapport, des démarches étaient déjà entamées en ce sens, mais il n'est pas possible d'apprécier l'appropriation de ceux-ci à ce stade.

#### **4.4. Les défis d'un Collectif qui s'est institutionnalisé**

Si, lors de la première étude, les membres signataires de la lettre ouverte publiée en 2015 se demandaient s'ils devaient ou non institutionnaliser leur alliance, depuis, le Collectif a développé une structure

plus formalisée, lui permettant de coordonner des actions plus pérennes et de désigner des porte-paroles. Les entretiens de la présente enquête témoignent du processus de consolidation du Collectif et du travail de définition en cours depuis quelques années, entourant son rôle et celui des fondations individuellement. Ils renseignent sur comment ces organisations, issues de milieux différents et ayant des modes de fonctionnement variés, se rassemblent pour réfléchir, prendre la parole et agir avec une plus grande cohérence dans leurs pratiques philanthropiques contre les inégalités.

Les membres rapportent une expérience du « faire collectif » généralement positive : ils apprécient la qualité des discussions, entre autres entourant la Déclaration d'engagement, qui leur permet de se rapprocher des groupes financés, mais également de se positionner comme interlocuteur légitime auprès du gouvernement. La prise de parole collective permet aussi de faire connaître les fondations à un public plus élargi. Néanmoins, on constate aussi que la mise en pratique des réflexions liées à la Déclaration d'engagement demeure peu perceptible chez certains membres. Bien que les membres du Collectif reconnaissent l'importance des discours et des outils développés, peu d'entre eux parviennent à les concrétiser à l'interne. Cette deuxième recherche met donc en évidence les défis d'un Collectif qui s'est institutionnalisé. La mise en commun de ressources et l'adoption de documents de référence pour guider l'action réactualisent certains questionnements au niveau du mode de fonctionnement du Collectif, à l'interne comme dans sa prise de parole publique.

#### **4.4.1. Un groupe hétérogène de fondations, aux profils et rythmes de travail différents**

Au sujet de l'engagement des fondations, le rapport de 2016 identifie la disparité des ressources financières, ainsi que de différents champs ou territoires d'intervention, comme un défi à faire « collectif ». Cette disparité s'observe toujours dans les différences d'ancrage, de ressources et de fonctionnement et demeure un défi. En termes d'ancrage, certaines fondations ont exprimé, par exemple, des préoccupations quant à l'influence prépondérante des fondations basées à Montréal au sein du Collectif. Plus nombreuses que celles situées en dehors de la ville, elles entretiennent des liens entre elles en dehors du Collectif, ce qui favorise une certaine cohésion et le partage d'informations sur une base plus régulière, au risque de marginaliser d'autres membres qui ne fréquentent pas ces réseaux. Les limites de temps et de ressources reviennent également fréquemment chez plus de la moitié des répondants-es et elles se reflètent dans l'engagement au sein du Collectif. Cette préoccupation est expliquée par l'une des personnes interrogées :

*Je suis l'une de celles qui prennent beaucoup de place. Mais comment nous assurons-nous que ce ne sont pas seulement les idées de cinq fondations, mais qu'elles représentent les 18 membres ? C'est là où j'aimerais apporter une réflexion sur le fonctionnement actuel. Il y a vraiment une sensibilité à ce sujet, mais je trouve que nous n'y parvenons pas toujours. Je trouve que ce sont souvent les mêmes personnes qui lèvent la main, voilà le défi (F4).*

Dans cette enquête, quatre fondations ont souligné qu'en raison de la rapidité des délais, elles ne sont pas toujours en mesure d'obtenir l'autorisation du CA pour cosigner les prises de parole. Pour les fondations ayant peu de moyens humains et financiers, leur implication au sein du Collectif est souvent plus limitée :

*Je dois admettre que nous sommes toujours confrontés au défi de la limitation de nos ressources. Lorsqu'il y a des projets en cours, nous aimerions beaucoup y participer, mais*

*nous réalisons que nous avons des limites dans nos ressources et que nous avons tendance à déléguer ce rôle (F3).*

*Je vois notre rôle lors des réunions comme étant principalement axé sur les questions de fonctionnement et les actions à entreprendre. Bien que notre rôle soit minime, je pense que les autres membres tiennent à ce que nous soyons présents. Peut-être qu'un de nos rôles pourrait être de rappeler que toutes les fondations ne sont pas riches. En tant que bénévoles, nous n'avons pas tous un personnel ou des employés à notre disposition. Notre rôle restera donc limité (F14).*

Comme en témoigne l'extrait précédent, cette différence en termes de temps et de ressources disponibles influence aussi la possibilité pour les plus petites fondations de s'approprier les enjeux plus complexes, entourant par exemple la fiscalité des fondations, et les dossiers en découlant. L'approfondissement de la réflexion n'est pas à la portée de toutes les fondations, encore moins dans un contexte de pandémie :

*Il aurait été judicieux de calculer le coût de ces ajustements fiscaux pour chaque fondation privée [en parlant de la démarche fiscalité et des apprentissages suite au partenariat avec l'Observatoire]. Cependant, cela est extrêmement complexe sur le plan fiscal et nécessite une compréhension approfondie de la question. Le défi était donc d'amener tout le monde au même niveau de compréhension, en particulier les plus petites fondations du Collectif qui trouvaient la question trop complexe. Les plus grosses fondations avaient probablement plus d'appétit pour ce sujet, mais il n'y avait pas de consensus et le Collectif essayait toujours de fonctionner de manière quasi consensuelle. La pandémie est également intervenue peu de temps après, ce qui a peut-être contribué à ralentir les choses. Cependant, il serait judicieux de remettre ce sujet sur la table et de trouver un moyen d'aider les plus petites fondations à comprendre les enjeux fiscaux (F1).*

Pour contrer ces disparités de ressources entre fondations, le Collectif a décidé de se doter d'employés-es à temps partiel pour piloter les dossiers (écrire les ébauches des documents, coordonner les rencontres, etc.). Il y a donc une forme de délégation de la responsabilité du suivi au Collectif. Or le défi d'inclure les petites fondations demeure entier puisqu'elles sont toujours à la recherche de temps pour s'approprier le contenu et maintenir leur participation, ne serait-ce que pour lire les courriels et participer aux rencontres. Il s'est même accru, puisque, à certains égards, la formalisation du fonctionnement interne et l'écriture des textes de réflexion ont nécessité un niveau d'implication soutenu et une connaissance des dossiers au sujet des inégalités, comme le témoigne une répondante d'une plus petite fondation :

*À un moment donné, ça allait vite, ça allait très vite. Et ceux qui ont beaucoup de moyens, ça pousse, ça pousse, ça pousse, ça pousse. Mais les moyens et les petits restent en arrière... Alors, je disais souvent : « Attendez, là, moi j'ai encore besoin de clarification » (F9).*

Cette impression de lourdeur du travail en amont des rencontres est partagée par environ le tiers des répondants-es :

*Il y a un certain travail à faire lorsqu'ils nous rencontrent. Ils ont des dizaines d'heures de réflexion et de partage d'informations avec nous, et, par exemple, la dernière fois que j'ai dû*

*lire mes documents avant notre rencontre, mon corps avait presque tout à apprendre, donc ils ont une certaine mobilisation des connaissances à faire. Nous nous voyons quatre fois [par année] et il y a beaucoup de choses qui se passent. Ils nous tiennent informés par écrit, mais ce n'est rien par rapport au fait d'être là et d'entendre les enjeux et tout cela. Ce que tu vois et entends, tu ne le lis pas tout le temps dans un résumé d'un enjeu ou d'une discussion. Ce sont des défis, des limites et des contraintes importants (F16).*

Le travail de réflexion préalable aux rencontres représente donc un défi pour les fondations qui ont des ressources internes limitées. Pour d'autres fondations, plus habituées à ce type de fonctionnement, la question se pose autrement, c'est-à-dire que les attentes de vulgarisation et de synthèse sont parfois plus élevées :

*Les gens autour de la table ont-ils le temps de s'appropriier tout cela, de lire tous les documents ? Ce sont des défis. Comment mobiliser, sur quelle base mobiliser ? Mais de ce que j'ai vu des documents qui ont été produits l'automne dernier et jusqu'à présent sur le mandat que se donne le Collectif, cela pourrait peut-être être simplifié ou... C'est complexe, il y a beaucoup de mots pour expliquer tout cela. Et là, je reviens à l'intellectualisation de tout cela que j'apprécie. Mais en même temps, pour moi, c'est un défi de lire et d'enchaîner tous ces mots qui sont pleins de sens, mais qui sont peut-être un peu trop compliqués pour le temps que nous avons à y consacrer en tant qu'individus (F8).*

Les enjeux de ressources et de temps à l'interne sont donc toujours présents, et s'actualisent dans la nouvelle structure plus formalisée du Collectif. Ce ne sont pas toutes les fondations qui sont égales entre elles, et qui ont le temps et les ressources nécessaires pour suivre l'évolution et participer aux rencontres du Collectif. Si le mode de fonctionnement présente des avantages – il permet de développer des partenariats, de créer des espaces de réflexion et de mener des démarches communes –, certaines fondations sont limitées par leurs moyens. Maintenant rassemblé, le défi du Collectif est, entre autres, celui de maintenir cet engagement de membres hétérogènes pour que chaque fondation continue de sentir l'intérêt d'y participer.

#### **4.4.2. La recherche mitigée d'une plus grande visibilité**

Le deuxième défi concerne la perception du manque d'action et de visibilité des prises de parole collectives. Les membres interrogés sont presque tous d'accord sur le fait que les actions du Collectif ne parviennent pas à atteindre un public plus large en dehors des cercles habituels de la philanthropie. À l'exception d'une fondation, tous les membres mentionnent ne recevoir aucun retour de la part de leurs partenaires, et souvent même de leurs propres membres du CA :

*Je sais que la première lettre a eu un grand rayonnement, mais pour les autres actions, je ne suis pas au courant. Je pense que nous pourrions avoir des mises à jour à ce sujet lors de la prochaine rencontre du Collectif. Cependant, les dernières actions étaient plutôt des avis ou des mémoires moins publics, et je n'ai jamais entendu parler d'une prise de position dans un journal avec une lettre ouverte de la part du CA ou d'autres organismes (F16).*

*Non, je n'ai pas de rétroaction concernant les actions spécifiques du Collectif, mais nous*

*avons des rétroactions pour d'autres actions menées par les bailleurs de fonds, mais pas nécessairement pour celles du Collectif [...] [et concernant une rétroaction du CA] non, je ne l'ai pas eue. Je pense même que notre gouvernance a oublié le fait que nous avons signé cette déclaration. Il est donc important de leur rappeler et de leur dire que nous l'avons signée (F8).*

Des entrevues avec les fondations plus engagées dans le Collectif permettent de dégager un enthousiasme et une soif d'aller plus loin dans les actions collectives. Elles sont désireuses d'élargir la portée de leur action, en établissant des partenariats avec d'autres acteurs, au sein et hors du milieu philanthropique. Une répondante constate cette volonté de passer à l'action chez les fondations les plus impliquées :

*Et il y a beaucoup de membres qui commencent à dire : « Mais là, on pourrait arrêter de réfléchir et agir un peu plus. Ne pas arrêter de réfléchir, mais réfléchir moins, plus rapidement, pas tout le temps, ne pas être constamment en mode réflexion ». Il faut avoir des intentions claires, des priorités claires, annuelles, donc des défis de planification. Et puis, sur certaines choses, il y a beaucoup de gens qui lèvent la main, tandis que sur d'autres, il y en a moins. Tsé, par exemple, pour le comité de coordination, nous sommes actuellement trois, mais nous étions jusqu'à cinq, et ce n'est pas facile de trouver des volontaires, car cela demande du temps et de l'énergie, etc. Les gens préfèrent des engagements ponctuels plutôt qu'un engagement à long terme, mais en même temps, nous avons besoin de personnes capables de partager le travail et de structurer les tâches au sein du comité de coordination. Nous sommes trois pour le moment, nous étions cinq à nous répartir les tâches. C'est un autre défi à relever (F10).*

Les fondations les plus impliquées se sentent généralement plus à l'aise avec le fonctionnement actuel, et apprécient l'espace d'échange et d'apprentissage qu'offre le Collectif. Parmi celles-ci, certaines voudraient voir notamment un suivi plus serré des outils élaborés précédemment.

Or pour trois fondations interrogées, la visibilité du Collectif est suffisante en raison de ses ressources limitées, autant pour les fondations elles-mêmes que celles du Collectif. En même temps, cette recherche de visibilité n'est pas exactement la même pour toutes les fondations, comme le témoigne cet extrait avec une fondation qui est satisfaite des prises de paroles et du risque auquel elle s'expose :

*Pour le moment, le niveau de visibilité du Collectif me convient, car je ne saurais pas quoi faire si celui-ci était plus visible. Si c'était le cas, je devrais en parler davantage avec la fondation et la gouvernance, tandis que pour l'instant, cela fonctionne un peu en coulisses. Cela me permet également de ne pas avoir à trop m'exposer, mais il faut être prudent si jamais cela devenait plus visible.*

Derrière ces différents positionnements, on saisit des tensions latentes entre des fondations qui souhaiteraient que le Collectif soit plus visible dans l'espace public et d'autres qui préfèrent une plus grande discrétion. Un second élément a trait à la capacité d'action et d'entreprendre du Collectif, en lien avec son champ d'action ou même dans un sens plus élargi, par exemple dans la relation aux acteurs gouvernementaux. Certaines fondations souhaiteraient un effort plus conséquent alors que d'autres se satisfont du statut actuel.

#### 4.4.3. Une solidarité avec les populations vulnérables et historiquement marginalisées

Par rapport à la première enquête, une préoccupation semble prendre de l'ampleur pour une partie des fondations membres, soit celle de soutenir davantage les mouvements sociaux de groupes historiquement marginalisés, incluant les personnes racialisées, les femmes et les minorités de genre, les personnes autochtones, notamment. Ce souci concerne l'équilibre délicat entre amplifier les voix des groupes et des organisations moins entendues – et moins financées – et parler en leur nom, voire prendre leur place.

Cette préoccupation relative aux enjeux d'équité, de diversité et d'inclusion, en filigrane dans les discussions sur le positionnement du Collectif dans l'espace public, traverse les débats dans les milieux financés également, comme nous l'avons souligné dans une partie précédente. L'enjeu, partagé de manière très différente d'une fondation à l'autre, témoigne du renouvellement des équipes salariées et des membres des CA parmi les fondations membres, mais également la diversité des ancrages, en termes théoriques et concrets, des pratiques philanthropiques. En effet, parmi les fondations membres, malgré la définition explicite des inégalités dans le second cadre de référence, la manière dont sont définies et envisagées les inégalités sont multiples. En ce sens, certaines fondations considèrent que la définition actuelle des inégalités peut être insuffisante. En même temps, un consensus se dégage sur l'importance d'agir dans la lutte aux changements climatiques et d'inclure l'enjeu de la justice environnementale. Enfin, certaines fondations insistent davantage sur les inégalités raciales et souhaiteraient voir une solidarité plus active de la part du Collectif sur les enjeux de décolonisation :

*Mais tu sais, après, les questions qui me sont posées, c'est genre « Ah, il y a un Collectif contre les inégalités, composé uniquement de fondations, c'est génial. Qu'ont-ils fait concernant la loi 21 ? » Et là... c'est ça, je reste sans réponse ? C'est-à-dire, il y a clairement une démarche de décolonisation à entreprendre de la part du Collectif, pas de doute là-dessus... là-dessus, je n'ai aucun doute, c'est comme les lois qui impactent les minorités religieuses et linguistiques. Et c'est exactement ça, la loi 21. Et tous les mouvements contre les inégalités raciales. Le Collectif est inexistant. C'est parce que le Collectif est simplement un regroupement de fondations québécoises francophones blanches. Même s'il y a des personnes racisées autour de la table (...) Mais situons qui nous sommes. C'est la pensée située, c'est une chose. Est-ce que nous pouvons entreprendre un travail sur la position du Collectif, un travail critique sur les mouvements sociaux des cinq dernières années ? Là où nous avons pris la parole, là où nous ne l'avons pas prise, permettrait, je pense, de tirer déjà certaines conclusions (F12).*

Cette réflexion, plus approfondie chez quatre fondations comparativement au reste du groupe, soulève des questionnements concernant la représentativité du groupe prenant part aux décisions du Collectif. De fait, les personnes qui participent au Collectif sont principalement des personnes salariées, majoritairement blanches. Dans la mesure où on reconnaît que les fondations sont héritières de rapports d'accumulation du capital, aux dépens des populations plus pauvres, des femmes et des minorités de genre, des personnes racisées et immigrantes, mais également des peuples du Sud; peuvent-elles parler d'inégalités ? Comment et à quel titre ?

*Eh bien, c'est ça. Actuellement, nous ne sommes pas représentatifs en tant que Collectif québécois des fondations contre les inégalités. Autour de la table, nous sommes des personnes privilégiées. Est-ce un défi et une limite pour aborder les inégalités ? Avons-nous la légitimité*

*pour le faire ? [...] Pourquoi et de quel droit le collectif va dire à Monsieur et madame tout le monde : « parler des inégalités », alors qu'on ne les connaît pas, on ne les vit pas. On est toute une gang de privilégiés assis autour d'une table (F8).*

Cette sensibilité, qui actualise les réflexions initiales portées dans la démarche qui a mené à l'élaboration de la Déclaration d'engagement, conduit certaines fondations à vouloir réfléchir sur les façons de faire actuelles du Collectif. Est-ce que, par exemple, le modèle actuel de co-coordination, assumé par deux personnes, est toujours le plus adapté pour ces ambitions ? Quelles sont les limites et possibilités en termes de soutien et de solidarité ? Une fondation se questionne en ce sens sur la pertinence d'inclure des groupes soutenus dans les espaces délibératifs du Collectif pour se rapprocher des milieux :

*Je pense que la collaboration se concentre davantage sur les opinions ou les tâches à accomplir, et qu'elle est interne au Collectif. L'une des particularités du Collectif est d'être proche des milieux, mais je ne comprends pas encore en quoi il peut être plus proche des milieux qu'un autre collectif de fondations. Cela implique de faire de la place dans le Collectif pour les organisations, y compris les mouvements de défense des droits et les mouvements communautaires, et pas seulement pour les organismes économiques relevant de l'économie sociale. Il est également important d'élargir la place accordée aux droits autochtones, car la question des droits autochtones est pratiquement absente du Collectif des inégalités, qui est presque exclusivement composé de membres blancs (F12).*

Cette remise en question peut également aller jusqu'aux pratiques de prise de parole collective. La majeure partie des répondants-es est convaincue de la pertinence de soutenir les organismes communautaires pour accroître leur influence auprès du gouvernement. Néanmoins, trois fondations se sont interrogées sur la limite à ne pas dépasser lors des prises de parole. Ces fondations ne suggèrent pas que le Collectif franchisse cette limite, mais soulignent l'importance de réfléchir à cette question en amont.

*De manière générale, [le communautaire] ils apprécient que nous portions leurs voix. Cependant, certains regroupements ont l'impression que nous prenons leur place. Ils préféreraient être eux-mêmes invités à la table. Notre position est que si vous pouvez être présents à la table, nous serons ravis et nous vous laisserons la place. Mais si nous sommes interpellés, nous voulons porter votre message, pas un message qui vient de nous. Cependant, cela n'est pas nécessairement bien perçu par l'ensemble du milieu communautaire [...] Par conséquent, nous devons être très vigilants et nous sommes très sensibles à cette dynamique (F4).*

*En ce qui concerne le milieu communautaire, il faudrait que cette visibilité soit pour de bonnes raisons. Il faudrait sonder le milieu pour savoir s'ils veulent que nous soyons plus visibles, ou si le travail en coulisses est plus efficace. Toutefois, je ne pense pas que nous puissions travailler sans impliquer le milieu communautaire. Je ne suis pas impliquée directement dans ce dossier, mais je sais qu'il est porté à la fondation. Nous devons nous assurer que nous avons couvert tous les angles intellectuels, émotionnels et humains pour être plus visibles avec toutes les parties prenantes concernées. Je ne suis pas certaine que nous*

*soyons prêts à être plus visibles sans qu'il y ait un ressac (F8).*

*J'aimerais vraiment que lorsque les droits sont bafoués et que des groupes marginalisés font des efforts considérables pour se faire entendre, nous soyons solidaires et soutenions ces voix, en nous exprimant publiquement, tout en respectant une éthique claire. Cela signifie que si un groupe ne souhaite pas que nous prenions la parole, nous restons silencieux, car nous ne voulons pas prendre leur place, simplement parce que nous avons des ressources financières. Il est donc crucial de réfléchir sérieusement à la conditionnalité pour soutenir ces initiatives et pratiquer l'écoute de ces voix (F12).*

Parmi les fondations plus critiques, une minorité a évoqué la nécessité de travailler davantage avec les groupes marginalisés hors des réseaux communautaires traditionnels. Est-ce que le Collectif pourrait, par exemple, donner directement la parole à ces groupes ? Est-ce que certains groupes sociaux sous-représentés pourraient bénéficier davantage de visibilité ? C'est une question qui se pose pour une répondante, qui souhaiterait voir la définition des inégalités s'élargir :

*La chose à laquelle je me questionne, c'est qu'on parle beaucoup des inégalités sociales et économiques, mais on ne parle pas assez d'iniquité, c'est-à-dire des questions d'équité, d'inclusion, de diversité et de décolonisation pour les peuples autochtones. Je ne pense pas que cela fasse partie des discussions, mais je pense que cela pourrait évoluer, c'est une couche additionnelle, un angle de vue différent. Et c'est vrai que les groupes sociaux et communautaires du Québec sont plus dans la mouvance de l'égalité sociale plutôt que dans la mouvance de l'équité, de la diversité, de l'inclusion et de la justice. Alors que dans le reste du Canada, on est beaucoup plus dans l'esprit de la justice sociale et on parle d'iniquité sociale. Donc, s'il y avait une évolution à avoir, ce serait probablement celle-là que j'aimerais voir arriver (F1).*

Témoignant de l'hétérogénéité du groupe de fondations membres, sur le plan géographique, financier et humain, de même que sur le plan des cultures philanthropiques, ces questionnements posent de manière nouvelle l'enjeu de légitimité d'action des fondations sur les inégalités. À l'instar des débats qui traversent plus largement le champ philanthropique, celui des milieux financés ou de la recherche, les questions d'équité, de diversité et d'inclusion demeurent sources de tensions, puisque, lorsqu'elles ne sont pas prises à la légère, elles impliquent une remise en question parfois fondamentale des modes de fonctionnement habituels. Ces débats sont ancrés dans la manière dont les groupes marginalisés sont représentés dans les décisions politiques et économiques, ainsi que sur la façon dont les fonds philanthropiques sont distribués. Ils impliquent de reconnaître que des milieux, pourtant engagés dans la lutte contre les inégalités, sont traversés par les rapports sociaux qui les reproduisent.

## 5. Évolution des éléments de tension vécus par le Collectif de 2016 à 2023

Lors de l'enquête produite en 2016, trois éléments de tension étaient identifiés. Dans quelle mesure, en 2023, ces tensions sont encore là, se sont amenuisées ou reconfigurées ? Les analyses esquissées ici tirent les conséquences de l'enquête menée en 2023 auprès des fondations membres du Collectif mais aussi des impacts des tendances de fond que nous avons résumés dans une partie précédente.

### 5.1. *Inégalités et philanthropie : quelles conséquences ?*

Tout d'abord, il faut noter que dès 2016, les inégalités existantes entre les fondations du Collectif constituaient un premier défi. En 2023, les questions de taille et de ressources entre les fondations sont toujours présentes, mais leurs impacts ont évolué. D'une part, parce que les écarts se sont accrues dans les actifs entre les grandes fondations et les petites, comme nous l'avons montré. Le fait que l'outil de l'investissement soit de plus en plus considéré comme un levier décisif, alors que le focus était surtout sur les dons il y a 10 ans, rend cette différence d'actif financier plus crucial. De plus, le changement de répertoire d'action du Collectif n'est pas sans effet. Le premier registre du Collectif, la lettre commune, pouvait n'impliquer qu'une participation des directions de fondations, ou de leurs représentants-es. Le fardeau du changement reposait sur les épaules du gouvernement, cible de la tribune médiatique. *A contrario*, le *modus operandi* développé ces dernières années, impliquant la transformation des pratiques des fondations, nécessite des ressources plus importantes en interne. C'est un répertoire d'action plus exigeant à porter, le fardeau de la transformation reposant désormais sur les épaules des fondations. L'intensification de la co-production de la réflexion et la documentation n'est pas toujours aisée à suivre pour les représentants-es des fondations et leur capacité à porter cette transformation à l'intérieur de leur propre organisation est très inégale.

Une autre inégalité qui s'est renforcée est la différence de capital social des fondations, leur inscription dans des réseaux au sein du secteur dont on a noté le fort développement dans la dernière décennie. Plus encore, la capacité d'une fondation d'être elle-même l'opératrice centrale d'un réseau. Actuellement nous pouvons observer que les fondations ayant des capacités financières et d'influence importantes peuvent agir sur leurs propres bases pour mobiliser d'autres fondations autour d'initiatives particulières, sans nécessairement voir la pertinence de passer par le Collectif. Les alliances se construisent souvent selon une logique de capacité d'agir et d'opportunité. Les fondations bénéficiant de ressources humaines et financières plus modestes sont souvent peu associées aux projets collectifs initiés par les fondations plus importantes, ou alors sous une implication de soutien, en second rang.

La troisième évolution à noter à l'aune des inégalités est que, pendant que le Collectif et ses fondations membres prennent des positions dans le débat public et adoptent des pratiques internes pour lutter contre les inégalités, dans le même temps, la toile de fonds philanthropique est de plus en plus inégalitaire. Cela se traduit par une concentration des contributions entre les mains d'un petit nombre de grands donateurs, pendant que la philanthropie de classe moyenne recule significativement. Il y a là une tendance de fonds qui n'a cessé de progresser dans la dernière décennie. Ce mouvement de la « plaque tectonique » de la philanthropie impacte nécessairement le centre de gravité du Collectif et ses assises.

### 5.2. *La crainte suscitée par un engagement politique plus marqué*

Un deuxième point de tension identifié dans l'étude de 2016 concernait la crainte suscitée par un engagement politique plus marqué. En tant qu'organismes de bienfaisance, les fondations étaient

jusqu'en décembre 2018, comme toute organisation de bienfaisance, soumises à une limite de 10% de leurs dépenses allouées aux activités politiques, imposée par l'Agence du revenu du Canada. Certaines fondations exprimaient donc le souhait que les prises de position publiques restent marginales et conservent leur caractère singulier, afin de prévenir une éventuelle surveillance accrue sur le plan légal ou fiscal. Rappelons que dans la première moitié des années 2010, de vives tensions étaient apparues entre l'Agence du revenu du Canada et certains organismes de bienfaisance, sur l'enjeu de la qualification « politique » de leurs missions et activités (Grant-Poitras & Alalouf-Hall, 2019). Des menaces de retrait de numéro de bienfaisance en cas de franchissement de la frontière entre bienfaisance et politique avaient même été brandies<sup>25</sup>.

Lors des entrevues menées pour l'étude de 2016, des fondations membres exprimaient cette crainte en raison du regard de l'ARC mais également des répercussions potentielles d'une prise de position politique sur les relations entretenues avec les donateurs-trices d'un côté et les donataires de l'autre. Tandis que la seconde est encore exprimée, principalement par les fondations familiales, *a contrario* la première est beaucoup moins présente aujourd'hui.

Plus généralement, les entrevues menées en 2023 témoignent d'une satisfaction des membres du Collectif à l'endroit des relations tissées avec le gouvernement. Ceci représente une reconnaissance de la force de frappe du Collectif en tant que vecteur de convergence pour les fondations qu'il réunit. On a d'ailleurs vu le gouvernement s'adresser au Collectif plutôt qu'à des fondations individuelles, dans certaines occasions, et le constituer en interlocuteur spécifique. Cette reconnaissance ne va pas sans défi. D'abord parce que les membres du Collectif savent qu'ils n'ont ni le mandat ni la représentativité pour incarner le secteur philanthropique dans son ensemble. Ensuite parce qu'ils savent les risques d'instrumentalisation et d'attentes déçues en termes de rôle. Les fondations ne veulent pas être cantonnées à un rôle de « carnets de chèque », mais elles savent que c'est ainsi que plusieurs ministères les perçoivent souvent, simple variable d'ajustement de budgets à boucler. Dans le mémoire soumis en 2020 au MTESS dans le cadre des consultations en vue d'un nouveau Plan d'action gouvernemental en matière d'action communautaire (Collectif des fondations, 2020b), le Collectif exprimait son soutien à l'action communautaire, mais aussi sa vision en termes de positionnement au sein du triangle fondations-gouvernement-action communautaire et l'importance d'un lieu de concertation :

*Comme fondations, nous partageons avec le gouvernement et d'autres alliés un intérêt commun pour le soutien et le renforcement de l'action communautaire. Tout en faisant valoir la spécificité plutôt que la complémentarité du soutien des fondations à l'action communautaire, nous croyons qu'il est possible d'établir des relations de collaboration constructives entre fondations et divers paliers de gouvernement, lorsque ces relations se construisent sur des fondements de reconnaissance tant de l'apport propre des fondations dans toutes ses expressions que de leurs limites.*

*Entre autres, il faut reconnaître que l'orientation du soutien gouvernemental et les choix de soutien des fondations ont des incidences sur les mêmes organismes communautaires. À cet effet nous croyons qu'il serait opportun de renforcer le dialogue entre le gouvernement, les instances de représentation du communautaire et des regroupements d'acteurs issus du*

---

25 Cf. <https://www.lapresse.ca/actualites/politique/politique-canadienne/201402/16/01-4739474-des-ong-progressistes-sous-la-loupe-du-fisc.php>

*monde philanthropique*<sup>26</sup>.

Si des premiers contacts ont été établis, les mécanismes de concertation formels ne le sont pas encore. À ce titre, il faut souligner le regard parfois inquiet porté par le secteur communautaire sur cette présence d'un Collectif de fondations comme nouvel interlocuteur à une table gouvernementale.

Soulignons que l'engagement politique, pour plusieurs membres du Collectif, ne se résume pas à un dialogue avec l'État. Parmi les fondations membres du Collectif, plusieurs souhaitent plutôt créer des alliances avec d'autres réseaux, y compris plus militants, dans une visée d'action collective. Ces fondations estiment que le Collectif devrait être plus visible, mais pour cela, il faudrait que les prises de position soient diffusées dans le grand public, et pas seulement dans des mémoires déposés auprès du gouvernement.

Enfin, il faut ajouter que si la position commune rappelée par le Collectif depuis ses débuts est de ne pas se substituer à l'État et aux acteurs publics et de tenir un rôle clairement distinct, dans les faits, les frontières sont moins nettes, dans les stratégies employées par certaines fondations membres. On peut penser ici au rôle de première ligne, dans un contexte d'urgence, qu'ont joué plusieurs fondations du Collectif durant la COVID-19, via l'administration d'enveloppes fédérales du Fonds d'urgence pour l'appui communautaire (FUAC). À Montréal, citons aussi le rôle de fondations au cœur de la gouvernance climatique urbaine (Madénian & Van Neste, 2023). Dans les deux cas, le cadrage de l'urgence (sanitaire, environnementale) semble justifier un rôle plus interventionniste et un lien beaucoup plus direct avec les pouvoirs publics, catalysant des ressources hybrides, publiques comme privées. Reste à voir si, à l'ère des « crises multiples », pour reprendre un terme désormais consacré, ce mode d'intervention reste une exception ou devient une nouvelle norme.

### *5.3. La légitimité des fondations à traiter d'inégalités*

Enfin, un troisième point de tension était lié à la question de la légitimité. Des préoccupations étaient soulevées quant au fait que des organisations issues d'une répartition inégale des richesses proposent des solutions aux inégalités. En effet, les fondations peuvent être perçues comme étant à la fois un des symptômes et une des causes des inégalités de richesse, étant donné que l'accumulation du capital des fondations est corrélée à la réduction de la capacité redistributive des États, notamment sur le plan fiscal. De plus, des critiques portaient aussi à cette époque sur les risques d'une « privatisation des politiques sociales », suite aux critiques qu'avaient essuyé les partenariats entre le gouvernement et la Fondation Lucie et André Chagnon (Lefèvre & Berthiaume, 2017). Au moment de la sortie de la Lettre, la légitimité des fondations pour intervenir publiquement sur cette question était remise en question, notamment par certains chroniqueurs médiatiques, et quelques fondations craignaient d'être critiquées pour cette raison.

Depuis une quinzaine d'années, il faut ajouter à ces critiques celle d'une captation de l'agir philanthropique, avec le financement public lié aux bonifications fiscales qui l'accompagne, par la fraction la plus privilégiée des classes sociales. Plusieurs ouvrages universitaires, qui ont eu aussi des échos importants dans le débat public, ont creusé ce questionnement sur les inégalités intra et intergénérationnelles liées à la philanthropie (Duvoux, 2023; Giridharadas, 2018; Reich, 2019).

Le processus initié en 2019 qui a mené à l'adoption d'une déclaration d'engagement, puis la poursuite de la réflexion sur la cohérence de l'action philanthropique visent à répondre à ces différentes

---

26      Idem, p. 4.

critiques. L'adoption d'une posture de témoin, de relais ou encore de mise de l'avant des groupes qui vivent l'exclusion et les inégalités sociales, cherchent également à aller en ce sens. La réflexion sur l'affectation de l'actif des fondations, au-delà même des dons, et plus encore sur la démocratisation de la gouvernance et de la prise de décision, au sein même des fondations, amène à concevoir le capital philanthropique comme un capital en commun. Cet horizon de démocratisation exige de « lâcher le pouvoir » pour les détenteurs de ce capital, au profit des groupes qui vivent les diverses marginalisations et discriminations. Évidemment, ceci se heurte à la stratification sociale qui structure nos sociétés mais aussi le champ philanthropique. Ainsi, les mesures les plus exigeantes, du point de vue de la redistribution des ressources et des pouvoirs, se heurtent fréquemment, au sein des fondations, aux CA, davantage porteurs d'une logique patrimoniale de contrôle et de préservation (voire d'augmentation) du capital. Ceci est un des freins principaux à la mise en œuvre des recommandations portées au sein du Collectif. C'est aussi une justification potentielle de l'intérêt du Collectif, puisqu'il peut donner plus de force à chaque représentant-e face à son propre CA.

## 6. Conclusion : un Collectif à la croisée des chemins

En conclusion, on peut souligner plusieurs accomplissements pour le Collectif, après dix années d'existence. Il a crû en termes de nombre de fondations membres et il s'est solidifié par l'allocation de ressources de celles-ci à une coordination salariée. À travers le processus d'institutionnalisation, il est devenu davantage que la somme des voix individuelles de ses membres. En témoigne la conduite de travaux et de discussions rares dans le milieu philanthropique ainsi que la mise en place d'outils intéressants et structurants, comme la Déclaration d'engagement, y compris pour des fondations extérieures au Collectif, même à l'international (Duvoux & Lefèvre, 2023). Durant cette dizaine d'années, le Collectif a endossé plusieurs rôles : le plaidoyer, l'influence et la représentation à l'externe, mais aussi le réseautage pour ses membres et la conduite de débat à l'interne. Si le premier répertoire d'action du Collectif insistait sur cette dimension externe, par l'interpellation du gouvernement via la Lettre ouverte de 2015, dans un second temps la dimension de débat interne s'est progressivement densifiée, pour déboucher sur une autre ambition : la transformation des pratiques de ses membres.

Ce troisième temps est cohérent et légitime, dans la mesure où il prolonge les réflexions et convictions exprimées au sein du Collectif et ses prises de position publiques. Il est néanmoins le plus ardu. En effet, dans le répertoire de la Lettre ouverte, chaque fondation joignait sa voix à une demande collective et l'interlocuteur qui était invité à revoir son positionnement était le gouvernement. À l'inverse, dans les étapes suivantes de la vie du Collectif, en parallèle d'interpellations aux pouvoirs publics à travers des lettres et mémoires, des actions ont aussi été mises en œuvre afin de transformer les fondations elles-mêmes, à l'image de la Déclaration d'engagement. Chaque fondation est alors un organisme à mobiliser, à travers ses différentes strates (CA, direction, équipe), avec des configurations internes très différentes selon les fondations, que ce soit selon leur forme (fondation familiale, fondation publique, etc.), leur gouvernance, leur ouverture et leur capacité d'action pour se transformer, etc. Pour le Collectif, doté de faibles ressources, en termes de nombre d'employés-es comme de leviers pour contraindre ou accompagner les différentes fondations, ceci représente évidemment un défi. On touche ici à des limites endogènes importantes à prendre en considération.

Nous avons identifié d'autres limites endogènes dans cette étude : outre de fortes disparités entre fondations (dans leur sensibilité aux différents enjeux portés par le Collectif comme dans leur capacité de transformation interne), on observe aussi des capacités d'influence très variables des représentants-es siégeant au sein du Collectif sur leur propre organisation. Ajoutons un fort *turn-over* des directions de nombreuses fondations, avec pour corolaire le départ de ceux et celles qui avaient été à l'origine du Collectif et donc des enjeux de pérennisation et de transmission des apprentissages réalisés par la participation aux réflexions. Enfin, parmi les limites endogènes au Collectif, nous avons souligné que s'il représentait il y a dix ans un espace rare pour permettre à des fondations de réfléchir ensemble, il y a eu depuis une forte croissance des formes et lieux de collaborations inter-fondations au Québec comme au Canada. Se pose donc aujourd'hui la question de sa plus-value distinctive, pour des organisations qui ont souvent des ressources limitées en termes de temps à consacrer aux différentes sollicitations.

En ce qui concerne les limites exogènes du Collectif, la principale tient au fait qu'il touche à des enjeux fondamentaux et structurels de la philanthropie en lien avec les inégalités. Il peut les questionner, les aménager partiellement mais difficilement les renverser, que ce soit les inégalités croissantes entre fondation, les transformations morphologiques du bassin de donateurs-trices, donnant une place croissante aux contributions des plus riches, ou encore la difficulté pour ces donateurs-trices de « lâcher le contrôle » de leurs dons, au profit des milieux qu'ils sont censés soutenir. Une seconde

difficulté exogène est un effet de contexte : depuis dix ans, l'évolution du débat sur les inégalités élargit et enrichit les dimensions à prendre en compte (notamment le genre et la « race », ou encore les injustices environnementales) mais elle crée aussi des décalages entre fondations, là où auparavant la base socio-économique des inégalités constituait un terrain commun. Le troisième défi tient plutôt d'une constante, à la lumière de la dernière décennie : la tendance d'une partie importante des pouvoirs publics (à l'échelle provinciale comme locale, notamment) à ne voir les fondations que comme des portefeuilles complémentaires pour boucler des budgets.

Ces limites endogènes et exogènes sont à prendre en compte pour le Collectif. Non pas comme un donné avec lequel il faut composer, mais comme des défis à surmonter, grâce à des stratégies collectives adaptées. Car ce sont des limites qui pèsent aussi sur chacune des fondations et qui paraissent encore plus difficiles à affronter, à l'échelle d'une seule organisation.

En résumé, pour employer une formule lourde mais juste, on trouve, au sein du Collectif, des fondations qui font des usages différents de fonctions différentes du Collectif, pour des raisons différentes. D'où l'intérêt, par-delà l'hétérogénéité des motifs et visions de chacune, d'engagements communs davantage formalisés, comme la Déclaration d'engagement. Même si elle emprunte ensuite des chemins différenciés pour être appropriée, elle a bien davantage de chance de progresser par la force d'entraînement du Collectif. Mais pour cela, le Collectif doit se reconnaître comme une force *ad hoc*. Après dix ans, le Collectif semble donc être à la croisée des chemins. À la lumière de l'évolution du Collectif et de cette deuxième étude, se pose en effet la question suivante : le Collectif est-il seulement une alliance, mobilisant à l'occasion la somme des ressources et volontés propres à chacune de ses composantes sur des enjeux communs, ou bien y a-t-il chez ces membres une volonté et un intérêt à en faire une organisation en soi, jouant certes un rôle de catalyseur, mais aussi de porte-parole des fondations engagées, voire de point d'appui pour leurs transformations ?

## Références

- Berthiaume, A., & Lefèvre, S. (2016). *Le collectif québécois des fondations sur les inégalités sociales. Une étude de cas exploratoire sur la collaboration de fondations québécoises* (11). PhiLab. <https://archipel.uqam.ca/11061/1/2016-09-1520Berthiaume20-20Coalition20sur20les20inecc81galitecc81s20social-es-Rapport.pdf>
- Berthiaume, A., & Lefèvre, S. (2017). Une mobilisation improbable : La prise de parole publique des fondations québécoises contre les inégalités. Dans J.-M. Fontan, P. R. Elson, & S. Lefèvre, *Les fondations philanthropiques : De nouveaux acteurs politiques ?* (p. 255-282). Presses de l'Université du Québec.
- Berthiaume, A., & Lefèvre, S. A. (2020). The cost of social inequalities : Philanthropic field-building in Québec through the creation of the Collectif des fondations. Dans P. R. Elson, S. A. Lefèvre, & J.-M. Fontan, *Philanthropic Foundations in Canada. Landscapes, Indigenous Perspectives and Pathways to Change* (p. 191-215). Telwell Talent.
- Brunet-Bélanger, A., & Pole, N. (2021). *Pour combattre les inégalités, des engagements pour la philanthropie : Repérage de cas illustratifs de mise en application des engagements proposés*. PhiLab et Collectif. [https://www.collectifdesfondations.org/\\_files/ugd/f5ed1c\\_05ed141f8170462184c08ca5ed9b6f38.pdf](https://www.collectifdesfondations.org/_files/ugd/f5ed1c_05ed141f8170462184c08ca5ed9b6f38.pdf)
- Collectif des fondations. (2015a). *Les inégalités au Québec : Restons vigilants*. Collectif des fondations. [https://www.collectifdesfondations.org/\\_files/ugd/f5ed1c\\_ea6e1b2ef4434d0e937f2b530219091f.pdf](https://www.collectifdesfondations.org/_files/ugd/f5ed1c_ea6e1b2ef4434d0e937f2b530219091f.pdf)
- Collectif des fondations. (2015b, mars 11). Les risques de la rigueur budgétaire. *Le Devoir*. <https://www.ledevoir.com/opinion/idees/434025/de-grandes-fondations-privées-inquiètes-les-risques-de-la-rigueur-budgétaire>
- Collectif des fondations. (2016). *Réduire la pauvreté et les inégalités sociales, un enjeu qui nous interpelle*. <http://www.fdg.ca/wp-content/uploads/2015/01/M%C3%A9moire-collectif-de-fondations-Janvier-2016.pdf>
- Collectif des fondations. (2017a). *Compte-rendu : Un ensemble de politiques visant à réduire les inégalités*. Centre de recherche Léa-Roback et le Collectif des fondations. [https://www.collectifdesfondations.org/\\_files/ugd/f5ed1c\\_4aed56576548490baeaacc9cb795f88d.pdf](https://www.collectifdesfondations.org/_files/ugd/f5ed1c_4aed56576548490baeaacc9cb795f88d.pdf)
- Collectif des fondations. (2017b, novembre 15). Engager une communauté d'acteurs dans la lutte contre la pauvreté. *Le Devoir*. <https://www.ledevoir.com/opinion/idees/512968/journee-nationale-de-la-philanthropie-engager-une-communauté-d-acteurs-dans-la-lutte-contre-la-pauvreté>
- Collectif des fondations. (2020a). *Compte rendu du Rendez-vous fondations et réseaux communautaires*. [https://www.collectifdesfondations.org/\\_files/ugd/f5ed1c\\_059dc0710da34f13910ebf57cf5aab71.pdf](https://www.collectifdesfondations.org/_files/ugd/f5ed1c_059dc0710da34f13910ebf57cf5aab71.pdf)
- Collectif des fondations. (2020b). *L'action communautaire : Reconnaître, valoriser et soutenir sa pleine contribution à un Québec plus inclusif et solidaire*. [https://www.collectifdesfondations.org/\\_files/ugd/f5ed1c\\_52f1109f6e5144af8f8e6d0a26862c71.pdf?index=true](https://www.collectifdesfondations.org/_files/ugd/f5ed1c_52f1109f6e5144af8f8e6d0a26862c71.pdf?index=true)

- Collectif des fondations. (2021a). *Lancement d'une déclaration d'engagement par le Collectif des fondations*. Collectif des fondations. <https://www.collectifdesfondations.org/d%C3%A9claration-dengagement>
- Collectif des fondations. (2021b). *Pour combattre les inégalités, des engagements pour la philanthropie*. Collectif des fondations. [https://www.collectifdesfondations.org/\\_files/ugd/f5ed1c\\_2d4fd916dd834ebf9da513509fdb4b74.pdf](https://www.collectifdesfondations.org/_files/ugd/f5ed1c_2d4fd916dd834ebf9da513509fdb4b74.pdf)
- Collectif des fondations. (2022a). *Dialogue : Où en sommes-nous ?* [https://www.collectifdesfondations.org/\\_files/ugd/f5ed1c\\_5b8467d7d1444f8db460141eaf5b0cf4.pdf](https://www.collectifdesfondations.org/_files/ugd/f5ed1c_5b8467d7d1444f8db460141eaf5b0cf4.pdf)
- Collectif des fondations. (2022b). *Faire de la réduction des inégalités un principe directeur—Lettres aux nouveaux et nouvelles élu.e.s—Période post-électorale*. Collectif des fondations. [https://www.collectifdesfondations.org/\\_files/ugd/f5ed1c\\_2a13b59666444a65b2b6a101a95fb546.pdf](https://www.collectifdesfondations.org/_files/ugd/f5ed1c_2a13b59666444a65b2b6a101a95fb546.pdf)
- Collectif des fondations. (2022c). *Lettre à Monsieur Éric Girard, Ministre des Finances*. Collectif des fondations. [https://www.collectifdesfondations.org/\\_files/ugd/f5ed1c\\_e973aaa556894cec8dc4da142aeb1001.pdf](https://www.collectifdesfondations.org/_files/ugd/f5ed1c_e973aaa556894cec8dc4da142aeb1001.pdf)
- Duvoux, N. (2023). *L'avenir confisqué. Subjectivité, classes sociales et patrimoine*. Presses universitaires de France.
- Duvoux, N., & Lefèvre, S. A. (2023). *Philanthropie et démocratie : Quels enjeux et perspectives pour les fondations ?* (2; Observatoire de la philanthropie). Fondation de France. <https://www.fondationdefrance.org/images/pdf/2023/philanthropie-democratie.pdf>
- Gagné, E., & Martineau, V. (2018). *Cartographies de l'écosystème philanthropique* (p. 2-10). Institut Mallet. [https://institutmallet.org/wp-content/uploads/Fascicule\\_cartographies.pdf](https://institutmallet.org/wp-content/uploads/Fascicule_cartographies.pdf)
- Giridharadas, A. (2018). *Winners Take All : The Elite Charade of Changing the World*. Knopf Doubleday.
- Grant-Poitras, D., & Alalouf-Hall, D. (2019). Les organismes de bienfaisance sont désormais les bienvenues sur la scène politique : Qu'est-ce que cela signifie véritablement et à quoi s'attendre pour l'avenir? *The Philanthropist Journal*. <https://thephilanthropist.ca/2019/10/les-organismes-de-bienfaisance-sont-desormais-les-bienvenues-sur-la-scene-politique-quest-ce-que-cela-signifie-veritablement-et-a-quoi-sattendre-pour-lavenir/>
- Lasby, D., & Barr, C. (2018). *Trente ans de don au Canada Les habitudes de don des Canadiens : Qui sont les donateurs, comment procèdent-ils et quelles sont les raisons qui les incitent à donner?* Fondation Rideau Hall et Imagine Canada. [https://www.imaginecanada.ca/sites/default/files/2019-07/30years\\_report\\_fr.pdf](https://www.imaginecanada.ca/sites/default/files/2019-07/30years_report_fr.pdf)
- Lefèvre, S. A., & Berthiaume, A. (2017). Les partenariats entre secteur public et fondations philanthropiques au Québec : Genèse, contestation et épilogue d'une réforme de l'action publique. *Revue française d'administration publique*, 163, 491-506.
- Longtin, D. (2022). *Portrait des fondations canadiennes en 2020 : L'enjeu de la justice sociale et environnementale*. PhiLab.

Madénian, H., & Van Neste, S. L. (2023). Philanthropic foundations as urban climate policy entrepreneurs. *Journal of Urban Affairs*. <https://doi.org/10.1080/07352166.2023.2177550>

Philanthropic Foundations Canada (Réalisateur). (2021, octobre 4). *Reducing inequality : Commitments and contributions that foundations can make*. <https://www.youtube.com/watch?v=-Yi9azsuNAg>

Pole, N. (2021, octobre 6). *Des fondations québécoises s'engagent à réduire leur empreinte en matière d'inégalités*. The Philanthropist Journal. <https://thephilanthropist.ca/2021/10/des-fondations-quebecoises-sengagent-a-reduire-leur-empreinte-en-matiere-dinegalites/>

Reich, R. (2019). *Just Giving. Why Philanthropy Is Failing Democracy and How It Can Do Better*. Princeton University Press.

Statistique Canada. (2022). *Dons de charité, 2020*. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/220412/dq220412d-fra.htm>

Zorn, N. (2018). *Évaluation de la capacité des politiques publiques à réduire davantage les inégalités*. Collectif des fondations. [https://www.collectifdesfondations.org/\\_files/ugd/f5ed1c\\_921c31a77ab44dca9bbb25563c2a0611.pdf](https://www.collectifdesfondations.org/_files/ugd/f5ed1c_921c31a77ab44dca9bbb25563c2a0611.pdf)

Zorn, N. (2019). *Opportunités d'adoption et efficacité sur les inégalités de 55 politiques potentielles*. Collectif des fondations.

